



A Agenda Setting e a Comunicação nas Organizações: um encontro possível¹

Profa. Dra. Valéria Deluca Soares²

Centro Universitário IPA e Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios

Resumo

Os principais pressupostos e conceitos que acompanham a Hipótese de *Agenda Setting*, verificados na relação entre a mídia e os receptores, podem ser encontrados no relacionamento entre organizações e seus públicos, a partir de processos de comunicação. Assim como a notícia é o elemento que dá conteúdo às pautas que circulam nos meios de comunicação, a informação organizacional é o combustível que alimenta os fluxos de comunicação nas organizações. Os canais institucionais têm influência similar junto aos sujeitos organizacionais, se comparados com os meios de comunicação de massa, na formação da agenda e na influência sobre o quê e como pensar e falar. Veículos, como o portal corporativo, podem ser vistos como aliados nestes processos.

Palavras-chave

Agenda Setting; Comunicação nas Organizações; Informação; Conhecimento; Portal Corporativo.

Para começo de conversa

Um apanhado de elementos perpassa os conceitos da Comunicação e os aspectos que formam um processo comunicacional. Palavras como interrelação e compartilhamento, como diz Martino (2001), descrevem os envolvidos no processo, que, com o apoio de tecnologias – canais e códigos em comum, disponibilizam a informação e fomentam as tão comentadas trocas entre os sujeitos. Entram em cena os elementos comunicacionais, destacados por Berlo (1979), emissores, receptores, mensagem, códigos, canais, ruídos e o *feedback*.

O pensamento de Lasswell (1978) vem como uma espécie de condensador de diferentes autores da área, pois retrata, a partir de quatro palavras – ação, integração, formação e construção – o verdadeiro motivo da comunicação entre emissores e receptores. Isto porque se configura em um processo de promoção de idéias e da integração entre quem concebe e aquele que recebe a mensagem, a fim de reunir os que compartilham, de maneira semelhante, o pensar e as formas de agir. Esta união em torno de objetivos em comum gera a idéia de formação, ou seja, de consolidação, por um maior número possível de pessoas, da opinião e da forma de condução a respeito de determinado tema.

A pluralidade que surge com a ação em comum e com o compartilhamento de pensamentos e saberes faz da comunicação, finalmente, um agente de construção. Isto porque,

¹ Trabalho apresentado no VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

² Doutora e Mestre em Comunicação Social (PUCRS). Bacharel em Comunicação Social – habilitação Jornalismo (UCPel). Atua como consultora na área de Comunicação nas Organizações. Docente da Rede de Educação Metodista do Sul – Centro Universitário IPA e do Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios (IBGEN). Correio Eletrônico: valeriadeluca@hotmail.com



reúne diferentes pontos de vista sobre um mesmo assunto, onde um colabora com o crescimento e o amadurecimento do próximo em prol do bem maior.

Daí a configuração de um processo em constante recomeço, como destaca Polistchuk (2003). Esta integração entre emissores e receptores alimenta toda a cadeia, com o *feedback*, recordando Lite (1997). Salienta-se, então, a necessidade de receptores interessados em dar sentido às mensagens que a eles chegam. Isto torna o fluxo comunicacional constante, com o objetivo final de otimizar a realização de atividades, a partir da cooperação entre as partes, chegando, assim, ao cumprimento dos objetivos propostos. Este é um exercício que pode ocorrer em diferentes espaços sociais. As organizações de trabalho são um destes ambientes onde se busca entendimento, ação coletiva e alcance de metas, com o máximo de cooperação e o mínimo de ruído e conflito, como ensina Simões (1995, 2001).

Quando o assunto chega nas organizações

Dentre os princípios da *Agenda Setting* estão a seleção, a disposição e a incidência de notícias sobre pautas que os receptores irão comentar e discutir no seu cotidiano, em uma espécie de efeito social da mídia, citando Barros Filho (1995). Transportados para os espaços organizacionais, estes pressupostos são verificados nas trocas de mensagens que levam à realização de tarefas e à tomada de decisão. Questões norteadoras da hipótese mencionada, como o interesse público, a relevância e o contato constante com determinado conteúdo, além do fluxo contínuo de informações, são aspectos que podem ser verificados nos processos de comunicação dentro das organizações.

De acordo com Kreps (1995), a forma como uma organização se comunica está intimamente ligada a sua cultura, ou seja, aos valores, às atitudes e ao comportamento de seus colaboradores. A partir desta díade – comunicação e cultura, são estabelecidas as formas de relação e retroalimentação nos fluxos comunicacionais.

