

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AGENDA SETTING: UM BREVE REFERENCIAL TEÓRICO

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND AGENDA SETTING: A BRIEF THEORETICAL FRAMEWORK

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y AGENDA SETTING: UN BREVE MARCO TEÓRICO

Fábio Campos Aguiar, Dr.
Universidade Salvador/Brazil
fabio.aguiar@ulife.com.br

Victor Gonçalves do Espírito Santo Nogueira, BEL
Universidade Salvador/Brazil
victor.cientistadomkt@gmail.com

RESUMO

Em um ambiente de mercado caracterizado por intensa competitividade, a gestão estratégica da Comunicação Organizacional emerge como pressuposto à eficácia e perenidade das organizações contemporâneas. A hipótese do agendamento (*Agenda Setting*) propõe que os meios de comunicação têm o poder de influenciar a forma como os indivíduos vão lidar com temas de interesse coletivo. Dessa forma, destaca-se a relevância dos esforços organizacionais em influenciar a pauta dos meios de comunicação, internos ou externos. Este ensaio tem por objetivo analisar as confluências do agendamento no estudo da comunicação organizacional, por meio de uma revisão da literatura pautada na sistematização do conhecimento que permeia o agendamento das notícias dentro das organizações, e destas para o público externo. Tais esforços revelam que é possível identificar diversos dos pressupostos da referida hipótese no ambiente organizacional, sugerindo que as organizações são agentes ativos nesse processo, o que possibilita que estudos futuros desenvolvam férteis interrelações por meio de investigações mais aprofundadas sobre este e outros *media effects* na comunicação das organizações.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; *Agenda Setting*; Informação.

ABSTRACT

In a market environment characterized by intense competitiveness, the strategic management of Organizational Communication emerges as a prerequisite for the effectiveness and longevity of contemporary organizations. The Agenda Setting hypothesis proposes that the media have the power to influence how individuals handle issues of collective interest. In this way, the relevance of organizational efforts to influence the media agenda, whether internal or external, is highlighted. This essay aims to analyze the confluences of agenda setting in the study of organizational communication through a literature review based on the systematization of knowledge that permeates the scheduling of news within organizations and from these to the external public. Such efforts reveal that it is possible to identify several of the premises of the aforementioned hypothesis in the organizational environment, suggesting that organizations are active agents in this process. This enables future studies to develop fertile interrelations through more in-depth investigations of this and other media effects in organizational communication.

Keywords: Organizational Communication; Agenda Setting; Information.

RESUMEN

En un entorno de mercado caracterizado por una intensa competitividad, la gestión estratégica de la Comunicación Organizacional emerge como un requisito para la eficacia y la perdurabilidad de las organizaciones contemporáneas. La hipótesis de la Agenda Setting propone que los medios de comunicación tienen el poder de influir en la forma en que los individuos abordan temas de interés colectivo. De esta manera, se destaca la relevancia de los esfuerzos organizacionales para influir en la agenda de los medios de comunicación, ya sean internos o externos. Este ensayo tiene como objetivo analizar las confluencias de la agenda setting en el estudio de la comunicación organizacional, mediante una revisión de la literatura basada en la sistematización del



conocimiento que permea la programación de noticias dentro de las organizaciones y de estas hacia el público externo. Tales esfuerzos revelan que es posible identificar varios de los supuestos de la mencionada hipótesis en el entorno organizacional, lo que sugiere que las organizaciones son agentes activos en este proceso. Esto posibilita que estudios futuros desarrollen fértiles interrelaciones a través de investigaciones más profundas sobre este y otros efectos de los medios en la comunicación de las organizaciones.

Palabras clave: Comunicación Organizacional; Agenda Setting; Información.

1 APRESENTAÇÃO

A Comunicação Organizacional pode ser entendida como um campo de investigação híbrido, situado na interseção das ciências administrativas e da comunicação (Christensen; Cornelissen, 2011). E, devido à sua natureza multidisciplinar, os pesquisadores desta área frequentemente se veem diante do desafio de buscar novos aportes teóricos em ambas as ciências para melhor compreensão do complexo conjunto de relações que permeiam os processos de comunicação nas organizações.

Na constante busca por diferenciais de competitividade (que, por sua vez, propiciam presença destacada no mercado), cada vez mais as organizações estão se abrindo à comunicação e elevando-a a um local de destaque em seus planejamentos estratégicos (Kunsch, 2016). Dentro deste cenário, revela-se a importância da reflexão acerca dos limites e possibilidades das organizações em influenciar, ou até mesmo determinar, a agenda dos veículos de comunicação.

Mozzato e Grzybovski (2013) afirmam que o mundo social é constituído pela subjetividade humana, mediada pela linguagem e pelo discurso, e que, portanto, a forma como as organizações percebem e se adaptam à realidade é profundamente influenciada pelos discursos presentes nos meios de comunicação. Em estudo seminal, McCombs e Shaw (1972) demonstraram que a mídia é capaz de destacar ou não acontecimentos junto à opinião pública, criando um ambiente produzido pelas pautas publicadas nos meios de comunicação. Isto posto, entende-se que é de central importância para as organizações o esforço em gerenciar as informações que circulam tanto no ambiente institucional (por meio de comunicação interna) quanto no ambiente externo (através dos meios de comunicação de massa).

Deste modo, o propósito do presente ensaio é analisar as confluências da Hipótese do Agendamento (*Agenda Setting*) no estudo da Comunicação Organizacional, por meio de uma revisão da literatura pautada na sistematização do conhecimento que permeia o agendamento das notícias dentro das organizações e destas para o público externo.

