

MÍDIA ORGANIZACIONAL: O AGENDAMENTO ESTRATÉGICO¹

Paulo Henrique Leal Soares
Companhia Vale do Rio Doce
2007

¹ GT Abrapcorp 2

APRESENTAÇÃO

O mundo interno das organizações está sendo cada vez mais explorado na área acadêmica e também no mercado de trabalho. Temos acompanhado o surgimento de várias empresas que se especializaram em trabalhar os processos de comunicação prioritariamente para o público interno das organizações, na tentativa de compreensão ou até mesmo da construção de uma lógica diferenciada da relação com os demais públicos.

As organizações são inesgotáveis fontes de informações e estas circulam por todos os seus públicos, de forma estruturada ou não, com intenção ou na informalidade. Um dos desafios das organizações é estruturar os processos de comunicação por meio de programas e projetos focados no seu público interno. Hoje, os empregados estão no foco da alta gestão das organizações, pois o seu poder de construir, deixar de contribuir ou destruir valor já está mais do que comprovado. Um empregado, além de ter o poder da produção, acaba sendo fonte de informação para o público externo. Por ter também acesso às estratégias organizacionais, ninguém melhor do que ele conhece as fragilidades e os pontos fortes da empresa.

Quando estruturados e alinhados com a estratégia organizacional, os veículos internos (jornais, revistas, canais de TV e rádio, jornal mural, intranet, etc.) passam a contribuir para o sucesso da proposta de crescimento e desenvolvimento das organizações. Alimentam os empregados e lideranças com informações estratégicas e de rotina das organizações, podendo, ou não, agendar o debate interno sobre assuntos em destaque e assim contribuir para o alcance das estratégias.

Este artigo se propõe a debater a comunicação organizacional, dando aos veículos internos centralidade estratégica e não apenas uma dimensão funcional-administrativa.

Trata-se de um convite a todos nós, profissionais, pesquisadores e interessados na realidade do mundo do trabalho e do mercado global, avaliar a dimensão que a comunicação exerce no ambiente organizacional contemporâneo tendo como base a hipótese do agendamento.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo discutir o papel dos veículos internos de comunicação no agendamento de temas estratégicos da organização. Busca apresentar os pressupostos da hipótese do conceito de *Agenda Setting* relacionando esta hipótese aos fundamentos das mídias organizacionais internas na Companhia Vale do Rio Doce e sua capacidade de pautar determinados temas de interesse da organização.

Palavras-chave: *Agenda Setting*, Comunicação Organizacional, Agendamento, estratégia.

ABSTRACT

The objective of this paper is to discuss the role of the internal communications vehicles on the agenda-setting of strategical themes for the organizations. It tries to present information on the hypothesis of the *Agenda Setting* concept relating to the internal communications vehicles of Companhia Vale do Rio Doce and its ability to set some themes of the organization interests.

Keywords: *Agenda-Setting*, Communications, setting, strategy.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Vida em ritmo acelerado	6
FIGURA 2	Pesquisa ABERJE de Comunicação Interna	12

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO.....	2
	LISTA DE FIGURAS.....	4
	INTRODUÇÃO.....	6
1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	7
1.1	Mídia e Agendamento: pressupostos da hipótese do agenda setting.....	9
1.2	Leitura da hipótese do agendamento da mídia organizacional na perspectiva do público interno	11
2	Considerações finais	13
	Referência bibliográfica	16

MÍDIA ORGANIZACIONAL: O AGENDAMENTO ESTRATÉGICO

INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais complexas e demandando um maior alinhamento dos processos de comunicação com as suas estratégias. As áreas de comunicação deixam de ser solicitadas a executar tarefas simples e rotineiras e passam a ser acionadas no sentido apresentar respostas a crescentes indagações dos públicos de relacionamento das organizações.

David Grayson e Adrian Hodges, em seu livro “Compromisso Social e Gestão Empresarial”, apontam vários desses impactos do crescimento acelerado nas organizações modernas. Grayson e Hodges destacam o novo ritmo acelerado do mundo, em que o aumento das atividades econômicas é possibilitado pelos avanços da tecnologia.² Em um quadro comparativo (figura 1), eles reforçam as mudanças ocorridas nos tempos atuais em função do progresso tecnológico.