Para traçar um mapa de como se configuram tais processos, aspectos necessitam ser identificados e analisados, como os níveis em que se dão as trocas de mensagens, os canais utilizados para tanto, o sentido que os fluxos percorrem e os meios, ou seja, os veículos por onde transitam as informações. Cada um destes quesitos desdobra-se, seguindo-se as orientações de Kunsch (2003) e Kreps (1995).

Os níveis podem ser vistos por diferentes pontos de vista, seja a partir do próprio sujeito, na sua relação com o outro ou na idéia de coletivo. Contudo, tal subdivisão não indica que um seja eliminado pelo outro, mas sim, que o conteúdo das mensagens passa pelas três instâncias com o objetivo final de cumprir metas. Para tanto, utiliza-se de canais formais ou

informais, isto é, aqueles estabelecidos pela própria organização, por colocarem em circulação as informações administrativas; ou aqueles criados a partir da necessidade de informação e de interação dos sujeitos, que Kreps (1995) chama de vias clandestinas. Afinal, a comunicação requer ação em comum e compartilhamento.

Estas mensagens podem seguir fluxos diferentes. Dentro da hierarquia organizacional, surgem de forma ascendente, descendente ou horizontal. O que determina a direção é a carência do receptor ou a intenção do emissor, ambos regados por diferentes sentimentos, que passam pela curiosidade de saberem mais e melhor, alcançando a necessidade imediata para realização de uma tarefa ou a tomada de decisão. Para isso, os sujeitos organizacionais usam diversos meios, conforme o entendimento do emissor, a situação vigente, o código em comum e a necessidade do receptor, como explica Kunsch (2003). Entra em cena, o planejamento definido. Afinal, de acordo com Costa (1995), a comunicação é estratégia.

A informação como combustível

Tendo em mente este cenário sobre a comunicação nas organizações, é pertinente trazer o pensamento de autores, como Simões (2001, 2006) e Soares (2004), que enfatizam a informação como sendo o combustível essencial para o funcionamento dos processos de comunicação, chamando-a, inclusive, de matéria-prima. Choo (2003, 2004) endossa esta posição ao descrever a procura pela informação como um comportamento social de processamento e sistematização, a partir da necessidade, da busca e do uso para a tomada de decisão ou cumprimento de uma tarefa. No Agendamento, este processo está relacionado à idéia de construção da agenda pública, que dependendo do destaque do tema, sua relevância e interesse público, apresenta caráter intrapessoal, interpessoal ou coletivo, como explica Wolf (2001).

Assim, conforme salienta Carvalho (2001), informações com má qualidade, de pouca relevância e interesse, ao circularem de forma indevida e sendo produzidas desnecessariamente, sem objetivo e coerência, podem se tornar um problema organizacional, em forma de trabalho inútil e irracional. Neste sentido, destaca-se a urgência de um gerenciamento mais pró-ativo para estes processos.

A informação, originada a partir de dados enviados por um emissor a um receptor, é a fase preliminar para a construção do conhecimento organizacional. Wolf (2001) lembra que a comunicação é processual, produzindo efeitos cognitivos nos sujeitos, que são cumulativos e sedimentados pelo tempo. O processo de necessidade, de busca e do uso da informação é o estopim para o questionamento, formando o lastro para a criação e inovação de novos saberes.

Para que a informação cumpra este papel, é indispensável apresentar algumas características, como as trazidas por Simões (2006).

Primeiramente, precisa ter significado, representação para quem a recebe. Idéia que encontra aporte, também, de autores como Bahia (1971) e Davenport e Marchand (2004). Eles lembram que um dado torna-se informação quando se mostra como solução ou decisão para algo. Precisa ser, ainda, de interesse público, além de objetiva, clara, concisa e coesa. Isto leva à boa forma, lembrada por Simões (2006) quando faz uma analogia com os Princípios da Gestalt. Além, claro, de ser verdadeira. Uma informação sem esta característica não cumpre o papel de redução da incerteza, nem traz a idéia de negentropia, impedindo a desordenação e trazendo a novidade.

Nos pressupostos da *Agenda Setting* e corroborando com o exposto, Traquina (2001) recorda a necessidade de orientação dos sujeitos sociais a partir de duas variáveis, altos níveis de interesse e incerteza. O agendamento ocorre em indivíduos que desejam estar informados sobre determinada questão, logo, expõem-se, com maior intensidade ou não, à agenda vigente.

Um dado se transforma em informação, como explica Choo (2004), quando se configura no conteúdo que irá dar solução a um processo cognitivo, de necessidade sobre algo, que surge da falta de subsídios para resolver determinada situação. Tal condição origina a busca, disparando um novo sentimento, de procura. Neste momento, questões de ordem afetiva vêm à tona, pois escolhas serão feitas. Elas estão relacionadas com a decisão pela fonte que será ouvida, seja um sujeito que tenha alcançado a perícia ou que possua a tradição, expressões usadas por Sveiby (1998), ou, ainda, através de um serviço ou sistema.