Portanto, para cumprir com tais objetivos, o conteúdo está articulado da seguinte forma: primeiramente, se discutirá o fenômeno da comunicação sob a perspectiva das organizações, passando à abordagem da cultura organizacional como fator determinante do tratamento dado ao ato comunicacional dentro das empresas. Em seguida, será abordada a importância da informação para as organizações, uma vez que, de acordo com Soares (2007), esta tem o mesmo valor para as empresas que a notícia tem para o público de massa. Serão destacados os fluxos que a informação percorre nas organizações, os públicos com os quais estas se comunicam e os veículos através dos quais se dá esta comunicação, observando-se as contribuições das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Na continuidade, uma apresentação da hipótese do agendamento e seus conceitos fundamentais antecede a discussão acerca das congruências entre *Agenda Setting* e Comunicação Organizacional, que objetiva propor uma

discussão para pesquisadores e profissionais da comunicação nas organizações sobre as contribuições do estudo do agendamento. As considerações finais trazem as limitações deste estudo, bem como as sugestões para desdobramentos futuros deste trabalho.

2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

É a partir da comunicação que se desenvolvem os demais processos organizacionais, pois esta se relaciona diretamente com a organização do trabalho, permitindo a realização de seus objetivos (Aguar; Mendes, 2016a). De acordo com Thayer (1976), a comunicação é elemento vital no processamento das funções administrativas, uma vez que são os processos comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, e entre estas e seus ambientes, que as definem e determinam as condições de suas existências e a direção de seus movimentos. Por sua vez, Gehrke (2018) entende que a comunicação organizacional é o processo através do qual os públicos de interesse de uma organização obtêm informações sobre ela, e sobre as mudanças que nela ocorrem. Sob o entendimento deste pesquisador, a comunicação organizacional desempenha uma função de *data gathering* (fonte de informação) para estes indivíduos. O autor afirma ainda que a informação se constitui em uma variável intermediária que une a comunicação à organização.

Em consonância com sua natureza multidisciplinar, Moreira (2020) defende a multidisciplinaridade também na constituição da equipe profissional à frente da gestão da comunicação organizacional, de modo a permitir que a informação seja formulada possibilitando a devida assimilação por todos os segmentos de *stakeholders*, que têm interesses altamente diferenciados em relação às atividades da organização.

Todavia, o fato de existir em uma organização uma comunicação formalizada ou sistematizada não implica necessariamente na resolução de todos os seus problemas. Kunsch (2016) defende a necessidade de se estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de indivíduos (organizações) que trabalham em conjunto para atingir objetivos específicos, relacionando-se continuamente, cada uma com uma cultura e universo cognitivo próprios, exercendo papéis e sofrendo pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, e que ainda enfrentam as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo, as quais serão tratadas mais adiante.

Para realizar seu trabalho, a comunicação organizacional busca com regularidade conhecer a percepção dos diversos públicos de uma empresa sobre esta, valendo-se de pesquisas qualitativas e quantitativas. Isso é necessário, segundo Silva Neto (2017), porque as percepções públicas mudam com o tempo, ou podem estar desalinhadas frente à realidade atual da empresa, demandando assim correções internas ou até mesmo seu reposicionamento perante o público. Outra tarefa da comunicação organizacional, além de sistematizar o processo comunicativo das organizações com seus públicos internos e externos, é o suporte à criação e manutenção de relacionamentos entre a organização e as demais presentes no cenário.

Constantemente sob forte influência das pressões ambientais, na atualidade é bastante comum que as empresas busquem fortalecer suas relações com outras, tanto em âmbito local quanto global. Esses esforços frequentemente influenciam na obtenção de recursos, o que motiva as organizações a desenvolverem relações interorganizacionais verticais ou horizontais para lidar com as incertezas do mercado. Estes relacionamentos se dão em um contexto social que implica o compartilhamento de valores e crenças, bem como a criação de normas

a serem compartilhadas para a resolução de problemas. A aliança tende a se fortalecer à medida que os mecanismos de comunicação e resolução de conflitos são aprimorados (Guerra, 2018).

Conforme já exposto, a Comunicação Organizacional atua no planejamento dos processos que farão a difusão das mensagens enviadas pela organização (emissor) a seus *stakeholders* (receptores). Neste processo, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm se fortalecido na função de elo entre as pessoas, os processos e a informação. As TIC revelam-se o principal instrumento para a formulação de estratégias competitivas, visto que as informações se movimentam mais rápido que os dados, e, em consequência, diminuem o tempo de resposta aos eventos (Silva; Pereira, 2024).

De acordo com Martins e colaboradores (2023), se antes a competitividade de uma organização era mensurada por custos e quantidades, com empresas altamente hierarquizadas e com comunicação horizontal incipiente; hoje o formato organizacional precisa ser modificado de forma a adequar-se ao novo ambiente de competição organizacional, que tem por palavras-chave: cooperação, integração, flexibilidade e participação - objetivos que podem ser mais facilmente alcançados através da adoção das TIC nos planejamentos estratégicos organizacionais.

De forma a operacionalizar com excelência os recursos humanos e tecnológicos indispensáveis à eficiente gestão da comunicação organizacional, é necessário retomar a ideia de Kunsch (2016), para quem as organizações são constituídas de indivíduos que trabalham para o mesmo fim, dentro de universos particulares altamente distintos. Marchiori (2018) compreende a organização como um fenômeno social, cuja principal característica é a interação humana, afirmando, ainda, que as organizações são mini-sociedades formadas por construções sociais.

