

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**VALÉRIA DELUCA SOARES**

***A AGENDA SETTING* E A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM ENCONTRO POSSÍVEL**

**Porto Alegre**

**2007**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**A AGENDA SETTING E A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM ENCONTRO POSSÍVEL**

**VALÉRIA DELUCA SOARES**

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Peixoto Moura  
Orientadora**

Tese apresentada como pré-requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social.

**Data da defesa: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_**

**Instituição depositária:  
Biblioteca Ir. José Otão  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S676A Soares, Valéria Deluca

A Agenda Setting e a Comunicação nas Organizações:  
Um encontro possível / Valéria Deluca Soares. — Porto  
Alegre, 2007.

281 f.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social.  
Programa de Pós-Graduação Comunicação Social. PUCRS,  
2007.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Peixoto de Moura

1. Agenda Setting. 2. Comunicação Organizacional. 3.  
Informação. 4. Portais Corporativos. I. Título.

CDD : 659.2

### **Bibliotecário Responsável**

Ginamara Lima Jacques Pinto  
CRB 10/1204

**VALÉRIA DELUCA SOARES**

**A AGENDA SETTING E A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM ENCONTRO POSSÍVEL**

**Tese de Doutorado em Comunicação Social**

**Data da aprovação: 23/05/2007**

**Banca Examinadora**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Peixoto de Moura  
Orientador**

---

**Prof. Dra. Sidinéia Freitas**

---

**Prof. Dra. Christa Berger**

---

**Prof. Dra. Lilia Maria Vargas**

---

**Prof. Dr. Antonio Hohlfeldt**

**Porto Alegre**

**2007**

A Deus, por me dar a vida e o livre arbítrio.  
Aos meus pais José e Carmen, por me ensinarem a viver com dignidade e perseverança.  
Ao meu amor Fábio, por ser meu companheiro, amigo e amante.

## AGRADECIMENTOS

À Prof<sup>a</sup> Cláudia Moura por me orientar, com mãos de fada, nesta dura jornada;

À minha irmã Aline, que me ensinar a ser mais serena;

Ao meu irmão Maximiliano, por me amar;

À minha avó Nair (*in memorian*), que, ao lado de Nossa Senhora, reza por mim;

Aos meus cunhados, Cristian e Kely, por fazerem meus irmãos felizes;

Às minhas sobrinhas Carol, Vivian e Júlia, por me lembrarem como é bom rir;

À amiga de fé Francisca Assis da Rosa, mãe de coração, que acredita em mim, incondicionalmente;

Aos meus familiares e aos de meu marido, pela torcida e confiança em meu trabalho;

Às amigas desta e de outras vidas, Cíntia Carvalho e Laura Glüer, por nunca duvidarem de mim e da nossa amizade;

Aos *superboys* Cristiano Max e Marsal Branco, por me mostrarem que a vida pode ser uma grande brincadeira de criança;

Às amigas Paula Jung, Helaine Rosa, Sandra Montardo e Paula Puhl,  
pelas incontáveis conversas, nas idas e vindas pela BR-116;

Ao Sicredi, por me receber de portas abertas;

Aos colegas da Feevale, do IBGEN e do IPA, por acreditarem em mim;

Aos amigos da TV Feevale, por tudo que fizemos e aprendemos juntos.

**OBRIGADA!**

As pessoas se convencem de que a sorte me ajudou,  
mas plantei cada semente que o meu coração desejou...  
(ROUPA NOVA)

E se quiser saber pra onde eu vou,  
pra onde tenha sol,  
é para lá que eu vou..  
(JOTA QUEST)

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal verificar a ocorrência da hipótese de *Agenda Setting* junto à comunicação nas organizações, durante o fluxo de informações e na geração de conhecimento organizacional. Assim, pretende identificar como os pressupostos do agendamento permeiam tais processos, caracterizando os portais corporativos como uma ferramenta capaz de otimizar estas práticas. Para tanto, utilizou-se, como caminho metodológico, as Pesquisas Descritiva e Exploratória, propostas por Gil (1999). Em um primeiro momento, é apresentado o referencial teórico elaborado, a partir da Pesquisa Bibliográfica. Feitas as discussões que surgiram deste levantamento, realizou-se uma pesquisa de campo, junto ao Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo –, para verificar, na práxis, a ocorrência dos apontamentos realizados em nível teórico. Este estudo teve duas abordagens distintas, uma de fórum qualitativo e outro quantitativo. Para o primeiro, as técnicas que balizaram as consultas foram a realização de entrevistas para a coleta dos dados e a Análise de Conteúdo (PAGÈS, 1987) na apresentação, análise e interpretação dos dados. Para a abordagem quantitativa, foram aplicados questionários, cujos dados foram apresentados, analisados e interpretados a partir da Estatística Descritiva (MALHOTRA, 2001). Percebeu-se que os principais pressupostos e conceitos que acompanham a hipótese de *Agenda Setting*, verificados na relação entre a mídia e os receptores, podem ser encontrados nos espaços onde ocorrem as trocas entre organizações e seus públicos, a partir de processos de comunicação. Assim como a notícia é o elemento que dá conteúdo às pautas que circulam nos meios de comunicação, a informação é o combustível que alimenta os fluxos de comunicação organizacional. Verificou-se, ainda, que os canais institucionais têm influência similar junto aos sujeitos que povoam as organizações, se comparados com os meios de comunicação de massa, na formação da agenda e na influência sobre o quê e como pensar e falar.

### **Palavras-chave:**

*Agenda Setting* – Comunicação nas Organizações – Informação – Conhecimento – Portais Corporativos

## **ABSTRACT**

This work has as a main goal to verify the occurrence of Agenda Setting hypothesis in organizations' communication during the flow of information and the generating of organizational knowledge. Thus, it intends to identify how Agenda Setting's ideas permeate such processes by characterizing corporate portals as a tool able to optimize these practices. For this purpose, it has been used the Exploratory and Descriptive Researches (GIL, 1999) as a methodological way. Firstly, the work presents the theoretical body, which has been elaborated based on a bibliographical research. After discussing about some points that have come along from it, a fieldwork has been carried out on Sicredi – Credit Corporate System – with the aim of verifying in praxis the occurrence of some points observed in theoretical level. This study has both qualitative and quantitative approaches. For the first one, it has used two techniques: interviews for collecting data and the Content Analysis (PAGÈS, 1987) in presenting, analyzing and interpreting them. For the second one, it has been applied questionnaires, whose data have been presented, analyzed and interpreted from the Descriptive Statistics. It has realized that the main concepts of Agenda Setting that have been verified in the relation between media and receptors can be found where exchanges between organizations and their public take place from the communication processes. Like news, that are the element which provides content to the agendas that go around in communication media, information is the fuel that feeds the flow of the organizational communication. It has also verified that, by comparing to mass media, the institutional channels have a similar influence on people who surround organizations in regard to the agenda formation and to the influence on what and how to think and to speak.

**Key-words:**

Agenda Setting – Organizational Communication – Information – Knowledge – Corporate Portals

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Afirmações – Comunicação x Grau de concordância .....	205
Tabela 2:	Afirmações – Informação x Grau de concordância .....	221
Tabela 3:	Afirmações – Conhecimento x Grau de concordância .....	231
Tabela 4:	Afirmações – Portal Corporativo x Grau de concordância .....	245

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Meios de Comunicação nas Organizações .....	44
Figura 2:	Conceitos básicos de Agendamento .....	53
Figura 3:	A informação na organização .....	69
Figura 4:	O gerenciamento da Informação Organizacional .....	71
Figura 5:	Quatro modos de conversão do conhecimento .....	84
Figura 6:	Espiral do Conhecimento .....	86
Figura 7:	Classificação dos Portais .....	97
Figura 8:	Pressupostos da Comunicação .....	108
Figura 9:	Pressupostos da Comunicação nas Organizações .....	111
Figura 10:	Pressupostos da Informação .....	115
Figura 11:	Pressupostos sobre Conhecimento Organizacional .....	118
Figura 12:	Os portais e as vantagens para a organização .....	121
Figura 13:	Pressupostos da Hipótese <i>Agenda Setting</i> .....	126
Figura 14:	<i>Agenda Setting</i> e a Comunicação nas organizações em portal cooperativo .....	127
Figura 15:	Organograma do Sicredi .....	129
Figura 16:	Organograma da Confederação – Sicredi .....	133
Figura 17:	Página da Sicredi na Internet .....	136

Figura 18:	Página de acesso ao Portal Cooperativo Sicredi .....	137
Figura 19:	Página inicial do Portal Sicredi .....	138
Figura 20:	<i>Links</i> da Página Inicial do Portal Sicredi .....	139
Figura 21:	Aba sobre o Sicredi .....	140
Figura 22:	Aba sobre Projetos .....	141
Figura 23:	Aba Produtos e Serviços .....	142
Figura 24:	Aba Notícias e <i>Clipping</i> .....	143
Figura 25:	Texto de notícia publicada no Portal Sicredi .....	144
Figura 26:	Redação de comentário sobre notícia publicada no Portal Sicredi .....	145
Figura 27:	Comentário publicado sobre notícia do Portal Sicredi .....	145
Figura 28:	Aba Eventos .....	146
Figura 29:	Aba Cursos .....	147
Figura 30:	Aba Administração .....	148
Figura 31:	Aba sobre o Portal .....	149
Figura 32:	Menu Ferramentas de Trabalho e Ferramentas de Apoio .....	150
Figura 33:	Editor de textos no Portal Sicredi .....	151
Figura 34:	Redação de documento no Portal Sicredi .....	152
Figura 35:	Consulta de processos no Portal Sicredi .....	153
Figura 36:	<i>Link</i> Ferramentas de Trabalho .....	154
Figura 37:	Mapa do Portal Sicredi .....	155

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	A comunicação é a troca de mensagens entre as pessoas, a partir de um meio e uma linguagem em comum .....	194
Gráfico 2:	A resposta do receptor é fundamental para que o processo de comunicação se complete .....	195
Gráfico 3:	A informação é a matéria-prima dos processos de comunicação .....	196
Gráfico 4:	Podem ocorrer ruídos na comunicação, mas é possível reduzi-los .....	197
Gráfico 5:	A comunicação intensifica os relacionamentos e facilita o alcance das metas propostas .....	198
Gráfico 6:	A cultura de uma organização influencia na sua forma de comunicação .....	199
Gráfico 7:	Os canais de comunicação formais estruturam as informações e evitam a “rádio corredor” .....	200
Gráfico 8:	A “rádio corredor” surge da falta de informações que não são obtidas na comunicação formal .....	201
Gráfico 9:	A “rádio corredor” é um problema organizacional que deve ser extinto .....	202
Gráfico 10:	Os fluxos de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos devem ocorrer em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e entre colegas .....	203
Gráfico 11:	A tecnologia tem contribuído para a otimização dos processos de comunicação .....	204
Gráfico 12:	Média das questões sobre Comunicação .....	206

Gráfico 13: A informação precisa ser: objetiva, verdadeira, fácil de entender e do interesse de todos .....	208
Gráfico 14: O excesso de informações atrapalha o rendimento da organização .....	209
Gráfico 15: A informação reduz as incertezas no momento de tomar decisões ou realizar tarefas .....	210
Gráfico 16: A busca pela informação requer uma fonte confiável e sistemas que organizem e disponibilizem os dados solicitados .....	211
Gráfico 17: A comunicação contribui para a disseminação da informação ...	212
Gráfico 18: A informação é um ativo estratégico para as organizações .....	213
Gráfico 19: O ambiente organizacional é um lugar de fluxo contínuo de informações .....	214
Gráfico 20: A partir deste fluxo contínuo, é possível armazenar uma carga de informações que é acionada quando há a necessidade de realizar uma tarefa ou tomar uma decisão .....	215
Gráfico 21: Gerenciar a informação é organizar e disponibilizar dados, o que facilita as tarefas organizacionais .....	216
Gráfico 22: É preciso que uma informação seja importante, interessante e atual, para ser divulgada .....	217
Gráfico 23: O veículo e a linguagem usados na divulgação de uma informação influenciam no interesse do colaborador .....	218
Gráfico 24: O colaborador é quem atribui valor ou não a uma determinada informação .....	219
Gráfico 25: O acesso à informação colabora com a construção do conhecimento organizacional .....	220
Gráfico 26: Média das questões sobre informação .....	222
Gráfico 27: O conhecimento surge da informação organizada, relacionada e vivida pelo colaborador .....	223
Gráfico 28: O conhecimento de uma organização é a soma dos saberes de todos os colaboradores .....	224
Gráfico 29: Os colaboradores devem compartilhar seus saberes com os colegas .....	225

Gráfico 30: A construção do conhecimento surge dos questionamentos sobre determinado tema .....	226
Gráfico 31: O conhecimento de uma pessoa nunca está pronto. Está sempre em construção .....	227
Gráfico 32: A tecnologia colabora com a disseminação do conhecimento ....	228
Gráfico 33: É possível encontrar conhecimento no portal corporativo .....	229
Gráfico 34: Gestão do conhecimento estimula o compartilhamento e a disseminação de informações .....	230
Gráfico 35: Média das questões sobre Conhecimento .....	232
Gráfico 36: A melhor ferramenta tecnológica para disponibilizar de informações é o portal corporativo .....	233
Gráfico 37: O portal corporativo otimiza o tempo dos colaboradores e aumenta a produtividade .....	234
Gráfico 38: O uso do portal corporativo facilita o cumprimento das tarefas e o alcance das metas .....	235
Gráfico 39: O portal corporativo reduz o investimento em novos equipamentos de informática .....	236
Gráfico 40: No portal corporativo é possível atualizar, acessar, publicar e gerenciar informações .....	237
Gráfico 41: O portal corporativo proporciona a geração de conhecimento organizacional .....	238
Gráfico 42: As listas de distribuição do portal são mal utilizadas, o que gera excesso de informação .....	239
Gráfico 43: O portal corporativo é um lugar onde se pode proteger o conhecimento organizacional .....	240
Gráfico 44: As capacitações e a Educação à Distância podem acontecer no uso do portal corporativo .....	240
Gráfico 45: O portal corporativo colabora com o desenvolvimento de novos talentos .....	241
Gráfico 46: O portal corporativo pauta as atividades e assuntos na organização .....	242
Gráfico 47: Sinto-me confortável usando o portal corporativo do Sicredi .....	243

Gráfico 48: O portal do Sicredi é o melhor meio para a comunicação entre os colaboradores .....	244
Gráfico 49: Média das questões sobre Portais Corporativos .....	246

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	20
<b>1 COMUNICAÇÃO: AGENDA SETTING NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	37
1.1 CONCEITUANDO COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	38
1.2 CONCEITUANDO A AGENDA SETTING .....	47
<b>2 INFORMAÇÃO: A ALMA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	55
2.1 CONCEITUANDO INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....	55
2.2 O CONTROLE E O EXCESSO DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	61
2.3 A INFORMAÇÃO COMO ATIVO ORGANIZACIONAL .....	64
<b>3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: A CRIAÇÃO E A GESTÃO DOS SABERES</b> .....	75
3.1 CONCEITUANDO O CONHECIMENTO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	75
3.2 A CRIAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	80
3.3 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....	87
<b>4 PORTAIS CORPORATIVOS: A FERRAMENTA VIRTUAL NA REALIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	91
4.1 ENTENDENDO PORTAIS CORPORATIVOS .....	91
4.2 TIPOLOGIA E CARACTERÍSTICAS DOS PORTAIS CORPORATIVOS .....	96
4.3 OS PORTAIS CORPORATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES .....	99
<b>5 O ENCONTRO: A AGENDA SETTING E A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	105
<b>6 SICREDI: UM LUGAR REAL PARA A AFERIÇÃO</b> .....	128
6.1 O SICREDI – SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO .....	128
6.2 DESCRIÇÃO DO PORTAL CORPORATIVO SICREDI .....	134

6.3	DUAS ANÁLISES: DADOS TRANSFORMADOS EM INFORMAÇÃO ..	156
6.3.1	A análise qualitativa .....	156
6.3.2	A análise quantitativa .....	190
6.3.3	Algumas inferências .....	247
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>251</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>256</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>267</b>
	<b>ANEXO A: Histórico do Sicredi .....</b>	<b>268</b>
	<b>ANEXO B: Pauta das entrevistas realizadas no Sicredi .....</b>	<b>271</b>
	<b>ANEXO C: Esquema das entrevistas .....</b>	<b>272</b>
	<b>ANEXO D: Carta-convite aos colaboradores do Sicredi .....</b>	<b>284</b>
	<b>ANEXO E: Questionário aos colaboradores do Sicredi .....</b>	<b>285</b>

## INTRODUÇÃO

As organizações vivem um momento de dinâmica intensa. A cada novo instante, mudanças acontecem, novos caminhos são visionados. Morgan (2000) observa que as organizações são complexas e têm muitas facetas. Explica que, em tempos de mudanças rápidas, administrar e organizar torna-se uma tarefa mais difícil a cada dia. Portanto, considera que se faz necessário identificar os pressupostos que determinam o modo de pensar da sociedade e suas organizações, sendo preciso desenvolver a capacidade de usar outras alternativas, com aptidões que permitam ver, entender e mudar as situações através de novas possibilidades.

Utiliza-se de metáforas para apresentar as organizações, por meio de oito comparações. Nesta pesquisa se faz pertinente observar as organizações vistas como organismos e como cérebros. Ao compará-las com um organismo, dá destaque à sua capacidade de adaptar-se para sobreviver em um ambiente de mudança freqüente. Tal comparação ajuda a compreender as organizações como conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas que se relacionam entre si. Encoraja a sobrevivência corporativa e a leva ao desenvolvimento de sistemas orgânicos vibrantes, permanentemente abertos às novas mudanças.

Na metáfora que apresenta a organização vista como cérebro, Morgan (2000) direciona o foco para a capacidade de aprender, em processos que tanto podem atrofiar quanto aumentar a inteligência organizacional. As tecnologias podem ser usadas para desenvolver modos de descentralização organizacionais,

tanto em nível local como global. Devem ser capazes de perscrutar e antecipar mudanças no ambiente mais amplo e detectar variações significativas. Necessitam, ainda, desenvolver capacidades de questionar, desafiar e mudar as normas e pressupostos vigentes, além de permitir o surgimento de um padrão de organização e direção estratégica.

As organizações estão transformando seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. Lévy explica que as organizações estarão "sem cessar em pesquisa e em aprendizagem para compreender, conceber, produzir, comunicar, vender e se associar" (2001, p. 80). Com este prisma, Castells propõe uma definição potencialmente útil de organização em rede, sendo "aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos" (2000, p. 232).

Os integrantes da rede passam, então, a ser tanto autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, assim, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Conceitua estas organizações como sendo

[...] uma forma organizativa construída em torno de um projeto de negócio que resulta da cooperação entre diferentes componentes de diversas empresas, operando em rede entre elas durante a duração de um determinado projeto de negócio, reconfigurando suas redes para levar a cabo cada projeto (CASTELLS, 2000, p. 84).

Tal conceito leva a entender que o sucesso da organização está ligado ao fato de gerar conhecimentos e processar informações com agilidade e confiabilidade, sendo capaz de adaptar-se às mudanças da economia global, condição ressaltada por Morgan (2000), em suas metáforas. Há uma necessidade de ser flexível, a fim de alterar seus meios com a mesma velocidade que mudam os objetivos, sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional que se vive nos dias de hoje. Castells (2000) vai além, ao tratar da inovação, pois considera o ato de inovar como a principal arma competitiva das organizações.

Para tanto, cabe destacar o papel da cooperação mútua, observado por Simões (1995), dentro deste sistema em rede, pois tal condição permite o aparecimento de novas possibilidades de negócios. A cooperação e os sistemas de rede oportunizam que a organização mantenha-se em dia com a informação, sendo esta constantemente renovada. Nas redes, novas oportunidades são criadas; logo, quem está fora tem sua sobrevivência dificultada. Assim, o gerenciamento da informação e o compartilhamento do conhecimento surgem como pauta dos líderes organizacionais e – por que não dizer – dos gestores da comunicação, no ambiente organizacional.

A importância do conhecimento organizacional é vista por intermédio de sistemas de significados que a organização usa para atribuir destaque e relevância às novas informações e aos novos saberes. Sua pertinência mostra-se na medida em que sua capacidade de alimentar o crescimento e a renovação da organização se manifestam.

A comunicação pode ser entendida como facilitadora no compartilhamento do conhecimento. Neste momento de transformação, no qual informação e saberes estão em evidência, a comunicação, que tem por base um processo de troca, passa a desenvolver um papel essencial, nas movimentações de informações, conhecimentos e no processo decisório. Isto ocorre porque pode haver a dificuldade de uma única pessoa decodificar todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão.

Então, a comunicação pode configurar-se como processo responsável pela disseminação das informações e conhecimentos, além de aliada na transformação cultural, através de mensagens que percorrem a organização e os significados comuns produzidos. Seus códigos ou signos são determinados por uma linguagem, que carrega, intrinsecamente, os valores e pressupostos básicos da organização. Assim, a comunicação transforma as concepções mais arraigadas da organização em artefatos visíveis, determinando o comportamento dos indivíduos. Segundo Pimenta, “a comunicação é o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo, que possibilita a sua construção” (2000, p. 15).

A geração do conhecimento amplia uma faceta importante da comunicação: a necessidade de compartilhar o saber gera a urgência de intensificar os processos de trocas de informação nas organizações. A comunicação, não somente evidenciada pelos canais formais escritos, mas principalmente pela disseminação e compartilhamento dos conhecimentos tácitos, depende, em grande parte, das interlocuções face-a-face. Cabe considerar que, apesar das enormes conquistas tecnológicas neste setor, jamais haverá um substituto eletrônico perfeito para a interação entre indivíduos. Deve-se considerar que muitas falhas de comunicação nas organizações são decorrentes de comportamentos profundamente arraigados de interação social que impedem o fluxo de informações, conforme salienta Bartolomé (1999).

Buscando compreender a interligação entre informação, conhecimento e comunicação, Marteleto (1995) apresenta a informação como um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo social, com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade. O processo de interação entre os indivíduos e uma determinada estrutura de informação vêm gerar uma modificação em seu estado cognitivo, produzindo conhecimento. Esta relação só acontece se a informação é percebida e aceita como tal.

Nas Teorias da Comunicação, é possível encontrar alguns conceitos que dão suporte a esta idéia. As vertentes contemporâneas mais estudadas por autores, como Hohlfeldt (2001), Wolf (2001) e Traquina (1999, 2000, 2001), apontam um caminho que corrobora com a discussão apresentada. A *Agenda Setting*, o *Newsmaking* e a Espiral do Silêncio<sup>1</sup> trazem pressupostos que podem ser encontrados não somente no dueto mídia e sociedade, mas também em um fórum menor<sup>2</sup>, na relação organização e públicos.

---

<sup>1</sup> Em linhas gerais, o agendamento refere-se à relação entre a mídia e os receptores, além de suas interinfluências. A hipótese de *Newsmaking* enfatiza a produção de informação, ou seja, a transformação de acontecimentos do dia-a-dia em notícias. E, por fim, a Espiral do Silêncio estuda as influências da mídia na opinião dos receptores (HOHLFELDT, 2001).

<sup>2</sup> Entende-se por 'fórum menor' as organizações. "Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos. (HALL, 1973, p. 23)

Em especial, o Agendamento, que será apresentado nesta pesquisa, ao estudar a informação e sua relação com os receptores, pode ser visto no ambiente organizacional. Guardadas as proporções, assim como a notícia é o combustível para esta hipótese em nível macro, no caso a sociedade, a informação, no nível das microrrelações, de forma análoga, é a mediadora dos processos de comunicação entre os sujeitos organizacionais.

Para que este processo se dê, seja na sociedade ou nas organizações, os elementos que o formam são basicamente os mesmos. São emissores, receptores, mensagens recheadas da informação, códigos em comum, canais que suportem a carga e que dêem conta de sua missão e a retroalimentação, com o *feedback*. Quando se trata da díade mídia e sociedade, os meios de comunicação cumprem o papel de canais, que transportam as informações de um lado para outro. Nas organizações, há de se ter cuidado na escolha destes veículos, sendo necessário estar atento às características peculiares do ambiente e de seus sujeitos.

Um interessante canal, considerado por alguns autores para a gestão da informação e geração do saber dentro das organizações, tem sido o portal corporativo. Este é um aplicativo que permite às organizações liberar informações armazenadas interna e externamente, provendo aos usuários uma única via de acesso à informação. Freitas (2004) destaca que os benefícios no uso do portal corporativo podem ser percebidos a partir de três pontos de vista: dos gestores, da área de Tecnologia da Informação (TI) e dos colaboradores (usuários).

Considera que, do ponto de vista das organizações, o portal corporativo apresenta a ampliação na produtividade e, por consequência, na economia. Além disso, funciona na retenção do capital intelectual, o conhecimento, viabilizando e disponibilizando, com mais eficiência, suportes para a tomada de decisões e resolução de questões. Se observado a partir do olhar da TI, a implantação de um portal corporativo apresenta-se como uma janela para o investimento em tecnologia na organização, pois permite que sejam desenvolvidos métodos para acesso aos sistemas existentes em um mesmo ambiente (geralmente, o navegador na *Web*).

Para o colaborador, por sua vez, o portal corporativo oferece as informações e aplicações necessárias à realização das tarefas rotineiras, em um ambiente customizado e personalizado. O compartilhamento do conhecimento, então, é viabilizado, com a criação de comunidades e ferramentas de colaboração. Há, conforme Freitas (2004), uma maior mobilidade da informação, com conexões seguras e com dispositivos móveis, onde o acesso às informações, a partir de localidades remotas, é facilitado.

Os portais corporativos altamente integrados com aplicações, ferramentas de colaboração e serviços de informação de diferentes fontes, formatos e ambientes, permitem integrar processo de negócios e viabilizam práticas conhecidas como *Business to Employee*<sup>3</sup> [...] transformam-se em uma promessa de redução de despesas e desperdícios, aumento de produtividade, retenção de talentos, aumento de *empowerment*<sup>4</sup>, melhoria da qualidade e atendimento, redução do tempo de resposta e resolução de problemas, prontidão de respostas, colaboração, trabalho em grupo, aprendizagem, etc. (FREITAS, 2004, p. 48).

Corroborando, Toledo (2002) considera que o portal corporativo, a quem nomeia de portal do conhecimento, além de prover uma visão unificada, configurando-se em um ponto de acesso seguro e único às diversas fontes de informação, apresenta-se como um espaço de convergência de diversas e complementares soluções de gestão da informação e dos saberes organizacionais. Mas destaca que a especificação ou configuração destes ambientes, com a escolha dos serviços, das funcionalidades e das ferramentas complementares, é oriunda de requisitos particulares de cada organização, a partir da sua realidade.

Neste sentido, Terra e Gordon (2002), que chamam o portal corporativo de portal corporativo do conhecimento, dizem que estes são espaços identificados como o único ponto de contato para todas as fontes diárias de informação e aplicações relevantes de *softwares*. Isto quer dizer que assumem o papel inédito de integrador universal, pois se configuram em uma plataforma que permite uma

---

<sup>3</sup> Consiste em um conjunto de aplicações informáticas *on line* que visam facilitar a comunicação entre a organização e os seus colaboradores internos e externos (FREITAS, 2004, p. 90).

<sup>4</sup> É um processo complexo de crescimento individual e de grupo na direção da autonomia na busca de soluções para os problemas. Abrange elementos como motivação, compreensão das relações de gênero e suas conseqüências, desbloqueio do medo, o vencer das próprias resistências, desenvolvimento da capacidade de enfrentar desafios e eliminação da mentalidade de vítima (FREITAS, 2004, p. 91).

integração flexível e ao mesmo tempo coordenada de uma diversidade de aplicações de *software*, e que oferece informação altamente personalizada e acessível ao usuário. Tal possibilidade melhora os ciclos complexos de decisão daqueles que buscam na informação e no conhecimento possibilidades para suas atividades rotineiras e, principalmente, para a tomada de decisão.

Tendo em vista o cenário descrito, elege-se como objetivo geral desta pesquisa: *verificar a ocorrência da Agenda Setting junto à comunicação nas organizações, durante o fluxo de informações e na geração de conhecimento organizacional, em portais corporativos.*

Assim, são objetivos específicos desta pesquisa: *identificar como a Agenda Setting permeia os fluxos de informação e a geração de conhecimento nas organizações; e, caracterizar o portal corporativo como ferramenta para otimizar tal processo.*

Com base nesta exposição de cenário e nos objetivos desta pesquisa, justificam-se estudos científicos na área do gerenciamento da informação como fonte para a gestão do conhecimento nas organizações, a partir da comunicação nas organizações, tendo por pano de fundo vertentes das Teorias da Comunicação. Logo, a Comunicação Social não pode deixar de contribuir e de participar deste processo.

Cabe a ela sedimentar seu lugar como grande área do conhecimento, visto que se vincula à idéia de um processo onde acontece o compartilhamento de um mesmo objeto de consciência, conforme Martino. A informação passa a ser “o rastro que uma consciência deixa sobre um suporte material, de modo que uma outra consciência pode resgatar, recuperar, então simular, o estado em que se encontrava a primeira consciência” (2001, p. 17).

A comunicação nas organizações, como lembra Bueno (2003), não pode ser considerada como um simples e mero instrumento, mas sim um agente efetivo na gestão dos processos organizacionais, com a capacidade de mudar os rumos da organização e definir a consolidação da imagem institucional. Há a necessidade de uma reciclagem em seus procedimentos, ampliando sua

participação, dando ênfase à sua função estratégica. E a informação como matéria-prima do processo comunicacional, visando à gestão do conhecimento organizacional, através da ação dos profissionais de Comunicação, carece assumir seu papel de protagonista deste espetáculo, deixando de ser mera coadjuvante. Para tanto, é possível trazer pressupostos e conceitos de estudos na área das Teorias da Comunicação, nesta pesquisa pela *Agenda Setting*, para embasar tal pensamento.

Surgem, assim, questões que tal estudo pretende se debruçar: *Como se dá a ocorrência da Agenda Setting junto à comunicação nas organizações, durante o fluxo de informações e na geração de conhecimento organizacional, tendo como canal os portais corporativos?; De que forma a Agenda Setting permeia os fluxos de informação e a geração de conhecimento nas organizações?; e, Os portais corporativos se configuram como ferramenta para otimizar tal processo?*

Para tais questionamentos, tem-se como hipótese a de idéia que os conceitos que caracterizam a *Agenda Setting*, ao se referirem à relação mídia-receptores mediada pelos veículos de comunicação de massa, podem ser vistos nos processos estabelecidos entre as organizações e seus públicos a partir de canais institucionais. Pode-se pensar, ainda, que, assim como a notícia é o ponto em comum na definição das agendas pública e midiática, a informação assume este papel na agenda organizacional, na construção e na disseminação de saberes, com ênfase ao apoio dado pelas tecnologias<sup>5</sup>.

Tendo sido definido e descrito o foco deste estudo, salienta-se que os aspectos a serem aprofundados teoricamente também serão verificados em um ambiente real. Para tanto, optou-se por aplicá-los em uma organização preocupada com os processos comunicacionais em seus espaços e que enfatizasse a promoção da informação e do conhecimento. Além disso, ela precisaria possuir um instrumento de informação no formato de um portal

---

<sup>5</sup> Nesta pesquisa, o portal corporativo é entendido como um instrumento, uma ferramenta de comunicação, sendo considerado o espaço empírico para a realização do estudo.

corporativo. Assim, o Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo – foi escolhido como o lugar para tal averiguação.

O Sicredi é uma cooperativa de crédito que surgiu com o cooperativismo no Brasil, há mais de 100 anos. Estas cooperativas são criadas para oferecer soluções de crédito, ofertando produtos e serviços moldados às necessidades e condições financeiras de seus associados. Há dois anos, o Sicredi implementou um portal corporativo visando melhorar os fluxos de informação entre seus colaboradores. De lá para cá, estão sendo feitos ajustes na ferramenta, tendo por base os princípios que norteiam a comunicação nas organizações e, por conseqüência, a divulgação da informação e o gerenciamento do conhecimento, com vistas ao crescimento e ao amadurecimento dos colaboradores, suas práticas, e do negócio em si. Tal cenário mostrou-se como um desafio para as intenções deste estudo científico.

Feitas as considerações sobre os objetivos, questões de pesquisa e ambiente onde o estudo será verificado em termos práticos, destaca-se as justificativas que levam à realização desta pesquisa. Pode-se dizer que a trajetória desta pesquisadora, seja em seus estudos científicos ou em seu caminho profissional como jornalista<sup>6</sup> e docente<sup>7</sup>, contribuiu para o surgimento e formulação de tais questões. Destaque para sua dissertação de Mestrado, intitulada “Fluxos de Informação x Relações de Poder: Uma análise nos laboratórios experimentais do curso de Comunicação Social do Centro Universitário Feevale”, onde as relações que se estabelecem, no ambiente organizacional, entre a informação e o poder, a partir do recorte indicado no próprio título, foram estudadas. No referente à informação, foi feita uma pesquisa

---

<sup>6</sup> Atua por mais de 13 anos no mercado de trabalho, em jornais, rádios, revistas e emissoras de televisão, no interior do Estado e em Porto Alegre. Desempenhou atividades como repórter de TV, produtora de TV e rádio, além de editora e redatora em jornal. Também possui experiência em gerenciamento de Assessorias de Comunicação nas Organizações.

<sup>7</sup> Docente do Centro Universitário IPA Metodista, no curso de Jornalismo, e no Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios – IBGEN (Curso de Administração de Empresas), tanto na graduação como na pós-graduação *Latu Sensu*. Foi docente do Centro Universitário Feevale (cursos de Comunicação Social e Gestão da produção e em cursos *Latu Sensu*). Nos cursos de especialização tem tido a oportunidade de ministrar disciplinas sobre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Teorias da Comunicação e Comunicação Organizacional, em instituições como a Feevale, IPA, IBGEN e UNESC. Supervisora dos laboratórios de prática televisiva e radiofônica no IPA. Coordenou a TV Feevale e o curso de pós-graduação *Latu Sensu* em Gestão Estratégica da Comunicação Empresarial, na Feevale.

consistente sobre o assunto, que, inclusive, serve de base para o referencial teórico da presente proposta de tese.

Neste sentido, projeta-se um sumário com seis capítulos distintos. No primeiro, chamado *Comunicação: Caminho rumo à competitividade organizacional*, são abordados aspectos referentes aos conceitos de comunicação e de comunicação nas organizações. São trazidos, ainda, conceitos sobre a hipótese contemporânea *Agenda Setting*, estudada pelas Teorias da Comunicação.

No segundo capítulo, nomeado de *Informação: A alma da comunicação nas organizações*, apresenta-se o pensamento de diferentes autores sobre o conceito de informação no processo comunicacional, sendo esta um ativo organizacional carente de uma gestão mais efetiva.

Na seqüência, no terceiro capítulo desta pesquisa, *Conhecimento Organizacional: A criação e a gestão de saberes*, diferentes autores colaboram com a construção de conceitos sobre o conhecimento e conhecimento organizacional. São tratadas as questões que envolvem a criação e a transferência de conhecimento nas organizações e a gestão destes saberes.

O capítulo seguinte, intitulado *Portais Corporativos: A ferramenta virtual na realidade organizacional*, aborda os conceitos, a tipologia e as características dos portais corporativos. Traz questões sobre a utilização e os benefícios deste instrumento, que pode ser visto como de comunicação, na realização das tarefas organizacionais e para a tomada de decisão.

No quinto capítulo, nomeado como *O Encontro: A Agenda Setting e a Comunicação nas Organizações*, há destaque para uma discussão a partir dos conceitos apresentados nos capítulos anteriores, tendo por base os objetivos e questões de pesquisa deste estudo.

Finalmente, o sexto e último capítulo, *Sicredi: Um lugar real para a aferição*, é mostrada a organização onde os pressupostos teóricos trazidos nos primeiros capítulos serão aferidos pela pesquisadora. Assim, são apresentados os objetivos e a estrutura do Sistema de Crédito Cooperativo – o Sicredi; o portal

corporativo utilizado pela organização; e, os dados recolhidos junto à pesquisa de campo realizada com a amostra de público definida, a partir do uso das técnicas escolhidas para a coleta, apresentação, análise e interpretação.

A partir dos objetivos e questões propostas, os procedimentos utilizados neste estudo têm apoio nas pesquisas Descritiva e Exploratória. Para Gil (1999, p. 44), a Pesquisa Descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis. Visam levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, aptas a serem incluídas neste procedimento científico. Por sua vez, a Pesquisa Exploratória, conforme Gil, “[...] é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (1999, p. 45).

Visando contemplar os procedimentos metodológicos apontados, são utilizadas como técnicas a Pesquisa Bibliográfica, Entrevistas e Questionários para a coleta de dados. Outra técnica, também utilizada, é a Observação Simples. Para fundamentar teoricamente tais escolhas, serão usados os conceitos de Gil (1999).

Para a obtenção do referencial teórico, é adotada a Pesquisa Bibliográfica, que se desenvolve a partir de materiais elaborados, como livros e artigos científicos. Cabe destacar que, depois de feito tal levantamento, utilizar-se-á de alguns pressupostos da técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Pagès (1987), para a análise crítica do pensamento do grupo de autores selecionados por esta pesquisadora. Esta técnica também será usada para a análise e interpretação de dados recolhidos na pesquisa de campo, sendo apresentada em detalhes, ainda no decorrer desta descrição sobre os aspectos metodológicos da presente tese.

Outra técnica de coleta de dados é a Entrevista. Gil a define como uma técnica onde o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, objetivando obter dados que interessam ao seu estudo. É uma forma de interação social, um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Assim, “é adequada para

a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das explicações ou razões das coisas precedentes” (1999, p. 117).

O autor classifica os tipos de entrevista em quatro: informal, focalizada, por pautas e formalizada. Nesta proposta de pesquisa, optar-se-á pela entrevista por pautas, que apresenta um certo grau de estrutura, sendo guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo da conversa. Salienta-se que as pautas abordadas devem seguir uma ordem e apresentar uma certa relação entre si. O investigador pouco interfere e utiliza-se de perguntas diretas, deixando o entrevistado falar livremente, à medida que se refere às questões pautadas. Cabe ao entrevistador não permitir que o diálogo se afaste do tema proposto, de forma sutil, preservando a espontaneidade do processo.

Serão entrevistados: o presidente, dois diretores, seis gerentes do Sicredi e as duas administradoras do portal corporativo. A opção por estes colaboradores da instituição justifica-se por levar em consideração que os respondentes conhecem a estrutura e o funcionamento dos processos de comunicação, de gerenciamento da informação e do conhecimento, e do uso de portais corporativos na organização que atuam. Outro aspecto que contribuiu para esta escolha deu-se devido à importância destes indivíduos nas relações estabelecidas e nos processos a serem estudados. Justifica-se, ainda, o recorte feito, pelo fato do número de entrevistados ser considerado executável para a utilização da técnica e do tempo para a realização desta pesquisa.

Cabe informar que nenhum dos entrevistados pela pesquisadora será identificado pelo nome. Assim, durante a apresentação, análise e interpretação dos dados, eles receberão a indicação de: entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3 e, assim, sucessivamente.

O grupo selecionado para participar da coleta dos dados apresenta-se como uma amostra não-probabilística, do tipo intencional que, conforme Marconi e Lakatos (1999), é assim denominada pois o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, onde se pressupõe que estas

pessoas, por palavras, atos ou atuações, têm a propriedade de influenciar a opinião dos demais. Optou-se por este tipo de amostra, visto o interesse em saber a opinião de um grupo específico, no caso, os profissionais que participam do processo de gestão, logo, das decisões organizacionais dentro do Sicredi.

No que se refere à aplicação de questionário, esta é, segundo Gil (1999), uma técnica de investigação composta por um número considerável de questões apresentadas por escrito aos respondentes, com o objetivo de conhecer seu posicionamento a respeito de um tema. Estas questões apresentadas são classificadas em três categorias: abertas, fechadas e duplas. Nas abertas, o questionado responde com suas próprias palavras, enquanto que, nas fechadas, as possíveis respostas são fixadas anteriormente pelo pesquisador. Por fim, as duplas reúnem questões fechadas e abertas.

O questionário, neste estudo, é formulado com questões fechadas, cabendo ao pesquisado marcar as alternativas convergentes ao seu posicionamento. Será aplicado aos colaboradores do Sicredi que fazem parte da Confederação. Para serem respondidos, serão enviados e devolvidos através de correio eletrônico – *e-mail*. Fazem parte da amostra todos os que não exercem cargos de gerência. Assim, do total de 419 funcionários que integram a Confederação, 398 receberão o questionário. Para que este instrumento de pesquisa seja representativo estatisticamente, precisam retornar no mínimo 200 questionários. Este recorte pode ser identificado como uma amostragem por acessibilidade. Conforme Gil (1999), o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo pesquisado.

Ainda sobre a coleta dos dados, utilizar-se-á a Observação Simples junto ao portal corporativo do Sicredi. Gil descreve tal instrumento como aquele em que “o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem” (1999, p. 105). Destaca, porém, que vai além da simples constatação dos fatos, pois exige um mínimo controle na obtenção dos dados, seguindo-se uma análise e interpretação. Julga-se pertinente tal procedimento, visto que o portal

corporativo do Sicredi é a ferramenta escolhida para a verificação do problema desta pesquisa.

Após a coleta dos dados, estes serão analisados a partir de abordagens qualitativas e quantitativas. A Abordagem Qualitativa, a ser utilizada na análise do conteúdo das entrevistas, se caracteriza por não empregar um instrumento estatístico. Richardson destaca que, com este olhar, não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (1999, p. 80).

Justifica-se, assim, esta opção, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Por sua vez, a Abordagem Quantitativa, a ser usada junto aos dados obtidos com os questionários, conforme Richardson, é adotada em estudos descritivos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos ou que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, a partir de procedimentos sistemáticos. Caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta quanto no tratamento dos dados, por meio de técnicas estatísticas. Faz-se pertinente nesta pesquisa, pois “representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções da análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências” (1999, p. 70).

Feitas tais considerações sobre o tipo de abordagem que os dados recolhidos receberão, registra-se como estes serão apresentados, analisados e interpretados. Os dados coletados com as entrevistas, assim como a análise do material recolhido com a Pesquisa Bibliográfica, seguem as recomendações da técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Pagès (1987). Os dados obtidos com os questionários serão estudados com base na Estatística Descritiva, a partir dos conceitos de Malhotra (2001).

A Análise de Conteúdo, proposta por Pagès (1987), recomenda que o recolhimento dos dados aconteça a partir da realização de entrevistas. O conteúdo recolhido precisa ser transcrito e dividido em grandes temas. No caso desta pesquisa, serão: Comunicação, Informação, Conhecimento e Portal Corporativo. Salienta-se que os dados obtidos com as respostas dos questionários respondidos pelos colaboradores da organização em pesquisa servirão para complementar as falas dos gestores.

O autor recomenda que as entrevistas sejam individuais, gravadas, onde, após um rápido diálogo com o entrevistado sobre os objetivos da pesquisa, a conversa se desenrola, seguindo, dentro do possível, o ritmo do respondente. As intervenções do entrevistador, principalmente no início, objetivam clarificar e aprofundar o conteúdo de sua fala. Utiliza-se de perguntas sobre questões de seu interesse, mas preocupa-se em não interromper a fala espontânea. Ressalta-se, aqui, que a técnica assemelha-se à entrevista por pauta, proposta anteriormente.

Partir-se-á, então, para a apresentação, análise e interpretação dos dados. Gil considera que “a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que estes possibilitem o fornecimento de indicações ao problema proposto para a investigação” (1999, p. 168). Por sua vez, a interpretação tem por finalidade “a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (1999, p. 168).

No presente estudo, optar-se-á pela Análise de Conteúdo, pois se caracteriza como uma técnica que se propõe a analisar as formas de comunicação verbal, que se estabelecem entre os emissores e receptores. Podem ser analisados textos literários, entrevistas, questionários, discursos, entre outros. A variante será a forma de analisar o documento, dependendo do foco do pesquisador, seu objeto de estudo e os objetivos que norteiam o estudo.

A partir do momento em que o pesquisador está de posse dos dados, Pagès (1987) indica a delimitação de temas que servem como categorias, guias

para o início da apresentação dos dados e, por conseguinte, à análise e à interpretação dos mesmos. Recomenda, então, o uso de gráficos de interpretação. Sua construção está alicerçada em três passos básicos, que permitem a reflexão e a elaboração teórica. São eles: localização e destaque do temas no texto, classificação dos mesmos dentro de grandes rubricas e identificação das relações entre eles, distinguindo ligações ou contradições. Depois de prontos, permitem comparações com outros materiais e o estabelecimento de articulações, viabilizando e otimizando a interpretação, tornando-se um método de leitura.

A opção pela metodologia de Pagès (1987) justifica-se, pois aponta procedimentos acerca de investigações científicas em organizações, utilizando métodos de investigação, de coleta, de apresentação e de análise de dados pertinentes aos fenômenos sociais e possíveis de serem aplicados aos objetivos propostos por este estudo, viabilizando uma interpretação capaz de atender as questões de pesquisa levantadas.

No que se refere à apresentação, análise e interpretação dos dados colhidos com os questionários, utilizar-se-ão os conceitos da Estatística Descritiva, que trazem um conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir o conjunto de todos os dados coletados em uma investigação. Para tanto, serão usados gráficos do tipo pizza, para representar os resultados obtidos em cada questão do instrumento de pesquisa, e tabelas com a Distribuição de Freqüência acompanhadas de gráficos em torres, para apresentar a média calculada<sup>8</sup>.

Destaca-se que a Distribuição de Freqüência “é uma distribuição matemática, cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, e expressar essas contagens em termos de percentagens” (MALHOTRA, 2001, p. 400). A média, por sua vez, conforme Malhotra, é “o valor obtido com a soma de todos os elementos de um

---

<sup>8</sup> Os gráficos de pizza ou torta, são construídos dividindo-se um círculo (pizza) em setores (fatias), um para cada alternativa possível de ser assinalada. Os gráficos em torre trazem os resultados apresentados a partir de barras, que podem ser verticais ou horizontais. Nesta pesquisa, optou-se pelas verticais.

conjunto e dividindo-se a soma pelo número de elementos” (2001, p. 402). Assim, é possível apresentar uma tendência central, com a maioria das respostas distribuídas em torno da média.

Justifica-se a escolha destes procedimentos estatísticos, pois se prestam aos estudos na área das ciências sociais. Além disso, oferecem subsídios que complementam as abordagens de ordem qualitativa, dando aos resultados da pesquisa uma maior confiabilidade e consistência.

Feitas tais colocações a respeito das opções metodológicas que nortearão a pesquisa, segue-se com a apresentação do referencial teórico.

## **1 COMUNICAÇÃO: AGENDA SETTING NAS ORGANIZAÇÕES**

Neste capítulo, são apresentados pressupostos e conceitos sobre os termos comunicação e comunicação nas organizações. Dar-se-á destaque, também, a uma hipótese contemporânea, pertencente aos estudos das Teorias da Comunicação: a *Agenda Setting*.

Para conceituar o primeiro termo, são apresentados os pensamentos de Lasswell (1978), Berlo (1979), Martino (2001) e Polistchuk (2003). Para tratar da comunicação nas organizações, são citadas as idéias de Goldhaber (1991), Kreps (1995), Costa (1995), Simões (1995, 2001), Lite (1997), Carvalho (2001) e Kunsch (2003)<sup>9</sup>.

Para tratar sobre as hipóteses em Comunicação, destaca-se o pensamento de diferentes autores. Especificamente, sobre o Agendamento, são trazidas as idéias de Lippmann (1966), McCombs e Shaw (1972), Lang e Lang (1981), McCombs (1993), Barros Filho (1995), Molotch e Lester (1999), Hohlfeldt (2001), Traquina (1999, 2000, 2001), Wolf (2001).

Também são trazidas as idéias de Erbolato (1991) sobre as características da notícia.

---

<sup>9</sup> Cabe considerar que os autores Kreps (1995), Kunsch (2003), Goldhaber (1991), Costa (1995) e Lite (1997) integraram o referencial teórico da dissertação de Mestrado desta pesquisadora.

## 1.1 CONCEITUANDO COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O termo comunicação vem do latim *communicatio*. Para entendê-lo, Martino (2001) o divide em três elementos: *munis*, que significa “estar encarregado de”, que, quando acrescido do termo *co*, expressa a idéia de reunião, de realização em conjunto, reforçada pela terminação *tio*, que traz uma idéia de atividade. Assim, tem-se o significado de ‘atividade realizada conjuntamente’.

Observa, ainda, que o termo comunicação pode ser entendido na simples decomposição do vocábulo em *comum+ação*, que quer dizer ‘ação em comum’, “desde que se tenha em conta que o ‘algo em comum’ refere-se a um mesmo objeto de consciência e não a coisas materiais, ou à propriedade de coisas materiais” (MARTINO, 2001, p. 14). Explica, também, que a comunicação humana pode ser tomada a partir de três pontos de vista: do homem com o mundo, com o outro e consigo mesmo. Assim, “comunicar é simular a consciência de outrem, tornar comum (participar) um mesmo objeto mental (sensação, pensamento, desejo, afeto)”, conclui Martino (2001, p. 23).