Aqui, as questões *obstrusive* e as *unobstrusive*, citadas por Barros filho (1995) e Traquina (2001) ao falarem da pauta na *Agenda Setting*, colaboram com o entendimento sobre a busca pela informação por parte do sujeito organizacional. Respectivamente, a primeira diz respeito aos temas próximos do sujeito e, a outra, a assuntos que o receptor não tem uma experiência direta. Estudos mostram que o agendamento se dá mais intensivamente com temas considerados *unobstrusive* pelo sujeito, pois são temas distantes de seu domínio. Logo, o interesse e a incerteza são despertados, iniciando-se a busca pela informação.

Neste processo, a organicidade, uma das características da informação apontadas por Simões (2006), precisa ser identificada, assim, colabora para que o receptor ordene suas atitudes e, em seguida, suas decisões. Para isto, necessita-se de um ambiente propício associado à cultura vigente nos espaços por onde permeia tal informação.

Esta idéia de busca pela informação se conecta diretamente a procedimentos de distribuição da mesma, ou seja, um processo operacional, explicado por autores como

Davenport (1998), Beuren (1998) e Beal (2004). Forma-se, assim, uma rede, onde procedimentos como a classificação, a estruturação, o arquivamento e a recuperação, irão deixar os dados muito próximos de se transformarem em informações.

Dentro desta perspectiva, questões levantadas pela Teoria Matemática, proposta por Shannon e Weaver (1975), complementados por Epstein (1986), Littlejohn (1982) e Pignatari (1970) se fazem presentes. Com os princípios da Teoria Técnica da Informação, o trânsito de mensagens entre emissores e receptores, a partir de um canal e de um código em comum, necessita de uma dose de redundância, visando minimizar ruídos, sem esquecer da significação atribuída aos dados por cada um dos sujeitos a partir de suas vivências e experiências.

Encontrado o que se procura, chega-se ao uso, em um processo situacional, com fim operacional, isto é, para a solução de um procedimento ou tarefa rotineira, ou para a tomada de decisão. Em qualquer das possibilidades, a organização objetiva a busca pela competitividade junto ao mercado em que está inserida. Logo, tanto os processos comunicacionais, como os fluxos de informação passam a integrar, como destacam Rezende (2000) e Freitas (1993), a estratégia organizacional.

Ao falar de tais táticas, Molotch e Lester (1999) levantam uma questão que merece ser mencionada. Toda a divulgação de determinada pauta está, intimamente, relacionada à existência de interesse na veiculação ou prevenção de certas ocorrências. Isto está associado ao grau de intenção que o emissor tem em relação a determinado assunto, no que tange ao seu fluxo. Este é um movimento também percebido nos espaços organizacionais, quando o assunto é a divulgação de determinada informação ou não, seja para os colaboradores ou para os outros públicos com quem ela se relaciona.

O conhecimento como razão das trocas informacionais

Seguindo a linha de raciocínio, o resultado do uso, da vivência e experimentação da informação é o conhecimento, como diz Bahia (1971) e Davenport e Marchand (2004). É o conjunto articulado de saberes sobre algo, ao citar Le Coadic (1986), encontrando energia no *ímpeto metodológico questionador*, observado por Demo (1997) nos sujeitos.

O questionamento, como explica o autor, nunca está pronto, pois surge quando imperfeições ou a necessidade de mudança é verificada. E, quando o objetivo é a construção do novo, a decorrência é produção de incertezas, que levam a novas indagações, outra necessidade e busca de mais informações. Assim, são configurados processos de

desconstrução e reconstrução. Pode-se dizer que os alicerces deste ponto de vista são o interesse do sujeito e a percepção de relevância deste com relação ao tema.

Destaca-se que este novo saber assume um caráter provisório, afinal faz parte da natureza humana o saber pensar e o aprender a aprender, a partir da análise de impressões sensoriais recebidas. Sveiby (1998) justifica, então, a ligação que conecta a informação e o conhecimento. Isto porque, quando o sujeito identifica qualquer tipo de imperfeição em seu saber, imediatamente, sai em busca da informação para reverter tal quadro. Davenport e Marchand (2004) reforçam a idéia, pois percebem os sujeitos organizacionais convertendo, constantemente, conhecimento em várias formas de informação e adquirindo-as para aprimorar seus saberes.