A cultura organizacional é o resultado desta interação social, viabilizada pela comunicação. A comunicação organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos, os quais desenvolvem os ambientes organizacionais. A interpretação desses ambientes se expressa na realidade cultural de uma determinada organização através de seus discursos e relacionamentos (Marchiori, 2018). Por sua vez, esta realidade cultural influencia diretamente a forma como os sujeitos organizacionais lidam com a comunicação (Soares, 2007). As relações entre cultura organizacional e comunicação são o foco da abordagem do capítulo seguinte.

3 INDIVÍDUOS, CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO

Segundo Marchiori (2018), o estudo da cultura é um processo que, necessariamente, envolve e produz conhecimento; estando a formação da cultura organizacional intimamente ligada ao processo de conhecimento e relacionamento. A comunicação, ainda segundo a autora, caminha em conjunto neste processo, através das experiências, conteúdos e relações que acabam por construir a história dessas empresas. Conforme observam Taylor e Casali (2018, p. 73):

Organizações ocupam prédios e instalações físicas, mas não são essas edificações. As organizações se expressam através das ações e palavras das pessoas que as constituem, bem como pela tecnologia que estes indivíduos utilizam [...]. Uma organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação.

A forma como uma organização se comunica está diretamente relacionada aos valores, às atitudes e ao comportamento de seus colaboradores, ou seja, à sua cultura. A partir deste binômio, comunicação e cultura, se estabelecem as formas de relação e retroalimentação nos fluxos comunicacionais (Gehrke, 2018).

Smircich (1983) destaca duas grandes linhas de pesquisa em cultura organizacional: a primeira aborda a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem; já a segunda linha entende a cultura como raiz da própria organização, algo que a organização é. A cultura enfocada como variável parte do modelo sistêmico de organizações; no primeiro caso, a cultura é parte do ambiente em que se insere a organização; no segundo, é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações. Esta autora entende que a organização é uma forma expressiva de manifestação da consciência humana, linha de raciocínio que deriva de uma abordagem antropológica da cultura, na qual se adota a ideia de cultura como um recurso epistemológico que permite focar o estudo das organizações como fenômeno social, fundamentando a visão sistêmica das organizações.

Dentro deste pensamento, Smircich (1983) procura diferenciar as correntes antropológicas - cognitivista, simbólica e estruturalista – que embasaram as pesquisas sobre cultura organizacional. Para a pesquisadora, a corrente mais rica para este estudo (à qual, inclusive, se filia) é a simbólica; na qual a cultura é entendida como um sistema de símbolos e significados compartilhados. Quando a perspectiva simbólica é aplicada à análise organizacional, a cultura é concebida como um padrão de discursos simbólicos que necessita ser decifrado e interpretado. Assim, surge a comunicação como viabilizadora da construção, propagação e assimilação da cultura dentro de uma organização (Smircich, 1983).

Deste modo, é possível entender a empresa como um conjunto de arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, unicamente por meio da comunicação (Marchiori, 2018). Em relação às funções básicas da comunicação dentro de uma organização, Robbins (2021) diz que estas são quatro, a saber:

- 1) Controle: a comunicação atua no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, a começar pela hierarquização das organizações, onde o funcionário sabe a quem comunicar primeiro uma informação ou um acontecimento;
- 2) Motivação: a comunicação facilita a motivação à medida que esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorá-lo;
- 3) Expressão emocional: é através da comunicação que os funcionários expressam os seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações;
- 4) Informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, uma vez que proporciona ao indivíduo ou ao grupo as informações necessárias para identificar e avaliar as alternativas.

De acordo com Santos (2020), muitos fatores podem favorecer a ocorrência de falhas na comunicação, tais como: o estado emocional, os preconceitos, a auto-suficiência, o meio, a diferença de interesses, a religião, o status, a especialização, a educação, a cultura, o sexo, a idade e a diferença entre a realidade do emissor e a do receptor. Desta forma, ainda segundo o autor, é possível afirmar que “os principais problemas de comunicação são originados pela complexidade do comportamento humano” (Santos, 2020, p. 34).

Logo, ficam claras as inúmeras variáveis sociais e psicológicas envolvidas nos processos comunicativos dentro das organizações. Para que uma mensagem percorra seu trajeto do emissor ao receptor, uma série de engrenagens precisam ser ativadas por diferentes indivíduos, que respondem de formas distintas aos estímulos do ambiente. Assim sendo, cabe ao gestor à frente da comunicação organizacional o desafio de conciliar universos

tão díspares a fim de minimizar as já citadas diferenças, com vistas à constante melhoria dos processos produtivos. Todavia, é importante notar que para a operacionalização de um processo produtivo (e em muitas organizações observa-se a existência de mais de um) são necessários uma série de processos comunicacionais, que se desenvolvem em âmbitos diferentes (Aguiar; Mendes, 2016b).

Para detalhar como se configuram tais processos, é necessário identificar e analisar diversos aspectos, tais como: os níveis em que se dão as trocas de mensagens, os canais utilizados para tanto, o sentido que os fluxos percorrem e os veículos por onde transitam as informações (Soares, 2007). Cada um destes quesitos se desdobra de acordo com as orientações de Kunsch (2016) e Gehrke (2018). A seguir será conduzida uma análise de tais fatores, com o objetivo de destacar a importância da informação no ambiente organizacional, bem como os mecanismos utilizados pelas empresas para se comunicar e as barreiras que a informação enfrenta ao longo do percurso.