O processo de comunicação apresenta, então, alguns elementos básicos, como aponta Berlo (1979). Uma fonte emissora, com idéias, necessidades, intenções e um objetivo a transmitir. Este objetivo é expresso na forma de mensagem, enviada a partir de um canal, que pode ser visto como um condutor. A mensagem precisa estar carregada de sentido, novidade e respostas para incertezas, ou seja, ter informação. No capítulo seguinte desta pesquisa, a informação será apresentada de forma aprofundada, visto que se configura em uma das categorias estudadas.

Retomando-se os elementos que integram o processo de comunicação, o autor citado destaca a presença do receptor que, a partir de códigos em comum com o emissor, irá traduzir a mensagem, percebendo as intenções emitidas. Para o processo se completar, é preciso uma reação por parte do receptor, a partir da informação recebida. Assim, o destinatário passa a ocupar o espaço do emissor

que, por sua vez, passa a ocupar o lugar de receptor, em um sentido de retroalimentação.

Polistchuk afirma que a comunicação é o processo básico para a prática das relações humanas e desenvolvimento da personalidade individual e do perfil coletivo. “Pela comunicação, o indivíduo se faz pessoa, indo do ser singular à relação plural. [...] A comunicação demonstra que a universalidade do contato múltiplo é antídoto eficaz do totalitarismo do sentido único” (2003, p. 62-63). Observa que o processo comunicacional é cotidiano, dialógico e em constante recomeço, tendo seu alicerce nas trocas de mensagens. Mas destaca que são os receptores que atribuem os sentidos à informação, pois comunicar é estar em condições de atribuir sentido para algo.

Tal pensamento vem ao encontro do conceito de ato de comunicação que, segundo Lasswell (1978), é agente de ação, integração, formação e construção. Agente de ação quando objetiva a promoção da interação entre o receptor e seu universo de conhecimento, e com o universo de conhecimento do emissor. Este se torna agente de integração quando tem por finalidade unificar, em um mesmo sujeito, suas diversas características (físicas, econômicas e empíricas), além de agregar diferentes indivíduos em grupos aparentemente coesos e iguais. É um agente de formação quando pretende estabelecer uma opinião pública embasada em padrões preestabelecidos e valores individuais correlacionados às novas realidades ou perspectivas. E, finalmente, um agente de construção quando reúne, com a pesquisa, novos dados concretos que orientam as ações dos sujeitos, formando novas idéias sobre o que antes foi dado como verdade.

No espaço organizacional, tais pressupostos são facilmente visualizados, destacando a importância dos relacionamentos mediados pela comunicação enquanto um processo amplo. Kreps (1995) considera que a comunicação é um canal primário, utilizado para promover o desenvolvimento e a manutenção da cultura organizacional<sup>10</sup>, estabelecendo-se uma forte relação entre ambas. A

---

<sup>10</sup> Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem

comunicação no espaço organizacional oportuniza a redução de equívocos por parte dos indivíduos, dando a idéia de ordem frente à interpretação da grande quantidade de processos, metas e procedimentos apresentados pela organização.

A informação é a variável que conecta a comunicação e a organização. É o resultado da comunicação, que se utiliza para restringir e coordenar as atividades dos sujeitos, estabelecendo, assim, a ordem. A comunicação, processo dinâmico, contínuo e irreversível, é, também, um processo de recolhimento, envio e interpretação de mensagens, permitindo que as pessoas compreendam suas experiências.

O autor citado observa que a comunicação nas organizações está baseada em quatro níveis, de que a informação é o elo: a comunicação intrapessoal (que possibilita ao indivíduo processar a informação), a comunicação interpessoal (permitindo que os indivíduos estabeleçam e mantenham relações), a comunicação entre grupos pequenos (que permite aos membros das unidades de trabalho coordenarem as atividades) e a comunicação entre multigrupos (viabilizando a coordenação de esforços a distintas unidades funcionais das organizações).

A comunicação interpessoal pode ser vista como um elemento crucial para a organização, pois tal capacidade permite aos seres humanos orientar seus comportamentos. Isto implica na produção de uma coordenação do comportamento entre os comunicadores, para cumprir metas estabelecidas em comum. É a essência da organização humana. A comunicação grupal, no entanto, permite aos membros organizacionais tomarem decisões que irão ajudá-los a chegar a um consenso e cumprir as normas, regras e alcançar metas. Estas decisões podem ser unânimes, resultarem de vontade da maioria ou de um acordo implícito. Em princípio, são instrumentos para ajudar a resolver os problemas das organizações.

Para Kreps (1995), a comunicação das organizações é composta por canais formais e informais. Os primeiros são compostos pela estrutura da organização – níveis, divisões, departamentos, assim como as responsabilidades específicas, posições e descrição das atividades de trabalho. Kunsch (2003) lembra que, pelos canais formais, transita um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos, sejam eles impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, e outros, divulgando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, enfim, documentos oriundos da administração para os colaboradores.

Os canais de comunicação informais, conforme Kreps (1995), não estão estruturados ou planejados e, geralmente, não seguem a estrutura formal da organização, pois emergem da interação social natural entre os indivíduos da organização. Kunsch (2003) compartilha deste pensamento e destaca a importância da formação de lideranças e de comissões de trabalhadores que, sem aparecer na estrutura formal, atuam fortemente na organização.

Existe uma relação entre os dois sistemas, conforme Kreps (1995). Isto porque os formais, raramente satisfazem às necessidades de informação dos membros da organização. Os rumores se desenvolvem para buscar informações interessantes que não podem ser obtidas pelos canais formais. Torna-se relevante que as organizações se preocupem com este aspecto do trâmite da informação. Kunsch (2003) complementa o pensamento acima. Para ela, os sujeitos organizacionais carecem de informações confiáveis e seguras, que muitas vezes os canais formais não proporcionam, a fim de esclarecer suas dúvidas e curiosidades. Logo, buscam o que Kreps (1995) chama de vias clandestinas.

O mesmo autor classifica este vai-e-vem de informação, os fluxos de comunicação, em três tipos: comunicação descendente, comunicação ascendente e comunicação horizontal. O primeiro tipo é o básico, por onde as informações fluem da alta direção aos níveis mais inferiores da hierarquia. Torna-se uma ferramenta que facilita o controle sobre o desempenho dos trabalhadores, ao cumprir suas tarefas. Pode-se dizer que este modelo envia ordens às hierarquias

inferiores, proporcionando informação relacionada com o trabalho e uma análise do desempenho das atividades. Além disso, orienta os sujeitos a reconhecerem e internalizarem as metas organizacionais.

A comunicação ascendente flui dos empregados dos níveis inferiores para as categorias altas da organização, geralmente a direção. É o caminho inverso do anterior. Proporciona a retroalimentação aos diretores sobre os problemas atuais, informa sobre as operações cotidianas e orienta os gestores com relação às decisões que precisam ser tomadas. É uma fonte primária de *feedback* para a direção determinar a efetividade de suas comunicações descendentes. Chama a atenção que este modelo, também, libera as tensões dos trabalhadores ao permitir que os sujeitos dos níveis baixos da organização compartilhem importantes informações com seus superiores, alimentando a participação dos indivíduos, aumentando, assim, a coesão na organização.

Por fim, a comunicação horizontal flui entre os indivíduos que se encontram no mesmo nível hierárquico, sendo, basicamente, a comunicação entre companheiros de setor. Desempenha funções importantes para a organização, como, por exemplo: facilita a coordenação de tarefas, ao permitir que os indivíduos estabeleçam relações interpessoais efetivas, por meio do desenvolvimento de contratos implícitos; proporciona um meio para compartilhar informações relevantes entre companheiros de trabalho; é um canal formal para a resolução de problemas e conflitos entre companheiros; e permite que os sujeitos organizacionais desenvolvam uma espécie de apoio mútuo.

Kreps (1995) avalia como necessárias algumas estratégias para melhorar o fluxo de mensagens formais nas organizações: reuniões para facilitar a interação entre os indivíduos; análises regulares de desempenho; realização de encontros entre a direção e os trabalhadores para a solução de problemas e conflitos; realização de procedimentos de capacitação, com programas direcionados para os funcionários; e prêmios para os trabalhadores que apresentam idéias aproveitáveis.

Também alerta para a utilização dos meios ou canais de comunicação internos, como intranet<sup>11</sup>, memorandos, boletins internos, entre outros, que podem ser usados para aumentar o fluxo de mensagens formais, além da possibilidade de proporcionar uma qualidade nas relações interpessoais.

Sin embargo, la clave para el flujo efectivo de mensajes formales e la organización, ya sea descendente, ascendente u horizontal, es el desarrollo de relaciones interpersonales significativas entre los miembros de la organización (KREPS, 1995, p. 232)<sup>12</sup>.

Os canais internos de comunicação nas organizações são importantes para o cumprimento das tarefas e das metas estabelecidas. Kunsch faz uma observação acerca dos veículos utilizados para a transmissão das informações. “As organizações, para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos” (2003, p. 87). Seguem, a seguir, as devidas explicações sobre cada um destes meios na Figura 1.

---

<sup>11</sup> Redes internas que usam o mesmo padrão de software da Internet (FREITAS, 2004, p. 93).

<sup>12</sup> Sem dúvida, a chave para um fluxo efetivo de mensagens formais na organização, seja descendente, ascendente ou horizontal, é o desenvolvimento de relações interpessoais significativas entre os membros da organização (Tradução da autora).

<b>Meios</b>	<b>Descrição</b>
<b>Meios orais</b>	Meios diretos (conversas, diálogos, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com o presidente) ou indiretos (telefone, intercomunicadores, rádio, alto-falantes).
<b>Meios escritos</b>	Material informativo impresso (instruções e ordens, cartas, circulares, quadro de avisos, volantes, panfletos, boletins, manuais, relatórios, jornais e revistas).
<b>Meios pictográficos</b>	Mapas, diagramas, pinturas, fotografias, desenhos, ideografias, entre outros.
<b>Meios escrito-pictográficos</b>	Escrita e ilustração (cartazes, gráficos, diplomas, filmes com legendas).
<b>Meios simbólicos</b>	Insígnias, bandeiras, luzes, flâmulas, sirenes, sinais e outros, sejam visuais ou auditivos.
<b>Meios audiovisuais</b>	Vídeos institucionais, de treinamento, telejornais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, filmes, etc.
<b>Meios telemáticos</b>	Informação trabalhada e repassada com o uso da informática e dos meios de telecomunicação. Podem ser a Internet, correio eletrônico, terminais de computador, sendo interativos e virtuais.

Fonte: Adaptado do texto de Kunsch (2003, p. 86-89).

Figura 1: Meios de Comunicação nas Organizações

A partir destes meios, a comunicação interna das organizações é o instrumento para realizar funções diretivas, que incluem, segundo Kreps (1995),

- informação dos indivíduos da organização acerca das metas, propósitos e diretivas, assim como identificação dos interesses mútuos dos sujeitos para o êxito da organização, proporcionando a adesão dos membros às regras, regulamentos e normas da organização;

- descrição das tarefas organizacionais específicas que devem ser cumpridas por todos e coordenação das atividades dos sujeitos da organização e dos grupos de trabalho para o cumprimento das tarefas específicas;
- identificação das responsabilidades de trabalho específicas dos indivíduos organizacionais e treinamento para cumpri-las;
- desenvolvimento e manutenção de um bom clima organizacional, buscando a retroalimentação dos indivíduos para resolver os problemas internos e o conflito;
- valoração do desempenho do trabalho desenvolvido, a fim de manter os resultados e o desempenho da organização com alta qualidade.

Para que estes canais de comunicação, formais ou não, estabeleçam sua importância dentro do processo organizacional, torna-se necessário o estudo e a análise da qualidade da informação e sua função dentro da organização. É possível, então, reportar-se às idéias de Simões (1995, 2001), que traz a proposta de uma teoria com base na função política da comunicação e na micropolítica.

A comunicação permite às pessoas gerarem e compartilharem informações que lhes proporcionem maneiras de pensar e agir rumo à cooperação e organização de suas rotinas. Ao se comunicarem, os sujeitos criam significados, trocam e respondem mensagens. A informação representa os dados processados a partir dos significados criados pelas pessoas. “Es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes de la organización” (KREPS, 1995, p. 28)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e atividades sempre mutantes na organização (Tradução da autora).

A idéia de que o processo comunicacional configura-se como um fluxo de mensagens, dentro de uma rede de relações interdependentes, é apresentada por Goldhaber (1991). Esta percepção sobre a comunicação nas organizações inclui quatro relevantes conceitos: mensagens, redes, interdependência e relações. Passa, assim, a ser tarefa da comunicação nas organizações, o estudo dos fluxos das mensagens organizacionais, mensagens estas que têm a função de informar, regular, persuadir e integrar a organização. Elas derivam da informação percebida e à qual os receptores atribuem um significado. Em conseqüência, as mensagens tratam de informações significativas sobre pessoas, objetos e acontecimentos oriundos das interações humanas. O fluxo das mensagens entre os sujeitos segue um caminho denominado, pelo autor, como rede de comunicações, pois comunicação implica em interação dos indivíduos – interdependência, ou seja, relação.

Assim, a informação e a comunicação, conforme Costa (1995), assumem posições fundamentais quando utilizadas no planejamento estratégico da organização. A comunicação passa a ter dois sentidos: como modo de relação entre os indivíduos e as organizações; e, como um instrumento estratégico. A ação é comunicação, e comunicar implica em atuar, podendo ser ela considerada como uma questão estratégica para a tomada de decisões e para a ação corporativa.

A informação é o conteúdo útil, a mensagem efetiva de toda a comunicação. O contrário de informação, então, é a repetição, a redundância descontrolada, sem a condição de redução da incerteza. Passa a ser ruído ou sobrecarga de elementos, o que não traz novidade nem conhecimento, e que, pelo contrário, introduz o que o autor chama de parasitas e banalidades.

Logo, é possível avaliar a informação como um elemento estratégico do processo comunicacional, conceito trazido por Kunsch (2003). A comunicação precisa ser uma ação estratégica, onde valores sejam agregados, os processos interativos e as mediações da organização com seus diferentes públicos facilitados. A partir dela, é possível fazer uma análise ambiental interna e externa da organização, indicando ameaças e oportunidades.

As organizações modernas, frente à complexidade dos desafios atuais, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação, tendo ainda que considerar os impactos causados pela cultura organizacional e pelas atividades da política interna na formulação e implementação das estratégias.

Mas, ao falar-se na comunicação e informação como ferramentas estratégicas, é necessário buscar os conceitos da retroalimentação, do *feedback*. Lite (1997) ressalta que a comunicação, principalmente a interna, não deve limitar-se unicamente ao envio de informações, mas precisa coordenar tarefas, motivar as pessoas e melhorar os comportamentos. A comunicação interna não termina quando um imediato superior transmite uma mensagem ao resto dos trabalhadores, e sim quando recebe, para ponderar, a resposta que tal mensagem provocou nos receptores. É um movimento de troca, de permutas que se estabelecem, como lembrou, anteriormente, Berlo (1979).

## 1.2 CONCEITUANDO A *AGENDA SETTING*

Tendo por base o pensamento e as colocações feitas anteriormente, é cabível resgatar, nas Teorias Comunicação, uma hipótese contemporânea que pode ser verificada, não somente nas macrorrelações existentes entre a sociedade e os meios de comunicação, mas, também, no microambiente das organizações e suas relações com os sujeitos que a formam: a *Agenda Setting* (ou Agendamento).

Cabe, neste sentido, inclusive como justificativa para esta leitura no ambiente organizacional, lembrar que o Agendamento é uma hipótese e não uma teoria. Isto porque surge como um sistema aberto, inacabado e adverso ao conceito de erro, tão característico das teorias, que seguem um certo modelo, conforme lembra Hohlfeldt: “Assim, a uma hipótese não se pode jamais agregar um adjetivo que caracterize uma falha: uma hipótese é sempre uma experiência, um caminho a ser comprovado” (2001, p. 189); logo, se eventualmente não se adaptar a determinada situação, não invalida toda sua perspectiva teórica.

É pertinente, ainda, trazer questões referentes aos estudos dos efeitos da comunicação. Wolf destaca que, na evolução dos estudos sobre os efeitos da comunicação, tem-se dado um destaque especial ao “[...] efeito cognitivo sobre os sistemas de conhecimento que o indivíduo assume e estrutura com estabilidade, devido ao seu consumo de comunicação de massa” (2001, p. 140). Estes efeitos, como diz o autor, não são mais pontuais, mas cumulativos e sedimentados pelo tempo, caracterizando a comunicação como sendo processual.

As pesquisas sobre o Agendamento começaram no início da década de 70, com McCombs e Shaw (1972), a partir de um estudo exploratório nos Estados Unidos. Vinham de encontro aos estudos dos efeitos limitados dos mídias junto à sociedade, representados pela Teoria Hipodérmica<sup>14</sup>. Neste sentido, as pesquisas seguintes, com Lazarsfeld, como lembra Traquina (2001), começaram a mudar o rumo das investigações. Trouxeram a idéia de que o papel dos meios de comunicação é cristalizar e reforçar as opiniões existentes, e não alterá-las, pois se a mensagem entra em conflito com as normas do grupo, passa a ser rejeitada; as pessoas consomem mensagem midiáticas de forma seletiva.

Os estudos sobre o Agendamento acabaram por fortalecer, segundo Traquina (2001), um regresso à problemática dos efeitos, mas com outro viés. Lippmann<sup>15</sup> (1966), em 1922, trazia esta que era vista como uma nova visão, ao argumentar que os meios de comunicação são a principal ligação entre os acontecimentos do mundo e as imagens destes na mente humana. Traquina (2001) recorda, também, os estudos de Cohen, em 1963, ao afirmar que a imprensa, na maioria das vezes, pode não conseguir dizer às pessoas como pensar, mas tem a capacidade de influenciar sobre o quê pensar.

---

<sup>14</sup> As mensagens midiáticas têm um impacto direto nas pessoas, produzindo comportamentos previsíveis. Tais efeitos ocorriam em todas as pessoas, independentemente dos atributos sociais ou psicológicos dos indivíduos. Todos os receptores pertenciam a uma audiência de massa, o que fazia com que todos respondessem de forma igual aos estímulos enviados (TRAQUINA, 2001, p. 15).

<sup>15</sup> Lippmann (1966), na obra *Public Opinion*, publicada em 1922, ressalta a função da imprensa no que diz respeito à atenção dos leitores a determinados temas, propostos pela mídia e apresentados como sendo de interesse público.

Traquina (2001) lembra, ainda, que a literatura em torno do Agendamento está concentrada em três perspectivas: os estudos do conteúdo das mídias, ou seja, da agenda midiática; os estudos da agenda pública; e os estudos sobre a agenda das políticas governamentais. Wolf (2001) traz um interessante olhar sobre estudos a respeito das nuances que permeiam a agenda pública.

Diz que esta pode assumir um caráter intrapessoal, interpessoal ou coletivo. Tudo irá depender do grau de importância do tema. O primeiro tipo refere-se ao que o sujeito considera relevante em nível pessoal, seguindo seu sistema de prioridades. O segundo, interpessoal, refere-se aos temas que o indivíduo discute ou fala com os outros, visto que a relevância se dá a partir do que é importante dentro de uma rede de relações de comunicações. O último tipo se refere à importância dada ao que os outros atribuem ao tema.

A partir das perspectivas trazidas até então, Hohlfeldt (2001) aponta, como pressupostos do Agendamento, o fluxo contínuo de informações, a influência dos meios sobre o receptor, a médio e longo prazo, sobre o quê e o como pensar e falar, sendo os principais fatores que acabam por justificar o nome da hipótese. Assim, a *Agenda Setting* postula um impacto direto sobre os receptores, a partir de dois vieses: os temas do dia, argumentos e/ou problemas presentes na pauta da mídia; e a hierarquia de importância e prioridade com que estes temas são dispostos na mídia.

No que tange ao fluxo contínuo de informações, é feita referência ao intenso trânsito de mensagens recebidas diariamente por parte dos sujeitos sociais, o que, em alguns casos, pode gerar situações de excesso, fazendo com que algumas se percam e deixem de receber a devida atenção por parte do receptor. Por outra via, este processo gera o que o autor chama de efeito de enciclopédia. Hohlfeldt explica que, “consciente ou inconscientemente, os sujeitos guardam de maneira imperceptível, na memória, uma série de informações que podem ser repentinamente recuperadas, conforme a situação ou necessidade” (2001, p. 190).

Assim, continua Hohlfeldt, “é mediante a observação de períodos de tempo mais longos do que os habitualmente até então configurados que podemos

aquilatar, com maior precisão, os efeitos provocados pelos meios de comunicação” (2001, p. 191). Completa a linha de pressupostos da hipótese ao dizer que os meios de comunicação, embora não sendo capazes de impor o quê pensar em relação a um determinado assunto ou situação, podem influenciar a agenda dos receptores, determinando os temas a serem tratados. Barros Filho complementa, destacando que as pessoas agendam seus assuntos e suas conversas em função do que a mídia veicula.

É o que sustenta a hipótese de *Agenda Setting*. [...] É um tipo de efeito social da mídia. É a hipótese segundo a qual a mídia, pela seleção, disposição e incidência de suas notícias, vem determinar os temas sobre os quais o público falará e discutirá (1995, p. 169).

McCombs, em artigo com um balanço da evolução da pesquisa da hipótese de *Agenda Setting*, considera o agendamento como algo além da idéia de que as notícias nos dizem sobre o quê pensar. “As notícias também nos dizem como pensar nisso. Tanto a seleção de objetos que despertam a atenção como a seleção de enquadramentos para pensar esses objetos, são poderosos papéis do agendamento” (1993, p. 62). Destaca, ainda, que as investigações na área sugerem que “os mídias não só nos dizem em quê pensar, mas também como pensar nisso e, conseqüentemente, o quê pensar” (McCOMBS, 1993, p. 65).

Cabe, então, lembrar algumas das primeiras constatações dos estudos de McCombs e Shaw (1972) sobre a relação entre a mídia e um grupo de eleitores, em um período eleitoral. Em um primeiro momento, foi possível observar que a mídia provocava um forte impacto e influência no eleitor, mas que também acabava por provocar mudanças de comportamento nos próprios candidatos, fazendo com que alguns incluíssem em seus temas de campanha assuntos que eram abordados por seus concorrentes ou pela própria mídia.

Com o andar da campanha, a atenção dos eleitores aumentava e, através da mídia, passaram a constituir um conjunto de informações que, por sua vez formava ou modificava a atitude dos candidatos. “Verificou-se que se estabelece uma verdadeira correlação entre a agenda da mídia e a do receptor, mas também a agenda do receptor pode e acaba influenciando a agenda da mídia”

(HOHLFELDT, 2001, p. 197). Além disso, foi percebido que havia interagendamento entre os diferentes tipos de mídia.

Porém, é vital destacar que o Agendamento ocorre quando há um alto nível de percepção de relevância ou importância do tema, aliado a um certo grau de incerteza com relação ao mesmo. Isto faz com que o receptor queira buscar informações com maior intensidade a respeito do assunto em pauta. Traquina destaca que os sujeitos sociais possuem uma carência de orientação, definida como “a junção de duas variáveis: alto interesse e um alto nível de incerteza” (2001, p. 37). Assim, o efeito da Agenda ocorre em pessoas que têm grande necessidade de obter certa orientação sobre um determinado assunto; logo, expõem-se com maior intensidade aos noticiosos veiculados pela mídia, provocando maior efeito de agendamento.

Faz-se pertinente um parêntese para lembrar algumas características da notícia, de acordo com Erbolato (1991). A notícia é o relato de um fato recentemente ocorrido que interessa aos receptores, sendo a indicação de quanto os leitores querem conhecer sobre um acontecimento, a fim de diminuir suas dúvidas a respeito do tema em questão. Então, a notícia precisa assumir algumas características, como: recente, inédita, verdadeira, objetiva e de interesse público. A isto, acompanha a idéia de um texto claro, coeso e conciso. É o conteúdo das notícias que alimenta estes níveis de interesse e incerteza.

Neste sentido, Molotch e Lester (1999) observam que as comunidades têm propósitos diferentes; assim, uma determinada questão surge quando há, no mínimo, duas utilizações opostas, envolvendo pelos menos duas partes que têm acesso às ocorrências. Isto quer dizer que existem diferentes necessidades por parte dos diversos agentes sociais. Reconhecem, ainda, a existência de interesses na divulgação ou prevenção de certas ocorrências, além da intencionalidade que está por trás de uma parte significativa dos acontecimentos.

McCombs (1993) corrobora em idéia ao dizer que também se faz necessário compreender como se dá o efeito da *Agenda Setting* sobre as pessoas e sobre os assuntos. Tal preocupação surge, visto que este efeito nem sempre se estabelece de forma igual em relação a todas as pessoas e a todos os

temas. Traquina (2001) recorda estudos que tratam desta condição referente à participação ou não dos sujeitos em conversas interpessoais, onde os itens da agenda midiática são discutidos. Isto acontece, porque a agenda jornalística tem maior efeito junto às pessoas que participam das conversas sobre os temas levantados pelos meios de comunicação com mais intensidade, do que em relação àquelas que não participam deste tipo de troca. Barros Filho (1995) lembra que, o agendamento de um tema, em detrimento de outro, depende, antes de tudo, do próprio conteúdo da mensagem.

A natureza do assunto, continuam Barros Filho (1995) e Traquina (2001), também acaba por influenciar os efeitos da agenda. Apontam para dois tipos de questões: as chamadas *obstrusive* (aquelas em que os sujeitos podem utilizar sua experiência direta) e as *unobstrusive* (assuntos de que os sujeitos não têm experiência direta). Enumeram uma série de estudos que mostram o agendamento ocorrendo mais nas questões *unobstrusive*, termo também chamado por alguns pesquisadores, como Lang e Lang (1981), de *high threshold*; isto quer dizer: questões discretas, distantes do conhecimento das pessoas.

Quando se pensa na natureza dos assuntos agendados, é possível observar alguns aspectos importantes, como salienta Traquina (2001): o quadro temporal, para verificar o efeito de agendamento; a especificidade de cada mídia, principalmente, a eletrônica e a imprensa; a proximidade geográfica com a questão; as discussões interpessoais sobre o assunto; e o destaque da notícia.

Logo, tendo-se como base estes apontamentos de Traquina (2001) e Wolf (2001), ressalta-se alguns conceitos sobre a *Agenda Setting* propostos e organizados por Hohlfeldt (2001), a fim de balizar os estudos. Estes estão resumidos na Figura 2, a seguir.

Conceito	Descrição
<b>Acumulação</b>	A ênfase a determinado tema, diferenciando-o do conjunto de outros assuntos.
<b>Consonância</b>	Os diferentes meios de comunicação, apesar de suas características distintas, possuem traços em comum e semelhanças no momento de decidir o que será relevante e onipresente para o receptor.
<b>Onipresença</b>	Um acontecimento que, transformado em notícia, ultrapassa limites tradicionalmente determinados a ele.
<b>Relevância</b>	Um assunto se torna relevante quando adquire a condição de consonância, estando presente em diferentes tipos de mídia.
<b>Frame Temporal</b>	O quadro de informações formado a partir de um longo período de pesquisa, permitindo uma interpretação contextualizada do fato.
<b>Time Lag</b>	O intervalo de tempo entre um assunto sair da agenda da mídia e entrar na agenda do receptor.
<b>Centralidade</b>	Além de relevância, um assunto pode ser comparado aos outros pela sua hierarquia e significado. Quando um tema passa a ser visto como importante.
<b>Tematização</b>	Ligado à centralidade, pois é a capacidade de dar destaque desde a formulação até a sua exposição.
<b>Saliência</b>	O valor que o receptor atribui a um determinado assunto.
<b>Focalização</b>	A forma como um determinado assunto é abordado pela mídia.

Fonte: Adaptado do texto de Hohlfeldt (2001, p. 201-203).

Figura 2: Conceitos básicos do Agendamento

É pertinente lembrar as palavras de Wolf (2001). Para ele, a hipótese de *Agenda Setting* destaca que os meios de comunicação são eficazes para a construção da imagem da realidade estruturada pelo sujeito. Menciona estudos que mostram a imagem sendo pensada como um *standart* em relação ao qual a nova informação é confrontada para lhe conferir significado. Este processo inclui referências, necessidades, crenças e expectativas que influenciam aquilo que o

receptor extrai de uma situação de comunicação. Todavia, lembra que não é possível apenas observar se existe aquisição de informação e sobre quais temas, mas, também, qual o tipo de informação divulgada é transferido de uma agenda para outra, tendo por base a percepção de relevância e o grau de interesse no tema, por parte do sujeito.

## **2 INFORMAÇÃO: A ALMA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Neste momento, são trazidas questões que contemplam a categoria informação. Primeiramente, é apresentado um referencial teórico que busca conceituar a informação, tendo como prioridades sua presença nos processos de comunicação e no ambiente organizacional. Para tanto, foram citados os autores: Pignatari (1970), Bahia, (1971), Shannon e Weaver (1975), Escarpit (1981), Littlejohn (1982), Epstein (1986), Simões (1995, 2001, 2006), Le Coadic (1996) e Carvalho (2001).

Depois, são levantados os temas que envolvem o controle e o excesso de informação, além de uma visão da informação como um ativo organizacional e o caminho para a construção do conhecimento organizacional. São citados: Freitas (1993), McGee e Prusak (1994), Beuren (1998), Davenport (1998), Rezende (2000), Choo (2003, 2004), Beal (2004) e Davenport e Marchand (2004)<sup>16</sup>.

### **2.1 CONCEITUANDO INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação e a informação podem ser entendidas como diferentes processos para propiciar a interação entre os sujeito e consolidar a evolução de conceitos e práticas. Escarpit corrobora esta questão quando destaca a

---

<sup>16</sup> Cabe considerar que Pignatari (1970), Bahia (1971), Shannon e Weaver (1975), Escarpit (1981), Littlejohn (1982), Epstein (1986) e Simões (1995, 2001) integraram o referencial teórico da dissertação de Mestrado desta pesquisadora.

necessidade de diferenciar os termos comunicação e informação, muitas vezes usados como sinônimos. “A distinção está em que a comunicação é um ato e a informação seu produto” (1981, p. 135).

Le Coadic considera a informação “um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual” (1996, p. 5). Caracteriza-se por um elemento de sentido, pois se apresenta com significado, sendo transmitido a um ser consciente, por meio da mensagem inscrita em um suporte espaço-temporal, o signo ou a linguagem.

Tais idéias são contempladas por Carvalho, que destaca a informação como algo intrinsecamente sensorial, pois é captada pelos sentidos humanos, permeando as práticas cotidianas dos sujeitos, capaz de provocar interpretações e sensações. Verifica que esta condição é pouco observada, pois acontece de forma automática, passando quase despercebida. “Informação não é algo que chega até nós e nos deixa ilesos. Ao contrário, chega e quase que automaticamente é processada e provoca alguma transformação, ainda que mínima ou sem maiores conseqüências” (2001, p. 3).

Por sua vez, Bahia (1971) lembra que informação é todo e qualquer comunicado que transmita significação, idéia ou valor. Nasce em uma fonte, é transmitida por um canal, com o objetivo de alcançar o receptor. Processa-se quando há um *repertório comum*<sup>17</sup> [grifo do autor], códigos reconhecidos entre os envolvidos no processo.

O referido autor destaca a diferença entre dado, informação e conhecimento, por vezes usados como sinônimos. O dado é a “mensagem que está à disposição do emissor”, sendo a informação a “mensagem como solução ou decisão sobre algo”. O conhecimento é a assimilação, aplicação e disponibilidade do dado recebido pelo receptor, é a memória da mensagem. Chama atenção para o ato de avaliar do sujeito, que irá transformar um dado em informação, chegando-se ao conhecimento.

---

<sup>17</sup> Nesta pesquisa, optou-se em conservar o grifo utilizado pelos autores em algumas expressões de suas obras. A intenção é preservar o destaque dado pelo autor. Assim, a expressão virá em itálico, acrescida do termo [grifo do autor].

Carvalho (2001) contribui salientando que, neste contexto, a informação não é apenas algo escrito, concreto ou fatos, sendo também sensitivo, o que se capta através da sensibilidade, relacionado com aquilo percebido pelos indivíduos em sociedade, necessário para sua aceitação no grupo e manutenção do relacionamento. Entram, nesta realidade, os meios de comunicação, hábeis em estimular sentidos e promover a integração dos sujeitos. Aponta, assim, que o processo de comunicação é, em essência, um processo de disseminação da informação.

Quando se considera a informação como componente do processo organizacional, fica clara sua função: ativar e organizar os elementos envolvidos nas relações da organização com seus públicos, interligando interesses, como observa Simões (2001). Considera, ainda, que o elemento fundamental entre a ação e a comunicação é a informação, entendendo comunicação como um processo essencial na troca de informações, o que resulta na compreensão mútua entre os sujeitos da organização, buscando minimizar os conflitos, que são iminentes.

Cabe lembrar Epstein (1986): ele diz que a informação é uma redução de incerteza, conceito apresentado por Shannon e Weaver (1975), na Teoria Matemática da Informação<sup>18</sup>. Tal redução é oferecida quando se obtém resposta a uma pergunta, sendo a incerteza referente à quantidade de respostas possíveis que se conhece, apesar de não se saber qual delas é a verdadeira. Considera relevante se ter noção do *tamanho da ignorância* do receptor [grifo do autor], ou seja, da dimensão da classe das respostas possíveis. Logo, a informação ou a redução da incerteza refere-se à eliminação das alternativas que não acontecerão.

Faz-se pertinente utilizar-se das considerações de Littlejohn (1982), ao abordar questões de ordem técnica e semântica. A primeira refere-se à Teoria Técnica da Informação, que diz respeito à transmissão precisa e eficiente de dados, tratando do envio e recepção, e não do significado das mensagens. Uma

---

<sup>18</sup> Na Teoria Matemática da Informação, a informação refere-se à quantidade de bits necessários para se ter uma resposta, obtida pelas alternativas 'sim' ou 'não', em universo de respostas possíveis em duas possibilidades exatamente iguais (SIMÕES, 2006).

transmissão adequada envolve a codificação de uma taxa máxima que não exceda a capacidade do canal, utilizando-se um código com redundância suficiente para compensar o montante de ruído naquele canal. Pignatari (1970) orienta que, para uma recepção da mensagem melhor amparada, a introdução da redundância é a forma de neutralizar os possíveis ruídos e ambigüidades, garantindo a efetiva transmissão dos dados.

Littlejohn (1982) pode ser citado novamente quando se trata a informação no nível semântico, considerando-se o elemento humano de interpretação e compreensão. Está relacionada ao conhecimento do sujeitos, sendo definida como as alternativas percebidas pelo indivíduo que recebeu a mensagem que, por sua vez, fornece informação e surge no processo de realização de opções, como uma medida de liberdade de escolha.

Epstein (1986) reforça este caráter duplo da informação e traz os princípios básicos da Gestalt<sup>19</sup> para entendê-la. Lembra, conforme estas leis, que as coisas aparecem ao sujeito através da forma. Conclui que a percepção está relacionada com a boa figura – ao conceito de pregnância da forma, de acordo com o estímulo recebido. Assim, a forma está, diretamente, unida à memória e ao aprendizado, equivalendo a uma diminuição da variedade ou da informação contida no estado desordenado. Logo, as idéias de objetividade, clareza e coesão passam a ser observadas.

A partir de tais idéias, é pertinente citar Simões (2006). Ele apresenta algumas características que a informação precisa ter em sua relação com os dados. Cabe acompanhá-las, tendo em mente os conceitos sobre o que é notícia e suas características, apresentadas anteriormente<sup>20</sup>. Todos esses aspectos estão muito próximos da idéia de dependência de cada receptor, isto é, o interesse de determinado sujeito a respeito do dado que está recebendo.

---

<sup>19</sup> A Teoria da Gestalt foi elaborada por Max Wertheimer, Wolfgang Köhler e Kurt Koffka, dando destaque aos fenômenos relacionados com a percepção. Para a Gestalt, a forma implica em configuração, estrutura, relação estrutural, o todo organizado e significado (SIMÕES, 2006).

<sup>20</sup> Simões (2006) aponta características para a informação, mas não as considera únicas, pois são resultado de um número de leituras que o levaram a tais conclusões.

O autor fala sobre o quesito novidade, visto que os dados disponibilizados precisam ser desconhecidos para o receptor. Isto deve-se ao fato de que um conhecimento adquirido anteriormente não se apresenta mais como informação. Outra característica, proposta pelo autor, é a verdade, com a idéia de que os dados devem ser fidedignos. Caso não o sejam, não há informação, pois não conduzem ao caminho para a tomada de decisão ou realização das tarefas do dia-a-dia de forma ideal. Se houver a intenção do remetente do dado de conduzir o destinatário ao erro, observa-se o fenômeno da desinformação<sup>21</sup>.

O significado também deve acompanhar a idéia de informação. Explica que a pergunta e a resposta de uma determinada questão precisam ser compreensíveis, com o mesmo significado para o emissor e receptor. Quando há uma codificação dos dados que não seja possível ser percebida, seja ela intencional ou não, a informação não se concretiza.

O aspecto seguinte é a redução da incerteza para a tomada de decisão. A informação conduz à decisão correta. Esta está relacionada à oportunidade, visto que os dados precisam chegar no momento que antecede a tomada de decisão. Assim, a informação se caracteriza como energia, pois leva o receptor à ação; e, como processo mental, visto que somente ocorre informação quando a atenção do receptor é acionada, sendo feitas a análise, a interpretação e a síntese dos dados recebidos.

Para tanto, há uma carência de organização e controle dos dados, o que oportuniza a negentropia. A informação implica na organicidade dos dados por parte do emissor, a fim de que o receptor a perceba e passe a colocar em ordem suas ações; logo, suas decisões. Isto dá a quem a recebe o controle da informação, visto que esta implica em saber o que fazer, coordenar a ação dos outros e avaliar questões em andamento. Simões destaca que, “sem informação,

---

<sup>21</sup> Durandin (1995) conceitua a desinformação como a intenção de induzir a erro um sujeito, a fim de lograr debilitar o adversário. Há uma intencionalidade por trás da ação de divulgar dados que não são verdadeiros.

predomina o caos” (2006, p. 62). Assim, a negentropia, a entropia<sup>22</sup> negativa, “impede a desorganização, o descontrole, trazendo a novidade, reduzindo a incerteza. Em síntese, havendo informação, são maiores as probabilidades de um organismo vivo ou social sobreviver” (2006, p. 62).

Considerando os apontamentos de Bahia (1971), Littlejohn (1982) e Epstein (1986), além das idéias de Simões (2001, 2006), é possível entender a informação como fonte de poder e matéria-prima da comunicação. É o elo entre o significado de comunicação e o exercício do poder, possibilitando a percepção do mundo e auxiliando na criação de novas relações. A informação é vista como elemento indispensável e responsável pela ativação dos processos de comunicação.

Assim, com estes conceitos, e recordando os aspectos contemplados pelo *gatekeeping*<sup>23</sup> e pela idéia de noticiabilidade, é possível reforçar a analogia entre a notícia e a informação organizacional<sup>24</sup>. Para ambas, se fazem necessárias algumas características, como o interesse do público receptor, a atualidade, a boa forma, a objetividade e a veracidade. Tanto para os meios de comunicação de massa, como para os canais organizacionais, estes aspectos estão ligados aos conceitos de relevância e pertinência e ao fluxo contínuo de informações, presentes no Agendamento.

Ao se relembrar o fluxo contínuo de informações e, por conseqüência, o efeito de enciclopédia, surge a necessidade de trazer algumas questões referentes à quantidade de informações que os canais e os receptores suportam receber e assimilar. Alguns estudos mostram, dentre os ruídos que podem vir a influenciar os processos comunicacionais, o excesso de informação. Tal condição pode gerar entropia e caos no ambiente organizacional.

---

<sup>22</sup> Simões (2001) destaca que a entropia é a falta de organização em determinado momento, sendo randômica. Quando uma situação assume esta característica, torna-se imprevisível, sendo difícil saber o que pode acontecer. Logo, a entropia é causadora de desorganização em uma situação de transmissão de dados. Caso esta esteja presente em grande quantidade, menores serão as chances de previsibilidade do que pode acontecer.

<sup>23</sup> Filtragem de informações (HOHLFELDT, 2001).

<sup>24</sup> Cabe considerar que a informação noticiosa, como é vista pelos meios de comunicação, é de interesse público. Por sua vez, a informação que circula nos espaços das organizações é de interesse organizacional.

## 2.2 O CONTROLE E O EXCESSO DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Desde o surgimento dos computadores, os anos 50, possibilitou-se a oportunidade de apreender e armazenar um volume enorme de informações. Mais tarde, com a Internet e as novas tecnologias da informação, foi gerada a falsa idéia de ser possível saber, absolutamente, tudo o que estava acontecendo no mundo graças ao clicar do teclado. Há quase um século, tendo em vista o crescimento e desenvolvimento das organizações, busca-se, com a chamada *revolução do controle* [grifo do autor] nos negócios, a coordenação e o domínio da informação, a partir dos avanços na tecnologia de transporte e produção de dados.

As organizações, conforme Carvalho, necessitam de métodos racionais de captação, análise, processamento e disseminação da informação. Muitos conflitos organizacionais surgem a partir da carência ou do excesso de informações, resultantes de “uma falta de equacionamento das bases de dados, cheias de dados desnecessários; esforços das áreas gerenciadoras em produzir informações não captadas, através de horas de análise de documentos; e, enfim, na não-transparência do processo de trabalho” (2001, p. 12).

Davenport (1998) considera que o uso do computador para manipular a informação tornou-se a forma mais popular para este fim. Os defensores desta linha consideram que ela pode lidar com o excesso de papel, quantificar e distribuir com facilidade o conhecimento e, talvez, cortar gastos com pessoal. Tal pensamento, na visão do autor, é utópico e equivocado. Faz uma dura crítica aos profissionais da tecnologia da informação, limitados às preocupações referentes ao gerenciamento de dados computadorizados, em vez de preocuparem-se amplamente com a informação. Mesmo objetivando facilitar interações entre fornecedores e usuários, esta abordagem acaba, normalmente, “criando barreiras de comunicação. A abstração, a orientação técnica e a complexidade do planejamento da informação tendem a afastar os usuários” (DAVENPORT, 1998, p. 36).

O autor conclui que o verdadeiro problema referente à informação não está no progresso tecnológico e, sim, no processo de valorização e manuseio da informação por parte de sujeitos que, muitas vezes, não são capazes nem críticos. Na maioria dos casos, estes indivíduos não sabem o que fazer com ela. Para Davenport (1998), a ênfase exagerada na tecnologia é um ponto negativo da própria tecnologia, pois intimida os não-tecnológicos, que acreditam que sua incapacidade de acessar as informações está na inadequação ao equipamento, criando, assim, um ruído e uma barreira, quase que intransponíveis.

Defende a idéia da ecologia informacional, que indica uma estruturação menos rígida, sendo mais apropriada para gerenciar informações de todos os tipos e não apenas dados que passam por uma tela de computador. O paradigma da ecologia da informação traz o ambiente propício para tornar a informação uma ferramenta estratégica e competitiva. A proposta oferece um modo holístico de pensar o ambiente informacional, baseando-se em quatro pilares que sustentam toda sua filosofia: integração dos diversos tipos de informação; reconhecimento de mudanças evolutivas; ênfase na observação e na descrição; e, destaque para o comportamento pessoal e informacional.

Sobre o primeiro atributo, integração dos diversos tipos de informação, Davenport (1998) explica que a maioria das organizações, raramente, possui algum contato entre os sistemas de informação, biblioteca e as funções competitivas de obtenção de informação. Uma organização que deseja fornecer informações aos usuários precisa estar atenta a estas necessidades, combinando diferentes meios de repassar tal pedido.

O segundo atributo, o reconhecimento de mudanças evolutivas, aposta na evolução do ambiente informacional, embora se tenha noção de quanto isto é imprevisível. Então, prefere sistemas flexíveis, onde a administração informacional carece de abrir lacunas para a transformação, mesmo sem saber que tipo de mudança é esta. O autor reconhece o esforço dos tecnólogos em informação para impedir que, antes mesmo de totalmente instalado, um sistema esteja totalmente obsoleto. Esta mesma preocupação é o norte deste atributo. Indaga, ainda, a respeito do equilíbrio ideal entre as estruturas informacionais que

duram e as que podem ser facilmente modificadas; além das abordagens para a administração de mudanças contínuas usadas na ecologia física e aplicadas ao mundo da informação. “Reconhecer que a evolução é um fato da vida organizacional é o primeiro passo, necessário a todos administradores” (DAVENPORT, 1998, p. 47).

Referente à ênfase na observação e na descrição, atributo terceiro, o autor ressalta a necessidade de tornar as organizações mais descritivas, quando se fala em gerenciamento da informação. Critica os planejamentos para o futuro, quando o assunto é informação, sem antes se compreender a existência de um ambiente informacional em si. O paradigma da ecologia da informação prevê a descrição das diversas fontes dos vários tipos de informação, a maneira como ela e o conhecimento são utilizados nos processos de trabalho e as intenções e os objetivos da organização. Necessita-se da descrição de mapas das informações atuais, e não futuras, criando-se uma compreensão aprofundada dos processos existentes, antes de se pensar em novos, ficando muito claro como a informação é reunida, compartilhada e utilizada no atual momento e o que se pode aprender com ela.

O quarto, último atributo, é a ênfase no comportamento pessoal e informacional. O sujeito passa a ser a grande vedete deste espetáculo. Davenport (1998) lembra que, em um passado não muito distante, o fornecimento de informação centrava sua atenção na produção e na distribuição da informação, onde o usuário e o que ele fazia com a informação ficavam em segundo plano. Assim, o gerenciamento da informação não sabia bem ao certo como auxiliar o sujeito na procura, no compartilhamento, na estruturação e na busca de sentido aos dados disponibilizados e no caminho a ser percorrido para se tornarem informação. Outro aspecto contemplado neste atributo diz respeito à cultura das organizações, com referência ao desenvolvimento de ações pró-ativas em relação à informação. Tudo isto faz do comportamento informacional uma dimensão vasta e quase inexplorada do gerenciamento da informação, sendo necessárias ações que vão além do que é recomendado pelos gerentes, alcançando a prática e a incorporação desta atitude.

### 2.3 A INFORMAÇÃO COMO ATIVO ORGANIZACIONAL

Davenport (1998) propõe a necessidade de pensar a relevância e a pertinência da informação. Destaca que uma boa estratégia promove a comunicação, o debate e o consenso, levando os gestores a dialogarem. Para ele, os líderes, gestores da informação, a partir do pensamento ecológico proposto, criam estratégias quanto aos tipos de informação que poderão colaborar com a organização no alcance de suas metas.

Observa que os computadores e as redes de comunicação atuais oferecem um acesso maior às informações, mas garante que a questão não está no acesso, pois se configura como insuficiente recurso para atender, interpretar e agregar valor à informação. “Talvez a razão mais importante para a criação de uma estratégia coerente seja aumentar o gosto pela informação. Infelizmente, nem sempre os gerentes compreendem a diferença entre informação e tecnologia” (DAVENPORT, 1998, p. 68).

De acordo com a área de atuação da organização, a estratégia de informação carece de: obter informações consistentes sobre sua realidade no contexto em que está inserida e seus produtos e/ou serviços; usar a informação obtida junto aos seus públicos; aperfeiçoar a informação logística, para aprimorar suas práticas; e, conseguir melhores informações sobre seus colaboradores e os potenciais, a fim de facilitar o crescimento, manutenção e novas contratações.

Davenport alerta que, apesar de uma organização identificar com sucesso o conteúdo a enfatizar, ou a necessidade generalizada de troca de informação, os processos específicos para levar a cabo estes objetivos estratégicos (da coleta à utilização e à distribuição de informações relevantes) podem se mostrar falhos. “Individualmente, os profissionais aprendem fatos novos sobre seus clientes todos os dias; a organização que puder obter e alavancar esse conhecimento não-estruturado será capaz de competir com mais eficiência” (1998, p. 75). Propõe, então, que se desenvolva o que ele chama de redes de trocas de idéias, visto que

informação e conhecimento, assim, podem fluir mais depressa e serem redistribuídos diversas vezes.

Com o exposto, pode-se pensar na informação como elemento estratégico na vida das organizações. Afinal, cabe destacar o pensamento de Rezende, ao dizer que “o propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamento, tecnologia, dinheiro, além da própria informação” (2000, p. 107). Assim, as organizações terão, cada vez mais, necessidade de boa informação, pois ela propicia um profundo conhecimento de si mesma e sua estrutura de negócios, facilitando o planejamento, a organização, a gestão e o controle dos processos.

É pertinente lembrar, ainda, que, nas últimas décadas, frente às mudanças impostas pela nova sociedade constituída, as organizações necessitam adaptar-se a uma realidade mais competitiva, cujos os focos de ação estão mudando. As empresas que valorizavam o tamanho absoluto e as economias de escala passaram a correr riscos frente aos concorrentes, que focalizam a informação e, por conseqüência, a comunicação, como o elemento-chave de suas ações.