Neste sentido, mencionando Nonaka e Tacheuchi (1998) e Davenport e Marchand (2004), o conhecimento está relacionado à ação humana. Logo, recupera-se a idéia de criação e transferência do conhecimento organizacional. Sobre a criação, há um temor por parte das organizações de investir na invenção de novas possibilidades, mas esta é fundamental para o aperfeiçoamento e melhorias constantes. As idéias de inovar e de renovar seguem, basicamente, a mesma linha de raciocínio da desconstrução e da reconstrução do conhecimento. É preciso apostar nos sujeitos e na sua capacidade criativa, identificando o conhecimento tácito encontrado na experiência individual e no *know how*, e o conhecimento explícito que está disponível nos ambientes. Em tempos de modernidade, surge, também, o conhecimento potencial, apoiado nas ferramentas tecnológicas, como lembra Figueiredo (2005).

Para que a transferência se efetive, como diz Sveiby (1998), um processo sensorial é disparado, a partir da competência e da tradição, são o tácito e o explícito, respectivamente, permeando os espaços organizacionais. Assim, a manutenção e a geração do conhecimento são um desafio. Por possuir características que permitem que ele seja localizado e mediado, o uso de meios de comunicação, baseados na tecnologia hoje disponível, como citam Freitas (2004) e Terra (2005), corrobora para a disseminação, oportunizando aos indivíduos a possibilidade de adquiri-lo e manuseá-lo. Mas, Davenport e Marchand (2004) lembram a necessidade de identificar aspectos e conhecer a cultura da organização a fim de que a criação, a transferência e a disseminação do conhecimento se tornem uma realidade, pois são os sujeitos que criam, utilizam e compartilham, ou não, de tal pensamento durante a execução de suas responsabilidades organizacionais.

Caso percebam as potencialidades que este processo pode trazer, o uso do conhecimento, como ensinam Nonaka e Tacheuchi (1997), requer as conversões, que

originam a Espiral do Conhecimento. Esta conversão pode se dar, a partir de quatro modelos distintos: a Socialização (observação, imitação e a prática de algo), a Exteriorização (metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos explicitados), a Combinação (sistematização de conceitos encontrados em redes de trocas presenciais ou tecnológicas) e a Interiorização (aprender fazendo). Todos possuem na sua essência o alinhamento entre os saberes tácitos e os explícitos.

Como destaca Terra (2005), torna-se imperativo a execução de projetos que viabilizem a gestão da informação e dos saberes, que tragam subsídios para o desenvolvimento, proteção e uso de ativos tangíveis e intangíveis para a organização. Para tanto, a questão cultural, novamente é mencionada. O pensamento citado acima precisa permear todas as instâncias hierárquicas da organização, fazendo com que os indivíduos que dela fazem parte percebam as possibilidades que surgem e sintam-se confiantes nas suas práticas.

A comunicação participa deste processo, pois além de colaborar com a disseminação de informações e saberes, age na transformação da cultura organizacional por intermédio das mensagens que permeiam o ambiente organizacional. A tecnologia passa a ser uma aliada nestes encaminhamentos, desde que seja vista com os olhos de Davenport (1998), como suporte e não como processo.

O portal corporativo como canal

Tendo em vista o conhecimento potencial e a participação da tecnologia nos processos comunicacionais, de transmissão da informação e de produção do conhecimento, chama-se, então, para a discussão, um veículo de comunicação que tem sido apontado como uma alternativa para o aprimoramento das trocas de conteúdos e de saberes nos espaços organizacionais. Os portais corporativos apresentam-se como canais formais que objetivam aproximar emissores e receptores, na condução de fluxos de informação descongestionados que levam as organizações à criação e ao uso do conhecimento.

Tendo por base os estudos sobre a *Agenda Setting*, verifica-se que a influência dos meios de comunicação no cotidiano dos sujeitos é inegável, visto a infinidade de informações transitando nestes canais. A pauta seja ela de caráter intrapessoal, interpessoal ou coletiva, passa a ser sugerida pelos veículos de comunicação. São eles que permitem que os receptores, a partir de necessidades e interesses, definam quais assuntos merecem reflexão e comentários. A realidade social e, também, a organizacional podem ser vistas tendo como referencial os cenários criados a partir do que está pautado nos meios de comunicação.

McCombs e Shaw (1972) mostraram em suas pesquisas que a mídia tem a capacidade de destacar ou não acontecimentos junto à opinião pública, criando um ambiente produzido pelas pautas publicadas nos meios de comunicação. O portal corporativo é capaz de exercer esta função nas organizações e mostra-se como uma alternativa tecnológica para o estabelecimento de fluxos informacionais otimizados, resultando na geração de conhecimento entre os sujeitos organizacionais. Apresenta-se como um espaço para estruturação dos dados e melhor aproveitamento do tempo, aprimorando o processo de tomada de decisão, com vistas à produtividade, alcance das metas e dos públicos-alvo da organização.