4 OS CAMINHOS DA INFORMAÇÃO

Conforme já exposto, as organizações são fortemente dependentes de informações de naturezas diversas para a realização de seus objetivos. Em relação à aplicação destas nos diferentes níveis organizacionais, Beal (2009) destaca três tipos diferentes de informação: a de nível institucional, que permite observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno objetivando monitorar e avaliar o desempenho e subsidiar o planejamento e as decisões de alto nível; a de nível intermediário, que favorece a observação das variáveis presentes nos ambientes externo e interno, bem como a avaliação e o monitoramento dos processos, o planejamento e a tomada de decisões em nível gerencial; e a informação de nível operacional, que possibilita a execução de atividades e tarefas, o monitoramento do espaço geográfico sob responsabilidade do setor operacional, bem como subsidia o planejamento e a tomada de decisão neste nível. Ainda segundo a mesma autora, as informações podem se originar de fontes formais (imprensa, base de dados, informações científicas, documentos da empresa, etc.) ou informais (seminários, congressos, visitas a clientes e até mesmo boatos).

Soares (2007) afirma que a informação é o combustível essencial para o funcionamento dos processos de comunicação. Desta forma, informações produzidas desnecessariamente, de má qualidade e pouca relevância, ao circularem de forma indevida, sem objetivo e coerência, podem se tornar um problema organizacional, em forma de trabalho inútil e irracional. Neste sentido, a autora destaca a urgência de um gerenciamento mais pró-ativo para estes processos.

Beal (2009) defende que a informação é um elemento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia nas organizações. A autora afirma que sem o acesso a informações adequadas a respeito das variáveis internas e do ambiente onde a empresa está inserida, os responsáveis pela elaboração da estratégia não têm como identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda sorte de fatores que devem ser observados na identificação de alternativas e na tomada de decisões estratégicas.

Além de servir como insumo para a formulação da estratégia, a informação também deve ser objeto de um planejamento estratégico, de forma a possibilitar a escolha das alternativas e ênfases em relação à informação e aos fluxos informacionais da organização. Dentro deste panorama, a Tecnologia da Informação (TI) assume um papel de destaque nas empresas: o de agregar valor e qualidade aos processos, produtos e serviços. Se outrora a tecnologia era empregada somente na automação das tarefas, gradativamente ela começou a enriquecer todo o

processo organizacional, auxiliando na otimização das atividades, eliminando barreiras de comunicação e melhorando o processo decisório (Beal, 2009).

Segundo Zhang e colaboradores (2023), em vez de centralizar esforços na aquisição de tecnologia de ponta, as organizações devem equilibrar a aplicação dos recursos, investindo em outros fatores necessários para assegurar a incorporação e a aplicação bem-sucedida das TIC nos processos organizacionais, tais quais mudanças na estrutura organizacional, na cultura e nos processos e comportamentos relativos à informação.

O modelo proposto por Beal (2009) genericamente representa o fluxo da informação dentro das organizações. Nesta representação, a atividade de identificação de necessidades e requisitos de informação atua como acionador do processo, que pode estabelecer um ciclo contínuo de coleta, tratamento, distribuição / armazenamento e uso para alimentar os processos decisórios e/ou operacionais da organização, bem como favorece a disponibilização de informações para o ambiente externo. De acordo com a autora, seriam sete as etapas a serem percorridas pela informação no âmbito corporativo, a saber:

1) Identificação de Necessidades e Requisitos: Etapa fundamental para que se desenvolvam produtos informacionais orientados às necessidades específicas de cada grupo de interesse. Este esforço é recompensado quando a informação se torna mais útil, e seus destinatários mas receptivos a aplicá-la na melhoria de produtos e processos (público interno) ou no fortalecimento dos vínculos e relacionamento com a organização (público externo);

2) Obtenção: Etapa na qual o esforço é direcionado à obtenção das informações que podem suprir as necessidades levantadas na etapa anterior, as quais podem ser provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato. Este é um processo que em muitos casos necessita se repetir ininterruptamente de forma a alimentar os processos organizacionais;

3) Tratamento: Etapa dedicada à organização, formatação, estruturação, análise, síntese e apresentação da informação, a fim de torná-la mais acessível ao receptor;

4) Distribuição: Quando a informação é levada, através dos meios de comunicação, aos seus receptores;

5) Uso: Etapa mais importante do processo, já que o uso da informação possibilita o surgimento de novos conhecimentos, que voltam a alimentar o ciclo da informação corporativa, em um processo contínuo de aprendizagem e crescimento. Neste ponto, a autora faz uma ressalva de que não é a existência da informação que garante melhores desempenhos para as organizações, e sim seu uso dentro das suas finalidades básicas: conhecimento dos ambientes internos e externos de uma empresa e atuação nesses ambientes;

6) Armazenamento: Esta etapa é necessária para assegurar a conservação dos dados e informações, garantindo assim o seu uso contínuo. A complexidade dessa tarefa aumenta à medida que cresce a variedade de mídias utilizadas para salvar essas informações;

7) Descarte: Processos de descarte de informações obsoletas ou sem utilidade para a organização, que obedecem normas legais, políticas operacionais e exigências internas, contribuem para o processo de gestão da informação à medida que economizam custos de armazenagem e aumentam a rapidez e a eficiência na localização de informações realmente necessárias.

Todavia, assim como no ambiente midiático, no contexto organizacional também se observam barreiras ao fluxo das informações, o que resulta em ruídos que prejudicam a eficácia da comunicação. Kunsch (2016) observa que além das barreiras gerais (de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica), a comunicação

organizacional enfrenta uma série de barreiras específicas¹, das quais apenas quatro foram consideradas para a construção deste trabalho, em razão de suas naturezas mais abrangentes.