McGee e Prusak (1994) explicam que esta mudança na base, onde se apóia a vantagem competitiva, está na passagem de uma sociedade de economia industrial para uma sociedade de economia da informação. Lamentam serem poucos os gestores que acompanharam tal evolução, mas ressaltam a importância de uma compreensão mais profunda da informação e dos potenciais oferecidos pelas tecnologias. Tais inovações contribuem para que as organizações ampliem seus horizontes de atuação.

Entendem que a estratégia competitiva de uma organização define suas atividades, sua forma de operar, de se diferenciar frente à concorrência. Abrange, assim, duas questões que se complementam: públicos com os quais se relaciona e habilidades e recursos que precisam reunir para fornecer produtos e/ou serviços a estes mercados. Neste sentido, a informação surge como elo, conectando-os.

A informação passa a ser, então, um ativo organizacional, infinitamente reutilizável, pois não se deteriora ou se deprecia, tendo o seu valor determinado pelo usuário. Alguns autores destacam que, por ter estas características, o gerenciamento da informação não é codificado ou desenvolvido sistematicamente da mesma forma nas organizações, sendo muitas vezes mal compreendido ou mal aplicado. McGee e Prusak (1994) consideram que, quando as organizações identificam na informação seu potencial, essas passam a ter condições de estruturar as ações que as conduzirão a um desempenho superior, transformando suas estratégias em algo concreto e operacional.

Ter a informação, no momento da definição da estratégia, é ter subsídios sobre o ambiente competitivo e sobre a organização, a fim de auxiliar os gestores na identificação das ameaças e das oportunidades frente ao cenário de atuação. Por sua vez, a tecnologia da informação gera alternativas para a elaboração de processos que criam e oferecem os produtos e/ou serviços da organização. Logo, o *feedback* da informação sobre o desempenho é essencial para a criação de uma organização aberta, que propicia a disseminação de conhecimento e o aprendizado. Na verdade, gera oportunidades para que a organização implemente a realização estratégica de seus objetivos e reconheça a necessidade de modificá-los quando estes se tornarem ineficazes.

Pode-se pensar que uma estratégia eficaz encoraja os gestores a considerarem claramente uma gama mais ampla de informações do que aquela que tipicamente existe na maioria das organizações. Percebe-se que a informação exerce a função de um recurso primordial para a definição da estratégia organizacional. Beal destaca-a como “elemento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia” (2004, p. 75), visto que, sem ela, não é possível “identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda a variedade de fatores que devem ser considerados na identificação de alternativas e na tomada de decisões estratégicas” (2004, p. 75).

Davenport e Marchand (2004) consideram que o gerenciamento da informação é um importante componente da gestão do conhecimento. Assim

como Bahia (1971), diferenciam dado, informação e conhecimento, sendo estes pontos um *continuum* de valores e contribuições humanas crescentes. Relembrando, afirmam que as “informações são aquilo em que os dados se transformam quando os interpretamos e contextualizamos. [...] o conhecimento é a informação dentro das mentes das pessoas; sem uma pessoa consciente e perspicaz não há conhecimento” (2004, p. 190).

Logo, se o conhecimento mais importante está na cabeça das pessoas, facilitar o acesso a ele, através de um melhor gerenciamento da informação deve ser tarefa da gestão do conhecimento. Em consonância com esse princípio, Freitas aponta as informações e o conhecimento como recursos estratégicos essenciais para a adaptação da organização ao ambiente externo competitivo em que está inserida e, conseqüentemente, para o seu sucesso. Propõe uma competitividade durável com “a utilização da informação e do conhecimento como uma vantagem concorrencial, devendo-se ensinar os homens a gerarem a informação e o conhecimento” (1993, p. 35).

A informação e o conhecimento passam a ser vistos como uma vantagem em tempos de concorrência efervescente, sendo a primeira um recurso fundamental. “São a informação e a comunicação que possibilitam partilhar e difundir a aprendizagem por todas as unidades da empresa, com a condição de que haja efetivamente uma união na coleta, na troca, na interpretação e na utilização das informações” (FREITAS, 1993, p. 31). O autor chega a considerar que o produto e/ou serviço a serem oferecidos pelas organizações contemporâneas ficam em segundo plano, depois da informação, sendo função imediata a circulação desta, visto que não há gestão possível sem ela.

A comunicação e a informação tornam-se peças fundamentais para a disseminação dos saberes nas organizações, visto que toda e qualquer aprendizagem demanda recepção e interação. O fazer da comunicação emerge como necessidade do ser humano integrar-se em um processo que valorize o pensar e o inter-relacionamento de contextos e informações, a fim de definir estratégias de ação e perfis de conhecimento.

Choo (2004) destaca que a informação não pode ser considerada apenas um recurso dentro das organizações, simples artefato, mas sim, o resultado de pessoas construindo significados, a partir de mensagens e insinuações. Está na mente dos indivíduos que atribuem significações aos códigos recebidos, através dos pensamentos, ações e sentimentos.

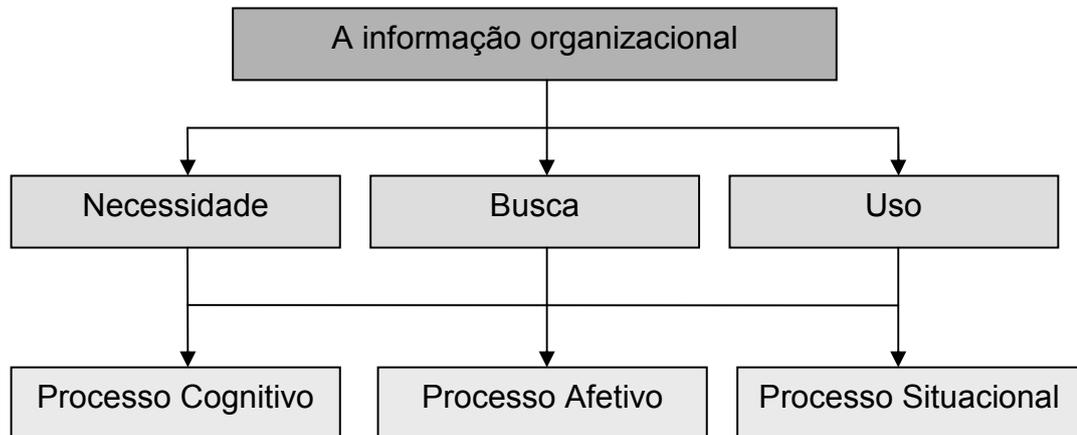
Quando tratamos a informação como objeto, estamos preocupados com o modo de se adquirir a informação de que precisamos e de representar a informação que possuímos para torná-la de mais fácil uso. Quando tratamos a informação como algo construído por pessoas, ocupamo-nos com a compreensão dos processos sociais e comportamentais pelos quais é criada e utilizada (CHOO, 2004, p. 279).

Rezende (2000) destaca que a maior barreira encontrada pelas organizações, na busca da competitividade, são os fluxos de informação obstruídos. Considera que tal problema tem sua nascente junto aos processos de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. Por isso, aponta um alinhamento nos trâmites da comunicação organizacional com seus públicos, sejam eles internos ou externos, a fim de eliminar barreiras ao fluxo de idéias, à informação sobre problemas e às propostas de melhoria dos processos organizacionais.

Para isto, diz que a organização precisa assumir uma postura fundamentada na informação e no conhecimento, sendo este último o verdadeiro capital, direcionando suas atenções para o colaborador intelectual. “O uso do conhecimento, a globalização da economia, aliada à grande fragmentação de mercados, e a tecnologia da informação associada à infra-estrutura dos meios de comunicação, com certeza são fatores determinantes para o surgimento dessa nova empresa” (REZENDE, 2000, p. 103). Por sua vez, Beuren (1998) destaca que, quando uma organização reconhece o valor e o papel positivo da informação no seu contexto, carece refletir sobre a implementação de processos eficazes de gerenciamento da informação, atendendo, assim, às suas necessidades informacionais.

Alinhando os pensamentos expostos e as idéias de Choo (2004), ressalta-se a necessidade de compreender que a procura pela informação é um comportamento social e significa vislumbrar seu processamento e sistematização.

Está embasada em três momentos: a necessidade, a busca propriamente dita e o uso da informação. Neste sentido, alguns fatores influenciam cada um desses processos – cognitivos, afetivos e situacionais – conforme mostra a Figura 3.



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 3: A informação na organização

Estudos, conforme Choo (2004), salientam que uma pessoa, quando consegue dar sentido às experiências, torna-se capaz de avançar rumo ao conhecimento. Em alguns momentos, este movimento é bloqueado por lacunas cognitivas, visto que o sujeito se torna incapaz de atribuir qualquer sentido. Assim, ele passa a buscar informações que possibilitem novas percepções. Aquela falta de entendimento gera incertezas, ocasionando ansiedade, apreensão, confusão, frustração e falta de confiança.

A necessidade de informação aparece através de questões, incertezas e ambigüidades presentes em experiências e contextos específicos. Pode estar ligada, ainda, à clareza e ao acordo sobre objetivos, às percepções de risco, aos exercícios de poder e às normas e/ou restrições da organização. Mas, por outro lado, estes aspectos podem gerar a necessidade de busca da informação para solução do problema ou tomada de decisões. Quando o sujeito experimenta a necessidade da informação, pode optar pela sua busca ou não. Identifica

possíveis fontes, seleciona as de seu interesse, localiza/contata e interage a fim de obter o que precisa.

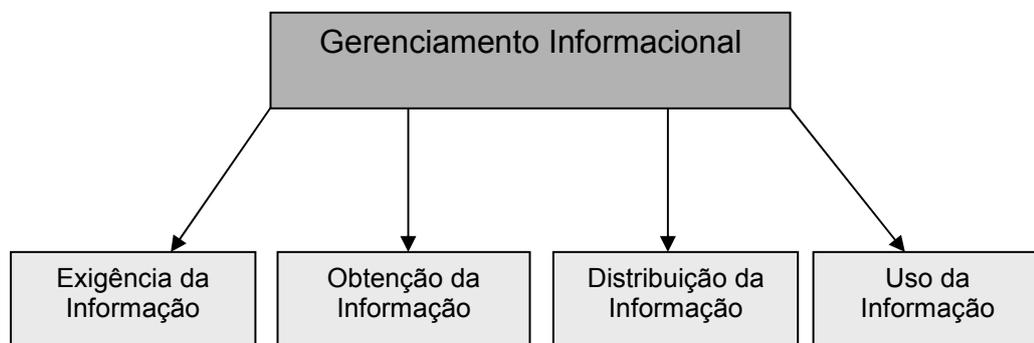
Em um primeiro momento, seleciona uma fonte, com alto teor de confiabilidade, capaz de lhe fornecer informações com relevância, usabilidade, atualidade e abrangência. Há a necessidade de interesse pessoal de um indivíduo em um problema, determinando assim a quantidade de energia que ele investe na busca da informação. O autor destaca que, conforme haja progressão nesta pesquisa, o sentimento inicial, que era de incerteza, vai abrindo espaço para a confiança, gerando um aumento no seu uso. A seleção e o uso das fontes são influenciados pela quantidade de tempo e pelo esforço requerido para localizá-las, contatá-las e com elas interagir. São esforços de ordem física, intelectual e psicológica.

Choo (2004) deixa claro que o estilo cognitivo e as preferências individuais afetam a maneira como uma pessoa processa a informação. Considera, ainda, através de suas pesquisas, que as pessoas evitam o uso de informações que causem emoções fortes e negativas nas outras ou em si mesmas. Acabam utilizando as informações seletivamente, para evitar o embaraço, o conflito ou o arrependimento, mantendo a auto-imagem e reforçando o *status* ou a sua reputação pessoal. Destaca que, em determinadas situações, as normas e as regras do grupo, da profissão ou da organização, a partir da cultura organizacional vigente, podem influenciar a maneira como a informação é processada e utilizada. O resultado final do uso da informação é uma mudança no conhecimento da pessoa, permitindo que ela perceba uma situação ou tome uma atitude. Isto dá início às novas experiências e à necessidade de mais informação, de modo que o ciclo continua.

Beal (2004) salienta que a informação, estando ou não estruturada, em documentos impressos ou em sistemas de informações virtuais, percorre um fluxo dentro da organização. Tal processo é disparado a partir da identificação de necessidades e requisitos de informação, como lembra Choo (2003), que vem a estabelecer um fluxo contínuo de coleta, tratamento, distribuição/armazenamento e uso, alimentando as tomadas de decisão e as atividades operacionais mais

rotineiras, podendo inclusive se subsidiar, com informações, o ambiente externo da organização.

Davenport (1998) enriquece tal questão, considerando que a elaboração de um modelo de gerenciamento da informação depende dos interesses, dos problemas e do setor de cada organização. Considera quatro passos para o gerenciamento informacional: a determinação das exigências da informação; a obtenção de informações; a distribuição e o uso da informação. Cabe, neste sentido, aprofundar cada um dos elementos que compõem este processo, apresentados na Figura 4.



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 4: O gerenciamento da Informação Organizacional

Beal (2004) destaca que a identificação de necessidades e requisitos é um passo fundamental para o desenvolvimento de produtos informacionais, designados para cada grupo e suas necessidades. Davenport (1998) entende que a determinação das exigências da informação envolve a percepção de gerentes e colaboradores a respeito dos seus ambientes informacionais. É indispensável ter em mente quais são as tarefas administrativas e o nível de informação, para conhecer o que está ou não estruturado, o que é formal ou informal, e o que está computadorizado ou não. Tudo deve ser levado em consideração, pois cabe à equipe de informação tornar e manter os dados significativos, e não somente administrar computadores e/ou redes.

Logo que completada esta fase, a obtenção das informações é o que vai suprir tal necessidade. É quando são desenvolvidas as atividades de criação, recepção ou captura de informações, vindas de uma fonte fidedigna. Após ser obtida, tal informação carece ser tratada, ou seja, formatada, estruturada, classificada, analisada e sintetizada, antes de ser apresentada ao usuário.

Davenport explica que a obtenção da informação requer a exploração do ambiente informacional, a classificação da informação e a formatação e a estruturação da informação. E complementa, ao observar que as fontes de informação podem ser de três tipos: especialistas externos (publicações ou fontes formais, como conferências); fontes confiáveis (indivíduos ou instituições que ganharam credibilidade em um determinado campo); e, boatos internos (a fonte é a própria organização). Mas, aponta que,

[...] o melhor ambiente de exploração é aquele no qual todos executam a coleta de dados e depois compartilham as informações obtidas, pois as pessoas precisam aprender a assumir a responsabilidade pelas informações de que necessitam e por aquelas que devem fornecer (1998, p. 184).

O passo seguinte é a distribuição, quando a informação é oferecida a quem dela precisa. Neste momento, Beal (2004) destaca a rede de comunicação da organização, tanto para o público interno quanto para o externo. Se for eficiente, são maiores as chances de tal informação ser utilizada nos processos de decisão e, por consequência, ocorre melhoria do desempenho corporativo.

O uso, o armazenamento e o descarte são etapas que finalizam este ciclo. A primeira é a mais importante de todo o processo de gestão da informação, pois de nada serve a informação existir dentro da organização, se não for aproveitada, visto que estará deixando de cumprir sua nobre missão, isto é, a disseminação do conhecimento a partir da experiência, do uso. “O uso da informação possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos, que podem voltar a alimentar o ciclo da informação corporativa, num processo contínuo de aprendizagem e crescimento” (BEAL, 2004, p. 31).

O armazenamento surge para garantir a conservação dos dados e das informações, permitem que novas consultas sejam possíveis. É pertinente manter

a integridade e a disponibilidade deste material. Por outro lado, quando uma determinada informação torna-se obsoleta, ou perde sua utilidade para a organização, carece ser descartada, respeitando as normas legais, políticas, operacionais e exigências internas da organização. A exclusão de repositórios de informações ou dados inúteis é uma das preocupações da gestão da informação. Tal ação visa à otimização da visibilidade do que é realmente importante, de forma rápida e fácil para o usuário.

Para o dia-a-dia das organizações, conforme Choo (2004), este referencial teórico pode implicar em melhoras na gestão da informação. No entanto, considera a necessidade de sistemas de informação não apenas para responder às indagações dos sujeitos, como também objetivar o fornecimento de informações úteis na solução de problemas relacionados ao trabalho e na lida de exigências específicas em situações problemáticas. Destaca que as organizações carecem aumentar a consciência sobre a natureza da busca e do processamento humano da informação, envolvendo, assim, a compreensão de estilos e limites cognitivos e das formas como as rotinas e as defesas emocionais podem bloquear a aprendizagem. Salienta a necessidade de educar os indivíduos quanto à gestão da qualidade e da quantidade de informações, além de desenvolver uma cultura organizacional que valorize e encoraje o compartilhamento de informações.

Freitas (1993), por sua vez, aponta que a gestão da informação é o processo pelo qual a empresa se informa sobre ela própria e seu ambiente, e vice-versa. Este está dividido em quatro subfunções: a criação das informações – coleta, aquisição, captação; a comunicação das informações – circulação, transmissão, difusão; o tratamento das informações – transformação, utilização, interpretação; e, a memorização das informações – em suas formas mais diversas. Estes aspectos constituem a função informacional de uma organização, sendo capazes de gerar um processo onde os indivíduos passam a se interrogar sobre a qualidade desta informação, sua quantidade, custo e utilidade.

Do exposto, e resgatando o pensamento de Kunsch (2003) sobre comunicação como uma ferramenta estratégica, cabe salientar que o desafio

maior da informação pode estar no fato de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, através do uso eficiente dos recursos disponíveis. Sendo assim, a informação é o que movimenta os gestores. A ausência de um fluxo constante de informações gera uma impotência por parte dos indivíduos organizacionais, principalmente os líderes. O valor da informação e a solidez das decisões dos gestores estão fundamentados na qualidade desta informação.

Beal (2004) oferece um interessante olhar para a gestão estratégica da informação no ambiente organizacional, que vai além da simples administração de infra-estrutura de tecnologia e de sistemas de informação. Comungando das idéias de Davenport (1998), defende que tal processo inclua, principalmente, o comportamento informacional dos sujeitos (como a informação é compartilhada), a cultura organizacional (quais os valores e as crenças que encorajam os fluxos informacionais e a busca por novos saberes) e a equipe informacional (quem são os indivíduos especialistas nas questões ligadas à informação como elemento estratégico).

Com o exposto, é possível dizer que as idéias de Choo (2004), Davenport (1998), Beal (2004) e Freitas (1993) complementam-se. Choo (2004) traz um modelo que representa os processos que envolvem a informação organizacional. Davenport (1998) e Beal (2004) complementam tais idéias ao apresentarem a operacionalidade da necessidade, da busca e do uso da informação. E, por fim, Freitas (1993) dá ênfase às funções destes procedimentos dentro das organizações.

### **3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: A CRIAÇÃO E A GESTÃO DOS SABERES**

Neste momento, são apresentadas questões relacionadas à contextualização do termo conhecimento. São trazidos conceitos sobre a criação e a gestão do mesmo nos espaços organizacionais.

Para tanto, são utilizados, neste referencial, Le Coadic (1996), Demo (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Stewart (1998), Pimenta (2000), Choo (2003), Davenport e Marchand (2004), Figueiredo (2005) e Terra (2005).

#### **3.1 CONCEITUANDO O CONHECIMENTO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Pode-se iniciar a conceitualização do termo conhecimento, com o pensamento de Le Coadic que o considera um saber, o resultado do ato de conhecer. Explica, ao afirmar que “conhecer é ser capaz de formar a idéia de alguma coisa [...] o saber designa um conjunto articulado e organizado de conhecimentos a partir do qual uma ciência poderá originar-se” (1996, p. 5).

Por sua vez, Demo destaca o *ímpeto metodológico questionador* [grifo do autor] do conhecimento, sendo o questionamento a sua mola propulsora. Assim, o conhecimento assume características que o tornam desconstrutivo, afinal, “só é questionável aquilo que apresenta imperfeições ou erros, e são estes que

promovem a necessidade de mudar. Para mudar, é mister desfazer alguma coisa, e na medida da radicalidade, desfazer tendencialmente tudo” (1997, p. 17).

Logo, projetar o novo dá ao conhecimento a condição inversa de produzir certezas, apresentando-se como uma habilidade de lidar criativamente com a incerteza, em uma relação dialética. “É muito mais um processo interminável de desmonte, do que uma fábrica de produtos duradouros” (DEMO, 1997, p. 18).

O conhecimento passa a se configurar como um aliado para o alcance da inovação, o que o aproxima da competitividade mercadológica e do consumismo. Mas tal condição alerta para a necessidade de um cuidado especial, a fim de que o conhecimento não assuma a condição de inovação pela inovação, mas sim, mantenha a idéia de preservar a pretensão emancipatória da consciência crítica.

O autor alerta que o conhecimento tem uma faceta interessante, a valorização, segundo ele, sem precedentes, do saber pensar e do aprender a aprender. Uma espécie de reação ao desconstrutivismo, ou seja, uma capacidade reconstrutiva de aprendizagem, configurando-se no conhecimento inovador, base de sua consciência crítica, que escreve a história de busca pela emancipação do ser humano.

Por outro lado, esta reconstrução acaba por ser provisória, tendo em vista a perspectiva humana de saber pensar e aprender a aprender. “O que bem se pensa, não pode aparecer na cena como verdade definitiva, mas exatamente como convite sempre renovado de renovação” (DEMO, 1997, p. 34). Destaca-se, todavia, o alerta para que este caráter de provisoriedade não seja confundido com a condição descartável dos produtos competitivos trazidos pelo mercado. A recomendação é que sejam entrelaçados dois elementos: o progresso técnico, visando ao bem comum, com a inovação imposta pelo conhecimento. O futuro da humanidade depende de seu passado. Mas ressalta que a provisoriedade carece tornar-se uma constante.

Caracterizando a desconstrução e a reconstrução, bem como a provisoriedade dos saberes, trazidos por Demo (1997), Le Coadic (1996) considera o conhecimento, assim como a informação, dois elementos interligados. Quando o sujeito constata qualquer tipo de deficiência no seu estado de conhecimento, imediatamente deve buscar a informação para reverter tal realidade. A partir desta busca, um novo estado de saber é gerado.

Tal idéia é tomada por Sveiby (1998), que salienta a difícil tarefa de conceituar o conhecimento. Lembra que o termo epistemologia – teoria do conhecimento – provém da palavra grega *episteme*, que significa verdade absolutamente certa. Mas considera que a natureza do conhecimento foge desta definição de certeza total.

Nonaka e Takeuchi destacam que o conhecimento, ao contrário da informação, refere-se às crenças e compromissos, pois “é a função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica [...]; está relacionado à ação [...] e, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto, sendo relacional” (1997, p. 63). Assim, consideram que a informação é um fluxo de mensagens, e o conhecimento o resultado criado por este fluxo, sendo ancorado nas crenças e nos compromissos do sujeito. Logo, o “conhecimento está relacionado à ação humana” (1997, p. 63).

Para Sveiby, o conhecimento transmitido socialmente se confunde com as experiências que o sujeito possui em relação à realidade. Mesmo porque as novas experiências são assimiladas, tendo por ponto de partida os conceitos tácitos incorporados, previamente, por este sujeito.

Os indivíduos mudam, adaptam os conceitos à luz de suas experiências e reinterpretem a linguagem utilizada para expressá-los. Quando uma palavra ou um conceito novo é incorporado a um sistema de linguagem antigo, um influencia o outro. O próprio sistema enriquece o que o indivíduo lhe conferiu. Todo o nosso conhecimento, portanto, possui uma dimensão tácita (1998, p. 36).

Cabe aqui retornar a Demo (1997), quando observa a formação do sujeito intimamente ligada ao contexto cultural, tendo em mente a cultura como a primeira prova do indivíduo, pois se aprende o que está aprendido pelo meio ou

de quem aprendeu mais ou do próprio conhecimento disponível. O autor alerta, ainda, que, para aprender, é fundamental desfazer ou superar estágios anteriores, com uma tendência à evolução. Mas ressalta que isto não configura um processo cumulativo, pois quando existe a inovação, propriamente dita, na aprendizagem, há uma prática desconstrutiva dentro de uma visão de reconstrução integrada e integral.

Sveiby (1998) considera que os sujeitos estão em um constante processo de geração de conhecimentos por meio da análise das impressões sensoriais recebidas. Assim, o conhecimento se materializa a partir do aprender, esquecer, lembrar e compreender. Chama, então, o processo de saber<sup>25</sup>, que configura a reunião de frações do pensamento, com o auxílio de percepções sensoriais e de lembranças, agrupadas e categorizadas.

Considera que o conhecimento humano é tácito, individual, orientado pela ação, baseado em regras, e que está em constante mutação. Sveiby (1998) avalia que o conhecimento, normalmente, é visto como algo que não é prático, embora essencialmente dinâmico. Assim, traz a palavra competência como um substantivo que pode caracterizar tal movimento. Afinal, representa o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e as redes sociais.

Em uma tentativa de conceituar conhecimento, Sveiby diz que é “uma capacidade de agir [...]; a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber [...] ,ela é contextual. O conhecimento não pode ser destacado de seu contexto” (1998, p. 44). Dá continuidade à sua lógica afirmando que, quanto mais qualificado é o sujeito, mais apto está para alterar as regras de procedimento da sociedade e criar novas normas, configurando o estágio que o autor chama de perícia. Observa que esta é intransferível, pois dá ao indivíduo o poder de influenciar o modo de pensar e o comportamento das pessoas.

---

<sup>25</sup> Expressão usada por Michael Polanyi, citado por Sveiby (1998, p. 37).

Neste sentido, retoma-se Demo (1997), ao lembrar que a realidade é algo caracterizado pela imprecisão, não como defeito, mas como modo de ser, ampliando a idéia de que o real é complexo e impreciso. No ambiente organizacional, quando da tomada de decisão, as questões que envolvem a imprecisão ficam mais afloradas. Sveiby (1998) contribui, ao lembrar que a competência pode ser transferida de uma pessoa para outra, até alcançar o nível de perícia. Tal passagem, de um para outro, se dá pela informação ou pela tradição (ou seja, pela prática). E, para gerenciar a competência, faz-se fundamental saber a melhor forma de transferi-la.

Abre-se um parêntese para citar Davenport e Marchand (2004). Consideram que a principal razão para essa ligação estreita entre a informação e o conhecimento é o fato dos sujeitos, enquanto integrantes dos espaços organizacionais, estarem, constantemente, convertendo conhecimento em várias formas de informação e adquirindo informações de outras fontes para melhorar o seu conhecimento. Este vai-e-vem é necessário, pois os indivíduos podem compartilhar seu conhecimento diretamente com as outras pessoas, mesmo considerando-se as limitações envolvendo o tempo, a atenção e o número de sujeitos que devem ser mantidos informados.

Cabe, ainda, observar que Sveiby nomeia informação, o que neste estudo, chama-se de dados. Ao dizer que “a informação é desprovida de significado e vale pouco” (1998, p. 51), tal conclusão é possível. Mas aproxima-se dos conceitos trazidos para alicerçar o termo informação, quando ressalta que, “todavia, o valor não está na informação armazenada, mas na criação do conhecimento de que ela pode fazer parte” (1998, p. 51).

Feita tal intervenção, cita-se novamente Demo, quando destaca que o poder do conhecimento é tão incisivo quanto disperso, visto que está presente, mas é difícil de ser visto. “Por vezes, parece que nem existe, porque, agindo de maneira mais qualitativa, debulha-se em microinfluências, tão diluídas, que já não conseguimos caracterizar” (1997, p. 243). Tal questão vem à tona pois, para o autor, o conhecimento é um fenômeno da típica reconstrução humana, supondo a ação de sujeitos.

### 3.2 A CRIAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Referências em estudos que tratam da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi entendem que as organizações precisam se tornar capazes de criar novos conhecimentos, difundi-los e incorporá-los a serviços, produtos e sistemas. Afirmam que, principalmente as organizações japonesas são peritas em fomentar a informação de maneira contínua, em fluxos lineares ou em espiral. Caracterizam tal pensamento com o exemplo de organizações que, diante de crises, costumam voltar-se para a criação do conhecimento, rompendo com o passado e avançando rumo às novas oportunidades ainda não testadas.

O medo de perder e a esperança de tomar a frente as impulsiona a prever as mudanças e a inventar algo novo – uma nova tecnologia, um novo projeto de produto, um novo processo de produção, uma nova estratégia de marketing, uma nova forma de distribuição ou uma nova forma de servir seus clientes (1997, p. 3).

Observam que a idéia de inovação passa a ser fundamental para a criação do conhecimento, visto que uma leva à outra, gerando aperfeiçoamentos e melhorias contínuas. O grande desafio de manter-se em constante inovação passa pelo fato de abandonar o que vinha sendo um sucesso, forçando a organização a tornar obsoletas as vantagens até então existentes. É uma aposta na criação de conhecimento.

Entretanto, frente ao exposto, cabe abrir um espaço para trazer considerações feitas pelos autores acerca dos tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. Comparam o conhecimento explícito com a ponta de um *iceberg*, visto que o tácito é dificilmente visível e exprimível.

O conhecimento tácito caracteriza-se como sendo pessoal, complexo de formalizar, o que acaba por comprometer sua transmissão e compartilhamento. Está embrenhado nas ações e nas experiências de cada indivíduo, nas suas emoções, valores e idéias. Pode ter duas dimensões: uma técnica, ou seja, o que os autores chamam de *know how*, uma habilidade informal; ou uma outra, cognitiva, que são modelos mentais, crenças e percepções inerentes ao ser

humano. Por sua vez, o conhecimento explícito é algo facilmente sistematizado, transmitido seja eletronicamente ou mediante armazenamento em bancos de dados.

Assim, observa-se que a experiência é a forma padrão do conhecimento tácito e sua disseminação sedimenta o conhecimento explícito. No entanto, a criação do conhecimento na organização só acontece no momento em que o conhecimento explícito é validado pela experiência. É tornar a experiência individual e coletiva aberta a todos os sujeitos ou grupos dos quais fazem parte.

Abre-se um espaço para falar de um novo tipo de conhecimento trazido por Figueiredo (2005): o conhecimento potencial. Em uma tentativa de visualização desta tipologia, o autor sugere a forma da pirâmide, onde o conhecimento tácito é a base, o explícito é o topo e o potencial seria um intermediário entre os dois.

O conhecimento tácito é aquele implícito: está na cabeça de cada sujeito organizacional, podendo ser considerado o mais importante para as organizações. Mas, ao mesmo tempo, ele não pertence a elas, pois está associado à capacidade de agir de cada indivíduo, às habilidades, experiências, competências e raciocínio. Este tipo de conhecimento é criado e compartilhado em torno das relações entre os humanos e o mundo à sua volta. É construído através de experiências práticas e trocas espontâneas.

Figueiredo considera o conhecimento explícito como o resultado do compartilhamento do conhecimento tácito. Entende como o estado mais nobre que a informação atinge, pois se configura com propósito e potencial gerador de conhecimento, tornando-se uma espécie de produtor de *insights* na mente humana. “[...] Também pode ser comparado a um estímulo e atalho que levam as pessoas à formação do conhecimento tácito” (2005, p. 53).

O gerenciamento do conhecimento passa a ser responsável por propiciar um ambiente que estimule e desperte nos sujeitos o interesse de aperfeiçoamento e a vontade de oferecer o seu melhor. A geração de conhecimento explícito é,

assim, a contribuição no processo de explicitação do saber, estando o sujeito organizacional de acordo com a idéia de que o seu saber seja repassado a outro.

Figueiredo (2005) observa que o conhecimento potencial é uma nova perspectiva, fortalecida pela recente evolução da tecnologia da informação e da ampliação da capacidade de manipulação e processamento de dados dos computadores atuais. Está relacionado ao saber que se pode obter e extrair a partir da análise de grandes volumes de dados, dados estes que, geralmente, estão na máquina, em algum lugar, e pouco dizem.

Consiste em garimpar as bases de dados em geral, mas principalmente aqueles sobre os clientes e os registros de transações comerciais realizadas, objetivando encontrar e obter regras de comportamento, hábitos de consumo e perfis, entre outros. As respostas são utilizadas pela organização como ferramenta estratégica para aprimorar a eficiência competitiva, tática e operacional, logo, os resultados.

Figueiredo (2005), assim como Nonaka e Takeuchi (1997), reforçam a idéia de que existe um momento fundamental para a criação do conhecimento na organização: a conversão do conhecimento tácito em explícito. A forma subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta sua sistematização e/ou transmissão por métodos lógicos, visto que há uma necessidade de ser transformado e apresentado em palavras ou números, a fim de ser comunicado. Quando esta passagem é feita com sucesso, o conhecimento está sendo criado. Pode-se ver o conhecimento potencial como um intermediador deste processo.

Logo, o conhecimento tácito possui suas limitações e, para corrigi-las, precisa estar diretamente ligado ao ato de comunicação, conceito apresentado por Lasswell (1978), sendo agente de ação, formação, integração e construção. Assim, “o conhecimento tácito precisa se tornar explícito”, como salienta Stewart, pois “o que não foi dito precisa ser dito em voz alta; caso contrário, não pode ser examinado, aperfeiçoado ou compartilhado” (1998, p. 66).

Para tanto, retomando-se Nonaka e Takeuchi, cabe à organização e seus sujeitos respirarem um clima de auto-renovação constante. “A organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo [...] Os membros da equipe criam novas perspectivas através do diálogo e do debate” (1997, p. 14). Tal conversação, conforme os autores, pode gerar conflitos e divergências, sendo estes os elementos para conduzir os indivíduos a questionarem as idéias postas e a compreenderem suas experiências com outros olhares, transformando, assim, o conhecimento pessoal em organizacional.

Com base nestes pressupostos, cita-se Choo (2003), que considera o conhecimento organizacional uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, onde os sujeitos envolvidos criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. Assim, emerge quando os três processos de uso da informação (criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão) se integram em um ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação. Neste contexto, não se pode deixar de considerar a cultura da organização, com os papéis a serem desempenhados, os relacionamentos, as regras e os recursos que tornam a informação significativa e útil.

O autor citado destaca que a manutenção e a geração do conhecimento organizacional são constantes desafios, devido às suas características (flúido, discutível, localizado e de difícil controle). Assim, passa a ser conhecimento interpretado, onde as interpretações diferem de acordo com as pessoas que estão percebendo, participando e reagindo aos acontecimentos de uma situação. O conhecimento organizacional é plausível, então, de ser localizado e mediado, sendo gerado através do cumprimento de tarefas e pelo uso de suportes no ambiente físico e social.

A importância do conhecimento organizacional é vista por intermédio de sistemas de significados de que a organização se utiliza para atribuir destaque e relevância às novas informações e novos saberes. Sua eficácia mostra-se na

medida em que sua capacidade de alimentar o crescimento e a renovação da organização se manifesta.

Assim, partindo da idéia de que o conhecimento é criado pela interação entre o conhecimento tácito e o explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) apontam quatro diferentes modos para sua conversão: a socialização (de conhecimento tácito em conhecimento tácito); a externalização (de conhecimento tácito em conhecimento explícito); a combinação (de conhecimento explícito em conhecimento explícito) e a internalização (de conhecimento explícito para conhecimento tácito). Estes estão representados na Figura 5, sendo detalhados a seguir.

#### Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito

Conhecimento Tácito para Conhecimento Explícito	Socialização	Externalização
	Internalização	Combinação

Fonte: Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

Figura 5: Quatro modos de conversão do conhecimento

A socialização é uma forma de compartilhamento de experiências, com o uso de modelos mentais ou habilidades técnicas partilhadas, a linguagem não é o canal fundamental, isto porque os aprendizes adquirem a arte de seus mestres através da observação, da imitação e da prática. Afinal, acreditam que a mera transmissão de dados faz pouco sentido se desconectada das emoções e dos contextos a que a experiência está associada.

Por sua vez, a externalização está baseada em um processo de conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Para Nonaka e Takeuchi, “é o processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se transforma em explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (1997, p. 71). Mas alertam para o fato de que, algumas vezes, as expressões usadas são

“inadequadas, inconsistentes e insuficientes” (1997, p. 71), havendo uma necessidade de *reflexão* [grifo dos autores] sobre as lacunas entre as imagens e as expressões, pois apontam que a criação de conceitos é oriunda do diálogo ou da reflexão coletiva.

O processo de sistematização de conceitos é o que caracteriza a combinação. Os meios para isto são documentos, reuniões, conversas e a rede de trocas a partir do uso da tecnologia como, por exemplo, os computadores. Assim, novos conhecimentos são gerados com a classificação, o acréscimo, a combinação e a categorização do conhecimento explícito.

E, finalmente, a internalização ocorre quando o conhecimento explícito incorpora-se ao conhecimento tácito. Nonaka e Takeuchi chamam a esse processo de *aprender fazendo* [grifo do autor].

[...] Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação, tornam-se ativos valiosos (1997, p. 77).

Todavia, os autores ressaltam que, para oportunizar a criação do conhecimento nas organizações, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os sujeitos que a formam, o que vai acabar gerando o recomeço do processo, em uma nova espiral de criação do conhecimento.

Em primeiro lugar, o modo de socialização normalmente começa desenvolvendo um campo de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo de externalização é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva significativa, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma rede, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o aprender fazendo provoca a internalização (1997, p. 80)

Na Figura 6, a seguir, tal raciocínio é visualizado.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Figura 6: Espiral do Conhecimento

Assim, o conteúdo do conhecimento criado por cada modo é naturalmente diferente, explicam os autores. Isto porque a socialização vai gerar o conhecimento compartilhado, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Logo, a externalização configura-se em conhecimento conceitual; e a combinação gera o conhecimento sistêmico. Por fim, a internalização é capaz de dar origem ao conhecimento operacional. Isto desencadeia um processo de interação entre o conhecimento tácito e o explícito em uma escala cada vez maior. Trata-se de um processo que se inicia no individual e se amplia nas comunidades de interação, cruzando os limites que separam os diferentes níveis formadores da organização.

### 3.3 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Levando em consideração os aspectos que contemplam a criação e o compartilhamento do conhecimento organizacional, Figueiredo destaca que é possível promover a concepção, o acesso, a transferência e o uso efetivo dos saberes em benefício dos negócios. Isto o torna responsável pela implementação de “mecanismos e procedimentos dedicados a estimular a formação de competências e prover a ampliação generalizada do conhecimento relevante em todos os níveis desejados” (2005, p. 45).

Afirma que esta prática existe com o intuito de contribuir para a sedimentação da memória organizacional, com instrumentos prontos a responder questões internas e externas. Tal questão contribui para o fortalecimento dos processos produtivos, melhorando os serviços ou produtos oferecidos, pois há um compartilhamento de informações e conhecimentos dinâmico, veloz o suficiente para alimentar a inovação e a vantagem competitiva.

Davenport e Marchand (2004) contribuem ao considerarem que a gestão do conhecimento está fundamentada em duas categorias: a criação e o uso do conhecimento. A primeira está baseada no fomento à inovação em longo prazo e no forte desempenho nos negócios. O foco é o conhecimento tácito, havendo uma motivação na criação, através de visões audaciosas de produtos e estratégias combinadas com culturas organizacionais que promovem o compartilhamento, a transparência e a utilização ativa do conhecimento e da informação. Ressaltam, assim como Nonaka e Takeuchi (1997), que mesmo o colaborador do nível mais básico, na escala hierárquica, é considerado capaz de projetar experimentos de produção e trabalhar com clientes na criação de novos produtos e processos.

A aplicação e o uso do conhecimento, por sua vez, estão ligados às questões culturais, aos processos de trabalho e aos sistemas de informação que apóiam os trabalhadores. O elemento humano recebe destaque, pois se o conhecimento está nos indivíduos, e eles são os que decidem criar, utilizar e compartilhar suas idéias para o alcance dos resultados, então, a gestão do conhecimento trata tanto do gerenciamento de pessoas quanto da informação e das tecnologias da informação.

Os gestores devem olhar com atenção para a forma como o conhecimento adquirido pelas pessoas durante o seu trabalho pode ser exportado e compartilhado na forma de informações confiáveis com o resto da empresa [...] O desafio é se empregar conhecimento de projeto de toda a organização e, ao mesmo tempo, garantir espaço para a inovação e a criatividade de cada indivíduo (DAVENPORT; MARCHAND, 2004, p. 192).

Figueiredo (2005) reforça, então, a idéia de que a gestão do conhecimento permite à organização criar e potencializar redes, presenciais ou virtuais, ativas em torno do saber dos sujeitos, unindo-os e inibindo sua evasão. Para isso, eles são incentivados a redesenhar e remodelar o conhecimento coletivo a todo instante, em uma espécie de estímulo ao trabalho cooperativo, o que propicia o melhor ambiente para o alcance das metas e cumprimento dos objetivos definidos previamente.

Terra (2005) observa a necessidade de algo que ele nomeia estratégia do conhecimento. Aponta para projetos com vistas à gestão dos saberes, como o desenvolvimento de portais corporativos. Para tanto, precisa-se de uma visão compartilhada por parte dos níveis da organização, além da forma pela qual as questões relevantes da alta administração traduzem prioridades de produção e atendimento em serviços aliados à disseminação de conteúdos.

As organizações atentas para tal questão oferecem aos sujeitos muito mais que documentos estratégicos, com informações de mercados, clientes, concorrência, custos e lucros. Trazem referências para o desenvolvimento, a disseminação, a proteção e o uso de competências, conhecimentos e ativos intangíveis. Logo, “a organização passa a ter uma visão clara dos conjuntos de conhecimentos prioritários que sustentam seus imperativos estratégicos” (TERRA, 2005, p. 115).

Este acesso à estratégia do conhecimento pode configurar-se em um estímulo para os sujeitos organizacionais, pois aumenta sua confiança e sua prontidão para assumir riscos, criando um ambiente mais cooperativo. Isto está relacionado à cultura da organização. Estes elementos na gestão do conhecimento, conforme o autor, envolvem confiança na competência do trabalho dos colegas; em não esconder ou sonegar informações; no incentivo às críticas

construtivas e no fato de que os desentendimentos devem ser resolvidos de forma transparente e profissional. É possível dizer que a comunicação é um forte elemento neste contexto, podendo colaborar substancialmente na promoção deste clima.

Terra (2005) complementa ao dizer que a gestão do conhecimento não é uma novidade. Nova é a maneira como ela está se tornando um elemento explícito nas organizações. Assim, a comunicação pode ser vista como responsável pela disseminação das informações e conhecimentos, além de aliada na transformação cultural, através de mensagens que percorrem a organização e os significados comuns produzidos. Seus códigos ou signos são determinados por uma linguagem, a qual carrega intrinsecamente os valores e os pressupostos básicos do espaço ambiental. A comunicação transforma as concepções mais arraigadas da organização em artefatos visíveis, determinando o comportamento dos indivíduos. Segundo Pimenta, “a comunicação é o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo em que possibilita a sua construção” (2000, p.15).

Frente ao exposto, Figueiredo aposta na gestão dos relacionamentos da organização com seus públicos, como uma iniciativa que alavanca o conhecimento, a partir de diferentes contatos estabelecidos por intermédio das relações diárias mantidas no espaço organizacional, tanto interna como externamente.

A gestão de relacionamento para os fins da gestão do conhecimento pode começar pela análise dos vínculos essenciais aos negócios estabelecidos, considerando a performance, os propósitos e a eficácia deles em relação ao uso, produção, aplicação do conhecimento e seus efeitos, além da identificação de vínculos essenciais que a empresa deveria e não está estabelecendo (2005, p. 247).

Há, então, uma necessidade dos sujeitos interagirem eficazmente, oportunizando a revelação de bons conhecimentos e novas oportunidades de aprendizado. Estes contatos se configuram em captadores, onde tanto aprendizagem como uso, criação ou aplicação do conhecimento carecem estar presentes para que haja evolução. Isto se justifica, pois se configuram oportunidades para a obtenção de informações e aprendizado.

Pode-se considerar que as tecnologias apresentam-se como interessantes aliados neste processo de gestão de relacionamentos e de conhecimento. Figueiredo (2005) traz o conceito de *Business to Stakeholder* (BtoS), viabilizado a partir de um empreendimento em *web*, visando à interação entre todos os públicos de interesse para o sucesso da organização. Indica que tal ação pode ser um tipo de portal corporativo. Estas questões que envolvem o uso de tecnologias, como portais corporativos, serão apresentadas, mais profundamente, no próximo capítulo.

## **4 PORTAIS CORPORATIVOS: A FERRAMENTA VIRTUAL NA REALIDADE ORGANIZACIONAL**

Neste momento, faz-se pertinente apresentar o referencial teórico com os conceitos, tipologia e características dos portais corporativos. Também são abordados temas como os benefícios da implementação e uso dos portais corporativos, além da sua relação com a gestão da informação e do conhecimento nas organizações.

São citados os autores Shilakes e Tylman (1998), Reynolds e Koulopoulos (1999), Eckerson (1999), Firestone (1999), White (1999), Murray (1999), Toledo (2002), Terra e Gordon (2002), Terra e Bax (2003), Freitas (2004) e Terra (2005). Utilizar-se-á, ainda, Chanlat (1996) como referência de apoio.

### **4.1 ENTENDENDO PORTAIS CORPORATIVOS**

O excesso de informações no ambiente organizacional, armazenadas em locais de difícil acesso, ou fluxos de informação e de comunicação repletos de ruído, são aspectos que prejudicam o funcionamento eficiente dos trâmites organizacionais. Os portais corporativos surgem como uma alternativa de integração entre os dados não-estruturados e aqueles estruturados em bancos de dados, agilizando o acesso à informação em um ambiente personalizado, podendo configurar-se em uma ferramenta *on line* de gestão, disponível na *web*,

visando à otimização para o relacionamento das organizações com os *stakeholders*<sup>26</sup>.

Freitas destaca que o portal corporativo “traz a funcionalidade de oferecer acesso simplificado às informações e aplicações para as mais diversas comunidades existentes dentro e fora da organização” (2004, p. 27). Assim, facilita a busca por informações em diversas fontes disponíveis, agregando valor à atuação do colaborador e à organização, visto que viabiliza melhor posicionamento para a tomada de decisão.

Reynolds e Koulopoulos (1999)<sup>27</sup> trazem um histórico da evolução dos portais conhecidos hoje pelos usuários. Contam que, em meados da década de 90, com a chegada da Internet comercial, os portais eram mecanismos de busca, que tinham por finalidade a facilidade de acesso às informações, a partir dos documentos disponibilizados na rede de computadores, com pesquisas *booleanas*<sup>28</sup> e navegação entre *links* por meio de associações. O processo evoluiu, algumas páginas da Internet se configuraram em *sites* de navegação, objetivando agilizar o acesso às informações e documentos, a partir de categorias, com a indicação do conteúdo procurado. Um exemplo conhecido é o *Yahoo*, lançado em 1996.

O passo seguinte foi a disponibilização de funções de integração, como *chats*, comunidades de interesse e fóruns, customização de conteúdo a partir do interesse do usuário e acesso direto a conteúdos especializados e comerciais. Observam que a evolução dos portais na *web* segue a seguinte seqüência: pesquisa *booleana*, navegação por categorias, personalização e expansão de funções para outras áreas dos ambientes de informação e comerciais.

---

<sup>26</sup> “As pessoas são *stakeholders* porque se situam em uma categoria afetada pelas decisões de uma organização ou porque suas decisões afetam a organização. Entenda-se, portanto, que os *stakeholders* participam das decisões da empresa” (FRANÇA, 2004, p. 59).

<sup>27</sup> REYNOLDS, H; KOULOPOULOS, T. Enterprise knowledge has a face (1999). Disponível em: <<http://www.intelligententerprise.com/dbarea/archives/1999/993003/feat1.jhtml>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

<sup>28</sup> Pesquisas que seguem princípios baseados na lógica Booleana desenvolvida pelo matemático inglês George Boole, onde é possível estabelecer relações entre os termos de busca. Este recurso ajuda a estreitar a busca, permitindo focalizar aspectos específicos de interesse (FREITAS, 2004, p. 95).

Eckerson (1999)<sup>29</sup> explica que as primeiras versões dos portais corporativos, com informações organizacionais e mecanismos de busca, evoluíram para ambientes complexos e interativos, que desenvolvem a produtividade do colaborador. Freitas (2004) colabora, lembrando que o termo portal corporativo também é conhecido por outras expressões: portal de negócios, portal de informações corporativas e portal de informações empresariais. Por sua vez, Firestone (1999)<sup>30</sup> observa que o uso de diferentes termos, por parte dos consultores e analistas de mercado, bem como por fornecedores de *softwares*, refere-se às características dos produtos oferecidos. A intenção é encantar os gestores interessados em investir na área de tecnologia da informação.

Cabe destacar as considerações de Terra e Bax (2003), as quais registram que os portais corporativos também são conhecidos como EIP's (*Enterprise Information Portals*). São ambientes visuais muito parecidos com os *sites* encontrados na Internet, mas mais complexos, pois se tratam de ferramentas destinadas para apoiar a missão, as estratégias e os objetivos da organização. Visam contribuir com a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios.

O termo 'portal de informações empresariais' foi usado pela primeira vez em um relatório apresentado por Shilakes e Tylman (1998)<sup>31</sup>, em novembro de 1998. Os autores o definem como aplicativos que permitem às organizações liberar informações armazenadas, seja interna ou externamente, disponibilizando aos colaboradores uma fonte de acesso à informação personalizada necessária para a tomada de decisão.