São ambientes *on line*, personalizados, que têm como função categorizar, organizar, atualizar e facilitar o acesso dos usuários, integrando dados estruturados e não estruturados disponibilizados pelas organizações. Além disso, configura-se como um ambiente de simples acesso, fácil atualização e publicação, além de permitir o gerenciamento de informações, com grande agilidade. Tais procedimentos corroboram para fluxos informacionais descongestionados e com o mínimo de ruído durante as tarefas e decisões, além de contribuir para a estratégia organizacional.

Retomando-se os estudos pioneiros sobre o Agendamento, Wolf (2001) mostra que os indivíduos têm tendência para incluir ou excluir dos próprios interesses aquilo que os veículos de comunicação divulgam ou não. Em outra via, que segue esta mesma direção, o público costuma atribuir a este conteúdo a mesma importância dada pelo meio. O portal, por se configurar em uma interface única e por disponibilizar ferramentas úteis, inclusive para a educação à distância, treinamentos e capacitações, atua como intermediador nos vínculos existentes entre produtividade, metas estabelecidas e *stakeholders* da organização.

Isto porque, lembrando os pressupostos da *Agenda Setting*, o meio por onde circulam as mensagens pode ser entendido como um agente modificador da realidade, apontando para o receptor sobre o quê ele deve estar informado e como pensar a respeito do tema. Citando McCombs e Shaw (1972, 1993), esta perspectiva representa o poder que os canais, por onde transitam conteúdos, exercem sobre a opinião das pessoas.

A isto estão atrelados todos os benefícios, citados por Freitas (2004) e Terra (2005), aos portais corporativos. A idéia de otimização do tempo, elemento tão raro nas rotinas atuais, é somada às questões de ordem tecnológica e de gestão, como redução de custos, seja no armazenamento e no tráfego na rede interna ou na publicação de novas informações, na melhora dos processos comunicacionais e na retenção do conhecimento organizacional, para citar alguns.

O Encontro entre a *Agenda Setting* e a Comunicação nas Organizações

A partir do exposto, mostra-se que é possível encontrar nos estudos de Teorias da Comunicação, referenciais como a *Agenda Setting*, que podem vir a contribuir no entendimento e no aprimoramento da comunicação, seus fluxos de informação e a geração de conhecimento no ambiente organizacional.

No envio e recepção de mensagens no espaço da organização há uma preocupação no que se refere ao constante fluxo de informações, que servirão de apoio para a busca da compreensão mútua e, por consequência, ao alcance dos objetivos propostos. Autores como Davenport (1998), Beal (2004) e Simões (2001, 2006) apontam para um cuidado especial com o excesso de informação, que muitas vezes foge ao controle dos usuários e acaba se transformando em entropia, gerando caos e confusão. Este é um processo que acontece constantemente nas rotinas organizacionais, logo, precisa ser monitorado de forma atenta.

Um dos pressupostos do Agendamento, destacado por McCombs e Shaw (1972, 1993) e reafirmado por Traquina (1999, 2001), Wolf (2001) e Hohlfeldt (2001), é o fluxo contínuo de informações. Pode-se pensar que o efeito enciclopédia proposto pela *Agenda Setting* é uma variável que vem a contribuir com o processo descrito no parágrafo anterior. Nos conceitos trazidos por Bahia (1971), pode-se dizer que o efeito enciclopédia dentro das organizações começa com os dados, que chegam inadvertidamente aos sujeitos. São eles que, mais tarde, serão transformados em informação, quando identificados como solução para determinada situação.

Os dados são guardados de forma imperceptível e são retomados a partir de uma necessidade do indivíduo. Tal necessidade, enquanto processo cognitivo, como lembra Choo (2003, 2004), vai desencadear outros dois processos, um de ordem afetiva, durante a busca da informação junto a uma fonte de confiança; e, outro de ordem situacional, quando se usa a informação obtida.

Com o apoio de meios de comunicação, neste caso não de massa, mas sim, os canais institucionais, sejam eles formais ou informais, como exemplo o portal corporativo, estas trocas de mensagens acabam, assim como na hipótese apresentada, contribuindo para disseminar as questões que os sujeitos organizacionais precisam se preocupar para o cumprimento das metas, ou seja, influenciam o quê pensar e como pensar.

Há, também nas organizações, assim como na sociedade, uma mediação a partir de meios de comunicação. Com a intervenção destes, que variam desde aqueles utilizados na comunicação administrativa (cartas, memorandos, relatórios, manuais, etc), passando pelos institucionais (jornais, boletins, *folders*, murais, campanhas publicitárias) até chegar aos mais

tecnológicos (*sites*, intranet, internet, portais corporativos) acontece o processamento da informação nos diferentes níveis, intrapessoal, interpessoal ou em multigrupos.