Primeiramente, destacam-se as barreiras pessoais, nas quais se assume que as pessoas podem dificultar a comunicação em função do humor, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta dentro daquele contexto. As barreiras administrativas/burocráticas decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações, e suas raízes poderiam estar na distância física, na especialização das funções-tarefa, nas relações de poder, autoridade e status, bem como na posse de informações. O excesso de informações é outra barreira bastante observada pela autora, que afirma que a falta de seleção e de prioridades acaba confundindo o público em vez de propiciar uma comunicação eficaz. Por fim, é importante mencionar as barreiras criadas por comunicações incompletas e parciais que se observam nas informações fragmentadas, distorcidas, não transmitidas, sonegadas ou sujeitas a dúvidas.

Apresentadas a comunicação nas organizações enquanto processo e a informação como seu insumo, é momento de progredir na análise e proceder à abordagem da hipótese do agendamento e suas contribuições a este campo de pesquisa. A partir das próximas seções, este trabalho se dedica aos pressupostos da *Agenda Setting* e suas confluências na comunicação organizacional.

5 A HIPÓTESE DO AGENDAMENTO

Antes de introduzir os conceitos e as implicações do agendamento, faz-se necessário esclarecer porque a literatura se refere à “hipótese” do agendamento e não à “teoria”. De acordo com Hohlfeldt (1997), isso acontece porque teoria se refere a um paradigma fechado, refratário a complementos e conjugações, através do qual é possível traduzir uma determinada realidade segundo um certo modelo; ao passo em que se concebe uma hipótese como o contrário: um sistema aberto, sempre inacabado e receptivo à experimentação, onde o insucesso de um experimento não implica necessariamente na invalidação da teoria – ao contrário, “[...] levanta, automaticamente, o pressuposto alternativo de que uma outra variante, não presumida, cruzou pela hipótese empírica, fazendo com que, na experiência concretizada, ela não se confirmasse.” (Hohlfeldt, 1997, p. 43).

Analisando a trajetória histórica da produção científica em *Communication Research*, percebe-se que os professores Maxwell McCombs e Donald Shaw são apontados como os pioneiros nas pesquisas sobre *Agenda Setting* – que em português difundiu-se na academia como Agendamento – influenciados em boa medida pelos estudos prévios de Lippmann (1922), e Cohen (1963). Para o primeiro autor, os indivíduos são fortemente dependentes dos meios de comunicação para se informar sobre os assuntos, personalidades e situações em evidência; bem como para que possam experimentar sentimentos de apoio ou de rejeição e para conhecer aqueles pontos de atenção medidos pelas sondagens de opinião. Já para o último, a mídia, na grande parte das vezes, pode não ser capaz de dizer ao público o que pensar, mas tem uma enorme capacidade de dizer ao público sobre o que pensar.

Neste cenário, os estudos desenvolvidos posteriormente à discussão seminal publicada em 1972 por McCombs e Shaw dedicaram-se a testar as hipóteses da *Agenda Setting*, cruzando teorias e paradigmas no intuito de comprovar a influência dos meios de comunicação na agenda pública de discussões.

Por meio dos estudos seminais McCombs e Shaw (1972), fortalecidos e revisitados por Hohlfeldt (1997), Guo (2014), Kowalewski (2014), Traquina (2000, 2001) e Wolf (2012), e é possível verificar a existência de

diversos pressupostos da hipótese do agendamento; dos quais, na construção desta pesquisa, foram destacados os três considerados de maior relevância frente aos objetivos propostos. São eles:

1) O fluxo contínuo de informação, que se observa na verdadeira avalanche informacional à qual os consumidores dos meios de comunicação estão expostos cotidianamente. Na maioria das vezes, este fluxo ininterrupto leva ao conhecido processo de entropia, ou seja, um excesso de informações que, se não trabalhadas apropriadamente pelo receptor, se perdem ou geram situações inusitadas. O que ocorre na verdade é que este fluxo informacional contínuo gera o que McCombs denomina de *efeito de enciclopédia* que pode ser, inclusive, provocado pela mídia, sempre que isso interesse, através de procedimentos técnicos como o chamado *box* que a mídia impressa geralmente posiciona junto a uma grande reportagem, com o objetivo de atualizar o leitor a respeito de determinado fato;

2) Por consequência, os meios de comunicação exercem influência a médio e longo prazos sobre o receptor. É mediante a observação por períodos de tempo relativamente mais longos que se torna possível verificar com maior precisão os efeitos provocados pelos meios de comunicação. Mais que isso, Hohlfeldt (1997) afirma que se deve levar em consideração não apenas o espaço de tempo abrangido por uma determinada cobertura jornalística, como principalmente o tempo compreendido entre a publicação da notícia e a concretização de seus efeitos em termos de uma ação consequente por parte do receptor.

3) Os meios de comunicação, embora não sejam capazes de impor o que pensar em relação a um determinado tema, são capazes de, a médio e longo prazo, influenciar sobre o que pensar e falar, o que motiva o batismo desta hipótese de trabalho. Ou seja, dependendo dos assuntos que venham a ser abordados (agendados) pela mídia, o público termina, a médio e longo prazos, por incluí-los igualmente em suas preocupações. Assim, a agenda da mídia termina por se constituir também na agenda individual e mesmo na agenda social.

Hohlfeldt (1997) afirma que em uma sociedade urbana complexa existe a necessidade da mediação dos meios de comunicação, já que não é possível acompanhar *in loco* as decisões do governo; ainda que, eventualmente, em uma pequena cidade, seja possível presenciar uma reunião que culmine em determinada decisão por parte do prefeito. Logo, o indivíduo sofre a influência da mídia não porque esta impõe determinados conceitos, mas porque possibilita a inclusão de certos temas em suas preocupações que, de outra forma, não chegariam ao conhecimento do público e, muito menos, iriam se tornar temas de suas agendas.

