

ADRIANO CÉSAR PERDIGÃO FONSECA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO À
CONSTRUÇÃO DE PICE – PLANO INTEGRADO DE
COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

BELO HORIZONTE
2008

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO À
CONSTRUÇÃO DE PICE – PLANO INTEGRADO
DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

BELO HORIZONTE 2008

ADRIANO CÉSAR PERDIGÃO FONSECA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO À
CONSTRUÇÃO DE PICE – PLANO INTEGRADO DE
COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso(TCC)
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de especialista em Gestão
Estratégica da Informação da Escola de
Ciência da Informação da Universidade
Federal de Minas Gerais.

Orientadora : Prof^a. Dr^a. Marta Macedo Kerr
Pinheiro

BELO HORIZONTE /MG
2008

RESUMO

Este trabalho de pesquisa propõe discutir a importância da Gestão da Informação na construção de um plano de ação para o setor de Comunicação Social em organizações públicas e/ou privadas. Busca compreender como a gestão da informação e suas características multidisciplinares afetam a elaboração de um PICE — Plano Integrado de Comunicação Empresarial, ferramenta gerencial norteadora das ações integradas envolvendo os diferentes campos da Comunicação Social — Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda — indispensáveis em uma assessoria de comunicação. Este Trabalho de Conclusão de Curso pretende, ainda, ressaltar a importância da gestão da informação na produção de processos inovativos que resultem em maior produção comunicacional e na maior interação entre a organização e os seus públicos.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Plano de Comunicação Empresarial; Comunicação organizacional; Monitoração ambiental; Agendamento das fontes internas e externas de informação para a comunicação institucional.

SUMÁRIO

Resumo	03
INTRODUÇÃO	05
1 A INTERDISCIPLINARIDADE DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E SEU PARALELO COM A COMUNICAÇÃO SOCIAL	07
2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUAS APLICAÇÕES	11
3 SOBRE O PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – PICE.....	15
4 A HIPÓTESE DO AGENDA-SETTING NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	20
5 MONITORAÇÃO AMBIENTAL E O USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO PARA NORTEAR O AGENDAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO.....	24
6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A CRIAÇÃO DE PROCESSOS INOVATIVOS.....	28
CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS	33

1- INTRODUÇÃO

As assessorias de comunicação, de organizações públicas e privadas, cada vez mais, interligam os conhecimentos das três áreas da Comunicação Social — Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda — de modo a criar um plano de ação que unifique e aperfeiçoe suas ferramentas operacionais e gerenciais, além de gerar processos inovativos e patentes.

Essa evolução na comunicação empresarial reflete as mudanças da própria sociedade e das atuais diretrizes gerenciais, que agora são norteadas por programas de qualidade através de núcleos de Acreditação ou certificação ISO.

Ratificando esse pensamento o autor em comunicação empresarial Castro Neves (2000) destaca que a “função de um sistema integrado de comunicação é acabar com a segmentação dos três conjuntos de esforços da comunicação empresarial: Comunicação de Marketing — que cuida da marca, dos produtos e serviços para consumidores, clientes e fornecedores; a Comunicação Institucional — que lida com a opinião pública e formadores de opinião e a Comunicação Interna — responsável por abrir, criar e manter os canais de comunicação com funcionários e público interno”.

Para que o esforço empregado em unificar esses campos de conhecimento não seja em vão, fica claro que a gestão da informação deve ser usada em diferentes *frentes* como através da definição das *fontes de informação* ligadas ao — *Diagnóstico das Informações* — ação indispensável na definição dos conteúdos comunicacionais para divulgação interna/externa, quer seja para suprir as demandas da alta gerência por indicadores usados nos processos decisórios; quer seja para

informação do público interno (para criar um corpo funcional consciente sobre a missão, visão e objetivos da organização); através do *Arquivamento e Recuperação* das informações prioritárias, norteadoras das políticas institucionais, dentre outras nuances da Gestão da Informação.

Nesse sentido, esse estudo tem o objetivo geral de compreender como a gestão da informação — com todas as suas características multidisciplinares — contribui para a criação de um plano de ação comunicacional estratégico, direcionado a plena transmissão e uso das informações. Como objetivo específico, pretendemos elucidar como essa junção de conhecimento (comunicação organizacional e gestão da informação) cria bases para que aconteçam os processos inovativos dentro das organizações. O mote desse trabalho é a Gestão da Informação como subsídio à construção de PICE – Plano Integrado de Comunicação Empresarial.

No decorrer desse estudo será demonstrado, através dos capítulos, a conceituação teórica sobre comunicação e comunicação social, sobre o Plano Integrado de Comunicação Empresarial -PICE, as características multidisciplinares da gestão da informação — que é repleta de conceitos comunicacionais — e os processos inovativos e o seu desenvolvimento dentro das organizações. Teremos na comunicação o fio condutor e estruturante desses conceitos, base de atuação e expansão organizacional.

1 – A INTERDISCIPLINARIDADE DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E SEU PARALELO COM A COMUNICAÇÃO SOCIAL

Por se tratar de um campo científico novo, ainda em construção, a ciência da informação se utiliza de conceitos e questionamentos já estabelecidos – referentes ou aplicados – ao seu objeto de estudo, a informação, para consolidar suas bases teóricas. Esses diversos fragmentos caracterizam essa interdisciplinaridade. Construções teóricas que abordam o usuário da informação, os meios de comunicação, as tecnologias utilizadas na disseminação dessa informação, a tomada de decisão entre outros já foram alvos de estudos e questionamento de outras ciências, que se reportam ao mesmo objeto — a informação.