Mas, como foi lembrado anteriormente, os canais formais acabam por não dar conta da necessidade de informações que os sujeitos querem alcançar. Por meio de vias não planejadas, acontece, ainda, o agendamento de temas no processo comunicacional, com as interações que acabam surgindo e se consolidando. Logo, seja por fluxos descendentes, ascendentes ou horizontais, os indivíduos, independente dos níveis hierárquicos que se encontram, informam-se daquilo que julgam necessitar. São a necessidade, a busca e o uso da informação, seja entre os colaboradores de uma organização, desta com o meio social em que está inserida, entre aquelas que atuam em uma área específica ou até mesmo entre concorrentes.

Algo semelhante acontece nas relações propostas pelo Agendamento, na interação entre mídia e receptor, receptor e mídia, ou, ainda, entre as mídias. Os conceitos que norteiam estas relações mencionadas anteriormente sustentam tais trocas. Apesar de possuir limites reduzidos, se comparados com a sociedade onde acontece o agendamento, nas organizações, estes conceitos passam a balizar o processo de comunicação entre aqueles que a integram. O pressuposto de que os meios de comunicação e os fluxos informacionais acabam por intervir na vida organizacional dos sujeitos, influenciando o quê pensar e como pensar sobre algo, pode ser verificado nas relações descritas acima.

No espaço organizacional, os assuntos a serem tratados pelos colaboradores passam por uma mediação da comunicação e dos veículos utilizados para as trocas das mensagens. São pelos canais de comunicação criados pela própria organização, em fluxos descendentes, como diz Kreps (1995), que temas se tornam pauta no dia-a-dia das organizações. Em contrapartida, lembrando o autor citado, em fluxos ascendentes, os colaboradores são capazes de pautar os assuntos do grupo que está no topo da hierarquia. E, nos fluxos horizontais, cada sujeito é capaz de propor temas para a agenda de seu próprio companheiro de setor ou de atividade similar. O interagendamento, logo, pode ser visto nas organizações, quando o assunto é o fluxo informacional que se estabelece.

Mas, assim como é dito nos pressupostos da *Agenda Setting*, por seus percussores e pelos autores atuais, para haver agendamento é preciso um alto nível de percepção de relevância para o tema em questão, acompanhado de um significativo grau de incerteza sobre o mesmo. Como destaca Hohlfeldt (2001), isto leva o receptor à busca de informação.

Outra similaridade é constatada nos processos comunicacionais ocorridos nos ambientes organizacionais e a proposta da hipótese de Agendamento. Menciona-se,

novamente, Choo (2004), com os processos de necessidade, busca e uso da informação. A necessidade surge de uma lacuna cognitiva, o que torna o sujeito incapaz de resolver algo, gerando incerteza e ambigüidade. Simões (2006) completa ao lembrar a informação como um processo mental e que implica em energia. Estes movimentos despertam a percepção do sujeito para buscar ou não da informação que necessita. Então, sua percepção de relevância é aguçada ou deixada de lado. São envolvidos outros aspectos neste processo, como a exposição ao tema e o interesse por ele. Tais elementos, assim como no agendamento, permeiam o processo organizacional. Assim, é possível fazer uma aplicação dos conceitos básicos contidos na *Agenda Setting* nas práticas organizacionais.

Inicia-se pela Acumulação. Ela é percebida na organização quando determinado tema passa a dominar trocas de mensagens entre os sujeitos envolvidos. Este tema pode ser proposto por uma fonte externa, que acaba por influenciar as rotinas e o próprio negócio, ou partir dos fluxos ascendentes, descendentes ou horizontais entre os sujeitos. O canal a ser usado para esta tramitação pode ser formal ou informal, com diferentes meios, como os propostos por Kunsch (2003).

O conceito seguinte, de Consonância, dentro da organização, pode ser visto no momento em que independente do meio a ser usado, torna-se um determinado tema o assunto da pauta dos sujeitos, decidindo seu grau de onipresença e relevância. A Onipresença é a capacidade de tornar um assunto presente em diferentes setores, em uma espécie de polvo, onde os tentáculos seriam as diversas possibilidades de lugares a serem atingidos. Isto quer dizer que um tema de determinada ordem, por exemplo, referente à produção, passa a estar na agenda de outros setores como o de vendas, de expedição e de distribuição.