Figura 1 – Vida em ritmo acelerado

Um ano de	Hoje ocorre em
Crescimento da produção dos EUA em 1830	1 dia
Comércio mundial em 1949	1 dia
Atividades científicas em 1960	1 dia
Comércio de câmbio exterior em 1979	1 dia
Chamadas telefônicas em 1983	1 dia
<i>Emails</i> em 1989	1 dia

Fonte: Grayson e Hodges (2003)

Para atingir um público de massa, os produtos midiáticos tiveram um crescimento também acelerado nos últimos anos. Enquanto foram necessários 37 anos para o rádio ser popularizado, os computadores pessoais demandaram somente 16 anos, a TV, 13 anos, e em apenas quatro anos a internet atingiu um mercado de massa significativo.³

² GRAYSON, David e HODGES, Adrian. *Compromisso Social e Gestão Empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2003. p. 16.

³ Id. *Ibid.*, p. 16.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As transformações que vêm acontecendo nas estruturas das organizações contemporâneas, que reduziram seus quadros, adotaram processos de qualidade total, de reengenharia e outras formas diversas de administração, trouxeram também novas perspectivas de abordagem para o tema da comunicação organizacional.

Os teóricos da área defendem a perspectiva de que os públicos das organizações devem estar permanentemente informados sobre os acontecimentos internos e externos. A troca de informações entre os ambientes interno e externo é percebida como garantia de manutenção das condições para o aperfeiçoamento das organizações.⁴

De maneira geral, um dos principais pressupostos em que se baseia a discussão sobre a comunicação dentro das organizações é a necessidade de garantir um fluxo de informações entre os diversos públicos e, principalmente, que este processo seja visto como uma ação estratégica intencional. A comunicação deve ser uma ação estratégica da organização e não se limitar às ferramentas como publicação de veículos, campanhas de publicidade e ações pontuais de relações públicas ou assessoria de imprensa. Somente desta forma a comunicação estará contribuindo efetivamente para os resultados das organizações, alinhada ao planejamento estratégico e também as diretrizes da empresa.

As definições de público são baseadas nas relações socioeconômicas e jurídicas das organizações. Comumente encontramos citados os conceitos de públicos interno, externo, misto, subdivididos em públicos-alvo e públicos de interesse, quando se pretende dar uma definição de ligação direta desses públicos com a organização.

No âmbito das Relações Públicas, os públicos são geralmente divididos nas três categorias tradicionais: interno, externo e misto.⁵ Nesta perspectiva, cada organização deve fazer um levantamento dos seus públicos, de suas características, seus objetivos e principalmente o histórico das relações de cada um desses segmentos com a organização. Pressupõe-se que as organizações devam desenvolver para cada

4 KUNSCH, Margarida Maria Krohli. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986. p. 30.

5 Id. Ibid. p. 84.

público ferramentas e programas de relacionamento específicos, buscando, assim, diminuir os inevitáveis ruídos e conflitos de interesse na decodificação das mensagens.

Uma outra corrente representada principalmente por Evangelista (2001), classifica os diversos públicos de acordo com os critérios diferentes dos tradicionais acima mencionados. Nesta abordagem são três os critérios utilizados para definir a relação entre os públicos e uma empresa/instituição: dependência, participação e colaboração. A partir desses critérios, são criadas classificações de públicos essenciais, especiais, concorrentes e internacionais⁶, sendo a informação o aspecto central na interação com cada segmento de público. Nosso destaque neste trabalho diz respeito ao segmento colaboração.

Para os que estabelecem uma relação de colaboração com a organização, o fluxo de informação baseia-se no princípio de que a comunicação é partilha do sentido organizacional e, portanto, é trabalho, produção e liberação de forma consciente e estratégica dos conteúdos que dizem respeito ao interesse da organização e dos seus públicos. Informação, numa concepção estratégica, é um produto da comunicação organizacional interna⁷. Informar pelo simples fato de informar não é fazer um trabalho de comunicação.