Observando a similaridade entre as Ciências da Informação e a Comunicação Social fica claro que o binômio informação/comunicação vai além de seus campos de estudo lidando com a informação e suas formas de transferência. Borko (1992) destaca que a ciência da informação é em essência “... a pesquisa que investiga as propriedades e comportamentos da informação, a utilização e transmissão da informação, bem como o processamento da informação para armazenagem e recuperação ótimos”. Para Otten (1975) a comunicação social é um dos quatro pilares de interdisciplinaridade da Ciência da Informação quando ressalta que “... o processo de comunicação é fundamental para a existência da informação...”.

A proximidade entre as duas ciências se mostra evidente quando abordamos os processos comunicativos – processos de produção, divulgação e circulação das informações que por suas vezes são também objetos de estudo de outras ciências.

Vera França (2002) destaca que a comunicação “[...] em suma compreende um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado por meio de uma materialidade simbólica (produção de discursos) e inserida em determinado contexto sobre o qual atua e do qual recebe reflexos”. Vale destacar que o sentido produzido pela informação só é obtido através da sua transmissão e sua aplicação está na construção de um sentido que resulte em conhecimento / absorção de uma informação¹ que será destinado ao campo pessoal, profissional ou corporativo. O Objeto recortado por essas ciências — a informação — instiga várias perguntas que possuem aplicabilidade em diferentes campos de conhecimento.

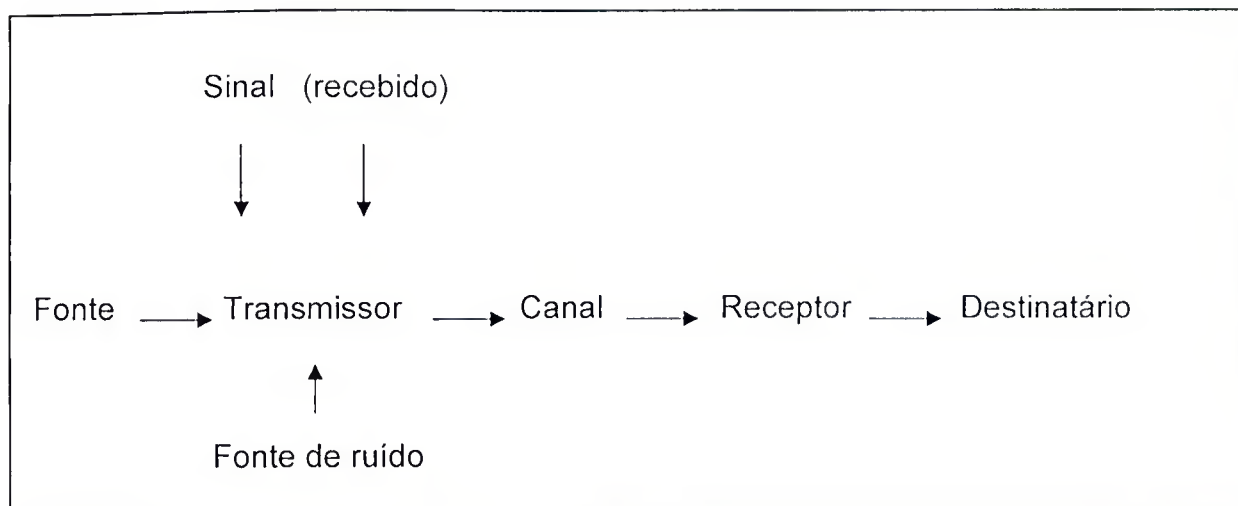
Quando nos direcionamos para as *Teorias da Comunicação* observamos o início dos estudos referentes à informação. Conhecida também como Teoria da Informação, a Teoria Matemática da Comunicação germinou na década de 40, no pós-guerra, contribuindo, posteriormente, para a formação do conceito da informação.

Elaborada pelo engenheiro e matemático Claude Shannon(1949), que, em conjunto com Warren Weaver, publicou o livro *Teoria Matemática da Comunicação* (*The Mathematical Theory of Communication*), tal teoria buscava a precisão e a eficácia do fluxo informativo, não restrito apenas à engenharia, mas como referência a qualquer âmbito da comunicação ainda que sua origem esteja na solução de problemas técnicos de transmissão de sinais, na comunicação.

¹ *Le Coadic (1988) propõe que conhecimento é resultante do ato de conhecer que se faz presente pela comunicação na forma da transmissão das informações capazes de formular, sugerir conhecimentos.

Trata-se de um “sistema geral da comunicação” delineando uma comunicação composta por componentes específicos:

- Fonte: a origem da informação;
- Mensagem: o conteúdo da informação;
- Codificador: transforma as informações em códigos;
- Canal: meio que transporta os códigos;
- Decodificador (receptor): transforma o código recebido em informação;
- Destinatário: pessoa ou local destinado a receber a mensagem transmitida



Fluxo de transmissão da informação

Esta teoria expandiu-se em 3 níveis:

- Técnico: condições/características técnicas dos dispositivos para uma boa transmissão da informação.
- Semântico: é um nível em que não interessa o significado da mensagem, mas sim o que é transmitido é aquilo que é recebido.
- Eficácia: transmissão clara, sem ruído, com que a mensagem é recebida.

Os 3 níveis acima relatados são considerados em qualquer teoria da comunicação. Porém, no tocante à Teoria Matemática da Comunicação, o nível técnico é o mais importante e o mais desenvolvido. Nele, discute-se tudo aquilo que impossibilita a correta recepção da informação, como a questão dos ruídos – interferências externas que prejudicam a compreensão e transmissão correta das informações.

O enfoque dessa teoria é técnico e quantitativo, buscando uma sistematização do processo da informação. Dessa maneira, o objetivo desejado por Shannon e Weaver era o de aperfeiçoar o custo de uma mensagem transmitida entre dois pontos, quando da existência de perturbação (Ruído), que impede que a mensagem inicial chegue de maneira idêntica a seu destino.