Embasando-se nos estudos em *Agenda Setting*, Soares (2007, p.07) afirma 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.

Guo (2014) propõe, a partir de McCombs e Shaw (1972), três modelos distintos de efeitos do agendamento sobre o público. De acordo com o modelo da consciência, os usuários da mídia tomam conhecimento de certas questões porque estas são mencionadas pelos veículos de comunicação. O modelo da relevância propõe que o destaque dado pela mídia a um assunto influencia a importância atribuída a ele pelo público. Por fim, o modelo das prioridades defende que a ordem de importância (agenda) atribuída a questões diferentes na mídia se reflete na ordem de importância percebida do público (agenda pública).

As pesquisas sobre agendamento recebem cada vez mais destaque justamente pelo papel fundamental que os meios de comunicação de massa assumem na disseminação das informações na atualidade. Ainda que a comunicação interpessoal tenha o seu papel, atualmente é difícil que um grande número de indivíduos tome conhecimento sobre um fato somente através das conversas com os seus parentes, amigos ou colegas de trabalho. Para um fato ser do conhecimento de toda uma sociedade, especialmente nos grandes centros urbanos, é vital que ele transite nos meios de comunicação (Kowalewski, 2014).

Esta breve revisão do conteúdo seminal sobre o agendamento já permite propor algumas questões. Tendo em vista toda a abordagem até então realizada, em que aspectos é possível notar confluências entre a *Agenda Setting* e o universo organizacional? Conforme já discutido através das afirmações de Soares (2007), se a realidade social (assim como a organizacional) pode ser vista tendo como referencial os cenários criados pela pauta dos meios de comunicação; e se a informação tem para as organizações o mesmo valor que a notícia tem para o público de massa; qual a importância do estudo dos efeitos do agendamento sobre o indivíduo para o gestor da comunicação nas empresas? Estas correlações são o objeto de análise do próximo capítulo.

6 AGENDA SETTING E ORGANIZAÇÕES

Assim como na sociedade, nas organizações também se observa que os meios de comunicação exercem papel de mediador nas trocas de informações entre emissor e receptor (Ragas, 2014). Através destes, que variam desde aqueles empregados na comunicação administrativa (cartas, memorandos, relatórios, manuais, etc), passando pelos institucionais (jornais, boletins, *folders*, murais, campanhas publicitárias) até os mais tecnológicos, de alcance mais abrangente e, portanto, adotados pelas três esferas que compõem a comunicação organizacional² (*sites*, intranet, mídias sociais, portais corporativos) acontece o processamento da informação nos diferentes níveis, intrapessoal, interpessoal ou em multigrupos.

O envio e a recepção de mensagens no âmbito da organização são objetos de constante preocupação, principalmente no que se refere ao ininterrupto fluxo de informações, já que são estas que servirão de apoio para a busca da compreensão mútua e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos coletivos. Com o apoio de meios de comunicação, sejam eles formais ou informais - a exemplo dos já mencionados acima - 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 que pensar e como pensar.

Ragas (2014) chama a atenção para os canais informais de comunicação, já que, segundo o autor, os canais formais acabam por não dar conta do grande volume de informações que os indivíduos demandam. Logo, através das vias não planejadas acontece o agendamento de temas no processo comunicacional, por meio das interações que acabam surgindo e se consolidando. Portanto, a autora afirma que, seja por fluxos ascendentes, descendentes ou horizontais, os indivíduos, independente dos níveis hierárquicos que se encontram, informam-se daquilo que julgam necessitar.

Ainda conforme Ragas (2014), são pelos canais de comunicação criados pela própria organização, em fluxos descendentes, que temas se tornam pauta no cotidiano das organizações. Por outro lado, o mesmo autor sustenta que, 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.

Segundo Barros Filho (2008), dentre os princípios da hipótese de *Agenda Setting* estão a seleção, a disposição e a incidência de notícias sobre pautas que os receptores irão repercutir no seu cotidiano, em uma espécie de efeito social da mídia. Verificados no ambiente organizacional, estes pressupostos se observam nas trocas de mensagens que levam à realização de tarefas e à tomada de decisão. Também é possível observar questões norteadoras desta hipótese, como o interesse público, a relevância e o contato constante com determinado conteúdo, além do fluxo contínuo de informações. Todos aspectos que podem ser verificados nos processos comunicacionais dentro das organizações.

Nos estudos de Alvarenga Neto (2012) sobre os processos de necessidade, busca e uso da informação, é possível constatar outra semelhança entre as propostas da hipótese do agendamento e os processos de comunicação nas organizações. Para este autor, a necessidade surge de uma lacuna cognitiva, o que torna o indivíduo incapaz de resolver algo, gerando incerteza e ambiguidade; o que se fortalece na afirmação de Simões (2018), que entende a informação como um processo mental que implica em energia.

Neste ponto, os aspectos *obtrusive* e os *unobtrusive*, mencionados por Barros Filho (2008) 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. Ambos os autores relatam estudos que comprovam que o agendamento se dá mais intensivamente com temas considerados *unobtrusive* pelo sujeito, pois são temas distantes de seu domínio. Logo, o interesse e a incerteza são despertados, iniciando-se a busca pela informação.

É neste processo que a organicidade, uma das características da informação apontadas por Simões (2018), precisa ser identificada para que, assim, colabore para que o receptor ordene suas atitudes e, logo em seguida, suas decisões. Para tanto, é necessário um ambiente propício associado à cultura vigente nos espaços por onde permeia tal informação.