O fluxo interno de informação de uma empresa é fundamental para a criação de uma sintonia entre as partes. Um trabalho de relacionamento entre liderança e liderados, baseado na confiança e no conhecimento, somente é possível a partir do momento em que as partes estejam dispostas a interagir, a se relacionar e a proceder à troca de informações. Esse relacionamento entre a empresa e os empregados é uma busca de interação, com o objetivo de identificação e fortalecimento da identidade e imagem organizacional.⁸

A princípio, a comunicação organizacional destinada especificamente ao empregado – público essencial –, realiza-se através dos canais formais, que são geralmente preparados pelas áreas de comunicação – são veículos como cartazes, informativos, quadros de aviso, *intranet*, revistas, jornais internos, etc. –, e a informação face-a-face repassada pelos gestores da empresa.

6 EVANGELISTA, João, p.138 (apostila).

7 BRUM, Analisa de Medeiros. Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000, p. 54.

8 GUTIERREZ, Gustavo Luís. Gestão Comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, p. 30.

Os veículos internos têm como um dos seus insumos básicos a perspectiva da produção da notícia organizacional, ou seja, a codificação, a representação em linguagens específicas dos conteúdos significativos para o “mundo da vida” organizacional.

Neste ponto coloca-se uma questão central em nosso trabalho: a perspectiva de a notícia organizacional ter a capacidade de tornar-se uma centralidade na agenda dos temas internamente debatidos. Para refletirmos sobre este aspecto, apresentaremos primeiramente os pressupostos da teoria do agendamento midiático.

Mídia e Agendamento: pressupostos da hipótese do *agenda setting*

Segundo Breton (2000), os trabalhos organizados em torno do modelo de "função de agenda" (*Agenda-Setting Research*) buscam captar as possíveis interações entre a ordem de importância concedida aos temas sociais pela cobertura dos veículos de comunicação e o grau de importância atribuída a esses mesmos temas pelo público.

A hipótese do *agenda setting* avançou com os estudos realizados por McCombs & Shaw em 1972, mas Walter Lippmann, em “Public Opinion”, de 1922, já destacava o papel da imprensa no enquadramento de atenção dos leitores em direção a temas impostos como ‘de maior interesse coletivo’.⁹ Para Lippmann, os meios de comunicação contribuíam na ordenação de informações e imagens, o que facilitava a assimilação por parte das pessoas tanto do seu conteúdo quanto da realidade da qual tratavam.

Em 1925, Robert Ezra Park defendeu, em seu livro “The City”, a idéia de que os meios de comunicação estabeleciam uma ordem de importância para os acontecimentos. Os fatos do dia-a-dia são ordenados de acordo com uma prioridade, que acaba por interferir na assimilação das informações.¹⁰

Foi Norton Long, no entanto, que primeiro citou claramente o conceito de *agenda setting*, quando afirmou, em 1958, que, de certa forma, o jornal é o primeiro motor da fixação da agenda territorial. Para Long, o jornal tem “grande participação na definição do que a maioria das pessoas conversará, o que as pessoas pensarão que são

⁹ Barros Filho, Clóvis. Ética na Comunicação – da informação ao receptor. São Paulo: Moderna, 1995. p.174.

¹⁰ Id. Ibid. p 174.

os fatos e como se deve lidar com os problemas.”¹¹ A perspectiva de Long é a de que os jornais (principais veículos de comunicação de massa na época) têm o poder de pautar os leitores bem como influenciar os seus pensamentos e principalmente de agendar o debate de assuntos específicos. Este é o princípio básico da hipótese do *agenda setting*, futuramente discutida por McCombs.

Ainda anterior à McCombs, Cohen, em 1963, afirmou que “a mídia talvez não imponha o que pensar, mas seguramente impõe sobre o que pensar”.¹² Walker, em 1966, também apontou para uma coincidência nos temas que estavam sendo abordados na mídia com os temas que eram discutidos no dia-a-dia. Esta constatação é a base da hipótese do *agenda setting*, estruturada nos anos seguintes (a primeira citação do termo é de 1968) por Maxwell McCombs.