O problema desta teoria, pensada para produzir máquinas, é o seu formalismo matemático e a sua conseqüente circularidade, não sendo importante o conteúdo da mensagem. E isso, observando-se as questões comunicacionais, notadamente se vê como incompleto e superficial, embora tenha gerado os primeiros paradigmas. Na Ciência da Informação o paradigma fisicista e de forma semelhante, na Ciência da comunicação, o paradigma epistemológico ou informacional identifica a comunicação como um processo de transmissão de informação marcado pela linearidade e funcionalidade.

A função da teoria da informação de Shannon & Weaver, apoiada em modelos matemáticos de comunicação, não tem o mesmo papel na Ciência da Informação que obteve nas áreas mais técnicas como nas engenharias.

Pinheiro (1997) de acordo com seus estudos baseados nos conhecimentos postulados por diversos autores destaca quais são os atributos da informação:

- a informação tem o efeito de transformar ou refazer o que é conhecido, ou julgado conhecido, por um ser humano;
- é utilizada como coadjuvante das decisões;
- é a liberdade de escolha que se tem ao selecionar uma mensagem;
- é algo necessário quando enfrentamos uma escolha (a quantidade de informação requerida depende da complexidade da decisão a tomar).

A transdisciplinaridade da informação é resultante de sua característica de sugerir perguntas que podem ser respondidas por vários campos científicos através de um grupo de fenômenos que apontam para onde se olha o objeto de estudo e não a forma de olhá-lo. Vera França (2002) propõe que essa transdisciplinaridade é o resultado de uma dúvida/questão que suscita a contribuição intelectual de diferentes disciplinas. Por tanto, a participação de outros campos de conhecimento na Ciência da Informação é fruto da natureza interdisciplinar do seu principal objeto de estudo – a informação e das práticas que envolvem o seu uso.

2 – A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUAS APLICAÇÕES

Bem no princípio, no começo de qualquer forma de convívio humano, as relações entre os seres já se apoiavam sob o prisma da comunicação e interação entre os membros. Cada indivíduo manifesta-se através de formas impregnadas de sentidos e significados que necessitam ser interpretados por outrem. Desta forma, a comunicação implica em troca, ações compartilhadas, interação e toda uma infinidade de sentimentos, atos e busca pela compreensão do outro.

Marcondes Filho (2004, p.15), afirma que “comunicação é antes um processo, um acontecimento, um encontro feliz entre duas intencionalidades [...]”. As relações

humanas se pautam sobre a ótica da comunicação seja ela verbal ou visual. Quando a comunicação é abordada de forma conceitual ora se mostra como processo de interação, ora como fonte de dominação ou mesmo como meio transmissor. Rüdiger (1998) alertava que o estudo da comunicação está longe de acabar. Sua definição teórica não está clara e ainda não existe consenso sobre o tema “a comunicação constitui valorativamente um tema de importância consensual, cujo conteúdo, no entanto, está longe de ter sido esclarecido, quando se passa a sua definição teórica”, (RÜDIGER, 1998, p.9). Os conceitos que se aplicam a comunicação organizacional apesar de serem amplamente debatidos por diferentes linhas de pensamento não estão fechados devido à característica mutável da comunicação.

Na prática, comunicação organizacional são formas de comunicação utilizadas e desenvolvidas pelas organizações para relacionarem-se e interajam com seus públicos, que podem ser comunidade interna/funcionários e comunidade local, concorrentes, parceiros e formadores de opinião — esse, especificamente, segundo Lazarsfeld, Berelson, Gaudet (1949) de acordo com a teoria formulada “O fluxo em duas etapas” (two-step flow) estabelece que a massa, quer funcional (se atendo ao âmbito das organizações) quer social, não recebe as informações, transmitidas por canais e produtos de comunicação, de forma direta. É necessário usar um interlocutor no processo, o “líder de opinião” que serviria como um credibilizador para a informação. Desta forma, os objetivos dos meios de comunicação organizacional deveriam dirigir seus esforços para influenciar primeiro tais líderes para que estes influenciassem a audiência de um modo geral.

Diferentes autores vêm produzindo conteúdos sobre a importância da comunicação organizacional para as organizações, haja vista que todos os pilares da vida humana se assentam em organizações — que possibilitam a aquisição de

alimentos, de fornecimento de luz, água, recursos de saneamento básico, estudos, religião, tratamento físico e outras nuances da vida atual. A correta comunicação entre as organizações e seus públicos alvos mostra-se determinante para o seu sucesso ou até mesmo para sua própria existência.

Neste sentido é possível afirmar que a comunicação — interindividual e organizacional — é um fator primordial para o sucesso das organizações e deve ser trabalhada junto com outros setores estratégicos, exemplos: O&M – Organização e Métodos, D&P – Desenvolvimento e Pesquisa, RH e Finanças.

Kunsch (2003, p.19) endossa a importância das organizações para a sociedade, “vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante da vida das pessoas”.

Para que essa comunicação seja eficaz e coerente com os objetivos das organizações os processos de comunicação devem ser tratados de forma integrada. Essa compreensão de que a comunicação organizacional engloba as diferentes campos da comunicação é ratificada por diversos autores. Para Riel (1995), “comunicação organizacional engloba Relações Públicas, estratégias organizacionais (public affairs), marketing corporativo, publicidade corporativa, comunicação interna/externa, enfim, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona ou depende”.

Restrepo J. (1995) enfatiza ainda que a “comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (construção

de sua imagem)". Kreps (1990), por sua vez, entende a comunicação organizacional como "processos através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes a ela, suas mudanças e direcionamento perante o mercado". Na sua visão a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (data-gathering). Esse raciocínio subsidia as inquietações e questionamentos desse estudo. Se a comunicação organizacional também é uma fonte de informação como a gestão dessa informação — que será repassada — deve embasar o plano de ação do setor de comunicação, que como vimos, deve permear os três campos da Comunicação Social, a saber: Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda.