Verifica-se que os autores aliam duas funções, uma ligada à tomada de decisão, e outra ao processamento colaborativo, embora este último tenha pouco

---

<sup>29</sup> ECKERSON, W. W. Business Portals: Drivers, Definitions and Rules (1999). Disponível em: <<http://icities.csd.uoc.gr/related/papers/businessportals.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

<sup>30</sup> FIRESTONE, J. M. Defining the Enterprise Information Portal (1999). Disponível em: <<http://www.dkms.com/papers/eipdf.html>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

<sup>31</sup> SHILAKES, C; TYLMAN, J. Enterprise information portals (1998). Disponível em: <<http://www.sagemaker.com/company/lynch.htm>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

destaque. Defendem a idéia do EIP como um ambiente de acesso a uma variedade de dados, conteúdo e aplicações.

Complementando tais idéias, White (1999)<sup>32</sup> conceitua EIP como um instrumento que oferece ao usuário uma única interface com as informações da organização. Categoriza os portais em dois tipos: para processamento de decisões, que colabora com os gestores no acesso às informações, objetivando a tomada de decisões; e para processamento colaborativo, que oferece condições para a organização compartilhar informações dos diversos grupos de trabalho como, por exemplo, documentos ligados às rotinas administrativas (*e-mail*, atas, memorandos, ofícios, etc.).

No olhar de Murray (1999)<sup>33</sup>, há um amadurecimento do conceito de portal, visto que se apresentam conectando tudo e todos que necessitem de ferramentas para atuar em parceria. Pensa que os portais precisam atender às necessidades dos sujeitos organizacionais, deixando de ser somente um instrumento que auxilie na tomada de decisão ou no simples acesso a informações. Por sua vez, Reynolds e Koulopoulos (1999), citados anteriormente, entendem o portal como um espaço para exposição e fornecimento de informações específicas de uma organização e seus negócios, colaborando com os usuários na busca de informações importantes para suas práticas. Consideram o portal corporativo como um sistema de informações centrado no usuário, integrando e divulgando conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes, atendendo às necessidades das organizações baseadas no conhecimento.

Dizem, ainda, que o portal corporativo visa expor e disponibilizar informações específicas, tornando os usuários mais competitivos. Logo, necessitam de um modelo bidirecional, capaz de subsidiar suas necessidades em relação aos saberes, com ferramentas interativas de gestão de informação e de conhecimento.

---

<sup>32</sup> WHITE, C. The Enterprise Information Portal Marketplace (1999). Disponível em: <<http://www.decisionprocessing.com/papers/eip1.doc>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

<sup>33</sup> MURRAY, G. The portal is the desktop (1999). Disponível em: <<http://www.e-promag.com/eparchive/index.cfm?fuseaction=viewarticle&ContentID=166&websiteid>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

Assim, pode-se dizer que o portal tem por finalidade a eficiência e a busca pela vantagem competitiva nos espaços organizacionais, intensificando a relação entre as organizações e seus públicos. Terra e Bax (2003) destacam que o objetivo dos portais está no desbloqueio das informações armazenadas, disponibilizando-as aos colaboradores, a partir de um ponto de acesso único. Este local se apresenta como um ambiente onde são disponibilizadas informações úteis para a tomada de decisão, nos diferentes níveis, estratégico, tático e operacional.

São ferramentas fundamentais para o compartilhamento de informações e conhecimentos, pois são capazes de promover as condições ideais para o *e-business*<sup>34</sup>, com a integração, em tempo real, de diferentes sistemas de informação. Assim, são interessantes instrumentos para capturar, organizar e compartilhar informações, principalmente nas organizações que visam ao gerenciamento de informações e ao compartilhamento de conhecimento.

Os portais corporativos surgem como uma opção para solucionar problemas, desafiando as organizações a se tornarem mais ágeis e aptas e, por conseqüência, competitivas, apostando no conceito de inteligência empresarial. Terra e Bax (2003) destacam alguns problemas que, com a chegada dos portais corporativos, são rapidamente resolvidos pelas organizações.

Estas questões dizem respeito aos sistemas não-integrados e formatos de arquivos incompatíveis entre si; difícil acesso e pouca agilidade no acesso à informação; sobrecarga de dados desnecessários; publicação desorganizada, sem controle de fluxo ou aprovação para tal; redundância, duplicação e ambigüidade das informações publicadas; diversidade nas formas de buscar e acessar documentos; dificuldade para a publicação de informações que podem vir a contribuir para a disseminação dos saberes no ambiente organizacional; falta de políticas de segurança, o que pode deixar a organização vulnerável a ataques internos e externos; sobrecarga de atendimentos nos departamentos de suporte ao usuário, geralmente mal preparados para o uso da rede; e,

---

<sup>34</sup> “Toda e qualquer transação comercial que envolve a compra de um produto ou serviço através de um canal eletrônico que conecta clientes, parceiros e fornecedores” (FREITAS, 2004, p. 94).

arquiteturas ou sistemas de informação que dificultam a integração de dados e informações.

## 4.2 TIPOLOGIA E CARACTERÍSTICAS DOS PORTAIS CORPORATIVOS

Toledo (2002) faz um interessante apanhado sobre as características dos portais. Conclui que podem ser classificados em relação ao contexto onde são usados ou em relação à função que exercem.

Quanto ao contexto, podem ser públicos ou corporativos. Conceitua que o portal público, também conhecido por portal *web*, portal Internet ou portal de consumidores, oportuniza ao usuário uma única interface à imensa rede de servidores que compõem a Internet. Atrai o usuário da Internet em geral, estabelecendo um relacionamento e constituindo-se em uma mídia adicional para o *marketing* de produtos. O portal corporativo, por sua vez, é definido pela autora como uma evolução da intranet, apresentando novas tecnologias que facilitam a captura, armazenamento, recuperação e distribuição das informações oriundas de múltiplas fontes.

No referente à função, Toledo (2002) indica que estes se dividem em: portais com ênfase em suporte de decisão, com ênfase em processos colaborativos e como suporte à decisão e processamento colaborativo. Os portais com ênfase em suporte de decisão oferecem aos gestores o acesso às informações corporativas para a tomada de decisões. Por sua vez, os portais com ênfase em Processos Colaborativos ofertam informações sobre a cadeia produtiva tradicional, armazenadas e manipuladas por aplicativos corporativos, e informações geradas por sujeitos fora desta cadeia. Os Portais de Suporte à Decisão e Processamento Colaborativo conectam os usuários a todas as informações e pessoas necessárias para a realização dos negócios. São consolidados, em um mesmo ambiente, aplicativos de gerenciamento de

conteúdo, processamento de decisões, *groupware*<sup>35</sup>, *workflow*<sup>36</sup>, correio eletrônico, inteligência empresarial, sistemas especialistas, etc.

Estes três tipos se subdividem como é mostrado na Figura 7.

<b>Classificação dos Portais</b>		
<i>Portais quanto ao contexto que são usados</i>	Públicos	
	Corporativos	
<i>Portais quanto à função que exercem</i>	De Suporte de Decisão	Portais de Informação e Conteúdo
		Portais de Negócios
		Portais de Suporte à Decisão
	De Processos Colaborativos	Portais Colaborativos
		Portais Especialistas
	De Suporte à Decisão e Processamento Colaborativo	Portais de Informação Empresarial
		Portais de Conhecimento

Fonte: Elaborado a partir de Toledo (2002).

Figura 7: Classificação dos portais

Cabe destacar as características de cada um dos tipos mostrados:

a) O portais com ênfase no suporte de decisões podem ser de informação ou conteúdo, de negócio ou de suporte à decisão. Os do tipo de informações ou conteúdo organizam acervos a partir de temas ou assuntos. Não há interatividade nem processamento colaborativo entre usuários e especialistas, sendo assim insuficiente para atender aos objetivos de negócios organizacionais.

<sup>35</sup> Grupos de trabalho (FREITAS, 2004).

<sup>36</sup> Fluxos de trabalhos e documentos (FREITAS, 2004).

O portal de negócios, conforme os estudos de Toledo (2002), disponibiliza informações referentes a documentos de interesse e/ou pertencentes à organização. Configura-se no ponto de partida para aplicativos de gerenciamento de conteúdo e de processamento de decisões, conectando o usuário às informações apresentadas de forma estruturada e não-estruturada.

Por fim, o portal de suporte à decisão utiliza ferramentas para capturar informações armazenadas em bases de dados operacionais, no *datawarehouse*<sup>37</sup> ou, ainda, em sistemas externos à organização. Com essas informações, são gerados relatórios e análises do negócio, distribuídos eletronicamente aos diversos níveis de tomada de decisão na organização.

b) Os portais com ênfase em processos colaborativos são subdivididos em: portais colaborativos e portais especialistas. O Portal Colaborativo usa ferramentas colaborativas para *groupware* e *workflow*, para prover acesso às informações geradas pelos indivíduos organizacionais. As informações são, na maioria das vezes, não-estruturadas, personalizadas, sendo visualizadas em textos, memorandos, gráficos, mensagens de correio eletrônico, boletins informativos, páginas *web* e arquivos multimídia.

O Portal de Especialistas relaciona e agrega os sujeitos a partir de suas habilidades e experiências. É um meio de comunicação que aposta na troca de experiências entre especialistas de distintas áreas do conhecimento, em tempo real, educação à distância e manutenção de cadastro automático de especialistas.

c) Os Portais de Suporte à Decisão e Processamento Colaborativo são de dois tipos: o Portal de Informações Empresariais (EIP) e Portais do Conhecimento. O primeiro usa metadados e linguagem XML (*Extensible Markup Language*)<sup>38</sup> para integrar os dados não-estruturados, mantidos em arquivos textuais, relatórios, mensagens de correio eletrônico, gráfico, imagens etc., aos

---

<sup>37</sup> Repositório de dados, elaborado com a finalidade de dar suporte ao processo decisório e estratégico da organização (FREITAS, 2004, p. 91).

<sup>38</sup> Sistema padronizado de organização de documentos desenvolvido pela *Internacional Organization Standards* (ISO). Projetada para facilitar a comunicação entre sistemas conectados na Internet, provê uma maneira fácil de definir metadados associados ao conteúdo de recursos *web* (FREITAS, 2004, p. 97).

dados estruturados das bases do *datawarehouse*, fornecendo acesso às informações organizacionais a partir de uma interface individualizada, disponível na intranet.

O Portal do Conhecimento configura-se em um ponto de convergência dos portais de informações, colaborativos e de especialistas, pois implementa tudo o que os outros tipos de portais apresentam e fornecem, com conteúdo personalizado, de acordo com a atividade de cada usuário.

#### 4.3 OS PORTAIS CORPORATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES

Freitas (2004) aponta que os portais corporativos trazem benefícios no que se refere a três visões distintas, como foi citado na introdução deste estudo: a visão da área de TI, dos gestores e dos colaboradores. Esta pesquisa, tendo em vista os objetivos que a balizam, deter-se-á nas duas últimas. O autor traz uma extensa tabela com o benefício, sua descrição e qual destes públicos é beneficiado.

Inicia contemplando a redução dos custos com publicações, troca de mensagens e distribuição física de informação. Isto traz ganhos para a visão dos gestores, pois o portal viabiliza a publicação da informação de forma simples e ágil, reduzindo os trâmites e gastos a partir do uso de impressos. Possibilita-se, ainda, quando necessário, a correção de dados e informações sem gerar novos custos.

Ainda na linha da redução dos custos, o uso dos portais está diretamente ligado à diminuição de gastos operacionais, com a eliminação de banco de dados redundantes. Há uma unidade na disponibilização dos dados e das informações, pois são abertos os bancos existentes na organização, dispensando aqueles trazidos ou formados pelos usuários e gestores. Isto quer dizer que não deveria haver duplicidade de dados e um controle maior da informação que circula entre os sujeitos organizacionais.

Neste sentido, o portal traz um enxugamento no quadro de colaboradores destinados ao gerenciamento das informações disponibilizadas, visto que todos os indivíduos da organização têm um determinado grau de autonomia para o acesso, a publicação e o gerenciamento das informações. Há uma otimização no uso do tempo dos responsáveis pelos bancos de dados, visto que todos podem contribuir com a publicação e atualização dos dados e das informações.

Tal acesso gera uma redução do tempo despendido com atividades de baixo valor intelectual, principalmente nos setores administrativos, visto que solicitações mais funcionais, como, por exemplo, relatórios de despesa, solicitações de férias, atualização de cadastro, passam a ser feitas pelo próprio colaborador. Isto faz com que deixem de ser responsabilidades de um único departamento; por consequência, estes setores podem investir em atividades de maior valor agregado.

Ainda se tratando de reduções e, conseqüentemente, de ganhos para as organizações, segundo Freitas (2004), os portais corporativos corroboram com a redução de custos de armazenamento e tráfego na rede interna, com a manutenção da capacidade de processamento dos microcomputadores e com o de custos com viagens.

Quer dizer que contribuem com o compartilhamento de documentos, diminuindo o uso de ferramentas, como, por exemplo, o *e-mail* com anexos, reduzindo, assim, a carga que circula na rede interna da organização. Isso faz com que a capacidade dos equipamentos não necessite de elevado processamento, visto que os principais documentos estão armazenados em um repositório compartilhado, e não mais nos computadores dos colaboradores. Mas, cabe ressaltar que o acesso à informação está de acordo com o perfil da função do colaborador ou da área a que ele pertence.

Há, ainda, a possibilidade de criação de grupos de trabalho que, através de ferramentas de colaboração, como *chats* e videoconferências, conectam colaboradores situados em diferentes localidades, promovendo uma

participação ativa na criação e no desenvolvimento de projetos, sem a necessidade de deslocamentos, o que reduz, sensivelmente, custos com viagens.

Levando em consideração a visão do gestor frente aos benefícios do uso de portais corporativos, Freitas (2004) salienta a proteção do conhecimento corporativo e a possibilidade de ampliação da segurança empresarial, com a aplicação das informações e inteligência corporativa para a gestão do conhecimento e práticas de *e-business*. O portal corporativo possibilita a troca de informações, bem como a disseminação do conhecimento entre usuários e/ou comunidades. Tal saber passa a pertencer ao ambiente organizacional. É possível até dizer que passa a ser “resultado na propagação e retenção do mesmo em caso de saída ou perda do especialista por parte da organização” (FREITAS, 2004, p. 45).

Aliás, a retenção do conhecimento é um aspecto que contempla, além da visão do gestor, a percepção do colaborador com relação aos benefícios do uso dos portais corporativos. Isto porque podem se configurar em espaços para ferramentas de educação à distância e treinamento de pessoas. Tal flexibilidade proporcionada é entendida como estímulo à continuação do treinamento, visto que não carece de deslocamento, por exemplo. Há uma tendência ao desenvolvimento de talentos e práticas dos negócios, além do aumento da produtividade individual e coletiva. Observa-se, ainda, a organização, tanto interna ou externamente, como um ambiente colaborativo.

Lembrando as questões referentes aos processos comunicacionais, e atendendo à visão dos usuários e gestores, o portal corporativo é entendido como um instrumento que favorece a melhoria na comunicação organizacional. Freitas (2004) ressalta que o portal vem a aumentar significativamente as trocas de mensagens entre os sujeitos de diversas áreas, e níveis hierárquicos, em diferentes ambientes e localidades. Também são viabilizadas e enfatizadas a comunicação institucional e a interna, resgatando Kunsch (2003). Tal intersecção agiliza e facilita a tomada de decisões. Cabe lembrar que, no portal corporativo, “as informações estão categorizadas, organizadas, atualizadas, permitindo uma rápida consulta, sem a necessidade de solicitá-las a outros

departamentos, setores, e facilitando e agilizando a tomada de decisão” (FREITAS, 2004, p. 45).

Na verdade, é proporcionado um clima visando ao aumento da produtividade individual e coletiva. Isto se justifica pelo fato de o portal corporativo possibilitar o acesso a todos os sistemas de que o colaborador necessita para desempenhar suas atividades, inclusive remotamente. Ele estimula uma redução no tempo gasto na busca de informação, na publicação e na distribuição de documentos e até mesmo de saberes. Observa-se que há um ambiente propício para a reutilização do conhecimento, acarretando, inclusive, um crescimento na colaboração entre os pares, aumentando a produtividade.

Tanto o gerenciamento da informação, como do conhecimento, tendo ou não o uso dos portais como cenário, carece de um aspecto relevante para que alcance o sucesso. Tal questão não está ligada às tecnologias da informação, nem tão pouco às métricas, que avaliam o retorno do investimento feito na implementação dos portais corporativos. É um aspecto que contempla os indivíduos e a cultura organizacional. Cabe lembrar Chanlat (1996), ao dizer que o sujeito organizacional é um ser de palavra e ação. Único, é biopsicossocial, ser de desejos, pulsão, ação e reação, sendo chamado pelo autor de *Homo Symbolicus*, pois encontra na simbologia e nos pontos que norteiam a cultura, as bases de sustentação do ambiente organizacional.

Neste sentido, é importante garantir que o valor e a importância que rondam o gerenciamento da informação e do conhecimento, bem como a implantação dos portais corporativos, estejam alinhados com a idéia de que cada sujeito, de todos os níveis organizacionais, precisa estar envolvido e motivado com tal ação. Terra e Gordon salientam que “é preciso considerar com bastante clareza como a organização quer mudar a cultura, e os benefícios que resultarão disso” (2002, p. 134).

Assim, as perspectivas de todos as partes interessadas (alta administração, usuários, pessoal de TI, entre outros) precisam ser consideradas desde o início da implementação de qualquer um destes processos. Torna-se pertinente destacar que os processos de comunicação têm por base as partes

que o formam e as informações que circulam em suas mensagens, onde, sem tais elementos, ele não ocorreria com eficiência.

Terra e Gordon (2002) alertam para casos onde, apesar dos benefícios no uso dos portais corporativos, chamados por eles de portais de conhecimento corporativo, muitas organizações investem em esforços para equilibrar tecnologias sofisticadas, novos processos e estratégias de capital humano. Apontam que o problema está no fato de algumas organizações não conseguirem medir a distância entre a cultura atual e a desejada. Para isso, não abrem mão da alta direção estar envolvida ativamente no processo.

Mesmo assim, não deixam de considerar que os motivos para a mudança, o contexto dos negócios e a racionalização para a transformação da cultura sejam compreendidos por todos. “Desenvolver símbolos tangíveis e claros de mudança para apoiar a cultura emergente, como pilares que as pessoas possam ver amadurecendo com o tempo, é um atributo de planejamento importante” (TERRA; GORDON, 2002, p. 150).

Os processos de comunicação ágeis, com fluxos de informação descongestionados, são fundamentais nesta realidade, visto que, conforme os autores citados, a mudança, para ser bem-sucedida, precisa da participação das pessoas, sendo por elas implementada. Para isso, recomendam projetos de comunicação e de marca, dando personalidade à implementação de processos relacionados à gestão da informação e do conhecimento, com o uso de portais corporativos, como importantes ações estratégicas. Afinal, consideram que é imprescindível que as organizações se adaptem e aproveitem as oportunidades oferecidas pelas tecnologias de ponta, visando, principalmente, expandir a capacidade humana de comunicação e de colaboração.

A partir do princípio de que os portais corporativos visam concentrar os fluxos de informação e disseminar o conhecimento, torna-se indispensável que os sujeitos organizacionais confiem nos dados e informações que ali estão. Caso contrário, rapidamente, irão desconsiderar tal ferramenta.

Para tanto, é pertinente um olhar específico para a qualidade do que circula nos ambientes dos portais corporativos. Terra e Gordon (2002) lembram que, em alguns casos, esses instrumentos transformaram-se em *depósitos de lixo* [grifo dos autores], perdendo, rapidamente, a confiabilidade. Recomendam, assim, uma série de práticas e políticas com foco em referências de alta qualidade dentro do portal.

Uma alternativa é tornar a implementação de um portal em um processo contínuo e cuidadoso, com a previsão de uma estratégia de conteúdo, antes de qualquer trabalho de desenvolvimento. “A melhor maneira de se fazer isso é se concentrar nos principais processos estratégicos de negócios e domínios de conhecimento [...]; formulando as perguntas certas é mais fácil compreender as fontes centrais de conhecimento” (TERRA; GORDON, 2002, p. 176).

Aconselham a existência de um processo de validação, a fim de que os funcionários possam confiar no conteúdo acessado no portal. Além disso, a montagem de um processo de captura de conteúdo, com formato simples e útil, precisa ser providenciado. O colaborador precisa sentir-se à vontade e capaz de navegar em tal espaço, sendo fácil a forma como irá publicar conteúdos no ambiente do portal.

Também precisam encontrar, rapidamente, os conteúdos que procuram, com acesso imediato. Os autores trazem o conceito de *timing* perfeito, aliado à qualidade do conteúdo. Dizem que pode ser obtido mediante uma combinação de notificação personalizada, um processo de gestão de conteúdo rápido e a habilidade dos funcionários em formular seus pedidos de ajuda de acordo com os diferentes níveis de prioridade.

## **5 O ENCONTRO: A AGENDA SETTING E A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Neste momento da pesquisa, pretende-se realizar uma discussão, em âmbito teórico, a fim de verificar a presença dos pressupostos referentes à hipótese de *Agenda Setting* nos processos de comunicação nas organizações. Busca-se, nos fundamentos sobre os fluxos informacionais entre emissores e receptores, nos espaços organizacionais, e na conseqüente geração de conhecimento, perceber as proximidades entre informação e notícia, bem como as relações entre sociedade e seus públicos, e organizações e seus colaboradores.

Os portais corporativos são contemplados na medida em que se configuram em um canal tecnológico, que visa aprimorar as relações comunicacionais entre os envolvidos no processo, disponibilizando a informação e facilitando, assim, a geração de novos saberes. Esta ferramenta moderna, como foi visto anteriormente, tem-se configurado como uma das melhores alternativas para azeitar a comunicação nas organizações com seus públicos de interesse. Nesta proposta, são vistos como o meio de comunicação entre a organização e os públicos, assim como as mídias aproximam a notícia dos cidadãos<sup>39</sup>.

Para desenvolver a proposta descrita, utilizar-se-á os ensinamentos de Pagès (1987), com a adoção de alguns dos fundamentos da técnica de Análise de Conteúdo. A base para tal procedimento está na Pesquisa Bibliográfica (GIL,

---

<sup>39</sup> Destaca-se que a informação é matéria-prima tanto nos veículos de comunicação como nos ambientes organizacionais.

1999) realizada. De posse dos conteúdos, estes foram dispostos em quatro grandes grupos: Comunicação, que se desdobra em Comunicação nas Organizações e na hipótese da *Agenda Setting*; Informação; Conhecimento e Portais Corporativos, apresentados nos quatro primeiros capítulos deste estudo. A partir daí, busca-se a relação entre eles, tendo como ponto de partida a intenção de verificar a aplicabilidade dos conceitos e pressupostos da *Agenda Setting* nos espaços organizacionais.

Como indica Pagès (1987), são trazidos esquemas representativos a respeito de cada um dos temas que envolvem a presente discussão<sup>40</sup>. Estes são criados a partir das *falas* [grifo nosso] dos autores citados, transformando-se em auxiliares na busca por ligações e/ou contradições nos discursos. Permitem a realização de comparações que posteriormente irão corroborar para a análise e interpretação dos dados coletados, sendo possível, assim, tecer considerações sobre as conexões encontradas a partir do pensamento teórico levantado e os objetivos da pesquisa.

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

O pensamento de Lasswell (1978) vem como uma espécie de condensador de diferentes autores da área, pois retrata, a partir de quatro palavras – ação, integração, formação e construção – o verdadeiro motivo da comunicação entre emissores e receptores. Isto porque se configura em um processo de promoção de idéias e da integração entre quem concebe e aquele que recebe a mensagem, a fim de reunir os que compartilham, de maneira semelhante, o pensar e as formas de agir. Esta união em torno de objetivos em

---

<sup>40</sup> Para manter-se fiel ao autor escolhido, Pagès (1987), utilizou-se o termo 'esquemas representativos', que podem ser entendidos como gráficos explicativos ou mapas conceituais.

comum gera a idéia de formação, ou seja, de consolidação, por um maior número possível de pessoas, da opinião e da forma de condução a respeito de determinado tema. A pluralidade que surge com a ação em comum e com o compartilhamento de pensamentos e saberes faz da comunicação, finalmente, um agente de construção, porque reúne diferentes pontos de vista sobre um mesmo assunto, onde um colabora com o crescimento e o amadurecimento do próximo em prol do bem maior.

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

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

A Figura 8 traz o esquema que representa o pensamento desta pesquisadora a respeito das considerações feitas sobre o tema comunicação.

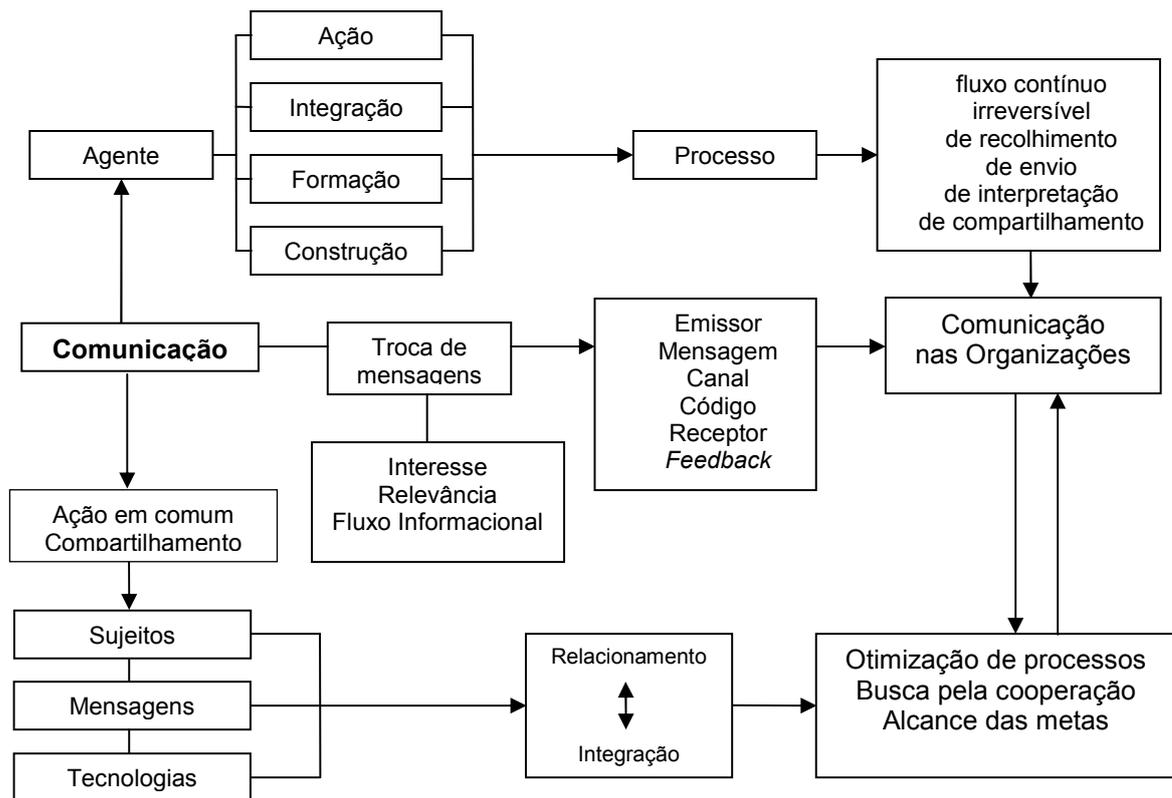


Figura 8: Pressupostos da Comunicação

Chega-se, então, aos conceitos sobre comunicação nas organizações. Como ressalta Kreps (1995), a forma como uma organização se comunica está intimamente ligada à sua cultura, ou seja, aos valores, às atitudes e ao comportamento de seus colaboradores. A partir destes, são estabelecidas as formas de relação e retroalimentação nos fluxos comunicacionais.

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

Os níveis podem ser vistos por diferentes pontos de vista, seja a partir do próprio sujeito, na sua relação com o outro, ou na idéia de coletivo. Contudo, tal subdivisão não indica que um seja eliminado pelo outro, mas, sim, que o conteúdo

das mensagens passa pelas três instâncias, com o objetivo final de cumprir metas. Para tanto, utiliza-se de canais formais ou informais, isto é, aqueles estabelecidos pela própria organização, por colocarem em circulação as informações administrativas; ou aqueles criados a partir da necessidade de informação e de interação dos sujeitos, que Kreps (1995) chama de vias clandestinas. Afinal, a comunicação requer ação em comum e compartilhamento.

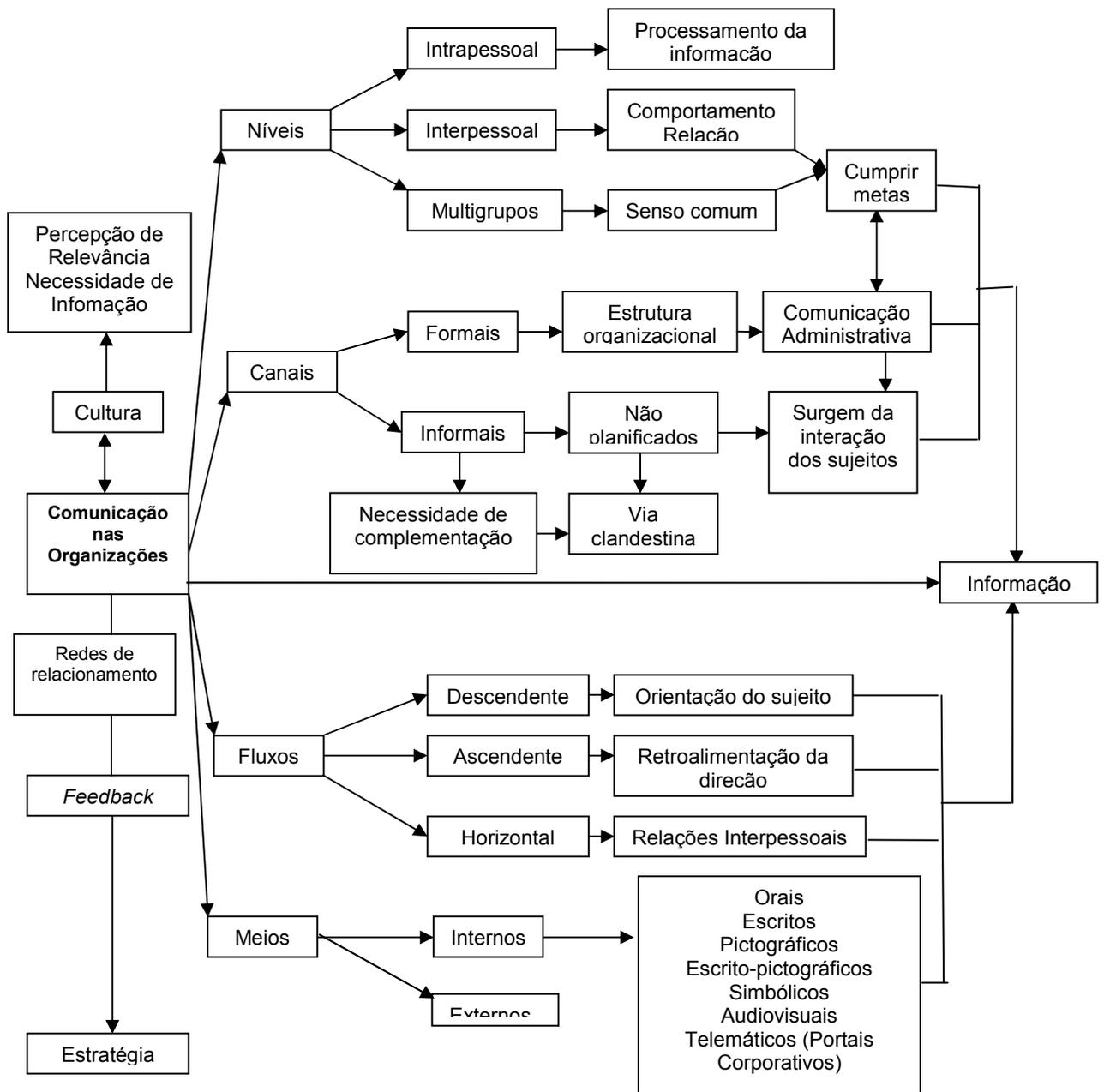
Estas mensagens podem seguir fluxos diferentes. Dentro da hierarquia organizacional, surgem de forma ascendente, descendente ou horizontal. O que determina a direção são a carência do receptor ou a intenção do emissor, ambos regados por diferentes sentimentos, que passam pela curiosidade de saberem mais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

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

Assim, conforme salienta Carvalho (2001), informações com má qualidade ou de pouca relevância e interesse, ao circularem de forma indevida e sendo produzidas desnecessariamente, sem objetivo e coerência, podem se tornar um problema organizacional, em forma de trabalho inútil e irracional. Neste

sentido, destaca-se a urgência de um gerenciamento mais pró-ativo para estes processos.

Tendo estas idéias por fio condutor, a Figura 9, por consequência, representa a continuidade da Figura 8, pois os conceitos de comunicação descritos se espelham nos processos comunicacionais ocorridos nas organizações.



### Figura 9: Pressupostos da Comunicação nas Organizações

No contexto trazido pela Figura 10, a informação, como foi visto no referencial apresentado, originada a partir de dados enviados por um emissor a um receptor, é a fase preliminar para a construção do conhecimento organizacional. Wolf (2001) lembra que a comunicação é processual, produzindo efeitos cognitivos nos sujeitos, cumulativos e sedimentados pelo tempo. O processo de necessidade, de busca e de uso da informação é o estopim para o questionamento, formando o lastro para a criação e inovação de novos saberes. Para que a informação cumpra este papel, é indispensável apresentar algumas características, como as trazidas por Simões (2006).

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

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

Um dado se transforma em informação, como explica Choo (2004), quando se configura no conteúdo que irá dar solução a um processo cognitivo, de necessidade sobre algo, que surge da falta de subsídios para resolver determinada situação. Tal condição origina a busca, disparando um novo sentimento, de procura. Neste momento, questões de ordem afetiva vêm à tona, pois escolhas serão feitas. Elas estão relacionadas com a decisão pela fonte que

será ouvida, seja um sujeito que tenha alcançado a perícia, ou que possua a tradição, expressões usada por Sveiby (1998); ou, ainda, através de um serviço ou sistema.

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

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

A idéia de busca pela informação se conecta diretamente a procedimentos de distribuição da mesma, ou seja, a um processo operacional, explicado por autores como Davenport (1998), Beuren (1998) e Beal (2004). Forma-se, assim, uma rede, onde procedimentos como a classificação, a estruturação, o arquivamento e a recuperação irão deixar os dados muito próximos de se transformarem em informações.

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

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

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

A Figura 10 traz o esquema que representa o pensamento teórico apresentado sobre a informação.

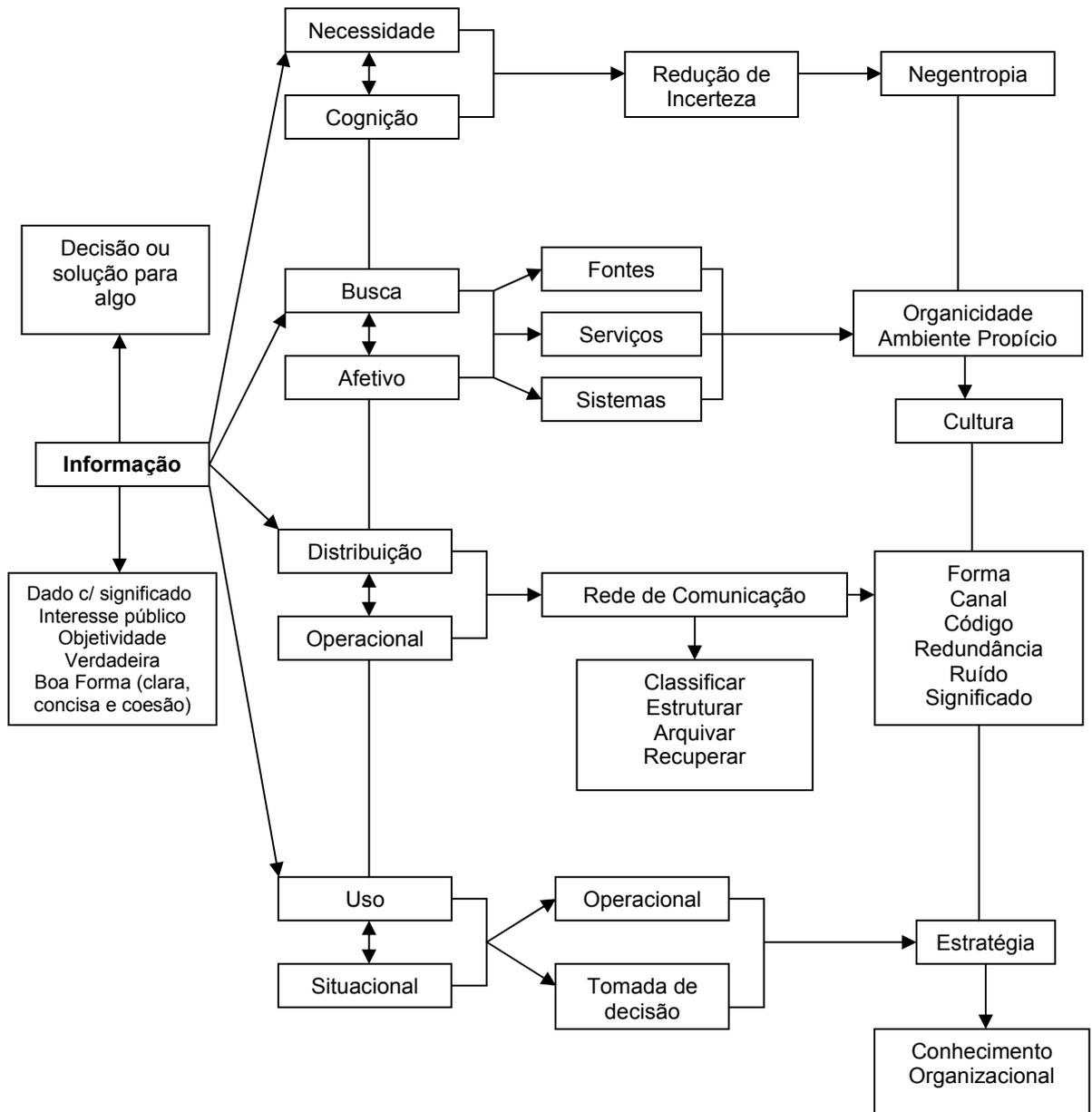


Figura 10: Pressupostos da Informação

Seguindo a linha de raciocínio, o resultado do uso, da vivência e da experimentação da informação é o conhecimento, como diz Bahia (1971), Davenport e Marchand (2004). É o conjunto articulado de saberes sobre algo, ao citar Le Coadic (1996), encontrando energia no *ímpeto metodológico questionador* [grifo do autor], observado por Demo (1997) nos sujeitos.

O questionamento, como explica Demo (1997), nunca está pronto, pois surge quando imperfeições ou a necessidade de mudança é verificada. Quando o

objetivo é a construção do novo, a decorrência é a produção de incertezas, que levam à novas indagações, outra necessidade e busca de mais informações. Assim, é configurado um processo de desconstrução e reconstrução. Pode-se dizer que os alicerces deste ponto de vista são o interesse do sujeito e a percepção de relevância deste com relação ao tema.

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

Neste sentido, mencionando Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Marchand (2004), o conhecimento está relacionado à ação humana. Logo, recupera-se a idéia de criação e transferência do conhecimento organizacional. Sobre a criação, há um temor, por parte das organizações, de investir na invenção de novas possibilidades, mas esta é fundamental para o aperfeiçoamento e as melhorias constantes. As idéias de inovar e de renovar seguem, basicamente, a mesma linha de raciocínio da desconstrução e da reconstrução do conhecimento. É preciso apostar nos sujeitos e na sua capacidade criativa, identificando o conhecimento tácito, encontrado na experiência individual e no *know how*, e o conhecimento explícito, disponível nos ambientes. Em tempos de modernidade, surge, também, o conhecimento potencial, apoiado nas ferramentas tecnológicas, como lembra Figueiredo (2005).

Para que a transferência se efetive, como diz Sveiby (1998), um processo sensorial é disparado, a partir da competência e da tradição; são o tácito e o explícito, respectivamente, permeando os espaços organizacionais. Assim, a manutenção e a geração do conhecimento são um desafio. Por possuir

características que permitem que ele seja localizado e mediado, o uso de meios de comunicação, baseados na tecnologia hoje disponível, como citam Freitas (2004) e Terra (2005), corrobora para a disseminação, oportunizando aos indivíduos a possibilidade de adquiri-lo e manuseá-lo. Mas, Davenport e Marchand (2004) lembram a necessidade de se identificar aspectos e conhecer a cultura da organização, a fim de que a criação, a transferência e a disseminação do conhecimento se tornem uma realidade, pois são os sujeitos que criam, utilizam e compartilham, ou não, de tal pensamento, durante a execução de suas responsabilidades organizacionais.

Caso percebam as potencialidades que este processo pode trazer, o uso do conhecimento, como ensinam Nonaka e Takeuchi (1997), requer as conversões, que originam a Espiral do Conhecimento. Esta conversão pode se dar a partir de quatro modelos distintos: a Socialização (observação, imitação e a prática de algo), a Exteriorização (metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos explicitados), a Combinação (sistematização de conceitos encontrados em redes de trocas presenciais ou tecnológicas) e a Interiorização (aprender fazendo). Todos possuem, na sua essência, o alinhamento entre os saberes tácitos e os explícitos.

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

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

A Figura 11 representa, no esquema, as idéias balizadoras a respeito dos pressupostos sobre conhecimento.

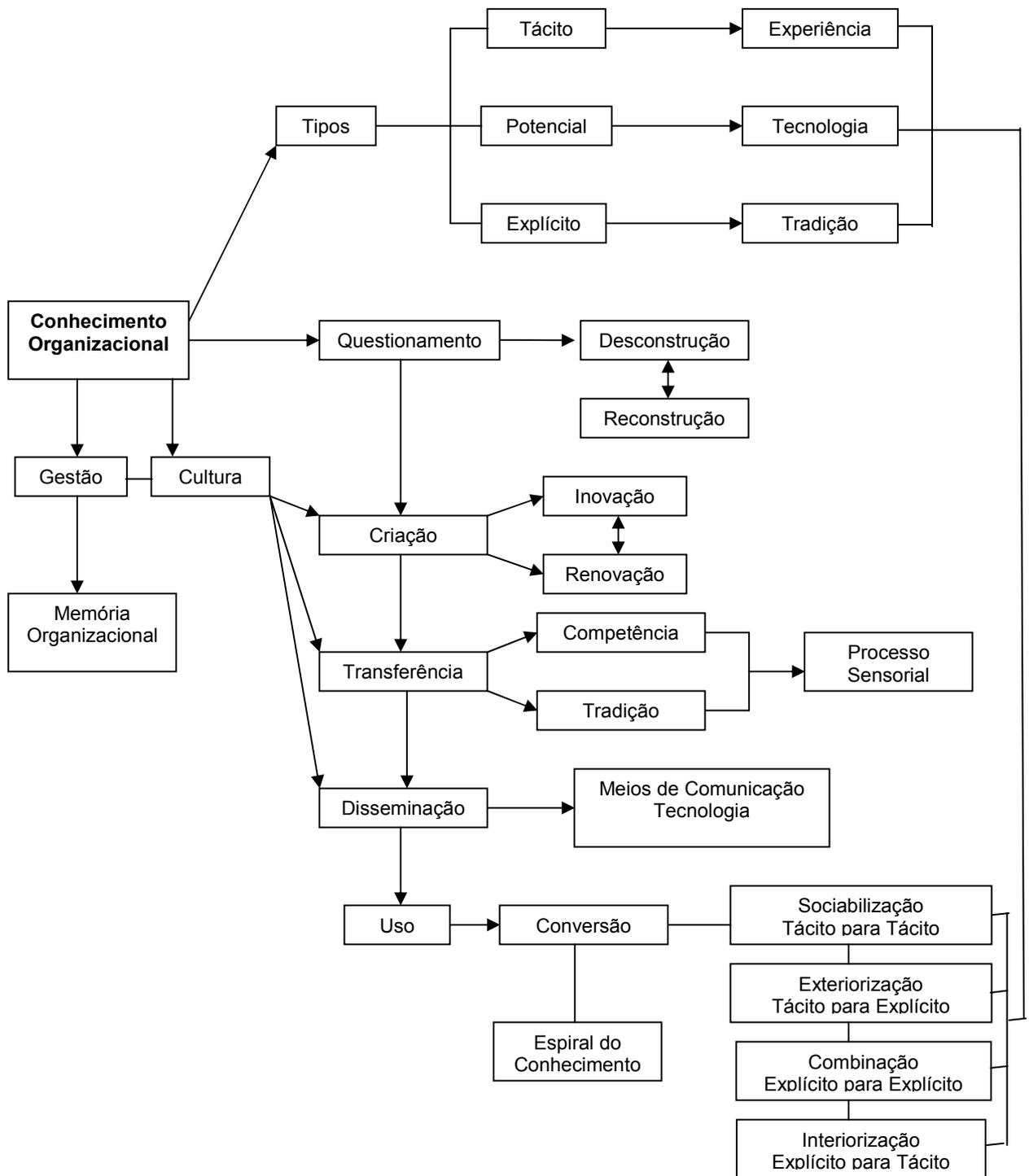


Figura 11: Pressupostos sobre Conhecimento Organizacional

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

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

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

São ambientes *on line*, personalizados, que têm como função categorizar, organizar, atualizar e facilitar o acesso dos usuários, integrando dados estruturados e não-estruturados disponibilizados pelas organizações. Além disso, configura-se como um ambiente de simples acesso, fácil atualização e

publicação, além de permitir o gerenciamento de informações, com grande agilidade. Tais procedimentos corroboram para fluxos informacionais descongestionados e com o mínimo de ruído durante tarefas e decisões, além de contribuírem para a estratégia organizacional.

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

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

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

A Figura 12 traz aspectos que merecem atenção quando o assunto é portais corporativos, com destaque para a sua relação com a comunicação nas organizações, a informação e o conhecimento.

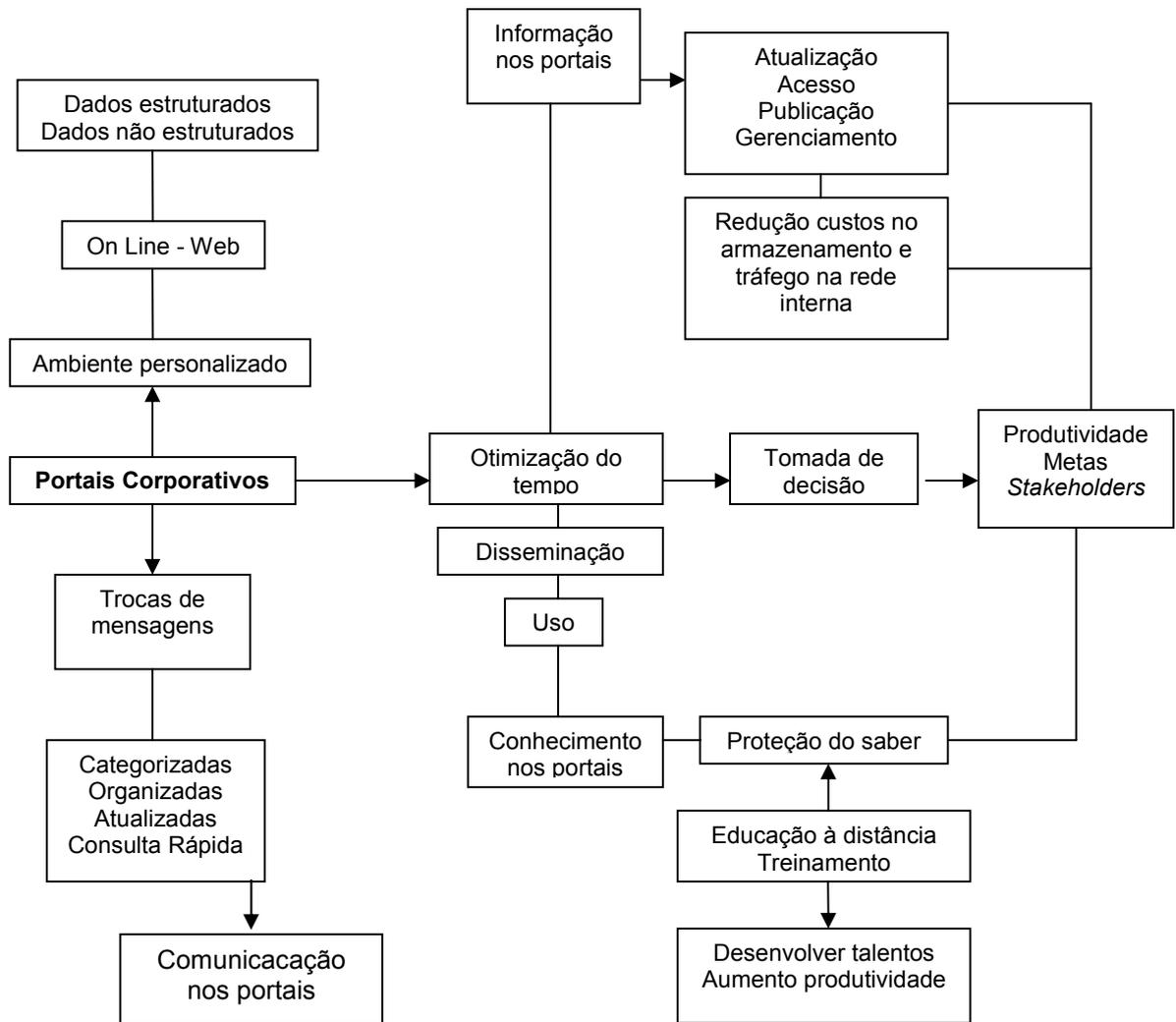


Figura 12: Os portais e as vantagens para a organização

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

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

constantemente nas rotinas organizacionais; logo, precisa ser monitorado de forma atenta.