Segundo Saperas, a importância dessa teoria para o campo da comunicação deve-se ao fato de que:

o estudo da capacidade de se estabelecer a agenda de temas por parte dos meios de comunicação significou, no marco da pesquisa americana, a primeira ruptura consolidada em relação às análises da comunicação política fora do âmbito estrito da persuasão, como também significou o passo definitivo da comunicação comercial à comunicação política como o âmbito de estudo empírico onde se produziria a maior inovação teórica (1995, p. 175.).¹³

O primeiro estudo sobre a hipótese do agendamento foi realizado por McCombs em 1968 e publicado em 1972. Na época, o trabalho ficou conhecido com o estudo de Chapel Hill e teve como objetivo “constatar a coincidência entre a agenda da mídia e a agenda do público durante a campanha das eleições de 1968 nos Estados Unidos”.¹⁴

Esses estudos apontaram para o fato de que a mídia consegue pautar a discussão de alguns assuntos, tornando o seu debate uma realidade, mas nem sempre consegue garantir a formação de uma linha de pensamento. Barros Filho (1995) define *agenda setting* como uma das formas possíveis de incidência da mídia sobre o público. “É um tipo de efeito social da mídia. É a hipótese segundo a qual a mídia, pela seleção, disposição e incidência de suas notícias, vem determinar os temas sobre os

11 Id. Ibid. p. 175 in *The local community as an ecology of games*, *American Journal of Sociology*, n. 64. 1958, p. 252-261.

12 Id. Ibid. p. 175 in *The press and foreign policy*, p. 13.

13 Id. Ibid. p. 175.

14 Id. Ibid. p. 176.

quais o público falará e discutirá”¹⁵, o que não implica, no entanto, que ela seja capaz de definir o conteúdo dessa discussão.

Leitura da hipótese do agendamento da mídia organizacional na perspectiva do público interno

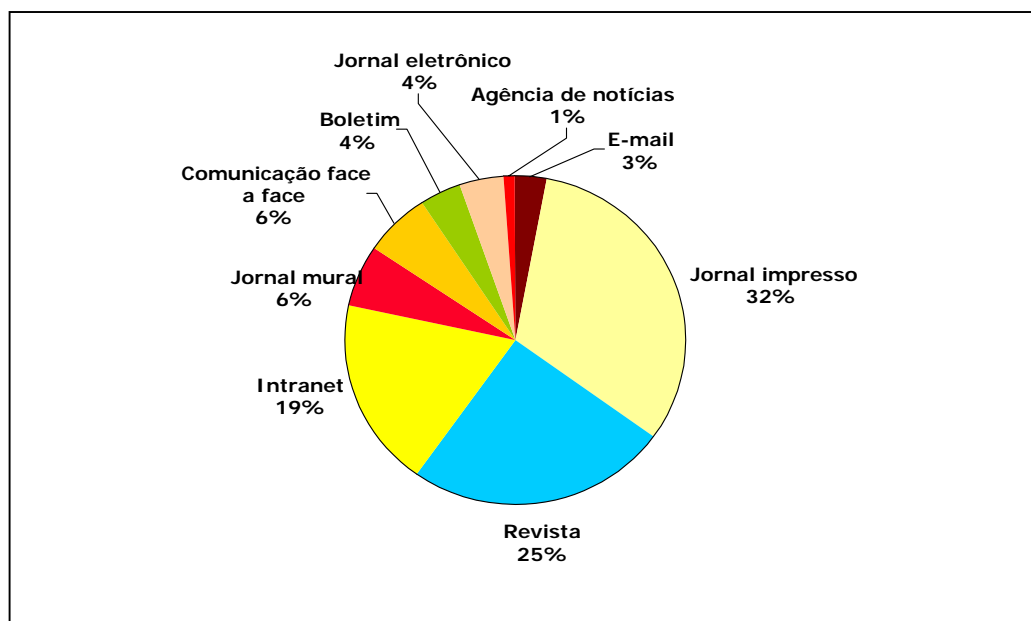
Os veículos internos das empresas desempenham um papel importante nas organizações. Quando bem-organizados, estruturados e focados nos objetivos estratégicos, conseguem cumprir o papel de porta-vozes da empresa junto ao seu público interno. O papel de porta-voz da empresa para o público interno se completa na medida em que os veículos são também portadores das vozes dos empregados.