Abordando a comunicação organizacional, em relação aos seus conceitos e definições teóricas, dois brasileiros se destacam na produção de estudos científicos e pesquisa: Margarida M.K.Kunsch e Gaudêncio Torquato.

Para Kunsch (2003, p. 149 -150) a nomenclatura — comunicação empresarial — com a qual tratamos a atividade de comunicação no âmbito das organizações não se aplica de forma correta. De acordo com a autora o termo *comunicação organizacional* se aplica de forma mais abrangente uma vez que engloba todo espectro de atividades comunicacionais nos mais deferentes tipos de organizações não se restringindo ao âmbito do que se denomina "empresarial". A autora ainda destaca que a comunicação "designa todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral", e completa: "a comunicação organizacional diz respeito à [...] construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas" (2003, p.164).

Torquato (2002) ratifica a característica integrada da comunicação e aproxima seu conceito às necessidades de gerir a informação de forma correta ao afirmar que

“comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”, (TORQUATO, 2002, p.35).

A comunicação organizacional, de certa forma, ainda é estigmatizada por uma visão notadamente instrumental. Contudo, ao recuperar-se sua evolução teórico-conceitual fica impossível entendê-la por apenas um viés. Quanto mais perspectivas e ou abordagens maior o número de possibilidade de interpretações e releituras sobre esse tema sempre atual, mutável e instigante.

3 - SOBRE O PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL - PICE

As atuais práticas comerciais e os novos modelos de gestão levam, na maioria das vezes, empresas familiares, cooperativas ou grandes organizações, nacionais e multinacionais, a buscarem sua valorização através da consolidação de sua imagem institucional e visibilidade perante seus públicos prioritários. Estes, por sua vez, são, de acordo com as idéias de (Cahen, 1990) comunidades locais, imprensa, clientes, fornecedores, concorrentes, comunidades de negócios e público interno, que por sinal, junto com os “líderes de opinião”, se portam como público preferencial nas relações estratégicas / contínuas já que são os responsáveis diretos, na maioria das vezes, por fazer com que a imagem institucional, seja transmitida de maneira constante em diferentes ramificações sociais e direções.

Para gerar e manter essa imagem positiva é necessário realizar um amplo estudo sobre a comunicação institucional a fim de que se conheçam as metas e propósitos da organização. A chave para a consolidação da imagem de forma correta e condizente com as expectativas da alta gerencia é o *planejamento*

estratégico, que nessas circunstâncias são as ações comunicacionais que resultam nos objetivos desejados.

De acordo com Cahen (1990) a comunicação organizacional possui objetivos comuns que independem dos setores e nichos de mercado. São eles:

- ⌘ Conscientizar a opinião pública - Consolidar a imagem da organização, junto aos seus públicos e formadores de opinião.
- ⌘ Fortalecer a credibilidade - Legitimar para a comunidade a importância da organização e sua relevância social através de divulgações constantes sobre projetos, resultados, melhorias, entre outros.
- ⌘ Obter noticiário favorável - Através do trabalho da assessoria de imprensa aproximar as relações da organização com a mídia e formadores de opinião.
- ⌘ Obter reconhecimento e boa vontade - Ampliar a visibilidade da organização atraindo parceiros que possam propor melhorias e novos projetos.
- ⌘ Ser fonte natural de noticiário – Obter reconhecimento dos veículos de comunicação se tornando fonte natural para publicações e entrevistas.
- ⌘ Abrir e manter canais de comunicação - Fortalecer a comunicação interna trabalhando com o conceito da *Pirâmide de Cristal* (Cahen, 1990) para que os canais de comunicação, em uso, tenham a abrangência necessária.
- ⌘ Motivar funcionários – São uns dos principais e mais eficientes portadores das mensagens preferenciais da organização. Através deste público é possível chegar a todos os níveis de forma multidirecional.
- ⌘ Motivar futuros funcionários – Através da manutenção da imagem positiva criar a cultura de que “é bom trabalhar na organização”. Com isso, para os mais diversos cargos, obtêm-se, em termos de recursos humanos, os melhores indivíduos.

indivíduos.

Para se alcançar esses objetivos, e outros específicos a cada organização, é necessário que o núcleo de comunicação faça um projeto de trabalho unificado, integrado, que alinhe os esforços e conhecimentos das três diferentes áreas da Comunicação Social. Esse plano integrado é o próprio PICE – Plano Integrado de Comunicação Empresarial.

Quando o plano é feito de forma criteriosa e condizente com os objetivos da organização ele se torna um diferencial competitivo — utilizando-se das novas diretrizes gerencias que priorizam a obtenção da qualidade total e certificações de excelência. Em relação a isso (Cahen,1990) destaca que :

“Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários”
(CAHEN, 1990, p.72)

Quando trabalhamos com comunicação organizacional é necessário criar uma abordagem didática, comunicacional, com características viáveis para serem aplicadas aos diferentes públicos da organização. Essa abordagem se pauta sobre o conceito criado *Pirâmide de Cristal* (Cahen,1990), que concebe a idéia de que deve existir uma lógica de ação na condução das empresas de forma decrescente em relação aos tópicos: Atividades, Atitudes, Políticas e Filosofias — a saber:

ATIVIDADES são todos os mecanismos e ações utilizadas para se concretizar as ATITUDES que emanam da POLÍTICA endossando a FILOSOFIA da empresa, Cahen destaca:

“...atitudes são o que os públicos percebem de forma quase subliminar – as atividades eles podem ver...”

(CAHEN, 1990, p. 75)

“...boas filosofias são iguais a boas políticas que são iguais a boas atitudes que por sua vez são iguais a boas atividades.”