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

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

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

Há, também, nas organizações, assim como na sociedade, uma mediação a partir dos meios de comunicação. Com a intervenção destes, que variam desde aqueles utilizados na comunicação administrativa (cartas, memorandos, relatórios, manuais, etc.), passando pelos institucionais (jornais, boletins, *folders*, murais, campanhas publicitárias), até se chegar aos mais tecnológicos (*sites*, intranet, internet, portais corporativos), acontece o processamento da informação nos diferentes níveis, intrapessoal, interpessoal ou em multigrupos.

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

Algo semelhante acontece nas relações propostas pelo Agendamento, na interação entre mídia e receptor, receptor e mídia, ou, ainda, entre as mídias, como foi dito no primeiro capítulo deste estudo. Os conceitos que norteiam estas relações mencionadas anteriormente sustentam tais trocas. Apesar de possuir limites reduzidos, se comparados com a sociedade onde acontece o agendamento, nas organizações, estes conceitos passam a balizar o processo de comunicação entre aqueles que a integram.

Pode-se dizer que na esfera da sociedade tais relações são dadas em um espaço público, enquanto que no ambiente organizacional, elas ocorrem no espaço privado das organizações. O pressuposto de que os meios de comunicação e os fluxos informacionais acabam por intervir na vida organizacional dos sujeitos, influenciando o que pensar e como pensar sobre algo, pode ser verificado nas relações descritas acima.

No espaço organizacional, os assuntos a serem tratados pelos colaboradores passam por uma mediação da comunicação e dos veículos utilizados para as trocas das mensagens. É pelos canais de comunicação criados pela própria organização, em fluxos descendentes, como diz Kreps (1995), que temas se tornam pauta no dia-a-dia das organizações. Em contrapartida, lembrando o autor citado, em fluxos ascendentes, os colaboradores são capazes de pautar os assuntos do grupo que está no topo da hierarquia. Nos fluxos horizontais, cada sujeito é capaz de propor temas para a agenda de seu próprio

companheiro de setor ou de atividade similar. O interagendamento, logo, pode ser visto nas organizações, quando o assunto é o fluxo informacional que se estabelece.

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

Outra similaridade é constatada nos processos comunicacionais ocorridos nos ambientes organizacionais e a proposta da hipótese de agendamento. Menciona-se, novamente, Choo (2004), com os processos de necessidade, busca e uso da informação. A necessidade surge de uma lacuna cognitiva, o que torna o sujeito incapaz de resolver algo, gerando incerteza e ambigüidade.

Simões (2006) completa, ao lembrar a informação como um processo mental e que implica em energia. Estes movimentos despertam a percepção do sujeito para buscar ou não a informação de que necessita. Então, sua percepção de relevância é aguçada ou deixada de lado. São envolvidos outros aspectos neste processo, como a exposição ao tema e o interesse por ele. Tais elementos, assim como no agendamento, permeiam o processo organizacional. Assim, é possível fazer uma aplicação dos conceitos básicos contidos na *Agenda Setting*, conforme Hohlfeldt (2001), nas práticas organizacionais.

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

O conceito seguinte, de Consonância, dentro da organização, pode ser visto no momento em que, independente do meio a ser usado, torna-se um

determinado tema o assunto da pauta dos sujeitos, decidindo seu grau de onipresença e relevância. A Onipresença é a capacidade de tornar um assunto presente em diferentes setores, em uma espécie de polvo, onde os tentáculos seriam as diversas possibilidades de lugares a serem atingidos. Isto quer dizer que um tema de determinada ordem, por exemplo, referente à produção, passa a estar na agenda de outros setores, como o de vendas, de expedição e de distribuição.

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

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

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

Por fim, o *Time Lag* passa a ser entendido, assim como no Agendamento, como o tempo que um determinado tema leva para sair dos meios de divulgação e entrar na agenda dos indivíduos organizacionais. Está próximo ao espaço temporal pelo qual a informação transita, a partir dos fluxos descendentes,

ascendentes e horizontais, entre emissores e receptores, em canais formais ou informais.

A Figura 13 traz os aspectos que merecem atenção e que foram considerados com vistas à organização, a partir da hipótese de *Agenda Setting*.

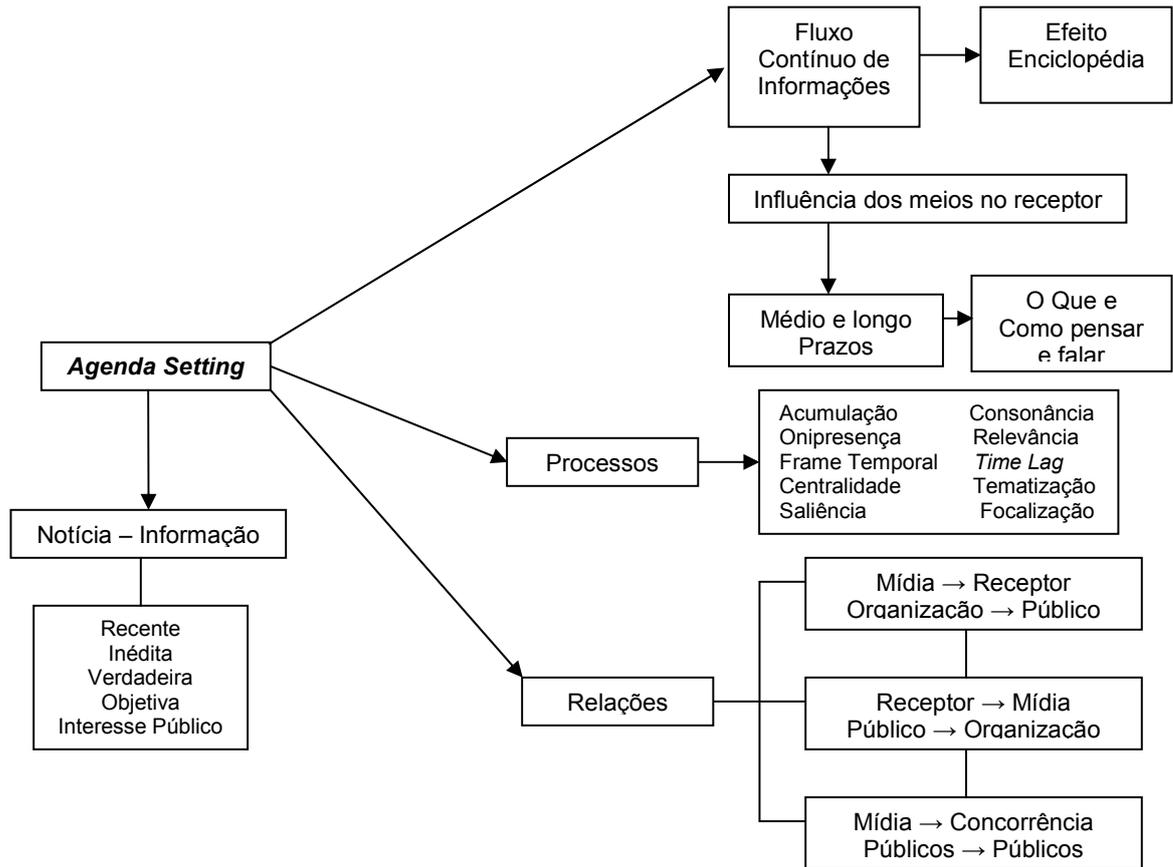


Figura 13: Pressupostos da Hipótese *Agenda Setting*

Assim, a partir do levantamento teórico e da Análise de Conteúdo (PAGÈS, 1987) apresentados, é possível desenhar um mapa conceitual sobre a relação que se estabelece entre a comunicação nas organizações, a informação e o conhecimento, dentro do espaço das organizações, mediados pelos portais corporativos e permeados pela hipótese de *Agenda Setting*.

A Figura 14 representa um esquema único, que engloba todos os outros apresentados neste capítulo. É o resultado de uma análise feita a partir do referencial indicado. Configura-se na representação de que é possível,

teoricamente, perceber, nos espaços organizacionais, a partir da comunicação nas organizações, com fluxos informacionais que conduzem à construção de novos saberes<sup>41</sup>, os pressupostos e os conceitos que balizam a hipótese contemporânea da *Agenda Setting*, trazidas pelas Teorias da Comunicação, a partir de um veículo de comunicação específico, no caso os portais corporativos.

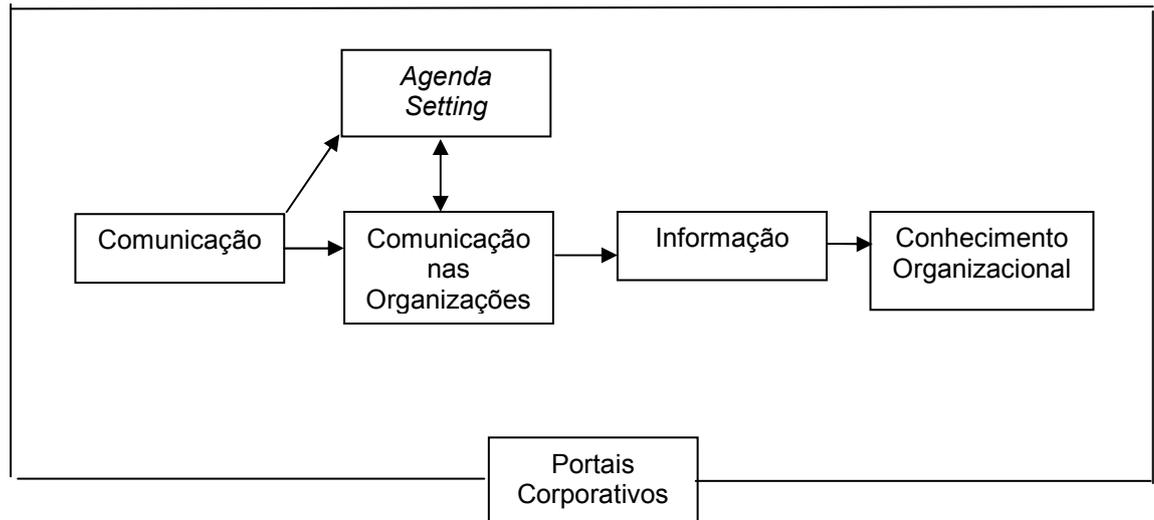


Figura 14: *Agenda Setting* e a Comunicação nas Organizações em portal corporativo

A fim de validar tal perspectiva, pretende-se, com o estudo de uma organização em específico, no caso o Sicredi, verificar, na práxis, tal ocorrência, tendo por base duas abordagens distintas, uma de fórum qualitativo, e outra de fórum quantitativo.

<sup>41</sup> Entende-se que a construção de novos saberes está intrinsecamente relacionada ao conhecimento, ou seja, à informação vivenciada, experimentada.

## 6 SICREDI: UM LUGAR REAL PARA A AFERIÇÃO

O capítulo a seguir possui três propósitos. O primeiro é apresentar a organização selecionada para a verificação das questões de pesquisa propostas por este estudo, no caso o Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo – que possui sua sede em Porto Alegre (RS). A segunda intenção é a apresentação do Portal Sicredi, ferramenta *on line*, com características de um portal corporativo, utilizada pela organização para gestão da informação e do conhecimento organizacional, a partir de processos de comunicação. O último propósito é apresentar, analisar e interpretar os dados coletados, a partir das técnicas de pesquisa descritas anteriormente, verificando, em um espaço real, os temas abordados, até então, teoricamente.

### 6.1 O SICREDI – SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO

Cabe, neste momento, conhecer a organização sobre a qual será feita a aferição do mapa teórico proposto anteriormente: o Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo. Há dois anos, o portal corporativo foi implementado no Sicredi e hoje alcança todas as unidades de atendimento espalhadas por 10 estados brasileiros. Os dados que seguem foram recolhidos a partir de material informativo publicado pela organização no *site*, disponível no endereço <[www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br)> e no próprio portal corporativo.

O Sicredi é uma rede formada, atualmente, por 127 Cooperativas de Crédito Singulares, com 950 unidades de atendimento; cinco Centrais, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e São Paulo; uma Confederação; um Banco Cooperativo; uma Corretora de Seguros; uma Administradora de Cartões; e uma empresa de informática, a Redesys. Possui mais de um milhão de associados. Está presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás e São Paulo. A Figura 15 representa o organograma do Sicredi.

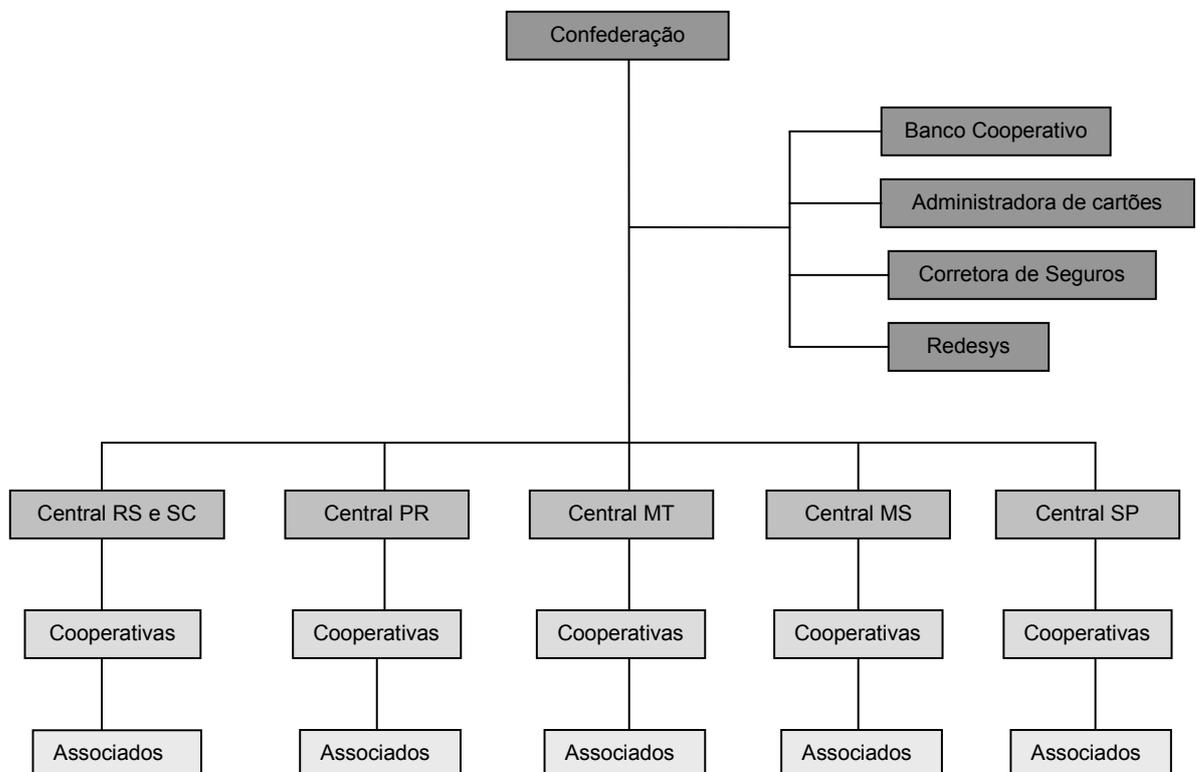


Figura 15: Organograma do Sicredi

Com origem essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos, por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, ligadas às categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos. Com o fortalecimento institucional do Sistema e de outras instituições de mesma natureza, foi crescendo a abrangência

de atuação do cooperativismo de crédito, com a significativa ampliação do volume de recursos administrados, o aumento do contingente de associados e a disponibilização de uma maior gama de produtos e serviços.

Em agosto de 2006, os ativos totais administrados pela instituição registraram a evolução de cerca de 22% em comparação com o exercício anterior, atingindo aproximadamente R\$ 5,9 bilhões. O patrimônio líquido total cresceu neste período 16%, somando mais de R\$ 1 bilhão.

Faz-se pertinente entender, neste momento, a trajetória desta rede de cooperativismo. A história do Sicredi se confunde com a do cooperativismo no Brasil. Criado na Europa, durante o século XIX, o cooperativismo de crédito na América Latina começou em 1902, na localidade de Linha Imperial, Município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, pelas mãos do padre suíço Theodor Amstad. Algumas datas merecem destaque e estão relacionadas com o crescimento do cooperativismo no Brasil e o desenvolvimento da própria organização Sicredi (ANEXO A).

O cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade, caracterizando-se como uma forma de ajuda mútua através da cooperação e da parceria. Com base nos princípios do cooperativismo, a missão do Sicredi é: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

São, assim, seus valores: “Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito à individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como sistema; Respeito às normas oficiais e internas; e, Eficácia e transparência na gestão”.

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma entidade ou instituição de propriedade conjunta e democraticamente gerida. Entre os vários tipos de cooperativas, existem as cooperativas de crédito, criadas para oferecer soluções

financeiras aos seus associados, constituindo-se em um instrumento para acesso a produtos e serviços adaptados às suas necessidades e condições financeiras.

As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas e atuam como instituições financeiras, com forma e natureza jurídica próprias, sem fins lucrativos, autorizadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil. Aquelas que integram o Sicredi são organizadas em sistemas e formam uma rede de atendimento nos Estados em que atuam, funcionando como um instrumento de organização econômica da sociedade.

No Sicredi, as cooperativas de crédito são instituições da comunidade, com o objetivo de agregar renda ao associado, através da realização de operações financeiras e da oferta de produtos demandados, sempre valorizando o relacionamento com os associados e com a comunidade. As Centrais, por sua vez, têm como função difundir o cooperativismo de crédito e coordenar e supervisionar a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.

O Banco Cooperativo Sicredi S.A. é o primeiro banco cooperativo privado autorizado a funcionar no Brasil. Constituído em 1995, tem como objetivo oferecer especialidade e ganho de escala às cooperativas de crédito que integram o Sistema. Assim, atua como instrumento das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, administra em escala os recursos do sistema e desenvolve produtos corporativos e políticas de comunicação. Neste sentido, sua atuação é voltada ao atendimento das demandas do quadro social das cooperativas de crédito do Sicredi e também daquelas com as quais mantém convênios específicos de prestação de serviços.

O BC Card é a administradora de cartões do Sicredi, que oferece, através das cooperativas de crédito, soluções em meios eletrônicos de pagamento aos associados. A Corretora de Seguros é uma empresa ligada ao banco, sendo responsável por oferecer, através das cooperativas de crédito, soluções em produtos de seguros aos associados. A Redesys, por sua vez, é a empresa de

informática do Sicredi, responsável pelas soluções em *hardware* e pela logística de materiais para todo o sistema.

A Confederação tem por função representar institucionalmente o Sistema Sicredi e suprir as demandas jurídico-normativas, as questões tecnológicas e as políticas corporativas de supervisão, gestão de pessoas e de expansão. Ao todo, 419 colaboradores formam a Confederação. De acordo com o seu organograma, é gerenciada por um presidente e três diretores, nas áreas de Políticas Corporativas, Tecnologia da Informação e Operações Corporativas.

Cada uma destas diretorias desdobra-se em gerências. A diretoria de Políticas Corporativas é formada pelas seguintes gerências: Auditoria, Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), Jurídico-Normativa e Padronização Organizacional. A diretoria de Tecnologia da Informação é composta pelas gerências de Desenvolvimento de Software, Escritório de Projetos, Pesquisa e Apoio, Segurança Sistêmica e Telemática. Por fim, a diretoria de Operações Corporativas desmembra-se nas gerências Administrativa, Central Administrativa e Gestão de Pessoas, Central Contábil, Central de Atendimento, Central de Tributos e Processamento. A empresa Redesys está diretamente ligada a esta diretoria. O organograma da Confederação Sicredi pode ser visto conforme a Figura 16.

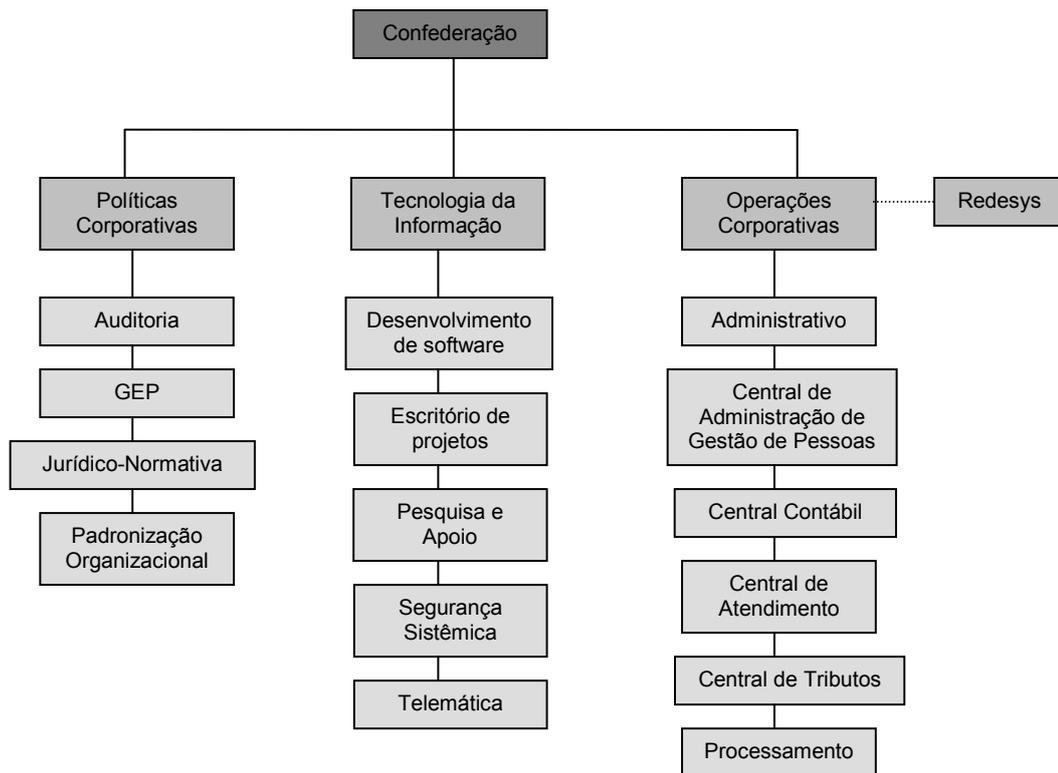


Figura 16: Organograma da Confederação – Sicredi

Dentro do Sistema Sicredi, optou-se por realizar a coleta dos dados para esta pesquisa junto à Confederação. Tal escolha se justifica, pois é a unidade provedora das políticas que conduzem o Sicredi. É a unidade que reúne setores responsáveis pela gestão de pessoas, operações corporativas e tecnologia da informação, relacionados, fortemente, com os temas tratados nesta pesquisa.

Outro aspecto que colaborou para a escolha da Confederação está ligada ao fato de que a equipe gerenciadora do portal corporativo do Sicredi está vinculada a ela. No setor de Gestão Estratégica de Pessoas estão lotados os colaboradores que podem efetivamente contribuir com esta pesquisa.

## 6.2 DESCRIÇÃO DO PORTAL CORPORATIVO SICREDI

Os dados que seguem foram obtidos a partir da técnica de Observação Simples (Gil, 1999), conforme indicação feita sobre os aspectos metodológicos desta pesquisa. A observação do portal corporativo do Sicredi foi feita no dia 22 de setembro de 2006. Para tanto, foi cedida pela organização uma senha que permitiu o acesso ao sistema, que é restrito aos colaboradores. Também foram obtidos dados a partir do texto, disponibilizado aos colaboradores, no próprio portal, intitulado *Como navegar no portal (2006)*<sup>42</sup>.

A partir do referencial teórico reunido no quarto capítulo desta pesquisa e as observações levantadas *in loco*, pode-se fazer algumas considerações sobre o Portal Sicredi. Como indica Freitas (2004), dentre os objetivos e as funções da ferramenta está o acesso facilitado às informações, o que promove a condução das tarefas diárias na organização e tomada de decisão, nos casos específicos. A esta idéia soma-se o pensamento de Shilakes e Tylman (1998) ao considerarem o portal um ambiente de variedade de dados, conteúdo e aplicações. Freitas (2004) completa lembrando que, a partir do material disponibilizado, indiretamente agrega-se valor ao colaborador.

Com as observações feitas, é possível identificar que o Portal Sicredi, conforme destaca Toledo (2002), caracteriza-se como um Portal Corporativo quanto ao contexto em que é utilizado. Mostra-se, ainda, quanto à função que exerce, como um Portal de Suporte à Decisão e ao Processamento Colaborativo, do tipo Portal do Conhecimento. Isto porque é um ambiente de convergência, de informação e de colaboração, onde são estimuladas as trocas de experiências entre distintas áreas do conhecimento, a educação à distância e o cadastro de conteúdos especialistas.

O Portal Sicredi, como destaca Murray (1999) e Reynolds e Kouloupolos (1999), vai além de ser um ambiente de fácil acesso ao conteúdo, pois estimula a colaboração entre as pessoas e os diversos grupos que formam a organização,

---

<sup>42</sup> O texto *Como navegar no portal* está disponível apenas para os usuários da ferramenta ao acessarem o portal.

independentemente da função ou posição na escala de poder. Caracteriza-se por ser um espaço de troca, inter-relação e interação, o que oferece à organização possibilidades de se tornar mais competitiva.

Tal pensamento pode ser reparado, visto que o Portal Sicredi é abastecido por alguns colaboradores, chamados de usuários-chave, que estão, constantemente, em contato com seus colegas de equipe na busca de novos conteúdos a serem disponibilizados. Eles possuem três atribuições: são repórteres, administradores e multiplicadores. Cabe a eles identificar os assuntos que merecem publicação no portal. Para tanto, são levados em consideração alguns princípios da notícia. O tema deve ser de interesse da organização, ser atual e ser apresentado de forma clara, objetiva e concisa, tendo sido checada sua veracidade e procedência.

De posse da informação, são os usuários-chave que disponibilizam os dados. Faz parte de sua função, também, estimular os colegas na disseminação de novos assuntos que possam ser publicados no portal. Cada setor tem, em média, de dois a três usuários-chave, dependendo do número de colaboradores que dele fazem parte. Outra informação pertinente diz respeito à administração do portal. Esta é feita por duas colaboradoras, locadas na Gerência Estratégica de Pessoas. Cabe a elas prestar a assessoria necessária para que o portal mantenha-se disponível aos usuários.

Feitas tais colocações, segue a descrição da ferramenta *on line*. Para melhor entendimento da apresentação do portal, serão utilizadas as telas visualizadas pelos usuários, com o auxílio de grifos coloridos, indicando o ponto a ser observado mais atentamente pelo leitor desta pesquisa. A interface do Portal Sicredi segue os apontamentos de White (1999) e Terra e Bax (2003), pois configura-se como única para todos os colaboradores da organização, independente da função que exerçam ou do cargo hierárquico que possuam. Além disso, é de fácil reconhecimento e manuseio, pois está muito próximo dos ambientes utilizados em *sites* da Internet.

É pertinente indicar que a implementação de páginas de áreas baseou-se no conceito de vitrine, ou seja, espaço destinado a exibir informações

relevantes produzidas pela área, que sejam de interesse corporativo, além de apresentar a equipe e suas atividades. Ao acessar a página do Sicredi, no endereço <[www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br)>, grifado em azul, no canto esquerdo da tela, consta o *link* Portal Sicredi, conforme é mostrado na Figura 17, em destaque vermelho.

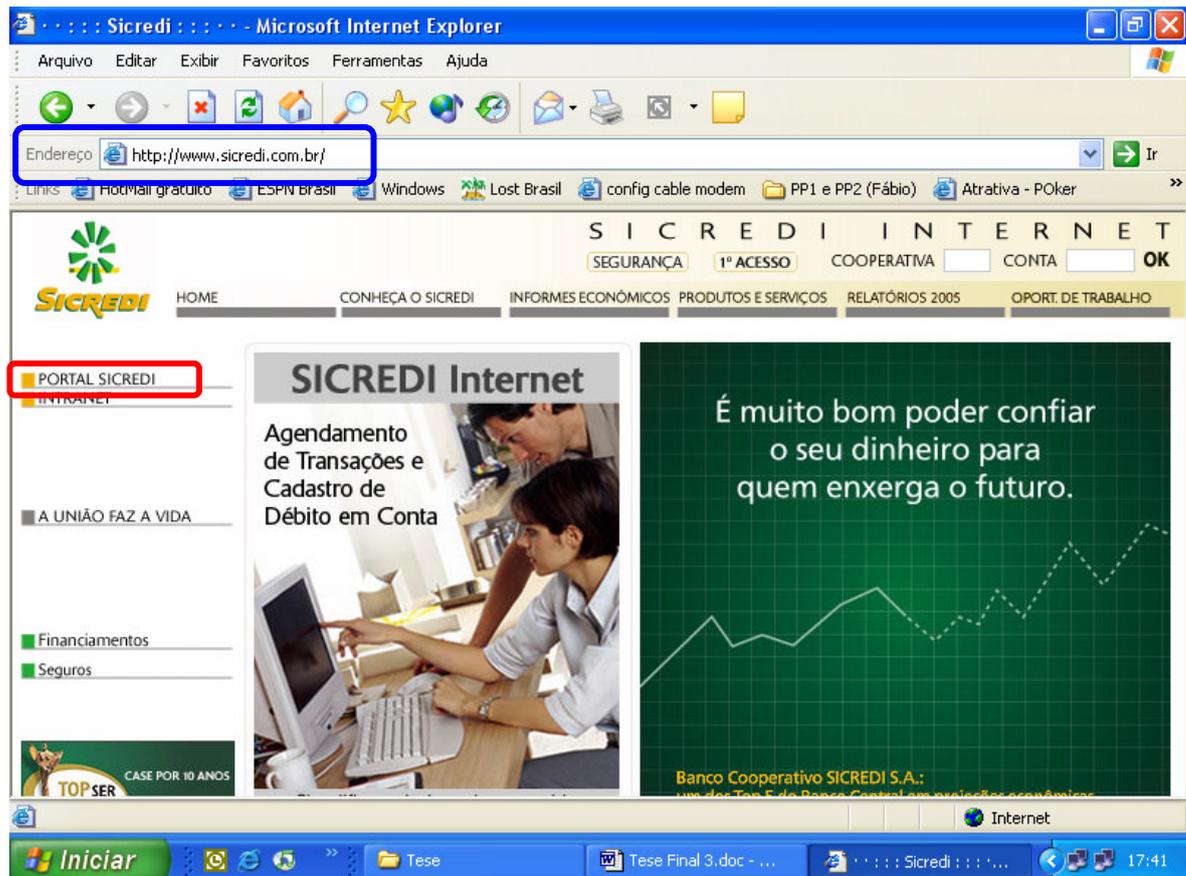


Figura 17: Página do Sicredi na Internet

Ao clicar no *link* Portal Sicredi, uma nova interface é aberta, onde são solicitados o *login* (código) de acesso e a senha do usuário, como é observado a seguir, na Figura 18, no destaque vermelho. Na tela de acesso ao portal há um espaço institucional destinado à veiculação de campanhas internas, campanhas de produtos e outros temas de interesse corporativo, que está ressaltado em azul.

Há um cuidado em veicular, apenas, mensagens com abrangência nacional e não regional, visto que esta é uma interface comum a todos os usuários do portal, espalhados pelo país. Observa-se que, ao lado da imagem, também, é publicada a 'Dica do dia', que traz informações pertinentes sobre o uso do portal, conforme o destaque verde. A troca da campanha e da 'Dica do dia' é feita pelos administradores do portal.

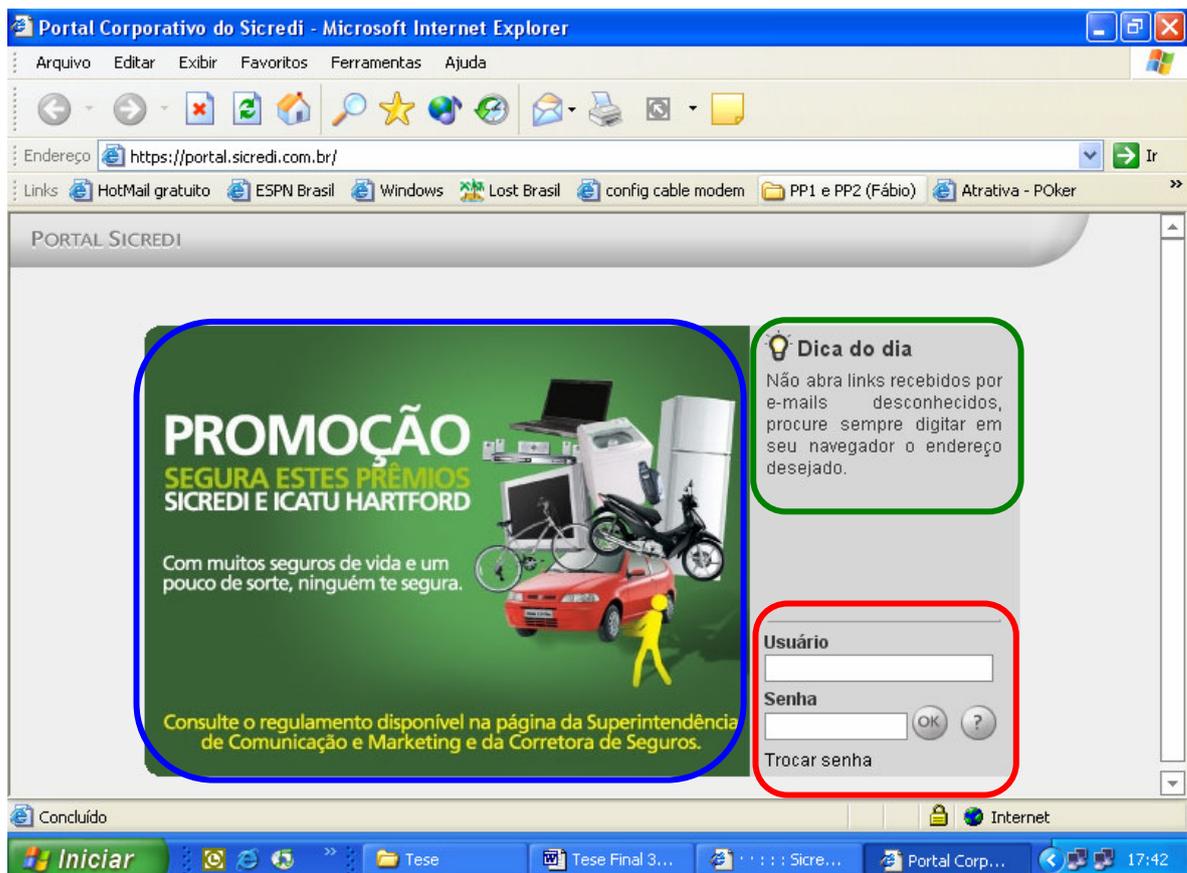


Figura 18: Página de acesso ao Portal Corporativo Sicredi

Quando o usuário insere seu *login* e senha, acessa a página inicial do Portal Sicredi, conforme a Figura 19. Na barra superior, à esquerda, está o nome do portal – Portal Sicredi – e no canto direito, uma saudação ao usuário, o tipo de acesso que está sendo feito (central ou local) e a data do acesso, de acordo com o grifo vermelho. Logo abaixo à barra de saudação, há um menu horizontal, chamado de Abas, ressaltado em azul na figura que segue. Cada aba reúne um determinado conteúdo de natureza corporativa. São disponibilizadas as abas: Página Inicial, Sobre o Sicredi, Projetos, Produtos e Serviços, Notícias e Clipping, Eventos, Cursos, Administração do Portal e Sobre o Portal. Cada uma destas abas será apresentada a seguir. Ao clicar sobre elas, o colaborador perceberá que o menu esquerdo será sensibilizado.

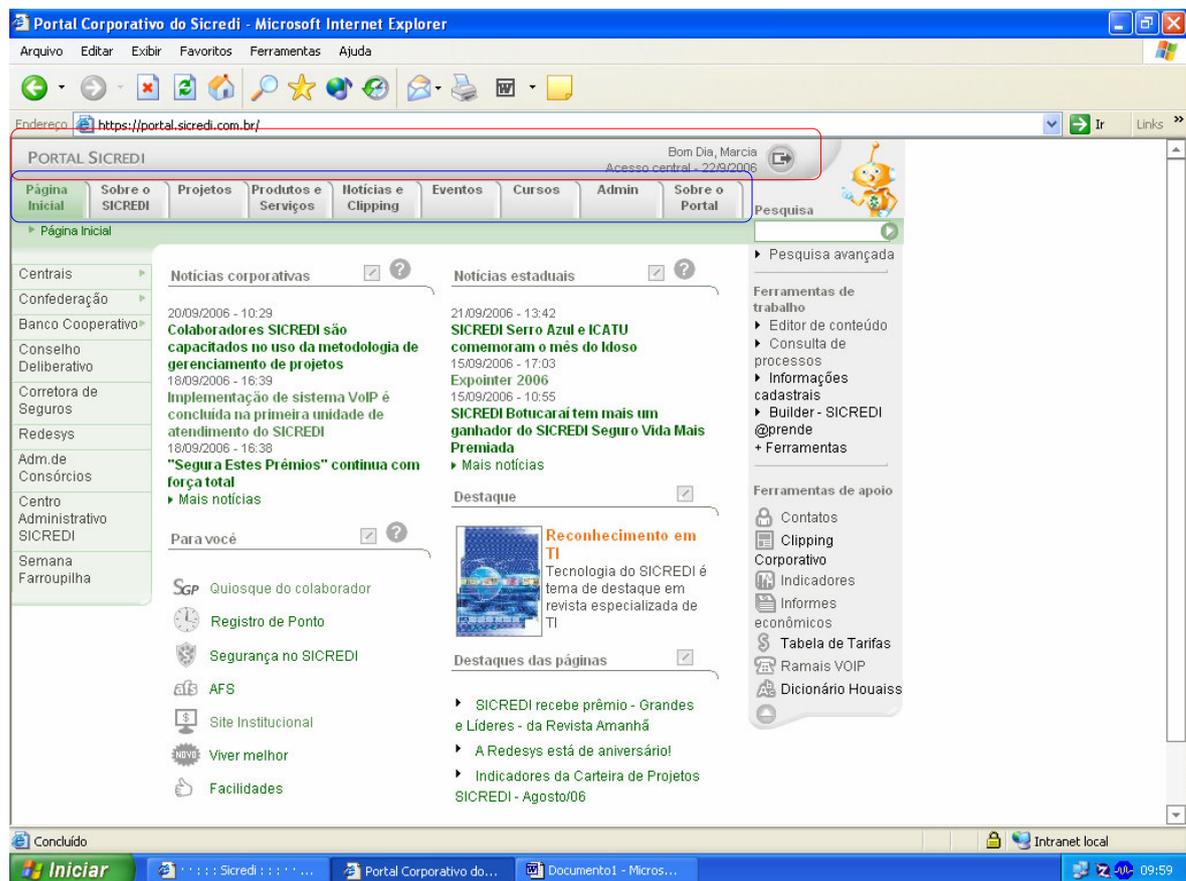


Figura 19: Página inicial do Portal Sicredi

A aba Página Inicial, grifada em vermelho, na Figura 20, tem o objetivo de apresentar as entidades que formam o Sicredi. São abertos caminhos para melhor conhecer as Centrais, a Confederação, o Banco, o Conselho Deliberativo, a Corretora de Seguros, a Redesys, a Administração de Consórcios e o Centro Administrativo Sicredi. Também são abertos outros *links*, como, por exemplo, para datas comemorativas. No período em que a verificação foi feita, havia um acesso para informações sobre a Semana Farroupilha.

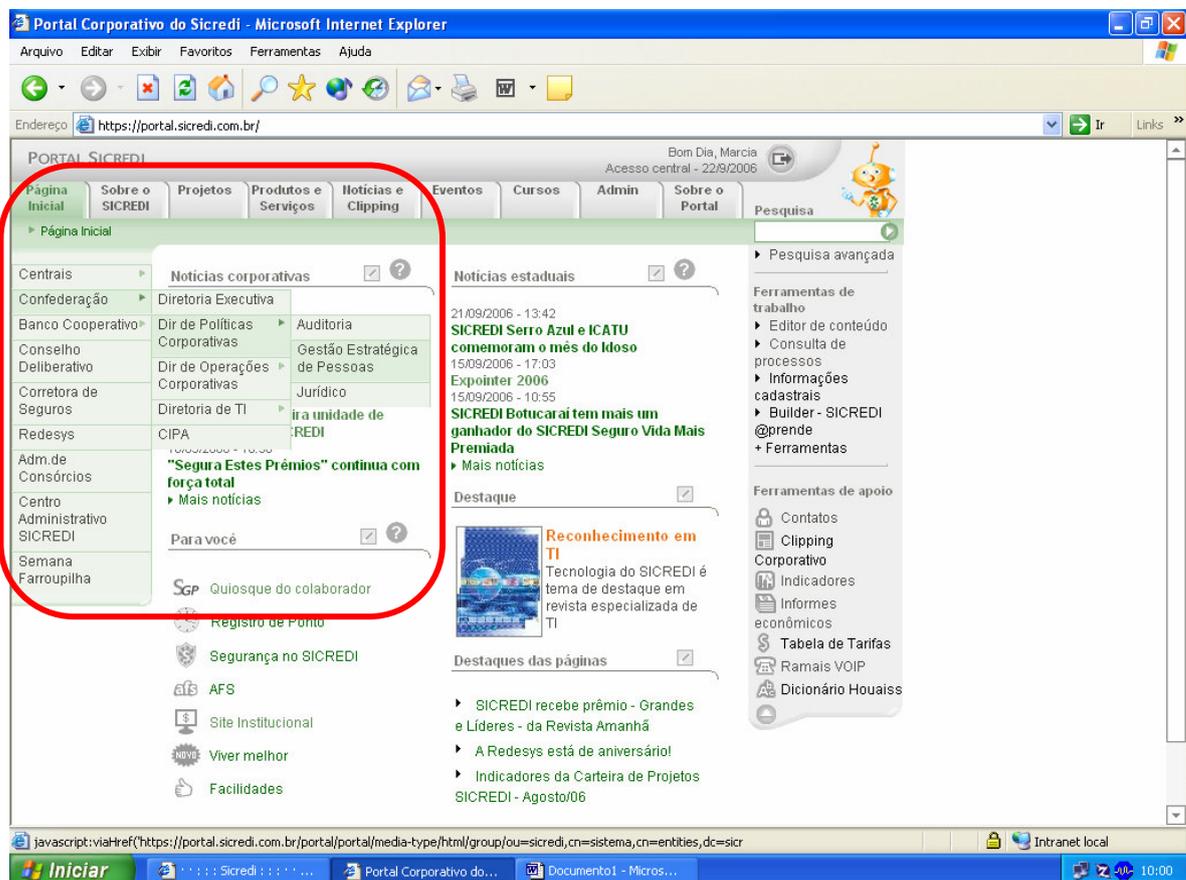


Figura 20: *Links* da Página Inicial do Portal Sicredi

Na aba Sobre o Sicredi, existem documentos de leitura recomendada, conforme mostra o destaque em vermelho, na Figura 21. Nesta aba são encontrados documentos como o RIS – Regimento Interno do Sicredi – o Regimento de Segurança da Informação, O Manual de Comunicação Externa e o RCA – Regulamento da Comunicação Administrativa – que contém a política de comunicação do Sicredi, orientando o usuário na utilização do portal para a comunicação administrativa no Sistema (edição de cartas, comunicados, cartas-circulares, votos, atas, manuais e outros tipos de documentos).

Em cada um dos ambientes desta aba, existem documentos anexados que podem ser consultados pelos usuários.

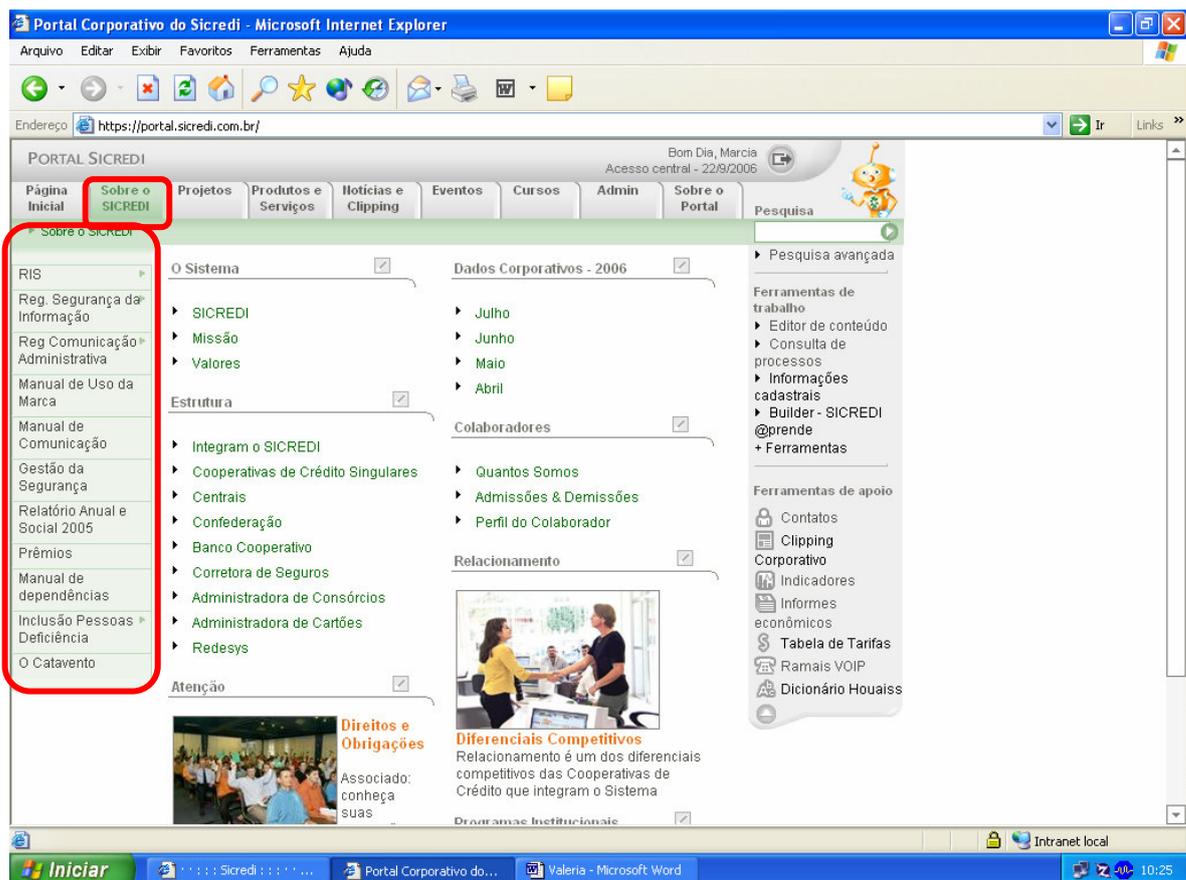


Figura 21: Aba Sobre o Sicredi

Seguindo na observação do portal, é vista a aba Projetos, grifada em vermelho, na Figura 22. Este espaço está disponível para a publicação de conteúdos relacionados aos projetos em desenvolvimento pelo SICREDI. É um espaço que informa sobre novos aplicativos, continuidade do negócio, consórcios, cartão múltiplo e os processos sobre a gestão de projetos.