A mídia interna deve ser organizada de acordo com as características da organização e dos seus empregados. Um amplo levantamento de informações deve ser realizado para garantir que essa mídia seja construída de acordo com a realidade organizacional (formato, linguagem, tema, periodicidade, etc.). O jornal interno, principal veículo de comunicação nas empresas brasileiras (com 32%), segundo pesquisa¹⁶ realizada pela ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) em 2002, parece ser sempre a solução para o processo de comunicação nas organizações. É preciso observar, contudo, que, se um jornal de uma empresa de varejo for editado da mesma forma que um informativo de uma empresa de tecnologia um dos dois pode não estar atingindo o seu objetivo, pois são mídias com públicos e interesses diferentes.

15 Id. Ibid. p. 169.

16 Pesquisa realizada pelo Instituto ABERJE de Pesquisa em 2002.

Figura 2 – Pesquisa ABERJE de Comunicação Interna / 2002



Fonte: ABERJE / 2002

Em pesquisa realizada pela ABERJE em 2005 uma mudança significativa aconteceu na preferência dos veículos internos das empresas a *intranet* passa a ser o principal veículo de comunicação com o público interno.¹⁷

As estratégias de comunicação interna devem estar baseadas no planejamento estratégico da empresa e seguir as suas diretrizes. As ações e em especial os assuntos a serem divulgados devem ser um desdobramento do planejamento estratégico da organização.

Da mesma forma que a mídia externa contribui para o agendamento da conversa e do debate sobre alguns temas que estão sendo tratados nos veículos, a mídia interna também exerce tal agendamento. Ao pautar uma matéria para o jornal interno ou realizar uma série de divulgações no jornal mural ou através da *intranet* da organização, a empresa está colocando alguns assuntos para serem discutidos pelos seus empregados. Embora não haja uma comprovação teórica de que a mídia interna forme a opinião dos empregados, existe a indicação que, tal como a mídia de massa, ela é capaz de propagar uma temática social, ou seja, nas organizações também acontece uma espécie de agendamento dos temas de interesse da empresa, por meio de seus veículos de comunicação.

¹⁷ Pesquisa realizada pelo Instituto ABERJE de Pesquisa em 2005.

Quem nos aponta esta possibilidade é Brum (1998), quando afirma que os empregados das organizações têm interesse em conhecer melhor a empresa onde trabalham, informando-se sobre seus planos e suas políticas. Quando essas informações circulam na mídia interna, a empresa se coloca para os empregados, provocando um fluxo comunicativo cujo tema foi inicialmente agendado pela organização. Segundo a autora, há duas estratégias básicas na comunicação interna. A primeira “focaliza a empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da organização” e a segunda “focaliza a tarefa, pois diz respeito à comunicação de questões específicas relacionadas ao trabalho. Neste último, é um fluxo com objetivos normativos, ou seja, estão muito mais relacionados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços ou dos processos de produção”.¹⁸

Nesse cenário, as informações divulgadas nas mídias organizacionais devem ser trabalhadas como “objetivos da administração”. São informações básicas (no entanto não menos estratégicas), notícias do dia-a-dia da organização que tenham relevância para o trabalho dos empregados, inclusive com impacto na sua performance de produção. Já o primeiro caso tem uma ligação com a estratégia da empresa e tem um objetivo maior de formar uma percepção mais próxima da realidade da organização. Em ambos os casos as mídias internas desempenham um papel importante no agendamento de assuntos estratégicos ou de rotina para o público interno.

Da mesma forma que a mídia externa, a interna estabelece uma prioridade e também uma ordem de importância das informações. Até mesmo a escolha da capa das publicações é uma forma de priorizar e dar uma maior visibilidade e importância a determinado assunto. Não só o formato e tamanho das matérias veiculadas, mas também a frequência e a abordagem do tema na mídia interna definem este grau de importância.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto final deste trabalho nos remete muito mais a reticências e novas interrogações. Concluir uma hipótese que pressuponha a possibilidade do agendamento nas mídias organizacionais não é uma tarefa fácil e muito menos pode

¹⁸ Brum, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão – encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998. p. 36.

ser um esforço isolado. Tal pressuposto, para ser aceito ou refutado necessita de tempo, de acúmulo de discussões e comparações com outras organizações e de um amplo trabalho de pesquisa de campo, para comprovação dos impactos de agendamento dos veículos em questão na pauta de discussão de assuntos internos das organizações.