(CAHEN, 1990, p. 68)



Ilustração: Pirâmide de Cristal, CAHEN (1990)

O que viabiliza que esses conceitos sejam postos em prática é a elaboração de um plano de ação integrado, o PICE, que busca definir quais ações devem ser tomadas, quais produtos de comunicação devem ser criados e mantidos e para qual público eles se direcionam.

Este plano traça um perfil institucional, voltado para Comunicação Social, que contempla diferentes demandas do setor, ou seja, relacionamento com a mídia, comunicação interna, marketing corporativo, produtos comunicacionais, elementos visuais, atividades para confraternização e relacionamento com os públicos prioritários, estrutura de trabalho, além de ter o dever de traçar o perfil comunicacional dos players de mercado. Para tanto, é necessário definir nesse momento os objetivos estratégicos e gerais / permanentes da Comunicação — como exemplificados acima — que como informado independem das origens e/ou o nicho de mercado o qual a empresa pertence.

Castro Neves (2000) ressalta que o elemento que sustenta a imagem positiva de uma instituição, que no seu entender deve ter a nomenclatura de *Imagem Empresarial Competitiva*, é a credibilidade, que só é obtida através da execução de Plano de Comunicação Integrado — PICE — coerente com os objetivos da organização:

“Deve-se desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e neutralizar os atributos negativos”.

(CASTRO NEVES, 2000, p.72)

Para o autor um dos pilares no trabalho de consolidação da imagem é a execução e definição das diretrizes legitimadas pelo plano integrado. Esse sistema, de acordo com Castro Neves, se caracteriza por ter sempre os mesmos componentes e requerimentos sendo o que os diferencia é apenas a sofisticação necessária para sua execução.

Enquanto esse plano de integrar esforços não é posto em prática e a segmentação continua é impossível fazer com que não haja perda de energia, má utilização de recursos financeiros, distração gerencial e não valorização/consolidação da imagem.

Tanto Castro Neves, como Cahen relatam que para não ocorrer esse erro é necessário planejar o trabalho, com vistas na comunicação organizacional que vai gerar a médio e longo prazo um ganho de imagem e estoque de credibilidade que embutirão nos produtos ou serviços valores agregados à marca.

Com a implantação desse sistema de comunicação integrada Castro Neves relata que é possível passar para o público a *Comunicação Simbólica* que descreve como:

...” um sistema de comunicação paralelo e independente dentro da organização, liberando mensagens que atuem sobre o conjunto de percepções das pessoas. São emissores dessa comunicação: a história da empresa, seus produtos e serviços, o comportamento de seus dirigentes, a atitude profissional dos empregados, a propaganda, a programação visual, as cores, a arquitetura dos prédios, os programas sociais que realiza como se relaciona com players e diferentes públicos...”
(CASTRO NEVES, 2000, p.75)

4 – A HIPÓTESE DO AGENDA-SETTING NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Se partirmos do pressuposto que a comunicação interna tem como um de seus insumos básicos a perspectiva da produção de notícias organizacionais e de interesse organizacional, ou seja, a representação em linguagens específicas dos conteúdos significativos para o direcionamento organizacional, fica notório que a informação, sobre o ambiente interno e externo, trabalhada de forma estratégica e articulada, reflete o posicionamento da organização a cerca do ambiente empresarial no qual está inserida.

A definição de qual informação deve ser transmitida para os funcionários representa o processo de “agendamento da informação”. A hipótese do *agenda-setting* (função de agenda), segundo Breton (2000) busca demonstrar as possíveis interações entre a ordem de importância concedida aos temas publicados pelos veículos de comunicação e o grau de importância atribuído a esses temas pelo público. Essa concepção reflete como os veículos comunicacionais pautam seus públicos e quais são os efeitos causadas através dessa interação.

Apesar do termo *agenda-setting* só ser efetivamente empregado a partir de 1972 com a publicação de McCombs & Shaw, Norton Long (1958) já afirmava que os jornais “possuem grande participação na definição do que a maioria das pessoas conversarão, no que as pessoas pensarão que são fatos e como se deve lidar com os problemas”. Essa perspectiva demonstra que os jornais (principal meio de comunicação da época) possuíam o poder de pautar os leitores bem como influenciar os seus pensamentos e, principalmente, de agendar debates sobre determinados assuntos. Essa visão norteia a hipótese do *agenda-setting*, debatida e difundida, posteriormente, por McCombs & Shaw (1972) — criadores da terminologia. Os autores queriam “constatar a coincidência entre a agenda da mídia e a agenda do público durante a campanha para as eleições de 1968 nos EUA”. Esse estudo indicou que a mídia consegue suggestionar discussões acerca de determinados assuntos.

O autor brasileiro Barros Filho (1995) define *agenda-setting* como um 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 da notícia, vem determinar os temas, sobre os quais o público falará e discutirá”.

Ao levarmos esse conceito para a comunicação organizacional vemos que é possível criar um paralelo e identificar os efeitos do *agenda-setting* dentro das organizações. Brum (2000) destaca que a “informação numa concepção estratégica é um produto da comunicação organizacional interna”. Como vimos, nesse estudo, a comunicação interna, entre outras funções, tem o objetivo de manter e criar um fluxo de informações capaz de garantir a sintonia entre as partes (organização e comunidade interna). Gutierrez (1999) destaca que “esse relacionamento entre a

Para que as organizações divulguem suas políticas internas são necessários criar e manter canais de comunicação — direcionados ao público interno — que irão nortear as ações dos mesmos. As estratégias dessa comunicação organizacional devem ser baseadas no planejamento a longo e médio prazos da empresa. As ações, em especial, os assuntos a serem divulgados — ambiente externo, concorrentes, inovações tecnológicas e científicas dentre outras — devem refletir o planejamento global da organização. Desta forma, ao pautar uma informação para os canais internos, a empresa está direcionando alguns temas para serem discutidos pelos funcionários — e isso caracteriza o *agenda-setting* —, ou seja, nas organizações também acontece uma espécie de agendamento dos temas de interesse da empresa, por meio de seus veículos internos de comunicação. Apesar de não haver uma comprovação teórica sobre o assunto, Brum (1998) aponta essa possibilidade ao afirmar que “os empregados das organizações têm interesse em conhecer melhor a empresa onde trabalham, informando-se sobre seus planos e suas políticas”, e destaca:

“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.”