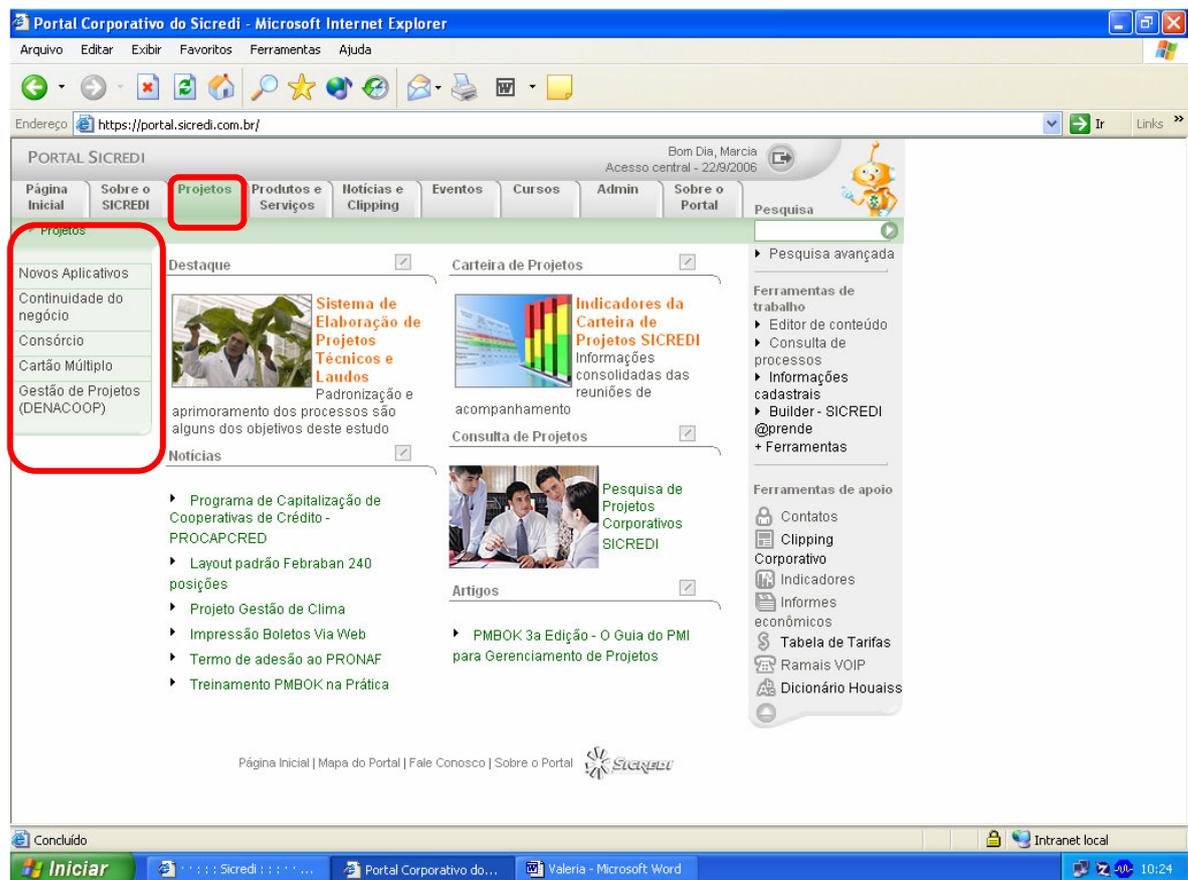


Figura 22: Aba Sobre Projetos

Na aba seguinte, como mostra a ilustração a seguir, sobre Produtos e Serviços, são fornecidas informações importantes para os usuários sobre o atendimento das cooperativas. Quando acessada, como mostra o destaque em vermelho, na Figura 23, é possível visualizar as famílias dos produtos oferecidos pelo Sicredi. São abertas *links* para: acordos, câmbio, cartões, cobrança, conveniência, consórcios, convênios, financiamentos, investimentos, previdência, produtos da Redesys e seguros.

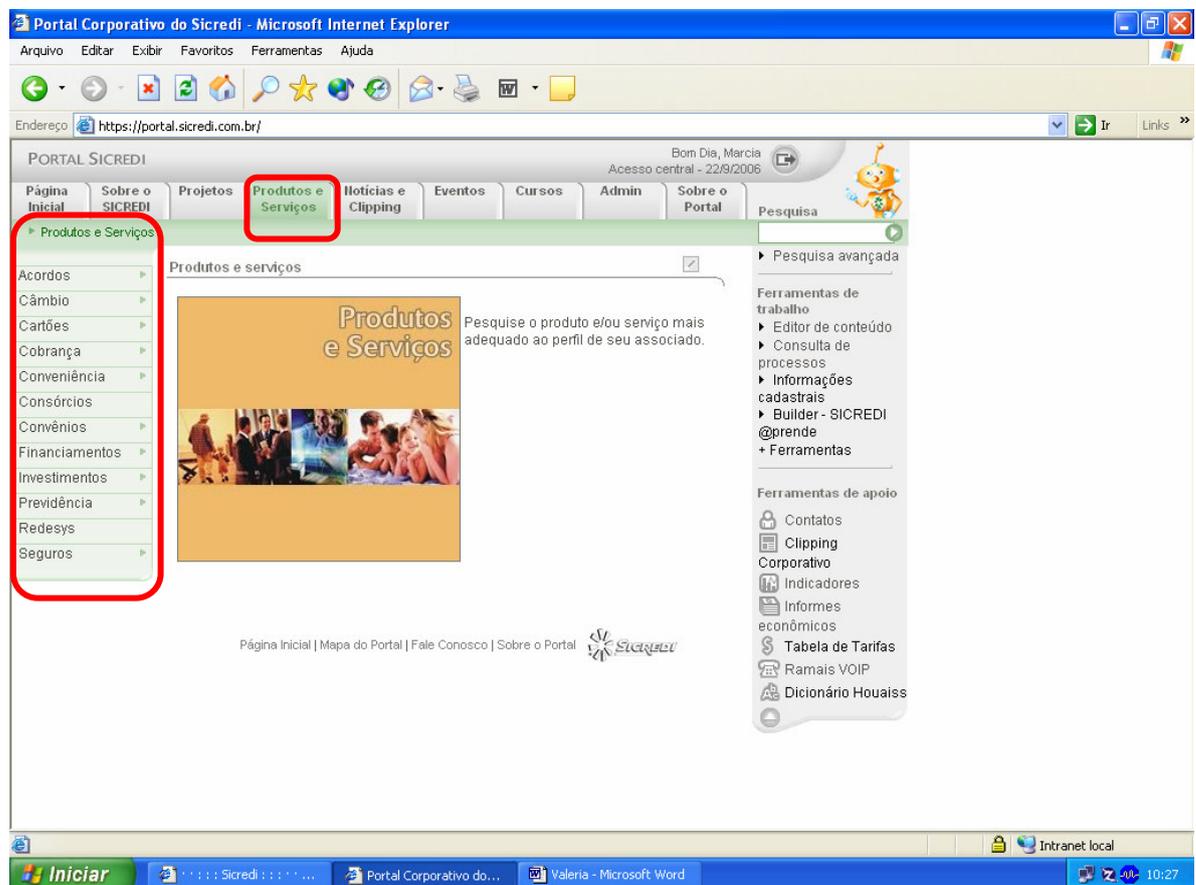


Figura 23: Aba Produtos e Serviços

Na aba Notícias e *Clipping*, destacada em vermelho, na Figura 24, são reunidas todas as notícias publicadas no Portal e aquelas que ainda vigoram para consultas. São abertos *links* para notícias estaduais, notícias corporativas e para o *clipping* corporativo. Caso o usuário queira encontrar uma notícia que não esteja na página inicial, poderá encontrá-la nesta interface.

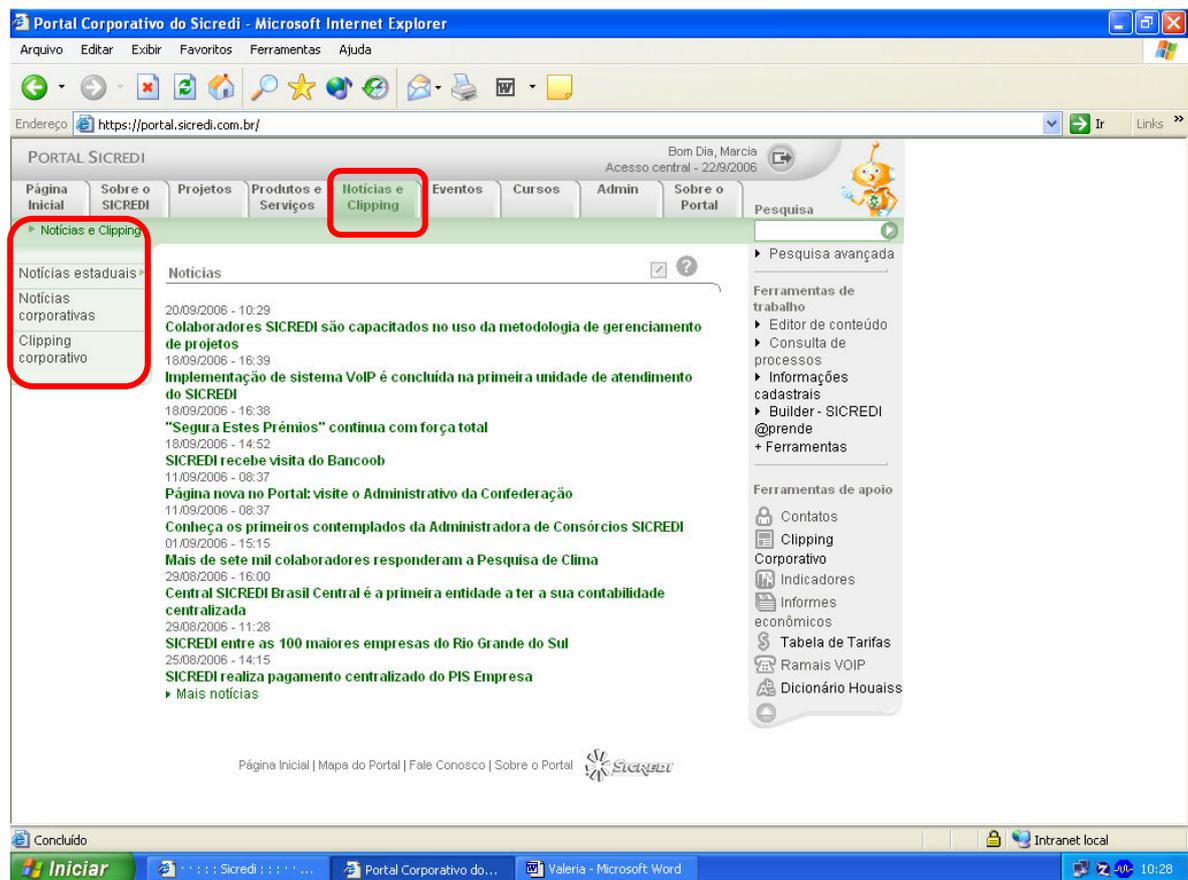


Figura 24: Aba Notícias e *Clipping*

Quando a notícia é aberta, como mostra o grifo vermelho, na Figura 25, há a possibilidade do usuário fazer ou ler comentários a respeito da informação, conforme se observa nos destaques azul e verde, respectivamente, nas Figuras 26 e 27.

Portal Corporativo do Sicredi - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <https://portal.sicredi.com.br/>

6 9 2006

**Equipe integrada com a melhor idade**

Setembro é o mês do Idoso. Para comemorar esse período especial, o SICREDI Serro Azul, juntamente com o representante da ICATU HARTFORD, Lúcio Brandão, estiveram realizando um trabalho diferenciado. Nos primeiros dias desse mês, os colaboradores das Unidades e Postos de atendimento, receberam a melhor idade com lanche e com o apoio das Secretarias Municipais de Saúde, viabilizaram a verificação da pressão arterial. Outro diferencial foi a explanação mais detalhada dos produtos e serviços do SICREDI, dando ênfase aos seguros de vida. Conforme a Assessora de Produtos e Serviços da Cooperativa, Karen Nickel, a ação desenvolvida foi de grande importância para aproximar ainda mais o SICREDI deste público, além de motivar a equipe de colaboradores.

Comente a notícia Leia os comentários Mais notícias

Voltar

Outras notícias

18/09/2006 - **Implementação de sistema VoIP é concluída na primeira unidade de atendimento do SICREDI**

javascript:viaHref("https://portal.sicredi.com.br/portal/portal/media-type/html/group/ou=sicredi,cn=sistema,cn=entidades,dc=sicr

Iniciar Sicredi Portal Corporativo do... Valeria - Microsoft Word 10:47

Figura 25: Texto de notícia publicada no Portal Sicredi

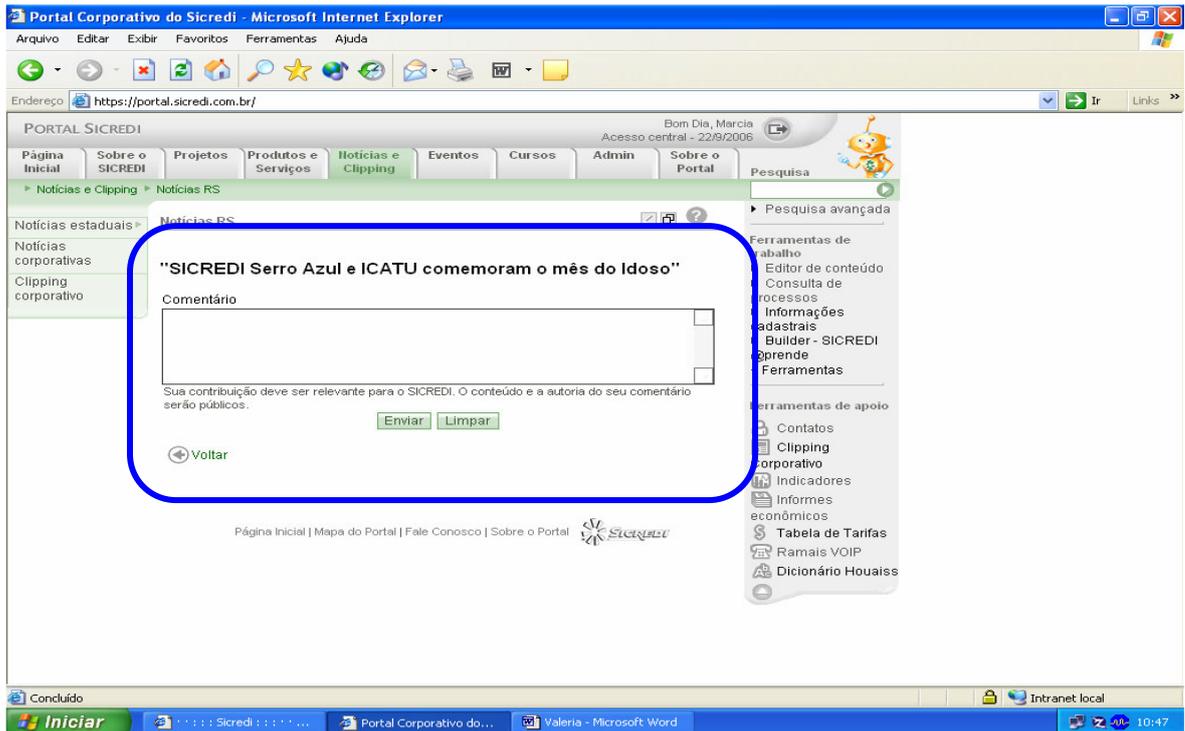


Figura 26: Redação de comentário sobre notícia publicada no Portal Sicredi

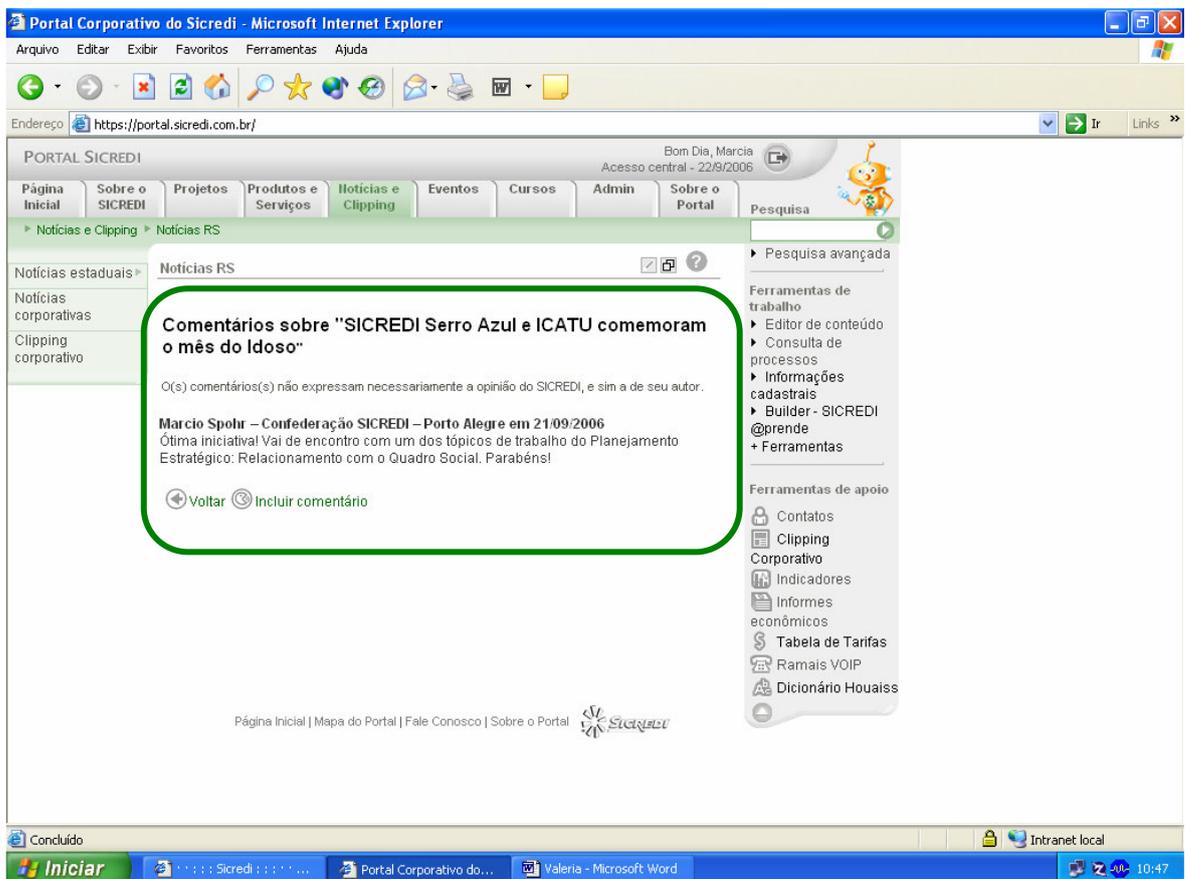


Figura 27: Comentário publicado sobre notícia do Portal Sicredi

Na aba seguinte, chamada Eventos, como mostra o destaque em vermelho, na Figura 28, que segue, são apresentados os eventos estaduais, corporativos ou externos cadastrados pelos usuários-chave. É possível consultar o que esteja acontecendo no Sicredi ou em outros locais que se relacionam com o negócio. Há um *link* para a manutenção, caso alguma alteração seja necessária nas informações referentes ao evento.

Outros dois aspectos são possíveis de ressaltar: a indicação dos eventos do mês vigente, conforme o destaque verde, e a possibilidade do usuário fazer pesquisas sobre outros eventos que não estejam na página aberta, como mostra o grifo azul.

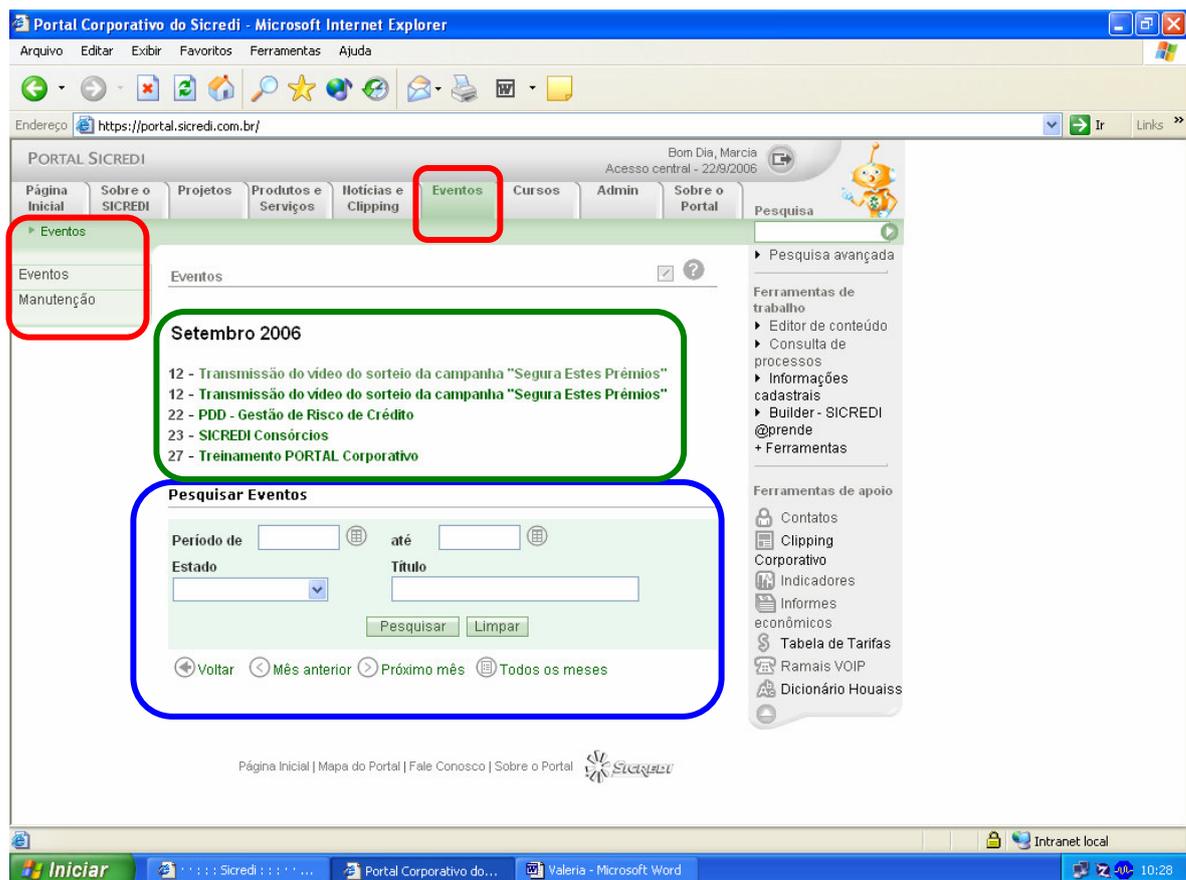


Figura 28: Aba Eventos

Na aba Cursos, a seguinte, encontra-se um espaço para todos os manuais e conteúdos de treinamento, como mostra a saliência em vermelho, na Figura 29. Neste ambiente há um *link*, destacado em azul, para a Educação à Distância oferecida pelo Sicredi, com o suporte do portal corporativo em alguns casos.

No destaque rosa é possível encontrar livros recomendados. E, no destaque verde, observa-se a indicação dos cursos disponíveis e para qual público interno eles se destinam.

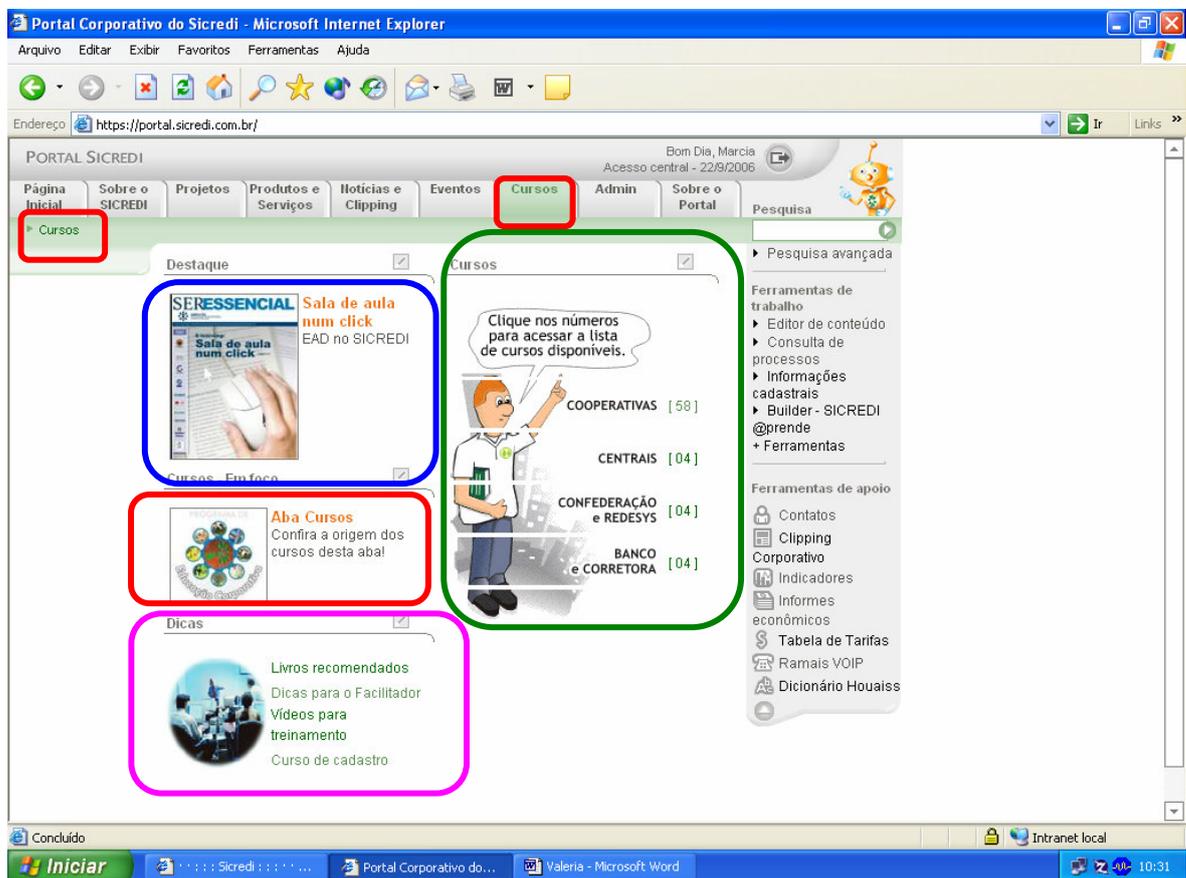


Figura 29: Aba Cursos

A Aba Administração é de uso exclusivo dos administradores do portal, estando disponível apenas àqueles que possuem *status* para manuseá-la. Contém aplicações de administração do Portal, que também são utilizadas pela equipe responsável pelo Portal, como mostra o grifo vermelho, na Figura 30.

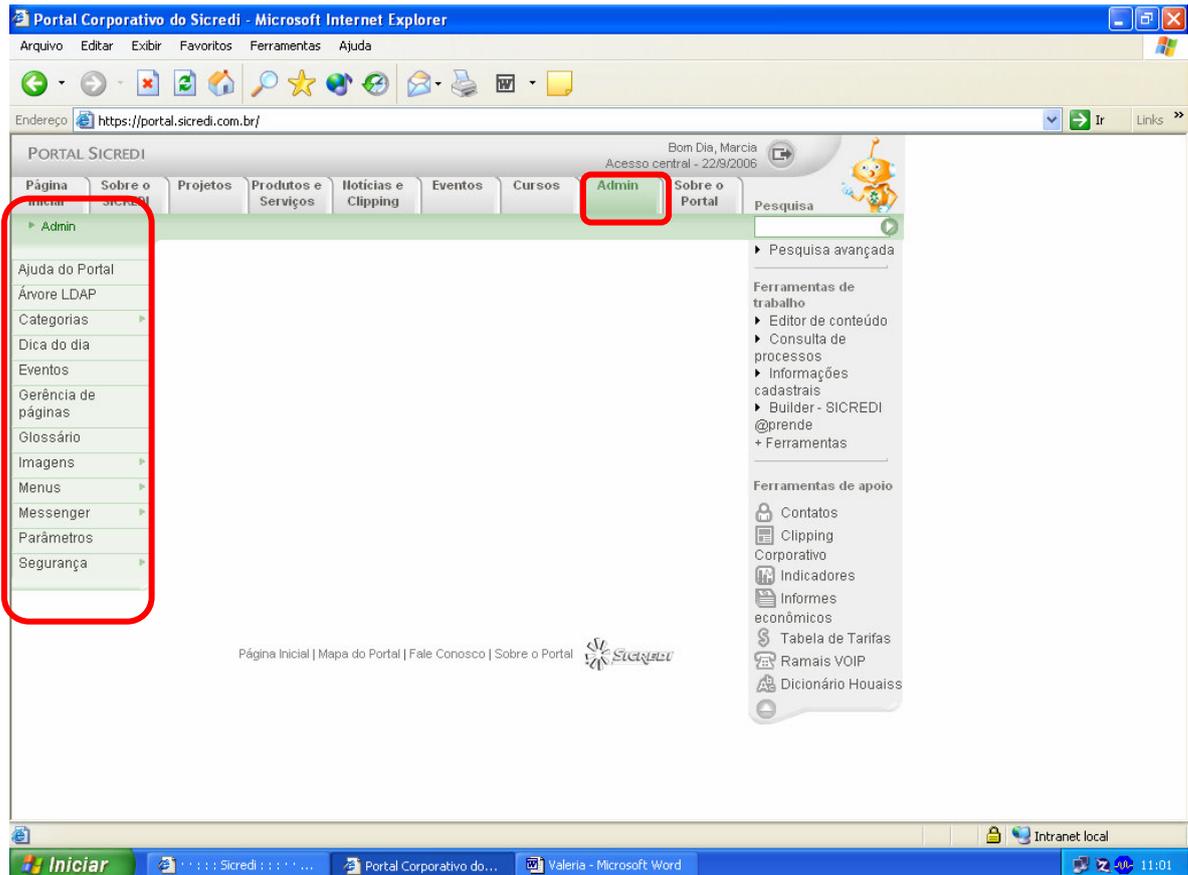


Figura 30: Aba Administração

A aba Sobre o Portal, grifada em vermelho, na Figura 31, traz informações sobre o processo de implantação e materiais de apoio para o uso da ferramenta. É um espaço onde o usuário pode encontrar as informações que precisa para entender e utilizar a ferramenta. Além disso, é um espaço de formação da cultura para o uso da ferramenta, inclusive com a publicação de pesquisas na área, como mostra o destaque azul.

É oportuno dizer que, na parte inferior de todas as telas, como está destacado em verde, há o ícone onde é possível obter a Ajuda *on line*. Ali são oferecidos caminhos para a página inicial, para o mapa do portal, e um canal de comunicação com a equipe do Portal, chamado Fale Conosco.

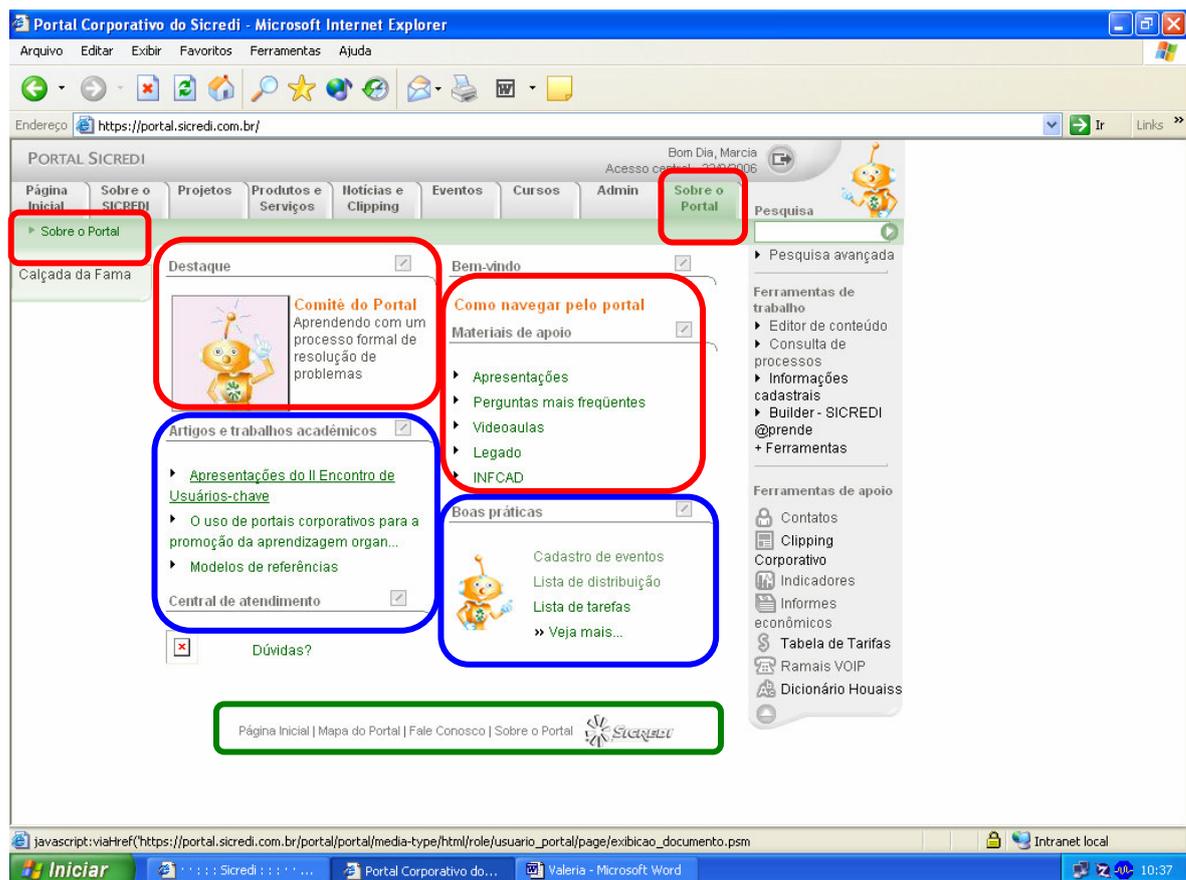


Figura 31: Aba Sobre o Portal

No canto direito da tela, como mostra a Figura 32, está aplicado o Menu Direito, como traz o destaque em vermelho. Este menu traz as “Ferramentas de Trabalho” e as “Ferramentas de Apoio”, que se prestam a apoiar o dia-a-dia dos colaboradores. Nas Ferramentas de Trabalho, há *links* para o editor de conteúdo, consulta para processos, informações cadastrais sobre o colaborador usuário e acesso a outras ferramentas. Nas Ferramentas de Apoio, é possível encontrar *links* para contatos, além do *clipping* corporativo, indicadores, informes econômicos, tabelas de tarifas, ramais da organização e um dicionário.

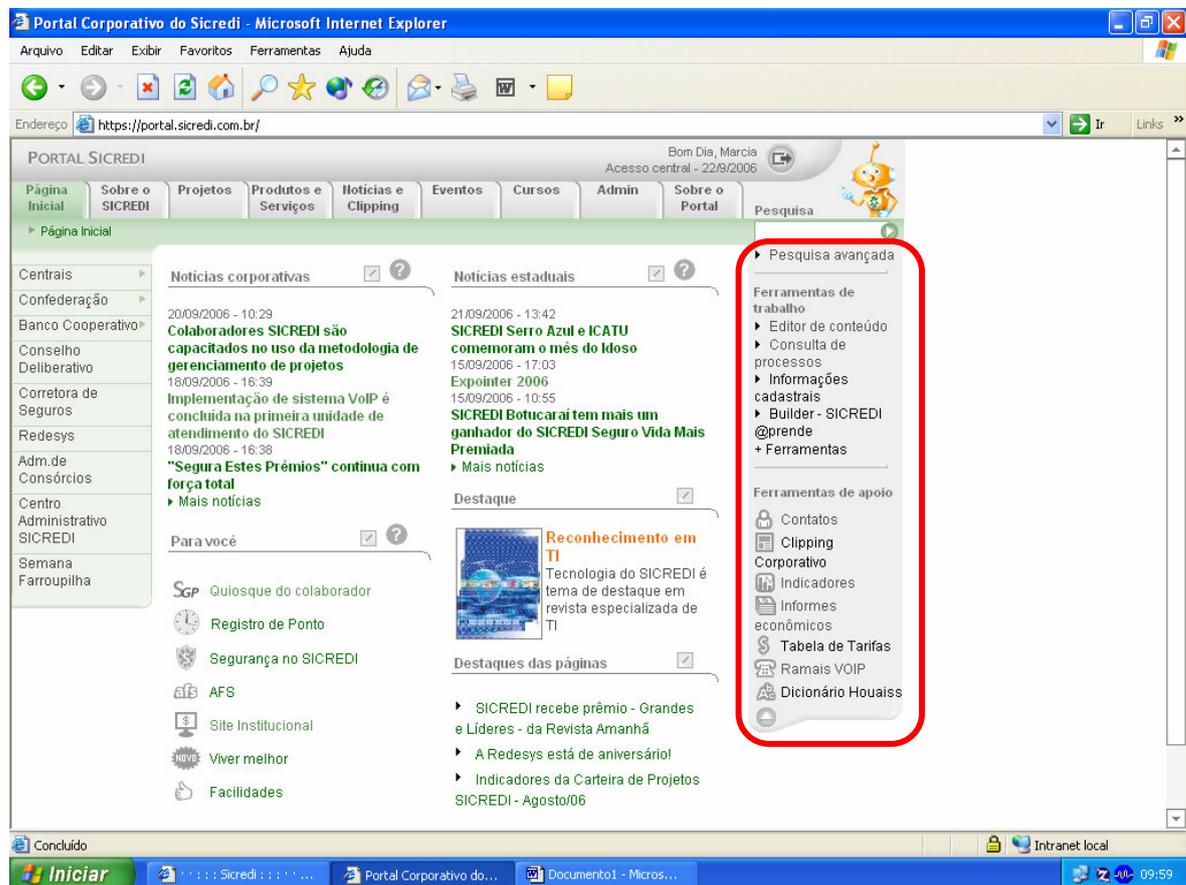


Figura 32: Menu Ferramentas de Trabalho e Ferramentas de Apoio

Sobre o editor de texto, cabe ressaltar que é uma ferramenta de trabalho e, quando acionada, apresenta-se como na tela que segue. Os usuários podem, assim, localizar textos que estão sendo redigidos, como mostra o destaque em vermelho, na Figura 33. É possível, ainda, criar um novo documento, como é ressaltado em azul. No destaque verde, é possível nomear o novo documento e indicar o assunto a que se refere. Todos os colaboradores utilizam este suporte para a redação e divulgação de documentos com características da comunicação administrativa. O que varia entre os usuários é a alçada para redigir alguns tipos de documentos. Dependendo do nível hierárquico do colaborador, ele tem acesso ou não a determinados tipos de formulários. O comunicado, por exemplo, é um tipo de documento que pode ser redigido por qualquer colaborador que tenha algo desta natureza para divulgar. Mas a redação de um regulamento está disponível para alguns colaboradores, de níveis hierárquicos superiores, que possuam esta atribuição.

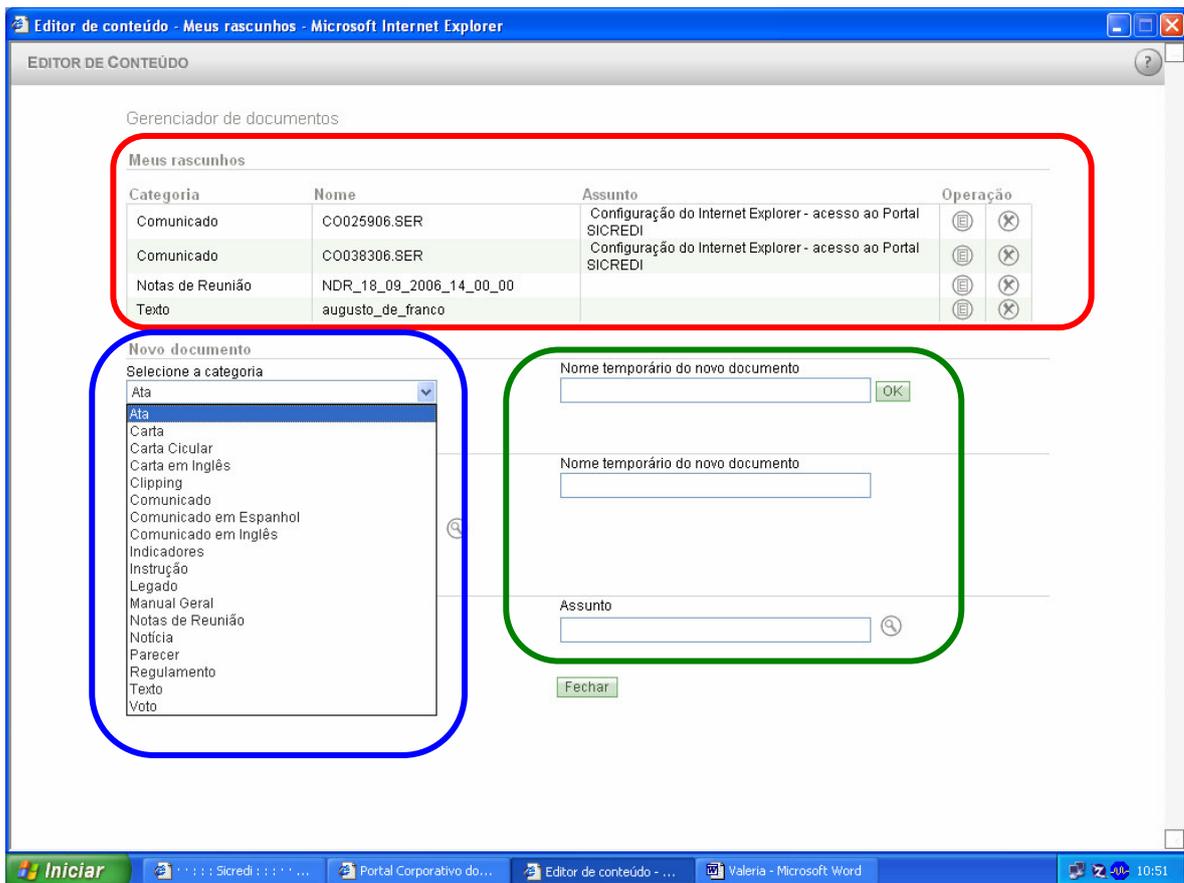


Figura 33: Editor de textos no Portal Sicredi

Ao clicar o item escolher um novo documento abre-se uma janela, como a tela que segue. Neste caso, optou-se por redigir uma carta. São solicitadas, assim, as informações padrão, em destaque vermelho, na Figura 34, para a redação de um documento desta natureza: dados do emitente e do destinatário, dados complementares e o conteúdo a ser informado.

Editor de conteúdo - Edição de documentos - Microsoft Internet Explorer

EDITOR DE CONTEÚDO

Edição de novo documento - Carta

Informações do documento Encaminhamento do documento

**Dados do emitente**

Cidade:

Estado: RS

**Dados do destinatário**

Endereçamento:

Empresa/Entidade:

At:

Tratamento: Senhor

**Dados complementares**

Assunto:

Fecho: Atenciosamente

**Conteúdo**

Digite aqui o texto da carta

Ent At @  
Ent Copyright ©  
Ent Deg +  
Ent Fração12 ½  
Ent Fração14 ¼  
Ent Fração34 ¾  
Ent IExcl i  
Ent IQuest ¿  
Ent Linha >  
Ent Maior >  
Ent MarcaReg ®  
Ent Meio ½  
Ent Micro µ  
Ent OrdF ¢  
Ent OrdM ¢  
Ent Parágrafo ¶  
Ent Pipe |

Salve seu documento durante a edição. O editor de conteúdos não salva automaticamente os documentos.

Inserir anexos

Salvar Voltar ao gerenciador Fechar

Iniciar Portal Corporativo do... Editor de conteúdo - ... Valeria - Microsoft Word 10:56

Figura 34: Redação de documento no Portal Sicredi

Outro *link* que merece destaque nas Ferramentas de Trabalho: o atalho para consulta de processos. Basta que o usuário indique os dados solicitados, destacados em vermelho, na Figura 35, para que automaticamente ele receba as informações de que precisa sobre determinado processo.

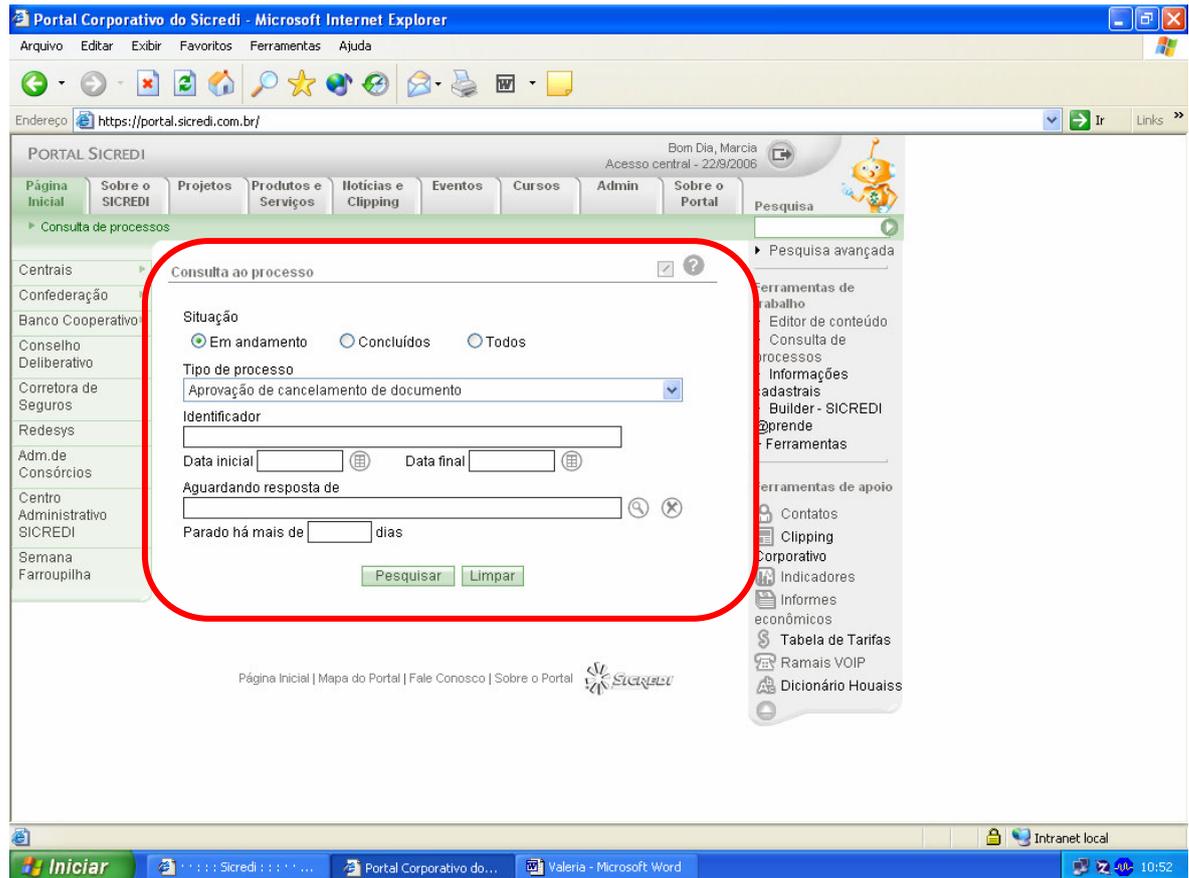


Figura 35: Consulta de processos no Portal Sicredi

Ainda no menu Ferramentas de Trabalho, no *link* “+ Ferramentas”, pode-se encontrar outros suportes para a realização de tarefas. Ao clicar neste atalho, como mostra a Figura 36, com o grifo em vermelho, o usuário encontra uma lista de novos *links* sobre: regras de encaminhamento de documentos, convocação de reuniões, cancelamento e reativação de documentos, pesquisa de versões de documentos anteriores em relação aos que estão em vigor, e acesso a outros sistemas associados ao portal, como o Rubi Web, *software* de gerenciamento de processos de departamento pessoal.