Estes movimentos despertam a percepção do sujeito para buscar ou não a informação que necessita. Desse modo, 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 de comunicação organizacional. Assim, é possível aplicar os conceitos básicos contidos na hipótese da *Agenda Setting* (Ragas, 2014; Soares, 2007; Traquina, 2000; Wolf, 2012) nas práticas organizacionais.

O primeiro é a *Acumulação*, que é percebida nas organizações quando determinado assunto passa a dominar as trocas de mensagens entre os sujeitos envolvidos. Este tema pode ser proposto por uma fonte externa, que acaba por influenciar as rotinas administrativas e o próprio negócio, ou partir dos fluxos ascendentes, descendentes ou horizontais entre os indivíduos. O canal a ser usado para esta tramitação pode ser formal ou informal, com diferentes meios, conforme propõe Kunsch (2016).

O conceito de *Consonância* pode ser verificado dentro da organização no momento em que, independente do meio a ser usado, um determinado tema se torna o assunto da pauta dos indivíduos, decidindo seu grau de *Onipresença* e *Relevância*. A *Onipresença* é entendida pela capacidade de tornar um assunto presente em diferentes setores, quando um tema de determinada natureza, referente à produção, por exemplo, passa a estar na agenda de outros departamentos como o de vendas, marketing ou financeiro.

Por sua vez, é possível compreender a relevância como 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 o de *Centralidade*, e a partir do significado que o tema em questão 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. É necessário, de acordo com Ragas (2014), atentar também para a *Focalização*, que se relaciona com a maneira como este assunto será abordado nos fluxos ascendentes, descendentes e horizontais, bem como pelos veículos de comunicação da organização.

O conceito de *Frame Temporal* nas organizações se associa ao conteúdo formado pelo efeito enciclopédia e pelo resultado da busca de informações por parte dos indivíduos quando delas necessitam. O papel das mídias digitais como fontes permanentes de retroalimentação de informações e conhecimentos corrobora com este conceito; uma vez que tudo o que for obtido a partir destes processos permitirá a vivência e a interpretação, e, logo, a geração de novos saberes.

Finalmente, o *Time Lag* passa a ser entendido, assim como no agendamento, como o tempo que um determinado tema leva para sair dos meios de comunicação e entrar na agenda dos sujeitos 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.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista de todo o exposto, é possível concluir que os pressupostos e conceitos do agendamento podem ser aplicados com sucesso no contexto da comunicação nas organizações; uma vez que as bases defendidas pela hipótese da *Agenda Setting* também permeiam as relações entre as empresas e seus diversos públicos de interesse, possibilitando o agendamento de pautas que podem se refletir diretamente no comportamento dos sujeitos organizacionais.

Da mesma forma que os meios de comunicação de massa veiculam notícias, os canais organizacionais divulgam informação, que é a base do efeito enciclopédia e dos conteúdos que transitam entre emissores e receptores, características que a aproxima, intimamente, da notícia veiculada na mídia. Em ambos os casos, o conteúdo da mensagem precisa ser de interesse público, verdadeiro, objetivo, com boa forma, com a intenção de reduzir incertezas a respeito de algo, favorecendo assim a construção de novos saberes.

O entendimento de que a organização é um conjunto de indivíduos que somam esforços para consecução de objetivos comuns, e de que o modo como seus sujeitos lidam com a comunicação está diretamente ligado ao universo emocional e cognitivo de cada um, desperta para a necessidade de pensar os meios de comunicação como instrumentos de transformação da realidade organizacional, através da difusão de informações (de ordem gerencial, operacional, institucional ou comercial) que solidifique os valores e a identidade da empresa junto a seus públicos internos e externos.

Neste sentido, de acordo com os pressupostos do agendamento, o meio de comunicação é capaz de influenciar a agenda do receptor a médio e longo prazo, determinando sobre o que e como pensar e falar a respeito de um tema. No contexto organizacional, o estudo deste efeito da mídia revela-se estratégico, uma vez que são

inúmeras as possibilidades de ganhos em sinergia e competitividade que podem ser gerados em um ambiente midiático em consonância com os objetivos da empresa.

Tendo em vista a pouca preocupação dos estudiosos da comunicação organizacional sobre os *media effects* (que se reflete na escassa produção científica voltada à correlação destes dois campos de pesquisa), este trabalho cumpre com a tarefa de aproximar esses universos, contribuindo com a sistematização de um conteúdo ainda pouco debatido na academia. Por se tratar de uma investigação em um campo cujas discussões ainda são incipientes, o pensamento exposto necessita ser submetido a novas reflexões, de forma a validar as proposições apresentadas para que estas sirvam de parâmetros na realização de pesquisas futuras.

Estas investigações podem se desenvolver tanto na seara das implicações institucionais do agendamento, debatendo sobre como fortalecer a imagem corporativa, a reputação, ou até mesmo como contornar situações de crise através da aplicação dos pressupostos da *Agenda Setting*; quanto no âmbito da otimização dos processos organizacionais através da indução de mudanças comportamentais nos sujeitos. Também são extremamente oportunos estudos que mapeiam as congruências entre a comunicação nas organizações e outros efeitos da mídia, a exemplo da Espiral do Silêncio e do Efeito de Terceira Pessoa.

¹ Para uma discussão aprofundada no que se refere às barreiras específicas à Comunicação Organizacional, recomenda-se a leitura de Olanrewaju et al. (2023).