(BRUM, 1998, p. 36)

A autora discorre, ainda, sobre as duas estratégias básicas para a comunicação interna. A primeira “focaliza a empresa, a visão da direção, os prouários e os objetivos gerais da organização”. A segunda “focaliza a tarefa, pois diz respeito à comunicação de gestões específicas relacionadas ao trabalho[...] um fluxo com objetivos normativos relacionados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços ou dos processos de produção” (Brum, 1998, p.36).

fluxo com objetivos normativos relacionados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços ou dos processos de produção” (Brum, 1998, p.36).

Esse agendamento estratégico das informações organizacionais e sobre o ambiente empresarial resultam em conhecimento coletivo — por parte dos funcionários — que por sua vez se reflete em maior comprometimento com as políticas internas, missão e visão da organização. O processo de *agenda-setting*, dentro de um ambiente organizacional, aponta a orientação (amplamente difundida no mercado comunicacional) *pensar global e agir localmente* buscando maior identidade e aproximação com público interno. Essa orientação indica a construção de uma política comunicacional ligada à monitoração ambiental e, internamente, à dimensão estratégica que esses canais internos assumem frente aos funcionários, no sentido de criar e compartilhar uma identidade organizacional forte, comum a todos dentro da empresa.

Por isso, o agendamento das informações não se caracteriza pela busca da recepção passiva, sem questionamentos e desdobramentos. A comunicação, como dito anteriormente, é um processo que requer envolvimento, interação, troca de experiências e significados. Sendo assim, o agendamento estratégico das informações internas se mostra, acima de tudo, como uma ação comunicacional planejada que busca ratificar a identidade organizacional e criar consenso sobre as políticas, a missão e a visão da instituição.

5 - MONITORAÇÃO AMBIENTAL E O USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO PARA NORTEAR O AGENDAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO

As organizações estão inseridas em um sistema vivo, mutável, que se altera de forma rápida e impactante. Para que elas possam sobreviver, ou mesmo continuar existindo, é necessário adquirir informações sobre o ambiente organizacional no qual estão inseridas, para que possam alinhar seus planejamentos gerenciais / operacionais com o caminho indicado pelo próprio mercado.

O acompanhamento dessas informações, sobre o ambiente externo, se resume em monitorar fatores externos relevantes para a tomada de decisão. Essas informações estratégicas devem ser buscadas incessantemente. Dados sobre evoluções tecnológicas e científicas, sobre legislações, a respeito do mercado local/ nacional / internacional, interesse dos clientes, câmbios e taxas podem representar um ganho de conhecimento que se traduzirá em diferencial competitivo perante a concorrência.

Alguns autores formularam conceitos sobre o que o estudo de Aguilar (1967) definiu como *monitoração ambiental* (environmental scanning), ou seja, “a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento que irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa” (Aguilar, 1967, p.1).

Barbosa (1997) já destacava que “do ponto de vista da prática gerencial, são inúmeros os desafios encontrados pelos profissionais para se informarem a respeito do que acontece no entorno de suas empresas. Por um lado, é difícil selecionar,

dentre a crescente multiplicidade de fontes de informação existentes, aquelas que contêm, de fato, o que se necessita. Por outro lado, a farta disponibilidade de informação não assegura, em si, que elas sejam efetivamente valiosas para seus usuários. De fato, antes de se transformarem em base sólida para o processo decisório, essas informações precisam ser analisadas e discutidas pela cúpula decisória das organizações”.

Como dito no capítulo anterior a divulgação estratégica dessas informações, pelo setor de comunicação, exerce o papel de *agenda-setting* (agendamento da informação) sobre o que deverá ser posto na pauta de discussão e apreciado pela comunidade interna. Esse “noticiário” direcionado, ao ser trabalhado de forma estratégica, alinhado às políticas gerenciais da organização, resulta em conhecimento coletivo — o que facilita para que os funcionários se adequem as diretrizes estabelecidas pela organização.

A busca pela informação é o processo no qual o indivíduo engaja-se decididamente em busca de informações capazes de mudar seu estado de conhecimento (Marchionini, 1999). Essa busca faz parte de uma atividade social por meio da qual a informação se torna útil para o indivíduo ou para um grupo. Para uma mesma rede de informação, cada um de nós vai buscar a informação de maneira diferente, dependendo de nosso conhecimento das fontes e das nossas experiências passadas. Diante disso, se faz necessário monitorar o ambiente externo para dele subtrair o maior número de informações relevantes que possam nortear a organização na tomada de decisão e no processo de repassar, através da comunicação interna, as informações pertinentes que deverão ser colocadas na pauta de discussão e diálogos dos funcionários — a respeito da organização, ambiente organizacional, políticas internas entre outros.

Diversos autores já escreveram sobre as fontes de informação — campo de pesquisa base para a *monitoração ambiental* (environmental scanning) —, que por sua vez dará subsídios para a tomada de decisões e, além disso, motivará o processo de *agenda-setting* interno, estabelecido pelos setores de comunicação com o intuito instigar a comunicação, e, por conseguinte, o conhecimento sobre determinado assunto. Michael Porter (1980) apresenta uma lista detalhada sobre quais as principais fontes de informação disponíveis para serem usadas pelas cúpulas das grandes organizações. Para tal, o autor sugere pesquisas em livros, relatórios, associações comerciais, publicações comerciais, imprensa especializada, diretórios de empresas, relatórios anuais, publicações governamentais, dentre outros (Porter, 1980).