Por sua vez, a Relevância é a propriedade que um assunto assume, estando em diferentes setores da organização, a partir de diversos tipos de meios de comunicação, tendo em vista a necessidade e a dependência que os colaboradores passam a ter em relação a ele. Ao conceito de Relevância associa-se a Centralidade. A partir do significado que este traz para o contexto organizacional, ele pode ser comparado a outros como sendo importante ou não. Tudo vai depender do grau de penetração na agenda organizacional e dos resultados que trará para o negócio, suas metas e objetivos.

Entram cena, também, a Saliência e a Focalização. A Saliência, pois se refere ao valor que o receptor vai atribuir ao assunto da agenda. E, a Focalização, relaciona-se à maneira como este assunto será abordado nos fluxos ascendente, descendente e horizontal, bem como pelos veículos de comunicação da organização.

Seguindo-se, o *Frame Temporal*, nas organizações, associa-se ao conteúdo formado pelo efeito enciclopédia e pelo resultado da busca de informações por parte dos sujeitos quando delas necessitam. A participação do portal corporativo como repositório de informações e conhecimentos corrobora com este conceito. O que for obtido, a partir destes processos, permitirá a vivência e a interpretação, logo a geração de novos saberes, ou seja, do conhecimento.

Por fim, o *Time Lag* passa a ser entendido, assim como no Agendamento, como o tempo que um determinado tema leva para sair dos meios de divulgação e entrar na agenda dos indivíduos organizacionais. Está próximo ao espaço temporal que a informação transita, a partir dos fluxos descendentes, ascendentes e horizontais, entre emissores e receptores, em canais formais ou informais.

Algumas constatações preliminares

Com o exposto anteriormente, é possível pensar no deslocamento dos conceitos e pressupostos da *Agenda Setting* para os processos de comunicação nas organizações. Isso se dá de maneira muito similar ao que ocorre entre a mídia e o receptor. Os pressupostos definidos pelo Agendamento também permeiam as relações entre as organizações e seus sujeitos. O fluxo informacional contínuo é uma realidade tão presente nas organizações, que seu elemento principal, a informação, é alvo de inúmeros estudos.

A informação é base do efeito enciclopédia, dos conteúdos que transitam entre emissores e receptores. Possui características próprias que a aproximam, intimamente, da notícia que é veiculada na mídia. Os meios de massa veiculam notícias e os canais institucionais divulgam informação. Em qualquer destas situações, este conteúdo precisa ser de interesse público, verdadeiro, objetivo, com boa forma, com a intenção de reduzir incertezas a respeito de algo, servindo de base para a construção de novos saberes.

Conhecendo e entendendo a natureza da informação, é cabível dizer que esta está envolta de procedimentos de fundo cognitivo, afetivo e situacional. O uso da informação na geração de novos saberes é um processo que possui duas etapas anteriores, a necessidade e a busca da informação. A *Agenda Setting* pode oferecer aporte para estas fases. A percepção de relevância sobre determinado tema, por parte do receptor, é determinante para um agendamento eficiente. Ela está próxima da incerteza e do interesse sobre o assunto, levando o sujeito a se expor ou não ao tema. Os conceitos de acumulação, consonância, onipresença, relevância, centralidade, tematização, saliência, focalização, *time lag* e *frame temporal* são

facilmente transportados do universo das mídias e seus receptores para os espaços organizacionais, nas relações com os públicos de interesse.

Uma importante variável entra neste contexto, o tipo de mídia utilizado. Ele, também, influencia o processo de agendamento. Os portais corporativos podem se configurar em uma ferramenta que otimiza o agendamento em fluxos informacionais e na geração de conhecimento nas organizações. Além de oportunizarem um ambiente personalizado, *on line* e via *web*, os portais corporativos otimizam o tempo nas organizações, pois facilitam o acesso e as trocas informacionais, provocam o uso da informação e disseminam novos conhecimentos. São instrumentos que atuam, de forma direta, na eficiência para a realização das tarefas rotineiras e na tomada de decisão, em nível gerencial. Atuam, assim, como um incremento da produtividade, com vistas ao alcance das metas e no aprimoramento das relações entre a organização e seus públicos-alvo.

Neste sentido, o meio de comunicação, conforme os pressupostos da *Agenda Setting*, é capaz de influenciar a agenda do receptor a médio e longo prazo, determinando sobre o quê e como pensar e falar a respeito de um tema. O canal dá ênfase ou não a um determinado assunto junto à opinião pública. A partir do que é veiculado, os sujeitos incluem ou excluem assuntos de suas agendas. Isto porque o canal de divulgação pode ser entendido como um agente modificador da realidade.