² Yanaze (2021) defende que os fluxos comunicacionais nas organizações se dão em três esferas: (I) Administrativa, onde a comunicação visa garantir a dinâmica da gestão empresarial, considerando atividades de planejamento, organização, coordenação e controle; (II) Institucional, onde o esforço se concentra na construção de uma imagem e identidade fortes dentro da organização através da gestão estratégica das relações públicas; e (III) Mercadológica, que tem objetivos voltados à atividade comercial, relacionando a organização com seus dois mercados: o fornecedor (para compra de insumos, embalagens, etc.) e o consumidor (atacadistas, varejistas e clientes em geral).

Artigo submetido para avaliação em 22/11/2024 e aceito para publicação em 06/02/2025

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fábio Campos; MENDES, Vera Lúcia Peixoto Santos. Acreditação Hospitalar: A Comunicação como ferramenta de viabilização de processos e segurança do paciente. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 40, supl. 1, p. 202-217, jan/mar, 2016a. Disponível em: <https://doi.org/10.22278/2318-2660.2016.v40.n0.a2676>. Acesso em 30 mai 2024.

AGUIAR, Fábio Campos; MENDES, Vera Lúcia Peixoto Santos. Comunicação organizacional e Tecnologias da Informação e Comunicação na gestão hospitalar. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 4, p.138-155, out./dez. 2016b. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2690>. Acesso em 20 jun 2024.

ALVARENGA-NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: Proposta em mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARROS-FILHO, Clóvis. **Ética na comunicação: da informação ao receptor**. São Paulo: Summus, 2008.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**. Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

CHRISTENSEN, Lars Thøger; CORNELISSEN, Joep. Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. **Management Communication Quarterly, Thousand Oaks**, v. 25, n. 3, p. 383-414, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318911409536>. Acesso em: 22 mai 2024.

COHEN, B. **The press and foreign policy**. Princeton: Princeton University Press, 1963.

GEHRKE, P. J. Introduction. In: GEHRKE, P. J. (Org.). **Microhistories of Communication Studies: Mapping the Future of Communication Through Local Narratives**. London: Taylor & Francis, 2018.

GUERRA, M. J. Contribuições da teoria linguística à abordagem da cultura e da comunicação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Linguagem e Discurso**. São Caetano do Sul: Difusão, 2018.

GUO, LEI. Toward the third level of Agenda Setting Theory: a network Agenda Setting model. In: JOHNSON, T. J. **Agenda Setting in a 2.0 World: New agendas in Communication**. Londres: Taylor & Francis, 2014.

HOHLFELDT, Antônio. Os estudos sobre a hipótese do agendamento. **Revista FAMECOS**. n. 7, nov 1997.

KOWALEWSKI, J. It's not just laughing matter: how entertainment News Programs influence the transfer of medias's agenda to the public's agenda similarly to traditional hard news. In: JOHNSON, T. J. **Agenda Setting in a 2.0 World: New agendas in Communication**. Londres: Taylor & Francis, 2014.

KUNSCH, Margarida M. K. A Comunicação nas Organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

LIPPMANN, W. **Public Opinion**. Nova Iorque: Free Press, 1922.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2018.

MARTINS, L. D. et al.. Sistema da Gestão da Inovação e Transformação Digital: em busca de uma abordagem integrada. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 22, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbi/a/7vFbCpF6TDDq3qy3jHJ5rRP/#>. Acesso em: 20 jun 2024.

McCOMBS, M. E.; SHAW, Donald. The Agenda Setting function of mass media. **Public Opinion Quarterly**. v. 36, n. 2, 1972.

MOREIRA, J. P. **A framework for responsive health policy and corporate communication**. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 12, n. 1, 2020.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 503–519, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/V5pdsP9P67YwSKHFcb4CRPR/#>. Acesso em 20 jun 2024.

RAGAS, M. W. Agenda Setting in the Corporate Sphere: Synthesizing Findings and Identifying New Opportunities in this Growing Domain. In: JOHNSON, T. J. **Agenda Setting in a 2.0 World: New agendas in Communication**. Londres: Taylor & Francis, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2021.

SANTOS, E. R. M. dos. **Comunicação na Pequena, Média e Grande Empresa**. 5a ed. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 2020.

SILVA NETO, Belmiro R. Comunicação e Reputação Corporativa. In: SILVA NETO, Belmiro R. (Org.) **Comunicação Corporativa e Reputação**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SILVA, João; PEREIRA, Maria. A transformação da educação pela integração das TIC: desafios, oportunidades e propostas pedagógicas inovadoras. **Revista FT**, v. 28, ed. 137, ago, 2024. Disponível em: <https://revistافت.com.br/a-transformacao-da-educacao-pela-integracao-das-tics-desafios-oportunidades-e-propostas-pedagogicas-inovadoras/>. Acesso em: 01 set 2024.

SIMÕES, Roberto P. **Informação, Inteligência e Utopia: contribuições à teoria de Relações Públicas**. 3a Ed. São Paulo: Summus, 2018.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. v. 28, n. 4, 1983.

SOARES, Valéria D. **Agenda Setting e a comunicação nas organizações**: um encontro possível. 2007. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

TAYLOR, James R.; CASALI, Adriana M. Linguagem, discurso e worldview. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Linguagem e Discurso**. São Caetano do Sul: Difusão, 2018.

THAYER, L. O. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração e nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

TRAQUINA, Nelson. **O Poder do Jornalismo**. Coimbra: Minerva, 2000.

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

WOLF, Mauro. **Teorias das Comunicações de Massa**. Lisboa: WMF Martins Fontes, 2012.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: SaraivaUni, 2021.

ZHANG, Wen; ZENG, Xiaoshuang; LIANG, Huigang; XUE, Yajiong; CAO, Xuanze. Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. **Sustainability**, v. 15, n. 8, p. 6644, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15086644>. Acesso em: 04 jul 2024.