Sutton (1988) elabora uma lista onde identifica as possíveis fontes de onde esses dados são retirados, a saber :

- **Fontes internas:** setores de vendas, de pesquisa mercadológica, de planejamento, de engenharia, de compras, análises de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes;
- **Contatos diretos com o setor de negócios:** clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores varejistas, empregado das concorrentes e agências de publicidade;
- **Informações publicadas:** periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos de gerentes, jornais nacionais e locais, publicações governamentais e diretórios;

- **Outras fontes:** analistas financeiros, bases de dados eletrônicos, banco de investimentos e comerciais, anúncios.

Essa variedade de fontes de informação deve ser apreciada e estudada pelas diretorias das organizações. As informações relevantes retiradas dessas fontes direcionam as ações gerenciais / operacionais durante o processo de tomada de decisão. As informações — analisadas pela organização — serão retransmitidas para a comunidade interna através de seus canais comunicacionais. Kunsch (2003, p.164) ressalta que essa comunicação institucional diz respeito “à [...] construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva”.

A construção dessa imagem passa, logicamente, pelo fortalecimento da comunicação interna, que munida das informações retiradas através do processo de *monitoração ambiental*, conseguirá pautar a comunidade interna com “notícias” relevantes para a organização — no sentido de informar seu público interno sobre a empresa e suas políticas — realizando uma ação de valorização da comunidade interna, haja vista que, deliberadamente as organizações envolvem seus funcionários nos assuntos importantes para garantir sua própria existência e sucesso. Brum (1998) demonstra que essa atitude está certa ao enfatizar que “empregados das organizações têm interesse em conhecer melhor a empresa onde trabalham, informando-se sobre seus planos e suas políticas”.

Desta forma fica evidente que assuntos externos, mapeados através da monitoração ambiental, utilizando-se de fontes de informação seguras são bases para o processo de agenda-setting interno que resultará em conhecimento coletivo acerca das diretrizes organizacionais favorecendo a empresa na concretização de seus planejamentos gerenciais e seus processos inovativos.

6 - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A CRIAÇÃO DE PROCESSOS INOVATIVOS

Como vimos, nos capítulos anteriores, à sinergia entre a gestão de informações relevantes e a comunicação interna de uma organização criam um ambiente propício às novas práticas gerenciais / operacionais e estimula o conhecimento dos funcionários sobre determinados temas. Essa ação estratégica deve resultar além de comprometimento, sinergia, produtividade e conhecimento coletivo — sobre temas relevantes para a organização — na construção de um ambiente interno voltado para a pesquisa e inovação. A definição de inovação que vem sendo mais comumente utilizada caracteriza-a, portanto, como busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais (Dosi,1988). Lemos (1999) corroborando com o conceito de Dosi, afirma que o processo de inovação pode não ser novo para um adotante e o ser para outro que desconhecia o processo, cabendo aí o aspecto de imitação e ou adoção de novos produtos.

A necessidade de inovar está à porta de todas as organizações. Schumpeter (1984) apresenta o capitalismo como um processo em constante evolução decorrente tanto, das mudanças no ambiente social onde se inserem as organizações como também, decorrente da introdução de novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, surgimento de novos mercados e das novas formas de organização industrial que a própria empresa capitalista cria.[...] sendo assim, a característica dinâmica do capitalismo está fundamentada basicamente num processo contínuo de destruição criativa”.

A rapidez com que essas mudanças acontecem faz com que organizações pequenas, médias e grandes inovem no sentido de buscar através do conhecimento e aprendizado novas formas de produção que resultem em ganho de competitividade e em redução de custos com os processos produtivos o que lhes garantiria a própria existência.

O processo de globalização, disseminação das tecnologias e novas formas de comunicação criaram um dilema: Supõe-se que essas facilidades de comunicação e de interação tornem a transferência de informação um processo mais fácil, entretanto, o que se observa, é que apenas algumas informações e conhecimentos são passíveis de transferência. Como ressalta Cristina Lemos (1999) em seu estudo baseado nas obras de Cassiolato & Lastres, "elementos cruciais do conhecimento, implícitos nas práticas de pesquisa, desenvolvimento e produção, não são facilmente transferíveis espacialmente, pois estão enraizados em pessoas, organizações e locais específicos".

A comunicação organizacional, através da gestão da informação — como mecanismo para se obter as informações relevantes para a tomada de decisão — deve priorizar o trabalho alinhado aos processos inovativos utilizando-se da *monitoração ambiental*, ação que retirará do ambiente organizacional no qual estão inseridas, informações que irão possibilitar novas práticas e/ou idéias que serão transformadas em projetos e, por conseguinte, podem resultar em inovação.

O setor de comunicação institucional deve colaborar, de forma sistemática, com essa postura inovativa — que envolve a necessidade de aprender e criar novos conhecimentos, além de novas e diferentes competências relacionadas ao desenvolvimento e implementação de produtos, processos ou serviços (CASSIOLATO; LASTRES: 2000, p.251).

Como bem ressaltam os autores “a crescente competição internacional e a necessidade de introduzir eficientemente, nos processos produtivos, os avanços das tecnologias de informação e comunicação têm levado as empresas a centrar suas estratégias no desenvolvimento de capacidade inovativa”. A comunicação interna deve repassar, através de seus canais de comunicação, informações que gerem reflexão e que demonstrem o interesse do Estado às práticas inovativas. Nesse sentido, a comunicação interna servirá, para os funcionários, como um mecanismo de informação e estímulo a respeito das evoluções tecnológicas, de processos e sobre legislações vigentes. Daí a importância da comunicação integrada na definição das políticas organizacionais, serão elas embasadas através das políticas de gestão da informação e alinhadas aos processos inovativos que garantiram melhores resultados a organização e a real possibilidade de se consolidar no mercado.

CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso(TCC) foi desenvolvido pela consciência de que os modelos de comunicação dentro das organizações precisam ser revistos e melhorados. Os princípios da gestão da informação devem estar impregnados nas mais diversificadas ações comunicacionais que podem e devem fornecer indicadores para que a alta gerência use-as na hora da tomada da decisão e que levem aos funcionários a importância de se inovar – buscando novos processos de trabalho, resultando na maior competitividade da organização frente ao mercado e concorrentes.

Nesse sentido, ficou evidenciado, através desse estudo, que determinadas ações utilizadas para a gestão das informações devem ser sistematicamente realizadas pelos núcleos de comunicação organizacional na hora da elaboração do PICE — Plano Integrado de Comunicação Empresarial. Essa junção da comunicação social com a gestão da informação deve priorizar a obtenção, identificação e transmissão de informações relevantes — sobre ambiente interno e externo — selecionando apenas informações relevantes para serem transmitidas em seus canais comunicacionais. Como exemplo, fica a monitoração de fontes de informação e do ambiente organizacional (interno e externo) que dará, ao setor de comunicação, subsídios para definir quais ações comunicacionais devem ser empregadas de modo a alcançar, além dos objetivos da organização, o que se observa como tendência do mercado.

Como vimos a comunicação organizacional se caracteriza, dentre outras formas, como fonte de informação e gestora da informação, sendo assim, a construção de um projeto de comunicação que leve em conta os objetivos de médio e longo prazo, observando as referências deixadas pelo próprio mercado não podem

ser postas de lado. A compreensão de que a comunicação institucional deve ser trabalhada de forma integrada já está amplamente difundida e é fácil perceber que já há consenso sobre o tema nas mais diversas regiões e organizações.

O hábito que precisa ser criado e aplicado é o de usar as visões gerenciais e as próprias contribuições operacionais que a gestão da informação pode proporcionar para os setores responsáveis pelas informações/transmissão dentro das organizações criando, com o tempo, um ambiente propício à pesquisa e a efetiva produção de novos processos de trabalho.

Enfim, com a crescente diminuição do número de profissionais qualificados ligados às redações dos grandes veículos de imprensa e dos próprios departamentos de comunicação — com a demissão em massa de profissionais — fica evidente que a eficiência na gestão comunicacional só será alcançada quando a comunicação organizacional além de ser integrada se debruçar sobre os conceitos de gestão da informação, diagnóstico da informação, arquivamento e recuperação da informação e utilização da informação como subsídios para a tomada de decisão for um mecanismo interno de capacitação, disseminação e fomento para as práticas inovativas.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, F.J. Scanning the business environment. New York: The Macmillon Company, 1967.

BARBOSA, R.R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar, Revista de Administração V. 32, n. 4, p. 42-53, out/dez. 1997

BARROS FILHO, Clóvis. Ética na comunicação — da informação ao receptor. São Paulo. Moderna, 1995, p.174.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180p.

———. Respirando endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2003. 144p.

CASSIOLATO, J.E.;LASTRES,H.M.M (2004) - Sistemas de inovação:políticas e perspectivas. Revista Parceiras Estrategicas, n; 8, p. 237-255, maio. 2000.
disponível em: <http://www.mct.gov.br/CEE/revista/Parcerias8/cassiolato.PDF> acesso 12 jan.

CARDOSO, Cármen. Gestão do marketing interno: construindo empresas bem-sucedidas em parceria com os empregados. Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

Conferência de Comunicação Interna: potencialize o valor real da comunicação através de novas técnicas e ferramentas, 1, 1998, São Paulo: Internacional Business Communications, 1998.

FRANÇA, Vera. Estratégias: Cultura da Comunicação. Brasília: reunião da Campos/UNB/2002

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

KELLER, Kátia. Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial. São Paulo: Olho d'Água, 2006.

KREPS, Garyl. Organizational Communication: Theory and practice. Second Edition. New York (USA): Longman, 1990.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v.69)

—————. Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1986. 171p.

MARCONDES FILHO, Cyro. Até que ponto, de fato, nos comunicamos? Uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

NEVES, Roberto de Castro. Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 276 p.

OTTEN, Klaus. Basis for a science of information. Apud. SHERA, Jesse H., CLEVELAND, Donald B. apus cit. P. 263

OTTEN, Klaus, DEBONS, Antony. Toward a metascience of information infromatology apud. SHERA, Jesse H. CLEVELAND, Donald B. p 263

PORTER, M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New york, NY: The Free Press, 1980.

RESTROP J. Mariluz, ÂNGULO, Jaime Rubio. *Intervenir em la organizacion*. Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, Serie: Comunicacion Organizacional, 1995.

RIEL, Cees B.M. *Principles of corporate communication*. Hemel Hupstead. Prentice-hall, 1995.

RÜDIGER, Francisco. *Introdução à teoria da comunicação*. São Paulo. Edicon, 1998.

SCHUMPTER, J. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1984

SHANNON, Claude E. WEVER, Warren. *The mathematical theory of communication urbana*. University of Illinois Press, 1949, 117p.

SUTTON, H. *Competitive intelligence (Conference Board Research Report. N. 913)*. New York: The Conference Board, 1998

THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia / John B. Thompson; tradução de Wagner de Oliveira Brandão; revisão da tradução Leonardo Avritzer*. Petrópolis, RJ: Vozes: 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo. Pioneira. Thompson Learning, 2002.

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO À CONSTRUÇÃO DE PICE – PLANO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Belo Horizonte 2008.

ADRIANO CÉSAR PERDIGAO FONSECA