Este artigo traz estudos iniciais sobre a relação entre a *Agenda Setting* e a Comunicação nas Organizações. Nesses termos, o pensamento exposto necessita ser submetido a novas reflexões, para que se verifique a validade das proposições apresentadas e para que sirvam de parâmetros na realização de futuras pesquisas. Assim, outras discussões a respeito do Agendamento e até mesmo sobre *Newsmaking* e Espiral do Silêncio nas organizações surgem como novos problemas de pesquisa, que em um futuro próximo serão explorados por esta pesquisadora.

Referências Bibliográficas

BAHIA, Juarez. **Jornalismo, comunicação e informação**. São Paulo: Martins, 1971.

BARROS FILHO, Clóvis de. **Ética na Comunicação**. São Paulo: Moderna, 2001.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BERLO, David, K. **O processo de comunicação** São Paulo: Martins Fontes, 1979.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.



- CARVALHO, Gilda Maria. **Informação e Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- COSTA, Joan. **Comunicación Corporativa e Revolución de los Servicios**. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.
- DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, Thomas & MARCHAND, Donald. A Gestão do Conhecimento é apenas uma boa gestão da informação? In: **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DEMO, Pedro. **Conhecimento Moderno**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- ERBOLATO, Mário. **Técnicas de codificação em jornalismo**. São Paulo: Ed. Ática, 1991.
- EPSTEIN, Isaac. **Teoria da informação**. São Paulo: Ática, 1986.
- ESCARPIT, Robert. **Teoría general de la información de la comunicación**. Barcelona: Icaria, 1981.
- FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FREITAS, Henrique M. R. de. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- FREITAS, Rogério Afonso de. **Portais Corporativos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação: conceito, escolas e tendências**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2001.
- KREPS, Gary. **La comunicación en las organizaciones**. 2.ed. Wilmington Delaware, USA: Addison – Wesley Iberoamericana, 1995.
- KUNSCH, Margarida K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LASSWELL, Harold D. **A estrutura e a função da comunicação na sociedade**. In: Comunicação e Indústria Cultural. São Paulo: Nacional, 1978.
- LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.
- LITE, Marisa. **Cultura empresarial y comunicación interna**. Madrid: Fragua Editorial, 1997.
- LITTLEJONH, Stephen. **Fundamentos teóricos da comunicação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MCCOMBS, Maxwell, SHAW, Donald. **The Agenda Setting function of mass media**. Public Opinion Quarterly, vol. 36, 1972.
- _____. A evolução da pesquisa sobre o agendamento: vinte e cinco anos no mercado de idéias, 1993. In: TRAQUINA, Nelson. **O Poder do Jornalismo**. Coimbra: Minerva, 2000.
- _____. A função do agendamento dos media, 1972. In: TRAQUINA, Nelson. **O Poder do Jornalismo**. Coimbra: Minerva, 2000.
- McGEE, James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.



MOLOTCH, Harvey; LESTER, Marilyn. As notícias como procedimento intencional: acerca do uso estratégico de acontecimentos de rotina, acidentes e escândalos. In: In: TRAQUINA, Nelson. **Jornalismo: questões, teorias e estórias**. Lisboa: Vega editora, 1999.

NONAKA, Ikujiro; HIROTAKA, Takeuchi. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIGNATARI, Décio. **Informação. Linguagem. Comunicação**. São Paulo: Perspectiva, 1970.

POLISTCHUCK, Ilana. **Teorias da Comunicação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SHANNON, Claude; WEAVER, Warren. **Teoria matemática da informação**. São Paulo: Difel, 1975.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. Novo Hamburgo: Ed. FEEVALE, 1995.

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

_____. **Informação, Inteligência e Utopia**. São Paulo: Summus, 2006.

SOARES, Valéria Deluca. **Fluxos Informacionais X Relações de Poder: Uma análise nos Laboratórios Experimentais do curso de Comunicação Social do Centro Universitário Feevale**. Porto Alegre: PUCRS, 2004. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), Famescos, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2004.

_____. **A Agenda Setting e a Comunicação nas Organizações**. Porto Alegre: PUCRS, 2007. Tese (Doutorado em Comunicação Social), Famescos, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007.

TERRA, José. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; BAX, Marcelo Peixoto. Portais Corporativos: instrumentos de gestão de informação e de conhecimento. In: PAIM, Isis (org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte, 2003.

TRAQUINA, Nelson. As notícias. In: TRAQUINA, Nelson. **Jornalismo: questões, teorias e estórias**. Lisboa: Vega editora, 1999.

_____. **O Poder do Jornalismo**. Coimbra: Minerva, 2000.

_____. **O estudo do Jornalismo no século XX**. São Leopoldo (RS): Editora Unisinos, 2001.

WOLF, Mario. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Editorial Presença, 2001.