Salientamos também que a metodologia para a discussão do agendamento de mídia é bem mais complexa, pois exige que os conteúdos sejam medidos no próprio processo de sua veiculação, tendo como ponto de observação o receptor.

Procuramos, ainda assim, destacar alguns aspectos que nos indicam a perspectiva de agendamento dos veículos. No entanto, ao contrário da perspectiva de McCombs & Shaw, de efeitos no sentido negativo, de aprisionamento levando até mesmo à hipótese da “espiral do silêncio”, nossa perspectiva buscou destacar o sentido positivo do agendamento presente nos veículos internos das empresas.

Na experiência estudada, da comunicação organizacional da Vale do Rio Doce¹⁹, ainda que carecendo de maior aprofundamento teórico e empírico, podemos concluir que, em termos exploratórios, há um sentido de agendamento: sentido que devem ser tornar comum a todos.

Todos esses veículos trabalham com a orientação do “pensar global e agir localmente”. As pautas corporativas são sempre somadas com as informações locais, buscando uma maior identidade e aproximação do empregado.

No que foi apresentado, vimos que esse pressuposto indica uma clara política de comunicação, de um posicionamento que percebe a importância e a dimensão estratégica de busca de credibilidade dos veículos para a partilha de uma identidade organizacional que também deve ser construída a partir de pautas e posicionamentos que devem ser tornados comuns a todos.

Os resultados descritos ao longo do trabalho indicam por um lado todo um trabalho de construção de credibilidade dos veículos internos, e por outro, o reconhecimento por parte dos empregados das contribuições dos veículos para manter todo o seu público interno informado sobre assuntos do seu dia-a-dia, para a compreensão das dimensões estratégica da empresa e também a necessidade de

¹⁹ Estudo de caso realizado com os veículos internos da Companhia Vale do Rio Doce publicado no Livro de Comunicação Interna da ABERJE – Volume 2 (2005).

formação do sentimento de uma “Vale única”. Todos esses resultados vão ao encontro dos objetivos iniciais do Projeto Somos Vale²⁰.

Se os dados nos levam a uma fala do público receptor sobre a credibilidade depositada nos veículos e seus conteúdos, o conceito de agendamento passa a ter um sentido daquilo que se torna comum a todos, de veículos de comunicação como espaços de visibilidade, de espaços do fazer-saber organizacional crítico e responsável.

Agendamento, portanto, não é busca de recepção passiva, de aprisionamento por imposição de um discurso hegemônico e único. Agendamento é, antes de tudo, palavra em movimento.

Este artigo foi baseado no trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Especialização em Gestão de Comunicação Empresarial da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do grau de Especialista em Comunicação Empresarial (2005).

Orientadora: Profa. Lúcia Lamounier Sena

²⁰ Projeto Somos Vale foi implementado na Comunicação Interna da Vale do Rio Doce em 2002 com o objetivo de sistematizar o processo de comunicação com o público interno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS FILHO, Clóvis. **Ética na Comunicação**: da informação ao receptor. São Paulo: Moderna, 1995. 239p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005. 178p.

_____. **Respirando Endomarketing**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003. 143p.

_____. **Um olhar sobre o marketing interno**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2000. 155p.

CAHEN, Roger. **Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 302p.

CARROLL, Graig E.; McCOMBS, Maxwell. Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 1, p. 36-46, 2003.

COHN, Gabriel. **Sociologia da Comunicação** : teoria e ideologia. São Paulo: Pioneira, 1973. 170 p.

DAMANTE, Nara, NASSAR, Paulo. Comunicar para servir bem. **Comunicação Empresarial**. n. 37, p.23-27, 4^o trim., 2000.

_____. Talentos juntos fazem a diferença. **Comunicação Empresarial**. n. 37, p. 20-22, 4^o trimestre, 2000.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2003. 320p.

GUTIERREZ, Gustavo Luís. **Gestão Comunicativa**: maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 124 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohli. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 1986. 171p.

NASSAR, Paulo. Administrar é comunicar. **Vida e Trabalho Melhor**. n. 162, p.29, dez. 2000.

_____. O fim da comunicação interna. **Vida e Trabalho Melhor**. n. 162, p.40, nov. 2000.