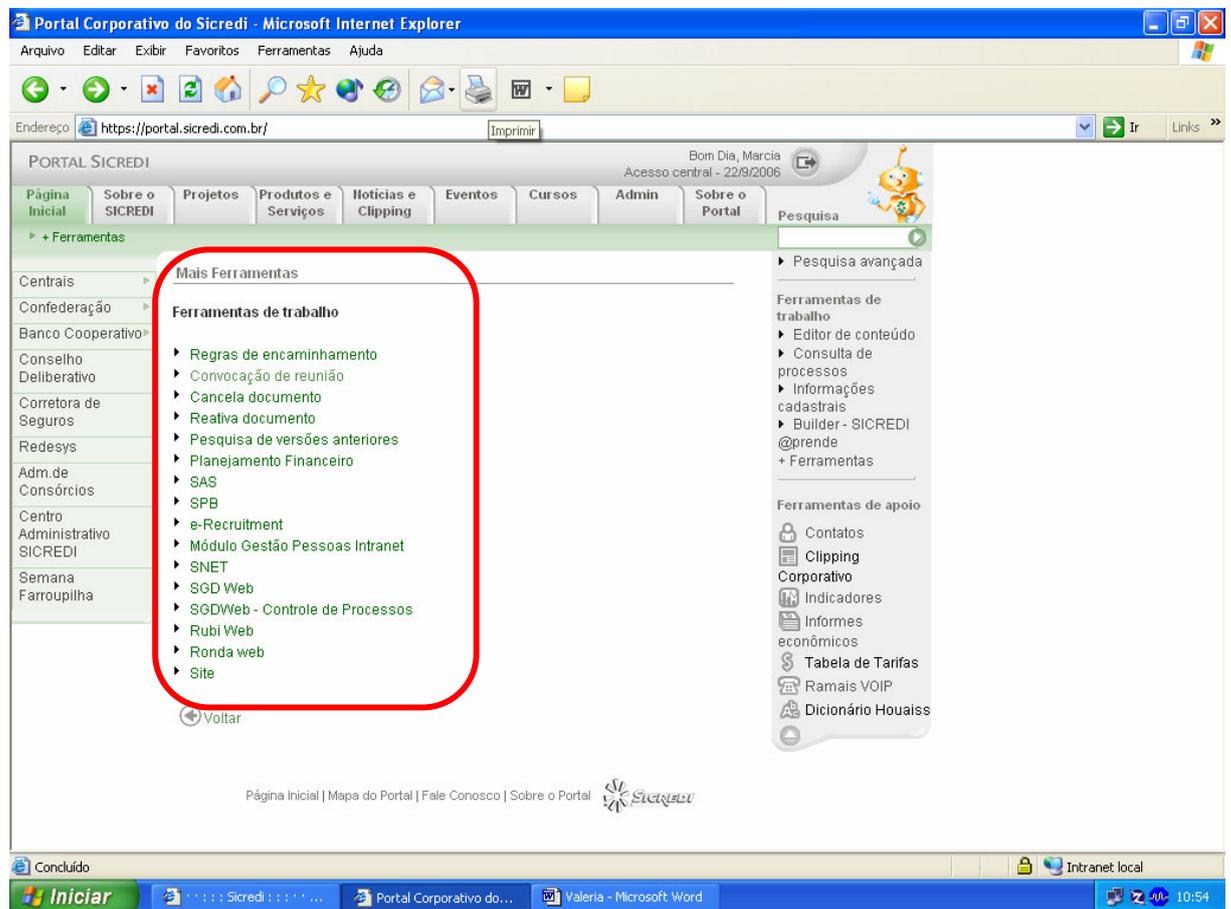


Figura 36: *Link* Ferramentas de Trabalho

Cabe, a título de ilustração, apresentar o Mapa do Portal, conforme Figura 37. Nesta interface, como mostram os destaques em vermelho, são disponibilizados *links* para acessar todas as abas e os ícones que compõem cada uma delas, além das alternativas disponibilizadas no Menu Direito, ressaltado em azul. O usuário tem um mapa de todos os caminhos que formam o portal Sicredi.

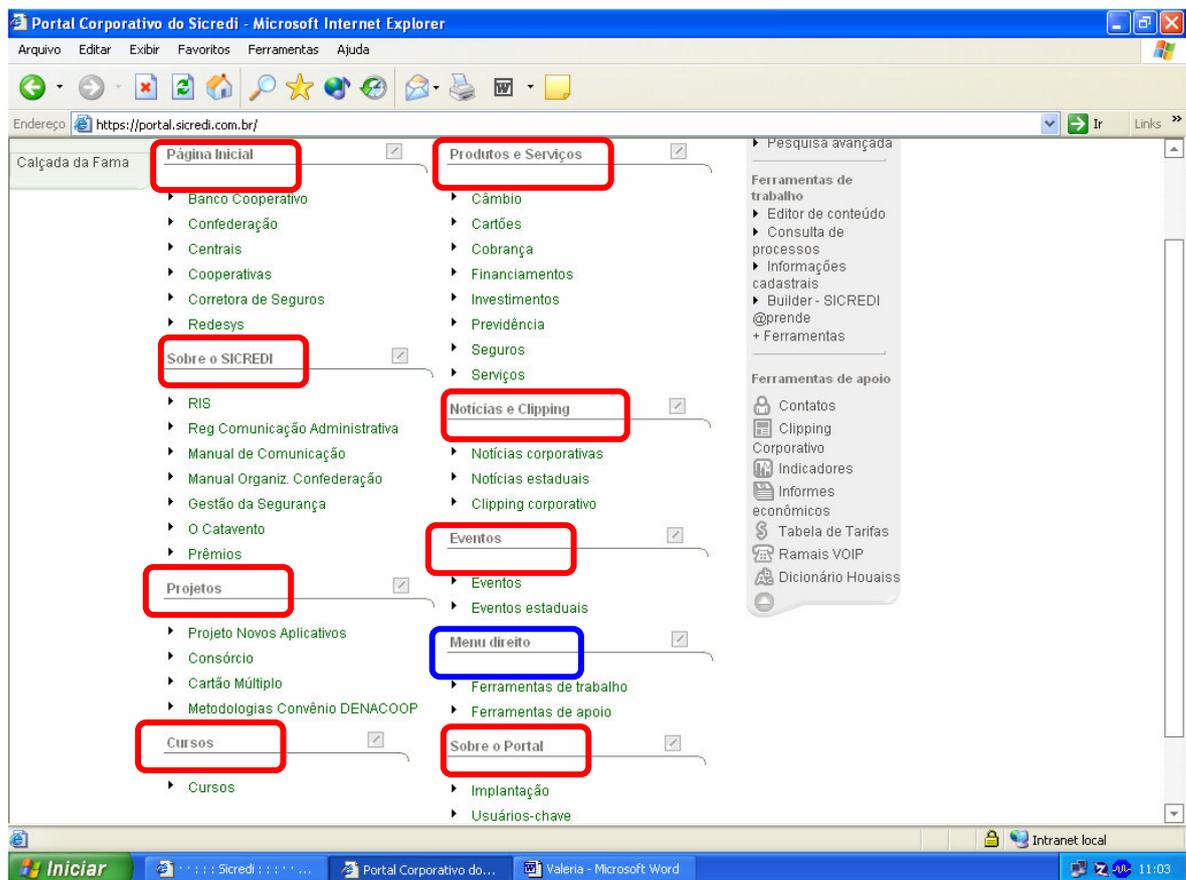


Figura 37: Mapa do Portal Sicredi

Feitas as considerações sobre a apresentação do portal do Sicredi, serão apresentados, analisados e interpretados os dados coletados a partir das entrevistas por pautas e questionários aplicados, com base nos conceitos e informações trazidos até este momento da pesquisa.

### 6.3 DUAS ANÁLISES: DADOS TRANSFORMADOS EM INFORMAÇÃO

Neste item, serão apresentados e analisados os dados recolhidos na realização das entrevistas, com uma amostra do corpo gerencial da Confederação Sicredi; e, na aplicação de questionários aos outros colaboradores, que não desempenham cargos de gerência. As entrevistas foram realizadas no período de 25 de setembro a 23 de outubro de 2006. Os questionários foram aplicados e devolvidos entre os dias 23 de outubro e 03 de novembro de 2006.

Por receberem tratamentos distintos, a partir de abordagens qualitativa e quantitativa, respectivamente, os dados obtidos com as entrevistas e com os questionários serão apresentados e analisados separadamente. Posteriormente, durante as inferências desta pesquisadora, serão interpretados conjuntamente, no item 6.3.3.

#### 6.3.1 A análise qualitativa

Como apontado nos aspectos metodológicos desta pesquisa, os dados colhidos serão analisados a partir da técnica de Análise de Conteúdo, recomendada por Pagès (1987). Neste procedimento foram realizadas entrevistas individuais. Antes do início da gravação propriamente dita, os participantes foram informados dos objetivos que a pesquisa se propunha a alcançar.

A pesquisadora utilizou-se de um roteiro (ANEXO B), com 18 questões, para conduzir a conversa, preocupando-se em pouco interferir, apenas apontando os aspectos de seu interesse para o estudo. Cabe destacar que este roteiro foi idealizado a partir do referencial teórico proposto neste estudo. Foram feitas 12 entrevistas com colaboradores da Confederação Sicredi. Participaram o presidente, os diretores, 50% do corpo gerencial e dois administradores do portal corporativo da instituição.

Os passos seguintes acompanharam as propostas de Pàges (1987) para este tipo de análise. Foi feita a transcrição das conversas gravadas, que duraram

em média 45 minutos cada uma. Para melhor visualizar e manejá-las, cada entrevista foi impressa em uma cor distinta. Em seguida, foram localizados e identificados trechos, extratos das falas que continham dados e relações pertinentes ao objetivo desta pesquisa. Cada entrevista ficou, então, dividida em quatro temas: comunicação, informação, conhecimento e portais corporativos.

Para agilizar e otimizar o manuseio, os depoimentos, divididos nos temas determinados, foram impressos, utilizando-se, novamente, a sistemática de indicar uma cor para cada entrevista. Contemplou-se, então, a etapa, apontada por Pagès (1987), referente à delimitação dos temas que serão analisados e interpretados.

Depois de agrupadas nestas grandes categorias, foram montados gráficos representativos para cada uma das entrevistas, facilitando a visualização do todo, conforme sugere o autor. Tal ação facilita a visualização e o entendimento dos dados (ANEXO C).

A partir daí, identificaram-se e se estabeleceram relações entre os temas, observando-se as ligações entre as idéias apresentadas, o suporte teórico e a proposta da pesquisa. O passo seguinte foi a realização das interpretações, com uma abordagem qualitativa, embasando este conjunto de apontamentos.

Feitos tais esclarecimentos sobre a técnica utilizada, apresenta-se o pensamento dos entrevistados, por tema. Destaca-se que será utilizado o *itálico* para a transcrição literal de algumas falas dos participantes da pesquisa. Esta é uma forma de mostrar a contribuição do respondente durante a apresentação dos dados, contemplando, assim, mais uma vez, a técnica proposta por Pagès (1987).

## • Comunicação

Os entrevistados 1 e 10 compartilham das idéias de Berlo (1979) sobre o tema comunicação, quando citam seus elementos básicos. Os entrevistado 1 entende os processos de comunicação nas organizações como a relação entre um emissor e um receptor, a partir de uma mensagem que se utiliza de um canal para circular. O entrevistado 10 completa este conceito ao trazer o pressuposto da retroalimentação, do *feedback*, citado por Lite (1997). Mas, o respondente pondera que este conceito é pouco praticado nas organizações em geral. *“Não se valoriza o benefício do feedback. Nas organizações a comunicação ainda é muito passiva. O emissor dispara sua mensagem e não está preocupado se o receptor recebeu, como recebeu e se os seus objetivos foram alcançados”*, avalia o entrevistado 10. Surge a necessidade de seguir os conselhos de Berlo (1979), ao recomendar a troca de papéis entre emissores e receptores, a fim de que um ocupe o lugar do outro, completando assim o ciclo de emissão, recepção e retroalimentação.

Para o entrevistado 1, *“o grande desafio das corporações é estabelecer processos de comunicação eficientes”*, visto que *“a maioria dos problemas nas organizações hoje são em virtude de falhas na comunicação”*. O entrevistado 6 corrobora a idéia, ao afirmar que *“o grande desafio das empresas neste momento é comunicar”*. O entrevistado 10 completa-a ao dizer que *“a função do receptor vai até o final do processo, com a retroalimentação. Isto traria um diferencial para a comunicação nas organizações”*. Polistchuk (2003) e Kreps (1995), neste sentido, contribuem com tal construção, pois vêem os processos de comunicação como dinâmicos, contínuos e irreversíveis, sendo a base das relações que se estabelecem entre os sujeitos.

O entrevistado 4, por sua vez, explica que a comunicação é tornar a informação comum a todos com um objetivo organizacional, assim como afirmam Martino (2001) e Kreps (1995). Para Martino (2001), a comunicação é uma atividade a ser desenvolvida de forma conjunta, sendo uma ação em comum. *“A informação é o elemento principal, é o subsídio, é o personagem principal destas trocas”*, completa o entrevistado 4.

O entrevistado 3 segue este pensamento, dizendo que todo o processo de troca entre os colaboradores se configura na comunicação na organização, independentemente do fluxo que a informação irá percorrer, se é de caráter estratégico ou operacional, pois *“permite que aquilo que deve ser conhecido, sabido pelas pessoas, o seja”*. Kreps (1995) dá o alicerce necessário para tais idéias, ao considerar a comunicação uma oportunidade de redução de equívocos entre os sujeitos, onde é possível compreender os processos que ocorrem no espaço organizacional.

Neste sentido, assim como Kunsch (2003), o entrevistado 8 destaca a importância da credibilidade da mensagem, do nível de confiabilidade que esta venha a ter, sendo única, a fim de garantir a integridade da informação, independente de quem seja o receptor. Ambos observam a necessidade da organização disponibilizar informações confiáveis em canais adequados às características da organização, seus sujeitos e cultura vigente. Assim, minimiza-se o risco das vias clandestinas, verificadas por Kreps (1995).

Os entrevistados 2 e 3 concordam com o fato de que a comunicação é a forma como a informação permeia a organização, mesmo que seja utilizado um canal informal. O entrevistado 2 explica que, no Sicredi, com o passar do tempo, há uma preocupação cada vez maior de formalizar o processo comunicacional. Em contrapartida, diz que o processo informal não pode ser totalmente descartado, pois, dependendo do caso, ele acaba funcionando tão bem ou até mesmo melhor do que o formal. Neste sentido, cabe lembrar Kreps (1995) ao caracterizar os níveis de comunicação existentes dentro da organização (intrapessoal, interpessoal e entre grupos) e as diferenças, vantagens e desvantagens entre os canais formais e informais. Observa, ainda, a necessidade dos canais formais e informais se complementarem, sem a idéia de um substituir totalmente o outro.

Os entrevistados 10 e 12 dizem ser prioridade na pauta dos dirigentes organizacionais um plano de disseminação de comunicação eficiente. *“Normalmente, o que ocorre é que as informações estratégicas, as mais relevantes, ficam restritas às pessoas que exercem o comando”*, explica o

entrevistado 12. A proposta de Goldhaber (1991) é um caminho a se pensar para a questão discutida pelos entrevistados 10 e 12, pois trata de uma rede de relações interdependentes, envolvendo elementos como a mensagem que circula, as redes que se constituem, a interdependência entre os sujeitos e as relações que se estabelecem entre os integrantes do processo.

Isto dá à comunicação o aspecto estratégico que Costa (1991) e Kunsch (2003) consideram fundamentais nos espaços organizacionais. Kreps (1995), por sua vez, destaca a comunicação como processo que permite aos colaboradores a possibilidade de reconhecer necessidades, buscar a cooperação e desenvolver ações que sejam pertinentes aos objetivos estabelecidos pela organização. Lasswell (1978) complementa as colocações dos autores citados e embasa o pensamento dos entrevistados 10 e 12, ao considerar a comunicação como um agente de ação, integração, formação e construção.

O entrevistado 5 aponta que, no Sicredi, com a chegada do portal corporativo, a comunicação passou a ser mais organizada, embora os relacionamentos também tenham ficado *“mais virtuais”*. Completa dizendo que as *“trocas são virtuais, mas os fluxos funcionam bem”*. O portal corporativo pode ser visto como um meio telemático, conforme a categorização dos canais internos de comunicação nas organizações, proposta por Kunsch (2003). Para ela, se configuram como suportes de informática que colaboram com o trânsito da informação dentro do ambiente organizacional.

O entrevistado 12 concorda com a importância do portal no processo de comunicação, ao avaliar que *“o Sicredi não está entre as organizações que atingiram o nível de excelência na comunicação, mas, por outro lado, nos últimos anos, a gente tem se empenhado bastante para aprimorar a comunicação, tornando-a um processo de sintonia”*. Esta sincronia entre os colaboradores e a organização pode ser alcançada a partir de ações propostas por Kreps (1995), baseadas em relações interpessoais e em grupos, além do entendimento das potencialidades de uma comunicação interna voltada para a estratégia de relacionamento da organização com seus públicos. Os entrevistados 1 e 11 observam e enfatizam as idéias do autor acima citado, de que as características

do canal podem contribuir para o entendimento da informação e melhor comunicação.

Neste sentido, o entrevistado 3 destaca que há uma infinidade de canais que podem surgir como alternativa. Para tanto, basta lembrar as possibilidades de diferentes meios, lembradas por Kunsch (2003): meios orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos. O entrevistado 3 destaca a necessidade de levar em conta o tipo, o tamanho e a estrutura que a organização possui, bem como o nível de conhecimento das pessoas e de necessidade de informação que elas possuem.

Em consonância com o entrevistado 11, o entrevistado 7 completa, dizendo que a organização pode ter excelentes processos, tecnologia e informações, mas coloca tudo a perder por optar por um meio de comunicação inadequado para aquela realidade ou grupo de colaboradores. *“O grande segredo da comunicação é esse, ela tem que saber para onde ela vai e para quem ela vai”*. Simões (1995, 2001) corrobora o exposto, pois considera fundamental a realização de diagnóstico, prognóstico, assessoramento, implementação e gerenciamento de ações que visem qualidade no trânsito da informação, a partir de canais e códigos adequados, a fim de cumprir sua função e atingir as metas organizacionais. Carvalho (2001) contribui com este processo, salientando a necessidade de informações com qualidade, objetivas, coerentes, úteis, usadas racionalmente, a fim de aprimorar tais processos.

Somando-se às idéias apresentadas acima, o entrevistado 3 salienta que o ato de avaliação do colaborador, de saber avaliar se aquele dado é importante ou não, é que vai determinar o seu nível de relação com a informação. Verifica que um dos grandes problemas das organizações é a falta de cuidado das pessoas com a informação. Wolf (2001) pode ser um aliado para sedimentar o pensamento do entrevistado 3, ao afirmar que a comunicação contribui para a formação e a construção de processos cognitivos estáveis nos sujeitos sociais.

O entrevistado 9 conceitua os processos de comunicação como a forma que a organização faz chegar aos colaboradores as informações que considera

pertinentes e relevantes para cada um deles. Mas destaca a necessidade de se alcançar a pessoa certa, no momento adequado, com uma linguagem clara, para que ela realmente entenda e dê o valor que tal informação merece receber. Mesmo sendo uma teoria da relação entre a sociedade e a mídia, os pressupostos da *Agenda Setting* podem contribuir para este posicionamento do entrevistado 9.

Nos apontamentos de Traquina (2001), é possível ver a mudança sofrida pelos estudos na área de comunicação. Foi deixado para trás a visão dos efeitos limitados, rumo à idéia de que a comunicação e o papel dos meios utilizados para este processo servem para cristalizar ou reforçar opiniões existentes, sem a intenção de alterá-las. É necessário demonstrar um cuidado para que as mensagens não entrem em conflito com os receptores, que podem desconsiderá-las.

Para isso, o entrevistado 7 recomenda *“pessoas certas, no lugar certo, com a informação correta, em um meio adequado. [...] Só vai existir comunicação se o receptor entender o que tu estás passando”*. Pondera que o Sicredi está vivendo um momento de avaliação do *feedback* dos colaboradores, para saber de fato se os meios e as informações estão circulando de forma correta. O entrevistado 11 completa ao considerar o receptor parte fundamental da comunicação. *“Às vezes se comunica coisas que não são de interesse do receptor. Tem sempre que pensar em quem vai receber, se ele quer receber aquilo”*, avalia. Pode-se observar uma preocupação com a agenda de assuntos, sua pertinência e relevância, seu conteúdo e sua fonte e destino.

Lippmann (1966), bem como os estudos de Cohen, em 1963, lembrados por Traquina (2001), são suportes pertinentes para as colocações dos entrevistados 7 e 11. Os autores resgatam a interação entre os acontecimentos e os sujeitos, a partir dos veículos de comunicação e a influência destes no pensamento de cada um destes indivíduos. Traquina (2001) pode contribuir novamente, ao trazer três diferentes olhares para a agenda dos sujeitos sociais: intrapessoal (a prioridade pessoal), interpessoal (o que é relevante dentro do grupo) ou coletivo.

A questão da importância e do interesse, lembrada pelo entrevistado 11, é identificada e determina o grau de atenção que o sujeito irá dar a uma certa informação. Hohlfeldt (2001) colabora com o debate ao registrar os pressupostos do Agendamento. É possível pensar que tais questões estão alicerçadas na percepção de relevância e no grau de incerteza sobre algo, que irão balizar o interesse e a atenção que será dada pelo sujeito. O autor citado trata de tal tema, concluindo que a relevância e a incerteza conduzem à busca de informações.

Completando o que dizem os entrevistados 3, 7 e 9, os pesquisados 6 e 10 trazem a cultura como um elemento que contribui para as trocas sem ruídos. *“Muitas vezes eu vejo problemas, dificuldades de comunicação, por ser da cultura de uma determinada empresa não comunicar. A empresa não liga para isto”*, explica o entrevistado 6. Ele afirma existirem organizações que se dizem transparentes e abertas, mas não têm a habilidade para escolher o melhor formato ou linguagem para explicitar a mensagem, ou seja, não escolhem os canais e códigos adequados.

O entrevistado 1 traz uma contribuição a esta questão levantada pelo entrevistado 3. Considera as pressões do dia-a-dia e a velocidade com que as mudanças ocorrem fatores que acabam gerando ruídos na comunicação. *“Estamos em constante prova para gerar resultados [...] muitas coisas são atropeladas [...] isso faz com que a gente acredite que muitas vezes está passando a mensagem de forma correta”*. Observa que este cenário favorece que partes importantes da mensagem sejam deixadas para trás, o que acaba por prejudicar o processo. *“Na maioria das vezes, você não tem tempo para pensar ou raciocinar, você sai fazendo, se comunicando, e acaba gerando essa falha”*, lamenta.

Retomando-se os pressupostos do Agendamento e as questões externadas pelos entrevistados 1 e 3, cabe destacar, novamente, Hohlfeldt (2001), ao lembrar que o fluxo intenso no trânsito das mensagens recebidas pelos sujeitos sociais todos os dias gera situações de excesso, fazendo com que se percam questões que mereceriam uma atenção maior por parte do destinatário da mensagem.

Completando, o entrevistado 1 observa a necessidade de se perceber e compreender a cultura do ambiente em que o sujeito está inserido e a cultura de onde ele e sua trajetória se originaram. Tal situação só pode ser revertida se existir *“um processo muito bem definido, com critérios muito claros, onde todos possam ter o mesmo nível de entendimento sobre o que é uma informação importante ou não. Caso contrário, está nas mãos da cultura da empresa e na cultura dessa pessoa”*. Tal comportamento corrobora para o processo que Hohlfeldt (2001) chama de Efeito Enciclopédia. Assim, há uma maior qualidade no conteúdo que os sujeitos armazenam em sua memória e que, conforme a necessidade do momento, podem ser resgatados e utilizados frente a uma tarefa ou tomada de decisão.

Contextualizando, o entrevistado 4 reconhece que, no Sicredi, os fluxos de informação ainda são obstruídos, por não estarem alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Ele atribui a isto o fato de o Sicredi ter crescido muito rápido; logo, as trocas que antes se davam em um ambiente micro, quase sempre em fluxos informais, passaram para uma realidade macro e descentralizada. Mas destaca vários ensaios feitos para organizar tal questão, dentre eles, o portal corporativo.

Este pensamento vem ao encontro da idéia do entrevistado 2. Ele diz que o problema não está dentro das áreas, mas sim entre elas. *“Eu não sei o que a área X está fazendo, tenho apenas uma noção. Então, essa informação, esse conhecimento, acaba não permeando a organização como um todo”*. O entrevistado 6 completa, dizendo que ainda existem muitas falhas nos fluxos devido a uma falta de metodologia, um processo mais definido, *“onde as pessoas saibam exatamente onde encontrar, o que colocar e onde colocar o quê, a partir dos diferentes canais que o Sicredi disponibiliza”*.

Ele explica que informar é um processo difícil, pois gera uma certa perda de tempo por parte do emissor da mensagem. É muito mais fácil, conforme o entrevistado 6, comentar do que escrever, registrar e distribuir a informação. Tal comportamento é o combustível ideal para a chamada *“rádio corredor”*. O resultado é *“a possibilidade da mensagem chegar com ruídos lá na ponta e às*

vezes *nem chegar em quem eu gostaria que chegasse*". Conclui, ponderando que as organizações precisam ter a informação circulando em um processo formal, *"pois tudo aquilo que não é informado acaba por gerar fantasias"*.

Outra questão é levantada pelos entrevistados 4 e 7. O informante 4 lembra o fato de o Sicredi ser uma organização preocupada com a padronização de sua comunicação, principalmente por possuir uma estrutura descentralizada e por estar em uma área de atuação constantemente auditada pelo Banco Central. Mas considera que o fato de ter manuais de padronização, ou até mesmo a informação não é suficiente. O entrevistado 7 comenta: *"O que dá ruído são as formas de se fazer isso"*. A comunicação, para ele, envolve pessoas, sua cultura e experiências. *"É preciso ter o conhecimento do todo, de percepção do todo. Estas idéias precisam permear as equipes, as pessoas"*, analisa.

#### • Informação

Observa-se que os entrevistados conseguem identificar quais os elementos que formam o processo de comunicação na organização, dando uma atenção especial ao papel da informação neste contexto de trocas. Pode-se perceber, também, que, conforme pensa Escarpit (1981), os entrevistados são capazes de apontar a diferença entre a comunicação e a informação.

Os entrevistados 7, 8 e 11 conceituam a informação como sendo o conteúdo da comunicação, independente do canal ou código utilizados, como bem lembra Le Coadic (1986). O entrevistado 10, assim como Carvalho (2001), atribui valor e sentido a este conteúdo que, necessariamente, para ele, precisa ser aplicado, diferenciando-o, assim, do dado.

O entrevistado 9 considera informação como *"todos os dados, uma notícia, todo o conteúdo que seja relevante para o receptor"*. Os entrevistados 1 e 4 aprimoram o conceito ao perceberem a informação como um dado mais trabalhado, mas que ainda não alcançou o *status* de conhecimento. *"É um dado já processado, que vai agregar conhecimento ao dia-a-dia, principalmente nos*

*processos de tomada de decisão*”, afirma o entrevistado 1. O pensamento dos entrevistados 1, 4 e 9 chega muito próximo aos conceitos de Carvalho (2001), ao conceituar a informação como algo sensorial, que provoca interpretações e sensações. Também se aproxima da diferenciação proposta por Bahia (1971), quando distingue dado, informação e conhecimento.

O entrevistado 2 entende o Sicredi como uma organização baseada na informação, sendo esta fundamental para o sucesso dos projetos que são desenvolvidos. Pode-se, neste momento, chamar as idéias de Simões (1995, 2001), ao perceber que a função da informação é ativar e organizar todos os aspectos contemplados na relação entre a organização e seus públicos, visando conectar interesses e alcançar as metas propostas.

Neste sentido, os entrevistados apontaram algumas características importantes para que um dado seja divulgado e transformado em informação. É interessante perceber as questões levantadas por Epstein (1986), Shannon e Weaver (1975), Littlejohn (1982), Pignatari (1970) e Simões (2006). Pode-se, também, encontrar semelhanças com as características da notícia, lembradas a partir dos conceitos e pressupostos da *Agenda Setting*, bem como nas idéias de Erbolato (1991). Em suas falas, os próprios entrevistados trazem comparações com a notícia, voluntariamente, sem a indução, por parte desta pesquisadora, para tais comentários. Seguem, então, as articulações.

Os entrevistados 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 12 destacam a necessidade da informação ser oportuna e atual, não podendo ser algo passado, distante. *“Tem a coisa da notícia, da temporalidade disto, tem coisas que não adianta ser comunicada depois que já foi, já aconteceu”*, diz o entrevistado 6. Erbolato (1991) e Simões (2006) embasam tais pressupostos para a informação.

Simões (2006) lembra a novidade como característica da informação, pois um conteúdo ultrapassado para o receptor é algo conhecido por ele, podendo ser configurado como um dado, que um dia foi informação e até pode ter alcançado o *status* de conhecimento. Além disso, diz o autor, a informação precisa estar impregnada de oportunidade, pois há de se considerar o momento vivido pelo receptor quando recebe um dado a ser transformado em informação.

Por sua vez, os entrevistados 4, 5, 6, 9 e 10 aliam a estas características a atualidade da informação, sua relevância e pertinência. Os entrevistados 5, 7, 8, 10 e 12 percebem a informação como base para a tomada de decisão, reafirmando o aspecto da importância e da utilidade. Caso ela não tenha tais características, pode-se transformar em um grande risco para a organização. Explicam que é preciso a informação ter utilidade, cumprir uma missão dentro da organização. Erbolato (1991) lembra o aspecto da notícia referente ao interesse público, com a utilidade que tal informação é capaz de gerar.

A veracidade, a credibilidade e a integridade da informação foram destacadas pelos entrevistados 1, 7 e 11. *“A informação tem que ser checada, avaliada e medida, visto que toda e qualquer decisão a ser tomada não pode estar baseada na subjetividade ou em mentiras”*, diz o entrevistado 7, enquanto o entrevistado 1 destaca um erro muito comum nas organizações: *“[...] não se confirma a informação e ela se propaga”*. Complementando tal linha de raciocínio, Simões (2006) observa que a verdade está próxima de dados fidedignos, pois se configuram na base para a tomada de decisão e cumprimento das tarefas organizacionais. Além disso, há a necessidade de se perceber a desinformação, a partir do pensamento de Durandin (1995). Assim, como para a notícia, conforme aponta Erbolato (1991), a veracidade e a checagem estão associadas à informação organizacional.

Acompanhando este pensamento, o entrevistado 8 destaca uma preocupação com a ambigüidade e a duplicidade das informações que circulam na organização, que Simões (2006) chama de significado. A informação precisa ter o mesmo significado tanto para quem emite quanto para quem recebe. Littlejohn (1982), com a Teoria Semântica da Informação, ajuda nesta sustentação. *“É uma premissa essencial e básica que a informação tenha precisão e confiabilidade, porque senão ela pode distorcer totalmente a ação tomada a partir de coisas que não são reais”*, diz o entrevistado 8.

Os entrevistados 2, 3, 9, 11 e 12 concordam que a informação precisa ser clara, objetiva e adequada ao receptor. Erbolato (1991), ao trazer os conceitos que norteiam a notícia, aponta tais características citadas pelos respondentes

desta pesquisa. Pode-se perceber que as características da notícia publicada na mídia estão muito próximas da informação. O autor destaca, também, a clareza, a coesão e a concisão como fundamentais no texto midiático, assim como é indicado no nível organizacional.

O entrevistado 3 diz que esta é uma das dificuldades do Sicredi, devido ao fato de faltar entendimento sobre quem é o receptor para a mensagem. Observa que, quanto mais concisa e objetiva for a informação, maior será o entendimento de quem recebe. *“O emissor precisa ter a percepção de quando ele tem que dar uma ênfase maior a determinada mensagem”*.

O público de destino, conforme os entrevistados 8, 10 e 11, precisa ser uma preocupação constante. O entrevistado 5 completa, ao destacar a abrangência, ou seja, quem vai receber a informação precisa ser uma preocupação. Wolf (2001) traz comentários sobre a agenda pública, ao se referir ao Agendamento, que podem contribuir com o exposto acima. Diz que ela pode assumir três perspectivas, de caráter pessoal, interpessoal ou coletivo, dependendo do grau de importância do tema para o receptor. Mais uma vez, aspectos sobre a relevância do tema e o interesse voltam à discussão.

O entrevistado 1 explica e contribui com o exposto, ao afirmar que a objetividade da informação a torna mais fácil de ser absorvida, preservando sua integridade. *“Quanto menos objetividade tiver, a tendência é que haja variações na mensagem”*. Estas variações estão ligadas à interpretação dos sujeitos e à pregnância da forma, ou seja, como a informação é divulgada. Aqui, cabem as idéias de Epstein (1986), quando utiliza os princípios básicos da Gestalt para entender a informação. É pertinente lembrar, então, a questão da pregnância da forma e sua relação com a memorização e o aprendizado. Pode-se chamar, também, Simões (2006), quando ressalta que a informação está próxima da idéia de energia, sendo um processo mental.

Epstein (1986) pode reforçar esta análise com questões relacionadas ao conceito chamado por ele de noção do tamanho da ignorância do receptor. Isto é, quando o receptor da mensagem está pronto ou apto para receber determinada mensagem, a partir do canal e do código escolhidos pelo emissor. Pignatari

(1970) completa ao indicar a redundância como um antídoto para tal problemática. É mais do que sabido e discutido que, se o receptor não decodifica a mensagem corretamente, a comunicação não existiu. Há de se considerar também os pressupostos do efeito enciclopédia neste processo de decodificar mensagens. Uma das questões a ser observada é o quanto de conteúdo armazenado o sujeito organizacional possui para atribuir sentido ao código puro, depois de decodificado. Ou seja, a dimensão que pode ser dada à interpretação do receptor.

Seguindo as colocações feitas, os entrevistados 1, 2, 3 e 7 destacam a função da informação na organização: reduzir incertezas. Shannon e Weaver (1975) trazem este conceito com a Teoria Matemática da Comunicação. Simões (2006) complementa com a idéia de que a informação conduz à decisão mais acertada para determinada situação.

O interesse do público, também lembrado por Erbolato (1991), como característica da notícia, com relação a determinada informação, foi contemplado pelos entrevistados 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10 e 12. O entrevistado 7 complementa este pensamento, pois considera que a informação precisa ser compartilhada com o público-alvo certo, de forma eficiente e com a intensidade necessária. Assim, é possível alcançar as metas estabelecidas pela organização. O entrevistado 3 destaca a importância de saber quem deve ou não receber uma determinada mensagem, quem é o público-alvo para aquela informação. Aponta que, no Sicredi, este é um dos maiores problemas que a organização enfrenta, pois compromete o tempo do receptor. Os entrevistados 4 e 8 completam este pensamento, pois para eles o emissor precisa perceber o quanto o receptor quer saber e em que canal. É o interesse pela informação.

Simões (2006) pode-se tornar um interessante aliado para entender tal questão levantada, ao apontar como características da informação os quesitos organicidade, controle dos dados e negentropia. Tais aspectos corroboram para que a informação cumpra sua tarefa organizacional. Pode-se, ainda, trazer Littlejohn (1982), com a Teoria Técnica da Informação, onde há a necessidade de

precisão e eficiência na transmissão dos dados, em que o envio e a recepção ocorrem de forma adequada, a fim de evitar ruídos no processo.

Os entrevistados 2 e 7 trazem interessantes complementos para esta idéia. O entrevistado 2 salienta que o uso de jargões, por exemplo, atrapalha o fluxo da informação. *“Há um problema de códigos em comum”*. O entrevistado 7, por sua vez, salienta a necessidade de escolher a ferramenta certa e o canal ideal para a informação percorrer. Os entrevistados 5 e 10 destacam a importância da informação, que está chegando ao receptor, o valor agregado à tarefa que está sendo executada ou à decisão que precisa ser tomada. Por isto, o entrevistado 4 observa a necessidade de disponibilidade da informação, de forma padronizada, como apontou, também, o entrevistado 7.

Frente às características apresentadas pelos respondentes da pesquisa, o excesso de informação, questão levantada por Davenport (1998), foi contemplado pelos entrevistados 1, 2, 3, 5 e 6. O entrevistado 6 observa que os colaboradores vivem um dilema, *“Para quem eu mando? É importante? Entra sempre um sentimento de culpa por às vezes não ter feito ou mandado determinada informação”*, analisa. Davenport (1998) lembra da chamada revolução do controle nos negócios, da necessidade do homem, frente às tecnologias, de dominar a informação disponibilizada.

Os entrevistados 2 e 6 acompanham o pensamento do autor citado e ressaltam que chega aos colaboradores muita informação desnecessária e, em alguns momentos, desatualizada e incompleta. *“A gente tem esse problema da informação não chegar ao destinatário que tem que chegar”*, lamenta o entrevistado 2. Isto se dá, para ele, porque há falhas na comunicação entre quem idealiza determinado projeto com aquele que irá executá-lo. *“Às vezes, um projeto é inviável na sua origem, mas por falta de comunicação só se fica sabendo no final do processo”*. O entrevistado 6 atribui a isto o fato dos fluxos de informações correrem em todas as direções. *“Como a notícia é de todo mundo, todos têm a possibilidade de fazer, informar qualquer tipo de notícia, nós temos que aprender a medir a real necessidade de tal informação, ter a visão de que é notícia ou não”*.

Os entrevistados 1 e 11 acreditam que o Sicredi está amadurecendo, com o passar dos anos, ao tratar os fluxos de informação. Atribuem esta evolução ao portal corporativo, pois ele proporciona uma formalidade na comunicação e promove uma organização e uma avaliação sobre o tipo de informação que precisa ser disponibilizada. Destacam que *"a gestão da informação e do conhecimento do Sicredi estavam baseados em processos informais. O portal veio estruturar e organizar isto"*.

Ao encontro do exposto está o pensamento de Carvalho (2001), que aponta a necessidade de meios de captação, análise, processamento e disseminação da informação. Para ela, esta situação de confusão e conflito está próxima de uma falta de instrumentos tecnológicos e gerenciamento dos processos informacionais.

Davenport (1998) faz uma ressalva a esta questão, igualmente observada na fala dos entrevistados 1, 2, 6 e 11, ao salientar que os problemas envolvendo a informação estão mais para o manuseio dos sujeitos do que propriamente no progresso tecnológico. Por isto, aposta na idéia da ecologia da informação, baseada na integração dos diversos tipos de informação, no reconhecimento de mudanças evolutivas, na observação e no comportamento pessoal e informacional.

É pertinente lembrar que a informação, a partir de processos de comunicação, oportuniza o aprendizado. Para Beuren (1998), a organização que percebe o valor da informação no seu contexto precisa buscar processos que atendam às necessidades de informação de seus sujeitos. Choo (2004) complementa, salientando a importância de vislumbrar e sistematizar tais processos.

A partir disto, destacam-se as falas dos entrevistados 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10 e 12. Eles dizem sentir necessidade de informação, mas se consideram motivados para buscá-la. Os entrevistados 5 e 12 observam estas buscas como oportunidade para trazer novos conhecimentos que podem aprimorar suas tarefas diárias e a tomada de decisão. *"Busco novas informações e saberes para ter mais segurança no desenvolvimento de minhas atividades, vislumbrar de forma mais*

*tranqüila o meu crescimento na organização e para ter uma vida mais plena”, pondera o entrevistado 12. O informante 6, por sua vez, diz que necessita estar sempre informado. “Tu buscas informação, pois as pessoas trabalham em cima da informação. A falta dela pode gerar um afastamento do sujeito por parte do grupo que pertence, por não estar informado, não saber, não conhecer”, conclui.*

Os entrevistados 1, 9 e 12 acreditam que os colaboradores do Sicredi sempre vão buscar a informação quando necessitam. *“Acho que existe um ímpeto de busca pela informação aqui no Sicredi”, diz o entrevistado 9. Por sua vez, o entrevistado 12 aponta: “as pessoas têm que mostrar interesse, têm que buscar o conhecimento para poder crescer. [...] Quanto mais sabem, mais comprometidas elas estão, mais críticas elas se tornam”.*

O exposto pelos entrevistados citados encontra apoio na idéia de Choo (2004). Ele observa o processo informacional calcado em três momentos e três processos: a necessidade de informação, enquanto um processo cognitivo; a busca, como um processo afetivo; e o uso, a partir de um momento específico, como um processo situacional.

Para o entrevistado 1, o grande problema desta busca está no local onde as informações serão disponibilizadas. No caso do Sicredi, em particular, observa no portal a possibilidade de diminuir esta lacuna. Mas lembra que alguns documentos ainda não foram disponibilizados na ferramenta. Diz, também, que o portal é um suporte novo; logo, existem níveis de aderência e utilização distintos. Para ele, isto vai continuar acontecendo, até que o portal permeie toda a cultura do Sicredi.

Menos otimista quanto à necessidade e à busca de informações, o entrevistado 3 aponta um certo nível de passividade por parte dos sujeitos. Isto porque *“a capacidade crítica de realmente fazer uma análise mais profunda é muito pequena, principalmente em uma organização descentralizada como o Sicredi”.* Os entrevistados 1 e 3 observam que as pessoas estão acostumadas a receber uma informação e colocar em prática, sem uma análise mais profunda. *“As pessoas esperam receber as coisas prontas. A informação pronta não é conhecimento”, completa o entrevistado 1. Choo (2004) aprimora a discussão, ao*

lembrar que a informação não pode ser um simples artefato, e sim, o resultado de pessoas em interação, construindo significados a partir das mensagens recebidas.

O entrevistado 10 contribui com o debate ao observar que os sujeitos não são formados para serem questionadores. *“Não somos formados para a reflexão, mas, em contrapartida, o ser humano é questionador e reflexivo por natureza. Só que, ao longo do tempo, vamos abafando isso”*, pondera. Destaca algumas organizações que estimulam a reflexão e outras não, e atribui aos sujeitos se conformarem ou não com esta realidade.

Contudo, o entrevistado 3 lembra que a administração no Sicredi é participativa, onde todos são convidados a contribuir na elaboração das estratégias e na viabilização de suas unidades. *“O que difere um colaborador do outro é o grau de passividade ou pró-atividade”*, explica. Para ele, também é necessário perceber até onde o emissor quer *“vender”* determinado dado ou informação. *“Eu posso mandar o dado puro, com uma comparação, ou contextualizado. Essa é uma dificuldade de quem está mandando a informação, saber qual é a amplitude que ele precisa dar àquilo”*.

Os entrevistados 9, 10 e 11 concordam com tais colocações e as ampliam, dizendo que a cultura do cooperativismo, permeada pelo Sicredi, acaba por influenciar esta busca por mais informações. *“Aqui, as pessoas têm muito disso, a característica de ir atrás, de tentar melhorar, tentar crescer”*, comenta o entrevistado 9. A isto, o entrevistado 6 adiciona a idéia de que, no Sicredi, a maioria dos colaboradores é graduado ou está na universidade. Isto, para ele, torna o público mais crítico, mas não afasta a possibilidade de fortes ruídos nas trocas informacionais.

Ainda sobre a questão da necessidade e da busca de informações, os entrevistados 2 e 10 afirmam que a fonte a ser consultada precisa ter o conhecimento e a facilidade de acesso. *“Precisa ser legítima”*, observa o entrevistado 2. O acesso, conforme o entrevistado 1, é fundamental para que o colaborador se sinta motivado para buscar a informação. *“Ela precisa ser ágil e disponível”*, completa. Choo (2004) endossa tal pensamento, ao lembrar que a

seleção da fonte leva em consideração seu teor de confiabilidade e a capacidade de fornecer informações com relevância, usabilidade, atualidade e abrangência, questões estas que foram contempladas pelos entrevistados, quando perguntados sobre as características fundamentais da informação.

O entrevistado 10 salienta a fidedignidade da fonte; assim, a informação chega de forma correta, precisa, válida e oficial, e não de maneira oficiosa. Estas fontes podem ser, ainda, segundo ele, formais ou informais, oferecidas pela organização e/ou estabelecidas a partir dos relacionamentos de cada um. Novamente, Choo (2004) é chamado, pois lembra que as normas e as regras do grupo ou organização acabam por influenciar a forma como a informação é obtida, processada e utilizada.

#### • **Conhecimento**

Choo (2004) lembra que o resultado final dos processos cognitivo, afetivo e situacional é a mudança no saber de uma pessoa, o que dá a ela a condição de perceber uma situação e/ou tomar uma decisão. Assim, os entrevistados trouxeram conceitos, para o conhecimento, que estão muito próximos aos externados por autores como Le Coadic (1996), Demo (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998) e Choo (2003, 2004).

O entrevistado 6 destaca o conhecimento como sendo a informação transformada, interpretada, gerando resultados. O entrevistado 4 completa, conceituando o conhecimento como a informação trabalhada, disponibilizada e acessível. *“Já se tem o entendimento para que ela serve, onde ela atua, quem faz uso dela e porque faz uso dela”*. Considera isto um ativo, pois está disponível e ao serviço da organização. O pensamento dos entrevistados 4 e 6 se encontra com as idéias de Bahia (1971) e Le Coadic (1996), ao perceberem o conhecimento como a informação experimentada, vivenciada pelo sujeito.

O entrevistado 10 aprimora tal questão ao ver o conhecimento como a prática de perceber significações mais profundas na informação, *“é quando eu*

*faço relações entre as várias informações e começo a construir uma idéia, um conceito [...] são vários insights, alguns dados vêm vindo, depois eles se transformam em informação, vai agregando valor*". Assim, percebe este processo como uma reflexão crítica, que surge de uma questão, de uma dúvida do sujeito. A essência do Efeito Enciclopédia pode ser encontrada nestas declarações. Completando tal pensamento, o entrevistado 12 destaca a necessidade de um processo de formação plena e continuada, calcado na iniciativa do colaborador. *"Não acredito em modelos de ensino e aprendizagem que sejam passivos"*, completa.

Demo (1997) aproxima-se das idéias dos entrevistados 10 e 12, quando traz o conceito sobre o ímpeto metodológico questionador do conhecimento, o que o caracteriza como desconstrutivo, dando a ele a condição inversa de produzir certezas. O conhecimento, então, é algo provisório, tendo em perspectiva a condição humana da reflexão e da ação.

Os entrevistados 8 e 11 passam por este caminho, citado pelo autor, e vêem o conhecimento como a informação posta em prática, conforme falam os autores acima citados. *"A informação é o grande alicerce para gerar uma base de conhecimento"*, diz o entrevistado 8. Tal idéia é completada pelo entrevistado 11, ao afirmar que, *"ao utilizar uma informação para resolver uma questão prática do dia-a-dia, para tomar uma decisão, estou gerando um novo conhecimento"*.

Mas o entrevistado 8 destaca que, por si só, a informação não traduz efetivamente o aprendizado. Na mesma linha de raciocínio, o entrevistado 7 considera o conhecimento como aquilo que se extraiu, que se aprendeu das informações passadas, transformando-a em uma ação que gere um resultado na tarefa que está sendo executada. Nonaka e Takeuchi (1997), bem como Sveiby (1998), percorrem as mesmas trilhas, pois percebem o conhecimento como algo relacionado com a ação humana, em constante mutação.

O entrevistado 2 vê o conhecimento como tudo o que foi adquirido por ele durante sua trajetória de vida. Faz um paralelo entre o conhecimento que se encontra em uma base de dados e aquele que lhe pertence, é intrínseco a ele. *"Não adianta o conhecimento estar lá no papel, [...] para mim, ainda é informação,*

[...] *passa a ser conhecimento quando você efetivamente conhece, experimenta, [...] O conhecimento é muito interno da pessoa*". Percebe que, no Sicredi, existem muitos conhecimentos, mas pouco são compartilhados, ficando restritos às áreas de origem.

O entrevistado 9 avalia que o Sicredi precisa avançar para que o conhecimento seja compartilhado mais claramente, adequando-se ao perfil de cada público da organização. Observa que *"o Sicredi constrói muito conhecimento, mas é preciso tomar cuidado para que não estejam sendo feitos trabalhos replicados, dobrados. [...] As pessoas precisam desempenhar mais o papel de receptor do que de emissor. É preciso achar um equilíbrio"*.

O entrevistado 4 observa que, pela natureza do negócio do Sicredi, com a missão e os princípios que possui, o nível de trocas e de geração de conhecimento deveria ser maior. *"Acho que acontece em um nível informal, entre pequenos grupos, mas não sistematicamente"*. Por sua vez, o entrevistado 7 percebe um bom nível de compartilhamento do conhecimento. Atribui isto à cultura do Sicredi, *"uma cultura de transparência. Isso faz parte do nosso código genético, está nos valores da empresa. Eu acho que isso é do Sicredi, a troca, o compartilhar, o ajudar, o querer bem, o acolher"*.

Demo (1997) e Sveiby (1998) podem auxiliar nesta idéia de compartilhamento de saberes. O primeiro traz a questão ligada à cultura do ambiente, onde determinado conhecimento é gerado, para ser ou não compartilhado. O segundo autor salienta que o conhecimento transmitido se confunde com as experiências do sujeito e de sua relação com o meio em que está inserido. Há uma relação íntima e direta entre o meio e o sujeito.

Nas entrevistas feitas, observa-se que a idéia da importância de compartilhar os conhecimentos é unânime entre os respondentes da pesquisa. Porém, o entrevistado 9 percebe pouco espaço para as pessoas que querem o domínio do conhecimento somente para elas, sem a idéia de tornar comum. *"As pessoas que têm essa característica não duram nas organizações"*.

Observa um bom compartilhamento dentro do Sicredi, o que acaba por descongestionar os fluxos de informação na organização, pois, quando o conhecimento é disseminado, vários são os indivíduos que passam a dominar determinado saber. *“Estas pessoas funcionam como células. Vejo, cada vez mais, uma tendência natural que o Sicredi tenha o conhecimento disseminado e claro dentro daquilo que cada um precisa saber”*, destaca o entrevistado 9. Davenport e Marchand (2004) apostam neste compartilhamento, ao lembrarem a conectividade que existe entre a informação e o conhecimento. Verificam que os sujeitos povoam os espaços organizacionais e convertem conhecimentos em várias formas de informação, bem como adquirem informações para buscarem a competência, proposta por Sveiby (1998).

O entrevistado 1 considera o compartilhamento do conhecimento, no Sicredi, um grande desafio, devido à complexidade e à descentralização física da organização. Diz que o Sistema deixa claro quais são seus valores e princípios, em uma espécie de mapa mental, mas *“em virtude do tamanho, da capilaridade do sistema, é difícil que se tenha uma unidade de entendimento”*, conclui. Todavia, percebe, em campanhas de disseminação da cultura, dos princípios e valores, uma alternativa para propagar como a informação pode se transformar em conhecimento e como este pode ser disseminado dentro do Sistema.

Os entrevistados 1, 7 e 10 observam que o conhecimento está relacionado à idéia de inovação e renovação, lembrada por Nonaka e Takeuchi (1997). O entrevistado 10 alerta que este processo está ligado ao tipo de organização e de perfil dos sujeitos e suas culturas respectivas. *“Dependendo das organizações, recebemos papéis que exploram ou abafam nossa capacidade de reflexão. Vai depender do perfil do indivíduo optar por um ou outro”*. Destaca que os questionadores por natureza, ou seja, os mais pró-ativos, tendem a encontrar o sucesso mais facilmente. Observa, ainda, que os estímulos gerados na sociedade atual levam os indivíduos a uma postura mais reflexiva. Os autores citados atentam que a idéia de inovação é condição para o conceito de criação do conhecimento, abandonando o que vinha sendo executado com sucesso, tornando obsoleto o que até então era tido como sucesso.

Para o entrevistado 1, dando continuidade ao pensamento apresentado, *“é preciso descongelar, formar novos modelos mentais e congelar de novo. Mas este novo nunca está pronto, será desfeito assim que novas necessidades de saberes surgirem”*. Porém, destaca que o grau de ocorrência deste processo depende muito de a atividade pertencer a um nível operacional ou estratégico. Considera que este processo ocorre com certa frequência dentro do Sicredi. *“As vivências, as práticas de cada um são o catalisador deste processo. O portal, aqui no Sicredi, é o local onde eu encontro as informações que vão me ajudar a viver este processo de construção e reconstrução”*.

Os entrevistados 9, 10 e 11 consideram o portal uma ferramenta que agiliza os processos de comunicação, o fluxo de informação e a troca de conhecimento. *“É o local onde encontro as informações que são importantes para as minhas atividades e quando eu preciso tomar uma decisão sobre algo”*, reafirma o entrevistado 11. Os entrevistados 1, 3, 5, 6, 7, 10, 11 e 12 concordam e dizem perceber o portal como a ferramenta mais apropriada para a busca de informações e geração de conhecimento no Sicredi, pois se confirma como uma base de conhecimento. *“Um repositório que pode ser usado como histórico para futuras consultas, futuras obtenções de informação”*, completa o pesquisado 1. O entrevistado 6 o considera *“um objeto para estudo, de trabalho, que me faz pesquisar algumas coisas. Sem ele, as coisas seriam difíceis. [...] Com ele, o tempo para conseguir a informação foi reduzido”*.

No que tange ao exposto, cabe lembrar dos tipos de conhecimento: o explícito, o implícito e o potencial. Destaque para a idéia de que a criação do conhecimento somente ocorre quando o conhecimento explícito é validado pela experiência ou quando o saber implícito é compartilhado, a partir de relações sociais. Logo, o conhecimento explícito é o resultado do compartilhamento do conhecimento tácito entre os sujeitos sociais.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Figueiredo (2005) comungam da idéia de que a conversão do conhecimento tácito em explícito é o ápice da criação do conhecimento. Os primeiros recomendam que a organização viva um ambiente de auto-renovação constante e contínua. Apostam na Espiral do Conhecimento, com

os quatro modos de conversão do conhecimento (Socialização, Externalização, Internalização e Combinação). Figueiredo (2005), por sua vez, traz o conhecimento potencial que encontra suporte em instrumentos tecnológicos como os portais corporativos.

#### • Portal Corporativo

O conhecimento potencial, conforme Figueiredo (2005), é um intermediador entre o conhecimento explícito e o implícito, a partir das tecnologias disponíveis, porque está associado ao saber que pode ser extraído a partir da análise de volumes de dados disponibilizado pela tecnologia. O portal corporativo do Sicredi pode ser entendido a partir desta perspectiva.

O entrevistado 7 vê o portal como uma ferramenta de troca, que visa ao crescimento de todo o Sistema. Por ser de fácil acesso e de utilização simples, qualquer colaborador do Sicredi passa a ter uma grande quantidade de dados e informações estruturados, afirma ele. O entrevistado 3 destaca o uso da tecnologia do portal para segregar as informações de acordo com os interesses dos usuários, o que gera agilidade na realização das tarefas e para a tomada de decisão. O entrevistado 10, por sua vez, percebe que existe muita movimentação dentro do portal, *“as pessoas estão remetendo as informações para dentro do portal, então, ele começa a ser um elemento congregador”*.

Os entrevistados 3, 11 e 12 chamaram a atenção para o fato de o portal ser um repositório único, centralizado, evitando a ambigüidade e a duplicidade da informação. O entrevistado 12 diz que os pressupostos do portal estão atrelados à idéia de qualidade e racionalização da informação, pois *“as informações importantes vão estar no portal e as pessoas hoje sabem disso”*, comenta. Além disso, *“pode ser atualizado com gasto de reposição zero, você tira um dado e coloca outro”*, diz o entrevistado 3, ao reforçar a facilidade de atualização das informações contidas no portal.

Abre-se um parêntese para falar a respeito da tecnologia portal corporativo, uma alternativa para integrar dados até então não-estruturados, e os sistematizados em bancos de dados, o que pode promover um espaço personalizado de acesso e uso da informação e, conseqüentemente, em uma oportunidade de criação e de compartilhamento de saberes. Assim como os entrevistados acima, Freitas (2004) aponta para a funcionalidade da ferramenta e para o valor agregado gerado a partir de sua implantação e uso na organização. Terra e Bax (2003) complementam, lembrando que o portal corporativo é uma ferramenta de apoio à estratégia organizacional.

Sobre as facilidades trazidas pelo portal, o entrevistado 8 salienta que foi preciso preparar as pessoas para a utilização da ferramenta e para a idéia do portal ser uma base única de informação e de conhecimento. *“O portal veio estruturar o que estava fragmentado, o que era inexistente, o que estava na cabeça das pessoas”*, ressalta, ao afirmar que, *“para disponibilizar a ferramenta, foi preciso uma mudança de cultura [...], senão a implantação, o processo de mudança e a resistência ao novo, que é uma coisa normal, se tornam mais fortes e aí você perde tudo”*, simplesmente por não ter conseguido mostrar a real dimensão da importância do portal.

Shilakes e Tylman (1998) e White (1999) complementam tal questão, quando percebem o portal não somente como a função ligada à tomada de decisão ou cumprimento de uma tarefa organizacional, mas como um espaço de colaboração. Murray (1999) endossa o que foi dito e identifica os portais como uma possibilidade para atender as necessidades dos usuários, e não somente como auxílio nas rotinas do dia-a-dia. Mas, para que a ferramenta cumpra seu papel, há a necessidade de mudanças de comportamento com relação à sua inclusão nas práticas organizacionais.

Retoma-se, então, as questões sobre a pró-atividade e a passividade dos colaboradores nas organizações. O entrevistado 7 diz que o uso do portal também acaba levando em consideração o perfil de cada pessoa. O entrevistado 6 acredita que, com o uso do portal, está sendo aguçada a participação dos

colaboradores do Sicredi nos fluxos de informação da organização, sejam eles ascendentes, descendentes ou horizontais, como nomeia Kreps (1995).

Os entrevistados 1, 10 e 11 corroboram com o entrevistado 7, ao considerarem o portal como um espaço onde se divulgam questões importantes para a organização. *“Vejo que a gente tem feito bons ensaios, gerado bons conteúdos, para uma comunicação mais interna, mais descontraída, mais leve, e acho que essa comunicação mais despojada e dinâmica pode vir a auxiliar nesse processo de aprendizado e conhecimento”*, diz o entrevistado 1. Observa uma tendência de encontrar, com maior frequência, a comunicação interna dentro do portal, além da comunicação administrativa. O entrevistado 6 destaca a necessidade de informações mais atualizadas no portal.

Também ressaltam, os entrevistados 1, 3, 10 e 12, a economia nos gastos, com impressão, e na necessidade de providenciar *upgrade*<sup>43</sup> nos computadores. O entrevistado 1 concorda com este benefício, pois com o acesso via *web*, não há a necessidade de consumir os recursos da máquina. Além disso, destaca as questões de segurança da informação. *“É melhor que se tenha isso centralizado para se fazer back up<sup>44</sup> de tudo e ter uma convergência do conteúdo em um único lugar. É um investimento alto, mas compensador”*, avalia. O entrevistado 12 traz, ainda, outro tipo de economia: do tempo. *“A convergência das informações em um único lugar leva a uma melhor utilização do tempo organizacional”*.

Encontra-se, nas falas dos entrevistados 1, 3, 6, 10, 11 e 12, as questões levantadas por Freitas (2004), quando aponta para as visões que balizam os benefícios do uso de portais corporativos nas organizações: a visão da área de TI, dos gestores e dos colaboradores. Tal pensamento acaba permeando as considerações dos entrevistados sobre esta tecnologia. Além disso, os entrevistados estão alinhados às idéias de Reynolds e Koulopoulos (1999), ao perceberem que a finalidade do portal é buscar a eficiência e a vantagem competitiva, aprimorando as relações entre as organizações e os públicos.

---

<sup>43</sup> Expressão que indica o aprimoramento, a renovação do *hardware*, como, por exemplo, o aumento na capacidade de armazenamento da máquina.

<sup>44</sup> Cópia de todos os dados, a título de segurança.

Os pesquisados 1, 2, 3, 9, 10, 11 e 12 dizem estar satisfeitos com o uso do portal e sentem-se confortáveis na utilização da ferramenta. *“Eu absorvi como mais uma atividade, mais uma rotina. É uma rotina prioritária, pois tenho que tomar conhecimento sobre as informações que chegam, aprovar documentos e até mesmo produzir conteúdo. Eu começo e termino o meu dia com o portal”*, analisa o entrevistado 12.

O entrevistado 2 considera o portal de grande valia para o Sicredi, principalmente pelo fato de a informação e o conhecimento estarem chegando de forma mais ágil aos colaboradores. *“Hoje, as coisas chegam em ti, antes acabava não chegando. [...], o acesso e a distribuição foram facilitados”*, pondera. Os entrevistados percebem a função do portal corporativo, conforme Terra e Bax (2003), de capturar, organizar e compartilhar informações, tornando as organizações mais ágeis e aptas para alcançar a inteligência empresarial.

O entrevistado 9, entretanto, aponta a necessidade do portal se tornar mais estável e completo, e dos usuários perceberem suas potencialidades. *“É uma excelente ferramenta de uso, mas que a gente precisa evoluir em alguns aspectos de usabilidade”*. Pode-se dizer, tendo por base a classificação proposta por Toledo (2002), que o portal Sicredi é do tipo Corporativo, quanto ao contexto em que é utilizado. Com relação à função que exerce, atualmente, pode ser enquadrado como um Portal de Informação Empresarial, com a intenção de tornar-se, em breve, a partir do amadurecimento dos usuários e ações organizacionais, em um Portal do Conhecimento.

Neste contexto, o entrevistado 4 diz ser um insatisfeito com relação ao portal, pois *“quer um portal melhor do que se tem hoje. Eu quero ver as pessoas entendendo melhor, interagindo mais e melhor com a ferramenta e entre elas. Acho que o portal tem potencial para isto”*. Lamenta o fato de as pessoas ainda não verem o portal como algo além de uma ferramenta tecnológica. Acredita que a atual percepção dos colaboradores do Sicredi, com relação ao portal, se dá pelo fato de ter sido um projeto que surgiu da necessidade de documentação e não de comunicação. *“Ele nasceu na área de tecnologia da informação. [...] Não foi pensado como uma ferramenta de comunicação. [...] Se percebeu depois que ele*

*era um grande canal de relacionamento e de integração*". Estas falas reforçam a intenção da organização em alcançar para o portal corporativo o *status* de Portal do Conhecimento.

O pensamento do entrevistado 4 está próximo às idéias propostas por Davenport (1998), através do conceito de ecologia da informação. Há uma intersecção e uma complementação entre as duas falas. Em contrapartida, o entrevistado 4 acredita que o portal corporativo de sua organização, mesmo sendo um suporte tecnológico que irá intermediar relações, pode-se transformar em um instrumento que gere mais relações e interligue não somente interesses, mas também as pessoas.

Sobre a influência do portal em suas rotinas, os entrevistados 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 concordam que o mesmo pauta suas atividades diárias. Todos destacam a necessidade de conectar-se ao portal, logo ao chegar no Sicredi, para tomar conhecimento das tarefas repassadas a eles e das rotinas que precisam passar para outros colaboradores. *"Já não consigo viver sem ele e ele não consegue viver sem mim"*, brinca o entrevistado 8. Afirma que o portal *"está me auxiliando sobre as tarefas, prazos-limite [...]; fazendo minhas tarefas pelo portal, tenho a facilidade de buscar históricos e informações, pois a base está lá, diferente de uma comunicação mais informal, como no e-mail, onde as coisas, às vezes, se perdem"*.

O entrevistado 7 chega a dizer que *"o portal é vital para o meu dia-a-dia, sem ele me dá um desconforto"*. O entrevistado 12 completa, dizendo: *"ele é orientador e influenciador das rotinas no Sicredi. Influencia minha agenda, me orienta sobre prioridades, ele demanda meu tempo. Eu preciso dele, e muito"*.

O entrevistado 1, assim como o entrevistado 12, destaca o portal como fundamental às tarefas de leitura e aprovação de documentos, mas argumentam que, como ferramenta de comunicação, utilizam bem mais o *e-mail*. O entrevistado 1, porém, diz ter a convicção de que isto, em um futuro próximo, irá mudar. *"Acredito que isto está migrando para o portal, inclusive por uma questão de segurança. Temos trabalhado muito na idéia de evitar o uso do e-mail,*

*restringindo-o somente para comunicações rápidas. Assim, as comunicações formais aconteceriam a partir do uso do portal”.*

Como o entrevistado 1, o entrevistado 9 possui tarefas de rotina junto ao portal, e destaca que assume uma postura mais pró-ativa quando tem a necessidade de procurar pela informação; assim, *“em alguns momentos ela me pauta, mas em outros sou em quem pauta a ferramenta”.*

Os entrevistados 2, 5 e 6 confessam que o portal não pauta o seu dia-a-dia, mas é uma ferramenta que não pode ser abolida das suas rotinas. Os entrevistados 5 e 6 têm necessidade de *“estar consultando o portal a cada momento. [...] se eu sair da minha máquina e voltar, a primeira coisa que vou fazer é ver se tem alguma coisa nova para mim. [...], mas ele não me deixa um refém”*, diz o entrevistado 6. Conta conversas entre os colaboradores, onde se imagina como seria viver sem o portal. *“Hoje é muito difícil imaginar o Sicredi sem o portal”*. O entrevistado 2, nesta mesma linha de raciocínio, vê o portal como parte do seu dia-a-dia. *“Eu recebo comunicados e emito comunicados pelo portal. É por ele que se oficializa a informação”*.

Nota-se, como diz Freitas (2004), que o portal é percebido pelos usuários como um facilitador da comunicação na organização, com uma ênfase, neste momento de sua implantação, na comunicação administrativa, embora alguns entrevistados terem apontado a necessidade do Portal Sicredi começar a contemplar as questões que envolvem a comunicação interna. Ressalta-se que os conceitos de comunicação administrativa e interna acompanham os conceitos propostos por Kunsch (2003).

Neste sentido, os entrevistados 5, 6, 7, 8, 11 e 12 começam a ver o portal como um repositório de conhecimento, como propõe Freitas (2004). Para exemplificar seu pensamento, o entrevistado 7 compara o Sicredi ao corpo humano e diz que o portal seria o sangue. Todavia, aposta na evolução tecnológica da ferramenta, com a manutenção dos conceitos e concepções que possui hoje. *“O Sicredi não viveria sem ele, não teria mais como retroceder e querer usar dos meios que a gente usava antes. Daqui para frente, é o portal sendo melhorado”*. O entrevistado 12 complementa, dizendo que *“o portal veio*

*para ficar. O Sicredi tem sido referência no meio empresarial, inclusive para o Banco Central”.*

Nesta direção, aos poucos, comenta o entrevistado 6, os colaboradores começam a navegar no portal como fazem com a Internet. Aposta em duas qualidades que irão torná-lo um elemento fundamental para todos os usuários: a qualidade técnica e as informações interessantes e relevantes. O entrevistado 8 lembra: *“A contribuição que eu dei para a organização está ali, está registrado, está disponível e público”*. O entrevistado 5 destaca, no portal, a possibilidade de diversos olhares na análise de determinado conteúdo, aprofundando o grau de criticidade dos colaboradores do Sicredi. Freitas (2004) vem corroborar tais colocações, ao dizer que o portal é um caminho que contribui para o aumento da produtividade individual e coletiva, pois permite o acesso a diferentes sistemas, tornando-se um ambiente para a reutilização da informação, gerando conhecimento.

Apesar dos benefícios oferecidos pela ferramenta, os entrevistados 1, 5, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 indicaram como a maior fragilidade do portal a utilização equivocada das listas de distribuição. O entrevistado 8 destaca que muitos colaboradores preferem pecar pelo excesso ao invés da falta de informação; assim, mandam para toda a lista de distribuição, ao invés de selecionar pontualmente aqueles que necessitam daquela informação. *“Nem todas as pessoas estão educadas para fazer uso da ferramenta e algumas acabam direcionando coisas sem conseguir identificar qual é o seu público-alvo”*, salienta o entrevistado 9.

O respondente 7, todavia, pondera tal questão ao afirmar: *“a essência dele [do portal] é correta, é a autonomia das pessoas fazerem algo baseados no fato de conhecer o que fazem e de terem a informação”*. Os entrevistados 6 e 7 acreditam que, para corrigir tal situação, o ideal é treinar o usuário e incutir na cultura organizacional a necessidade do uso correto da ferramenta. O entrevistado 3, de forma mais otimista, acredita que este processo está evoluindo e hoje alcança um bom nível.

O entrevistado 5 destaca a necessidade de revisar a construção das próprias listas de distribuição. *“Esta é uma questão que está sendo resolvida pela administração do portal. Às vezes, quero mandar uma informação para determinado grupo ou para colaboradores de uma função em específico, e isto ainda não está disponível”*. Para ele, e para o entrevistado 1, isto irá ajudar a resolver parte dos problemas relacionados ao excesso de informação.

Os entrevistados, em sua maioria, percebem no Sicredi uma evolução no sentido de corrigir tal fragilidade. *“No início, as caixas de e-mail estavam completamente cheias, e hoje há uma redução neste volume. Mas pode reduzir mais. O que aconteceu? As pessoas foram treinadas, receberam explicações [...] existem ações efetivas em cima disto”*, completa o entrevistado 7.

Sobre as fragilidades do portal, os entrevistados 1, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11 e 12 apontam as falhas de tecnologia e na infra-estrutura, que ocasionam uma certa instabilidade no sistema, mas indicam que estes problemas técnicos estão sendo sanados dentro do prazo previsto em relação à implementação do sistema. O entrevistado 3, quanto aos aspectos que envolvem a tecnologia, salienta que as linhas de transmissão de dados e de comunicação, no território brasileiro, não são uniformes; logo, é gerada uma instabilidade no portal, disponível para todo o sistema Sicredi. *“Ainda temos uma insegurança, uma instabilidade na velocidade das linhas de transmissão de dados. Mas esta é uma questão técnica que estamos tentando resolver”*.

Os entrevistados 9 e 10 destacam a necessidade urgente de resolver as questões mais técnicas, a fim de que estas não interfiram na usabilidade da ferramenta. *“A pessoa deixa de usar uma coisa que é extremamente importante, porque ela teve dois problemas. Na cabeça dela, isso é suficiente para criar um conceito negativo, um preconceito”*, diz o entrevistado 9.

Apesar dos prós e contras, o entrevistado 2 pondera que o portal Sicredi está longe de ser um local como depósito de todo o conhecimento necessário para a organização. Diz ser este um processo lento, tendo em vista que o portal é uma ferramenta evolutiva, que permite a chegada de novas funcionalidades, conforme a necessidade dos usuários e da organização. *“O portal começou como*

*uma ferramenta de comunicação administrativa; com o passar do tempo, vai sendo completada para suprir a maioria das necessidades dos colaboradores do Sicredi”, finaliza.*

Os entrevistados 6, 9 e 10 analisam o portal como uma ferramenta ainda em amadurecimento, embora tenha evoluído muito, desde sua implementação. O entrevistado 6, porém, acredita que faltam atrativos para o portal, como uma atualização mais dinâmica das notícias que circulam. *“Quando tu tens um site na Internet, atrativo, as notícias estão ali, minuto a minuto [...]; às vezes a gente brinca que precisa ter um jornalista por área para ver se é ou não relevante ser publicado”*. Por vezes, comenta, uma informação permanece por 20 dias ou mais, sem ser atualizada. Fica se perguntando sobre a ocorrência ou não de novos fatos e chega-se à conclusão de que eles existem, mas não são divulgados.

A partir destas declarações, é possível perceber pressupostos e conceitos da *Agenda Setting*, trazidos desde os primeiros estudos sobre esta perspectiva, com McCombs e Shaw (1972), nos espaços das organizações. Aspectos a respeito da relevância e de interesse dos sujeitos sobre fatos, a necessidade de reduzir incertezas, a construção da agenda pública, o interagendamento e a interferência dos meios de comunicação no quê e como pensar dos receptores. Com isso, o portal corporativo passa a ser um instrumento organizacional que colabora e institucionaliza a relação entre a organização e seus públicos-alvo.

Por conta disto, o entrevistado 12 considera os próprios colaboradores como os responsáveis por um portal mais atrativo e atualizado. *“Está muito relacionado à motivação e ao estímulo do colaborador. Quem faz as notícias somos nós!”*, exclama, ponderando que o número de usuários-chave poderia ser maior.

Em contrapartida, o entrevistado 7 dá sinais evidentes sobre o portal estar se transformando em um repositório de conhecimento. Destaca os trabalhos feitos pela área de Gestão Estratégica de Pessoas, a construção e a disponibilização dos manuais, além do ensino à distância. O entrevistado 6 sugere, neste sentido, que o portal seja uma ferramenta mais atrativa, com informação disponibilizada de forma mais ágil e interessante, agregando valor ao colaborador e sua formação.

O entrevistado 3 observa um período de transição no Sicredi. Salaria que alguns colaboradores conseguem acompanhar o ritmo imposto pela circulação de informações, principalmente depois da chegada do portal, mas aponta um número considerável de pessoas que agora se queixam da quantidade de informações. *“Precisamos fazer a ferramenta portal evoluir e, ao mesmo tempo, criar estratégias mais fortes, no sentido de que o colega não pergunte o que está escrito, que vá buscar e realmente use”*. Percebe a necessidade de maior treinamento, conscientização e estímulo para aqueles que não gostam de pesquisar, desenvolvendo assim a competência e a pró-atividade.

Com o exposto, os entrevistados 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11 e 12 apontaram o portal como sendo uma ferramenta vital para otimizar os processos de comunicação dentro do Sicredi, melhorando assim os fluxos de informação e colaborando na geração de conhecimento organizacional. O entrevistado 3 ressalta que a informação no Sicredi deu um salto no quesito qualidade, mas vê *“que a gestão da informação e do conhecimento, a partir do uso do portal, estão ligadas ao comprometimento do colaborador. É ele quem consulta a informação, usa e disponibiliza o resultado para os outros”*. Freitas (2004) contempla esta relação entre o portal corporativo e a qualidade na melhoria da comunicação na organização, já que, afinal, aumentam as trocas de mensagens entre os sujeitos. A consequência disto é agilidade, facilidade e eficiência na tomada da decisão ou na realização das tarefas organizacionais.

Neste sentido, o entrevistado 8 percebe no portal *“uma ferramenta que faz com que o processo de comunicação seja mais filtrado, com o mínimo de ruídos. A partir do gerenciamento da informação se consegue gerar conhecimento”*. O entrevistado 12 considera a comunicação como *“giro, emissão, recepção, feedback. O portal, neste sentido, induz ao diálogo e à troca. [...] Ele não fica com aquilo guardado, a informação circula”*. O entrevistado 7, por sua vez, comenta: *“É uma ferramenta altamente democrática, pois são as pessoas que a alimentam e todas as pessoas podem ter acesso às informações. Qualquer colaborador, de posse de sua senha, pode entrar no portal e comunicar algo, caso ele julgue isso pertinente”*. O entrevistado 12 o vê como um canal de integração.

O respondente 4, nesta mesma linha de pensamento, observa que o portal traz muitos benefícios para a organização, como a sistematização e a descentralização, em um espaço ao alcance de todos. *“Todos somos agentes de publicação de conteúdo, de disponibilização de conteúdo”*. Mas, assim como o entrevistado 2, identifica o portal como um suporte, sendo as pessoas as responsáveis por pensar e interagir com a ferramenta. *“Os balizadores deste suporte tecnológico são as pessoas. Poderia ser qualquer ferramenta que atendesse às necessidades da organização, mas as pessoas são os agentes”*, diz o entrevistado 4.

Lembrando os conceitos de Chanlat (1996) sobre o indivíduo organizacional, e citando Terra e Gordon (2002), é preciso que as organizações consigam perceber a distância existente entre a cultura que permeia seus ambientes e a desejada, principalmente se optarem pela implementação de uma ferramenta como o portal corporativo. Completando, cita-se pressupostos do Agendamento, que caracterizam os meios de comunicação, no caso o portal corporativo, como instrumentos que influenciam o receptor a médio e longo prazos, capazes de interferir sobre o quê e como pensam os receptores a respeito de algo.

Os entrevistados 2 e 10 destacam que a passagem do portal como um sistematizador de conteúdo, para um gerenciador de conhecimento, a partir de processos de comunicação, vai-se dar na medida em que os colaboradores exteriorizarem o espírito questionador e pesquisador, intrínseco ao ser humano, descrito por Demo (1997).

A implementação do portal e sua manutenção precisa ser um processo contínuo e cuidadoso, com uma estratégia alinhada aos valores e princípios da organização. Sugerem Terra e Gordon (2002) um constante processo de validação, tanto do conteúdo que circula no portal, como na ambientação do colaborador com a interface proposta.

### 6.3.2 A análise quantitativa

Algumas considerações sobre os aspectos metodológicos deste momento da pesquisa carecem ser esclarecidos, antes da apresentação, análise e interpretação dos dados recolhidos, a partir da aplicação dos questionários junto aos colaboradores da Confederação Sicredi.

Tais questionários, utilizados para a realização desta verificação, foram submetidos a diferentes olhares, antes de aplicados. Malhotra (2001) chama de pré-teste esta etapa do processo de pesquisa. Assim, recomenda que o questionário seja submetido a uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais.

Realizou-se pré-testes com estudiosos e profissionais das diferentes áreas que permeiam esta pesquisa, que, ao final das respostas, formularam um parecer sobre o instrumento. As recomendações de cada um dos participantes deste pré-teste foram consideradas por esta pesquisadora, que providenciou os ajustes necessários para o aprimoramento do instrumento de coleta. Este encaminhamento acompanha as indicações do autor acima citado. Ele explica que todos os aspectos dos questionários devem ser testados, inclusive o conteúdo das questões, enunciado, seqüência, formato, dificuldades e instruções. Recomenda, ainda, que o grupo de entrevistados que irá responder ao pré-teste deve possuir semelhanças com os entrevistados, seja na familiaridade com o assunto, atitudes e comportamentos de interesse.

Os questionários foram aplicados, então, a um analista de sistemas, gerente de Tecnologia de Informação em uma organização; a um professor, doutor da área de Comunicação nas Organizações; a um professor, doutorando na área de Gestão da Informação; e, a um professor doutorando em Teorias da Comunicação. Também foi aplicado a três colaboradores da Confederação Sicredi, depois excluídos da amostra a ser analisada.

Após os ajustes feitos, o questionário foi apresentado a um estatístico do Centro de Pesquisa e Planejamento (CPP), do Centro Universitário Feevale. Este recebeu o aval do profissional da área para ser aplicado. O acompanhamento dos

estatísticos do CPP foi, novamente, solicitado pela pesquisadora no momento da tabulação e nas orientações para a realização do tratamento dos dados colhidos.

Feitas tais colocações, segue-se a descrição do caminho percorrido para a aplicação dos questionários. Para participarem como respondentes dos questionários, os colaboradores da Confederação Sicredi foram convidados a partir de uma mensagem enviada por *e-mail*. Todos receberam uma carta-convite (ANEXO D), falando dos objetivos da presente pesquisa e da importância da participação, ao responderem as questões enviadas.

Os questionários com questões fechadas (ANEXO E) foram enviados e devolvidos para a pesquisadora através de correio eletrônico – *e-mail*. Dos 398 enviados para o *mailing* de colaboradores, retornaram 200, o que corresponde a pouco mais de 50% da amostra inicial. Tal resultado está dentro da margem de 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro, conforme recomenda Malhotra (2001).

É pertinente informar que o questionário aplicado utilizou a técnica de escalamento não-comparativo, a partir de uma escala de classificação por itens, no caso a Escala Likert. Malhotra (2001) explica que esta técnica não compara o objeto que está sendo estudado com outro, sendo avaliado apenas um objeto de cada vez. Em uma escala de classificação por itens, os respondentes do questionário recebem uma escala que contém um número ou uma descrição sumária associada a cada categoria. Estas, por sua vez, são ordenadas em termos de posição na escala e os respondentes devem selecionar a categoria que melhor descreve o objeto que está sendo classificado.

Na Escala Likert, completa o autor citado, os respondentes indicam o grau de concordância ou discordância com cada uma da série de afirmações propostas. É uma escala de medida com cinco categorias de respostas, que vão do “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Uma sexta categoria, chamada “sem condições de opinar”, é apresentada, a fim de que seja possível calcular desvios. Nesta pesquisa, então, utilizou-se a seguinte escala: (1) para Discordo Totalmente, (2) para Discordo, (3) para Nem Concordo e Nem Discordo, (4) para

Concordo, (5) para Concordo Totalmente e (6) para Sem Condições de Opinar – SCO.

Para a tabulação dos dados, foram digitadas todas as respostas dos questionários entregues em uma tabela, com a utilização do software Excel, sendo registrado na vertical os 200 respondentes e na horizontal as 45 afirmações usadas no questionário. Este procedimento foi realizado duas vezes, para evitar possíveis equívocos durante a digitação.

Feito isto, os dados foram submetidos ao *software* estatístico chamado SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 12. Este programa de computador teve a sua primeira versão em 1968 e é um dos programas de análise estatística mais usados nas ciências sociais. É também adotado por pesquisadores de mercado, na pesquisa relacionada com a saúde, o governo, a educação e outros setores. O SPSS é útil para fazer testes estatísticos, tais como os testes da correlação, multilinearidade e de hipóteses. Além disso, pode gerar, ao pesquisador, contagens de frequência, obtenção de médias, ordenação de dados e reorganização da informação. A partir disto, foram geradas as tabelas e os gráficos que serão apresentados.

O tratamento dos dados segue os procedimentos da Estatística Descritiva. Conforme Malhotra (2001), este é o nome atribuído ao conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir o conjunto de todos os dados coletados em uma dada investigação. A intenção é sintetizar e tornar clara a apresentação destes dados. Entre as técnicas possíveis de serem usadas, optou-se, nesta pesquisa, pela utilização da Distribuição de Frequência, a partir do uso de tabelas e gráficos do tipo pizza. Também se optou pela apresentação da média, representada em gráficos, no formato torre.

Observa-se, ainda, que as perguntas do questionário<sup>45</sup> estão divididas em quatro blocos: comunicação, informação, conhecimento e portais corporativos.

---

<sup>45</sup> As questões apresentadas aos respondentes seguiram a mesma linha de raciocínio utilizada para a montagem do referencial teórico. Podem ser vistas como extratos do pensamento dos autores citados nos quatro primeiros capítulos deste estudo.

Neste sentido, as tabelas de Distribuição de Freqüência e os gráficos em torre, com as médias das respostas, serão apresentados seguindo estas categorias.

Para colaborar com a visualização dos resultados, apresentar-se-á, ainda, um gráfico, no formato pizza, para cada questão. Salieta-se que ao lado de cada representação gráfica, há um quadro com a legenda respectiva, para melhor entendimento. Assim, a cor vermelha representa a opinião “Concordo Totalmente”; a cor azul refere-se à idéia de “Concordo”; o tom verde escuro está associado ao conceito de “Nem Concordo Nem Discordo”; o amarelo representa “Discordo”; a cor lilás é o conceito de “Discordo Totalmente”; e, o tom verde claro quer dizer “Sem Condições de Opinar” (SCO). Feitas tais considerações, seguem a apresentação e a análise dos dados coletados.

### • Comunicação

Inicia-se com o primeiro bloco de afirmações do questionário, que trata do tema Comunicação. São apresentadas as questões 1 a 11. Na primeira, “A comunicação é a troca de mensagens entre as pessoas, a partir de um meio e de uma linguagem em comum”, conforme o Gráfico 1, 53%, ou seja, mais da metade dos respondentes, concordam totalmente com a afirmação, 39,5% concordam, 4,5% nem concordam e nem discordam, 2% discordam, 0,5% discorda totalmente e 0,5% marcou SCO.

A soma dos respondentes que concordam totalmente e os que concordam chega a um total de 92,5%. Pode-se perceber uma sintonia entre as idéias dos participantes da pesquisa e os autores citados no referencial teórico desta pesquisa. Cabe lembrar Martino (2001), Berlo (1979) e Polistchuk (2003). Destaque para Laswell (1978), ao perceber a comunicação como um agente de ação, de integração, de formação e de construção.

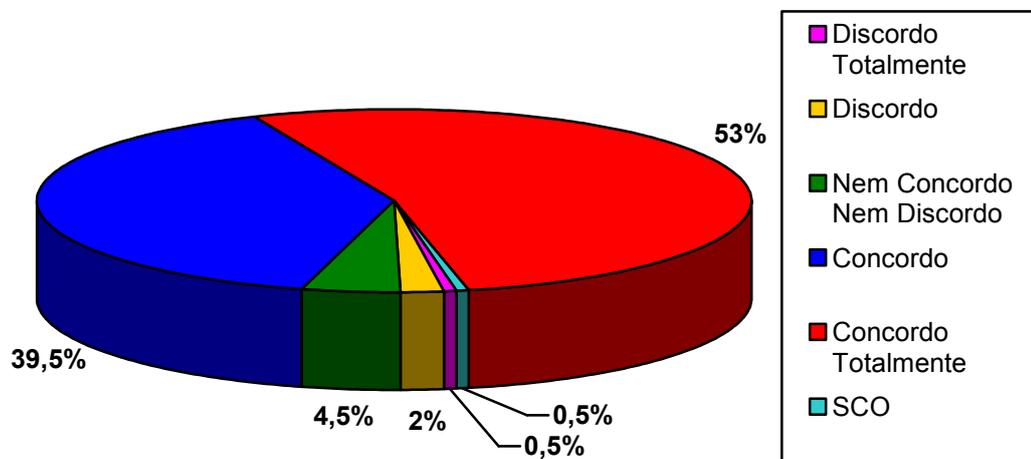


Gráfico 1: A comunicação é a troca de mensagens entre as pessoas, a partir de um meio e uma linguagem em comum

Na segunda questão, 80% dos pesquisados acreditam que “A resposta do receptor é fundamental para que o processo de comunicação se complete”, sendo destes 41% que concordam totalmente e 39% que concordam.

Berlo (1979) e Lite (1997) fundamentam a necessidade do *feedback*, por parte do receptor, a fim de que o processo comunicacional se efetive de fato. O restante dos respondentes está assim dividido: 10% discordam, 7% nem concordam e nem discordam, 2% discordam totalmente e 1% sente-se sem condições de opinar, como mostra o Gráfico 2.

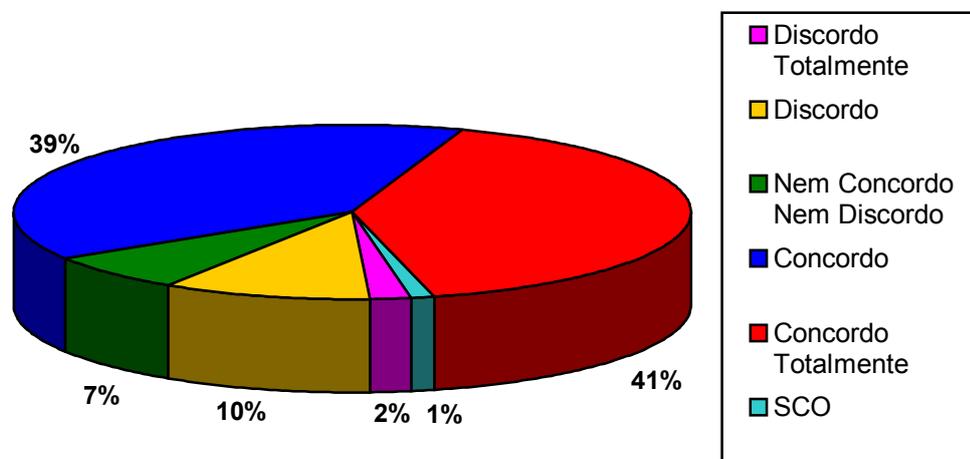


Gráfico 2: A resposta do receptor é fundamental para que o processo de comunicação se complete

Na questão 3, “A informação é a matéria-prima dos processos de comunicação”, representada no Gráfico 3, mais da metade dos participantes da pesquisa, isto é, 53%, concordam totalmente com a afirmação feita e outros 41% concordam, o que representa um índice de 94% da amostra. Apenas 4% nem concordam nem discordam, 1% discorda e 1% marcou SCO. A idéia da informação como mediadora na comunicação das organizações recebe destaque, principalmente, nos pensamentos de Kreps (1995) e Simões (1995, 2001, 2006).

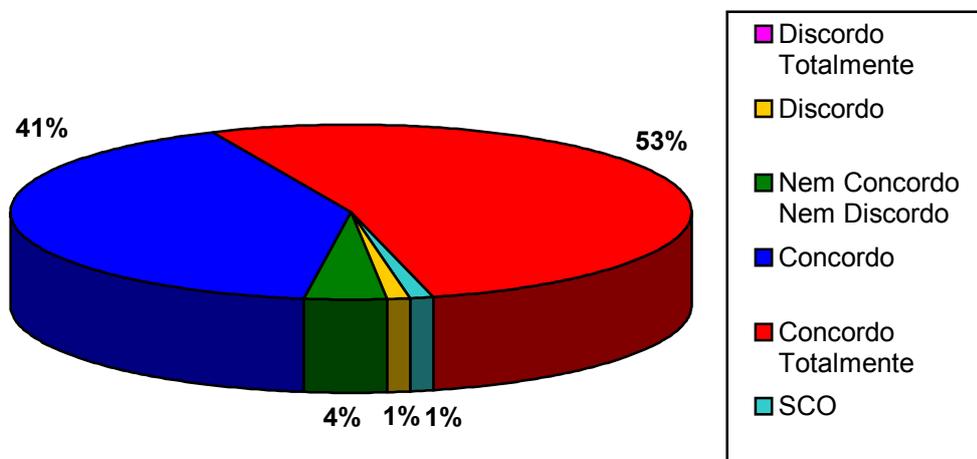


Gráfico 3: A informação é a matéria-prima dos processos de comunicação

Na quarta questão, conforme mostra o Gráfico 4, pouco mais da metade dos pesquisados, 51%, concordam totalmente com a afirmação que “*Podem ocorrer ruídos na comunicação, mas é possível reduzi-los*”. Da outra parte dos respondentes, 43% concordam, 4% nem concordam nem discordam, 1,5% sentem-se sem condições de opinar e 0,5% discorda.

Observa-se que 94% dos participantes da pesquisa percebem, em alguns momentos, que a comunicação na organização não flui constantemente, sem qualquer tipo de interrupção, pois verificam algumas falhas. Kreps (1995) lembra desta questão dos ruídos quando fala da comunicação informal, que surge em função das carências detectadas na comunicação formal. Mas, destaca que nem uma, nem outra, podem ser consideradas melhor ou pior, propondo um equilíbrio entre ambas. Este meio termo pode ser uma alternativa para a redução dos ruídos comunicacionais.

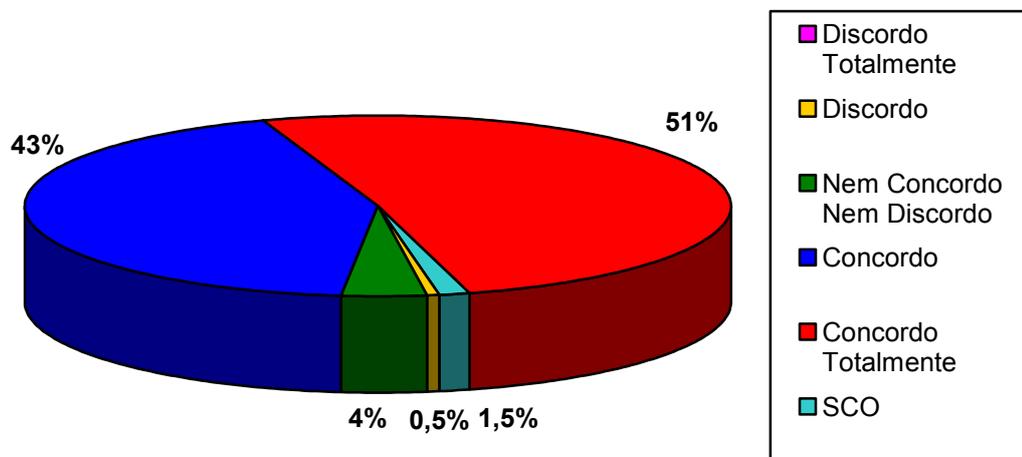


Gráfico 4: Podem ocorrer ruídos na comunicação, mas é possível reduzi-los

Na questão 5 do questionário, “A comunicação intensifica os relacionamentos e facilita o alcance das metas propostas”, conforme mostra o Gráfico 5, 69,5% dos respondentes concordam totalmente, enquanto 27,5% concordam com a afirmativa. Apenas 2% nem concordam nem discordam e 1% sente-se sem condições de opinar.

O percentual de 97%, oriundo da soma dos que concordam totalmente e aqueles que concordam, é altamente significativo. Mostra a necessidade das organizações olharem para a comunicação como um elemento estratégico, destacado nas idéias de Costa (1995) e Kunsch (2003). Também Kreps (1995) e Simões (2001) reforçam esta necessidade e tendência nos espaços organizacionais.

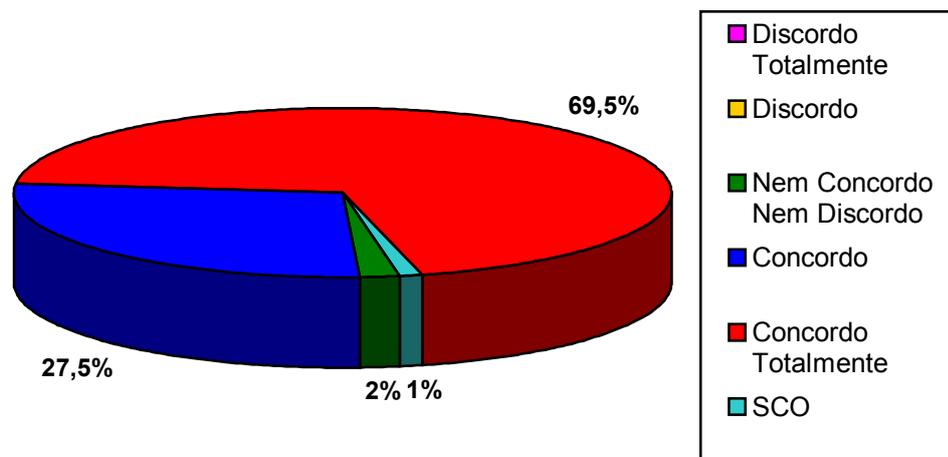


Gráfico 5: A comunicação intensifica os relacionamentos e facilita o alcance das metas propostas

O Gráfico 6 representa a sexta questão, “A cultura de uma organização influencia na sua forma de comunicação”, onde 63% dos pesquisados concordam totalmente com a afirmação, 33,5% concordam, 2% nem concordam nem discordam, 1% optou por SCO e 0,5% assinalou discordo. Kreps (1995) alia-se aos 94,5% dos respondentes que concordam totalmente e concordam com esta afirmativa, pois vê a comunicação como canal primário para o desenvolvimento da cultura organizacional. Além disso, a comunicação corrobora com os processos de interpretação que permeiam as ações e metas propostas ao sujeito organizacional.

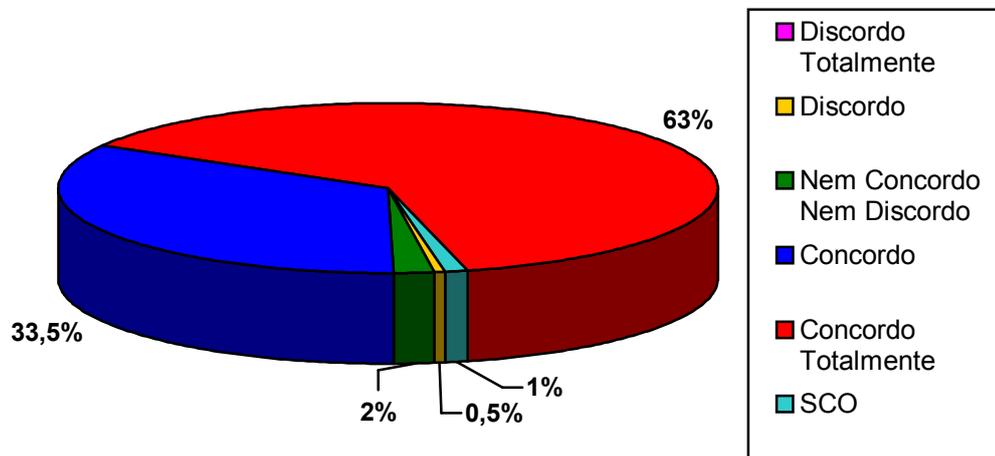


Gráfico 6: A cultura de uma organização influencia na sua forma de comunicação

Na afirmativa 7, “Os canais de comunicação formais estruturam as informações e evitam a “rádio corredor”, é possível verificar, como mostra o Gráfico 7, que 39% dos pesquisados concordam com esta idéia. Outros 29,5% concordam totalmente, 14,5% nem concordam nem discordam, 9,5% discordam, 5% sentem-se sem condições de opinar e 2,5% discordam totalmente.

O percentual de 68,5%, formado pelos que concordam totalmente e aqueles que concordam, mostra que há um entendimento, por parte da maioria, de que a comunicação planejada, evitando as vias clandestinas, citadas por Kreps (1995), colabora para o bom fluxo da informação, com baixo índice de ruído. Mas, percebe-se que o restante da amostra, ou não possui um posicionamento claro sobre a questão ou discorda da afirmativa. Em termos de planejamento da comunicação, tal questão merece ser estudada mais profundamente.

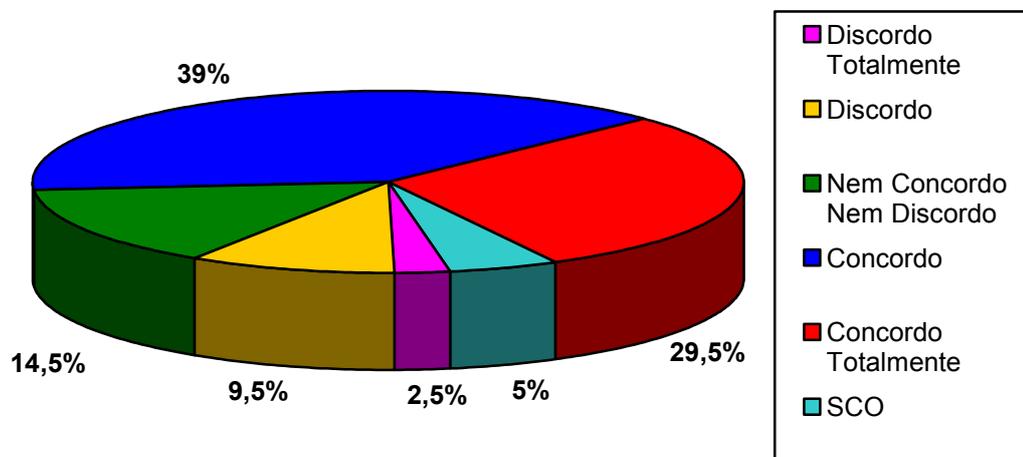


Gráfico 7: Os canais de comunicação formais estruturam as informações e evitam a “rádio corredor”

Na oitava questão, como mostra o Gráfico 8, 40,5% dos respondentes concordam com a afirmativa “A ‘rádio corredor’ surge da falta de informações que não são obtidas na comunicação formal”. Dos demais, 23,5% concordam totalmente, 18,5% nem concordam nem discordam, 9,5% discordam, 5,5% sentem-se sem condições de opinar e 2,5% discordam totalmente.

Esta questão complementa a anterior, onde 64%, maioria da amostra, acredita que fluxos interrompidos ou processos informacionais sem a boa forma, proposta por Simões (2006) e Epstein (1986), acabam por originar maneiras alternativas de comunicação, que nem sempre são ideais para os objetivos das organizações.

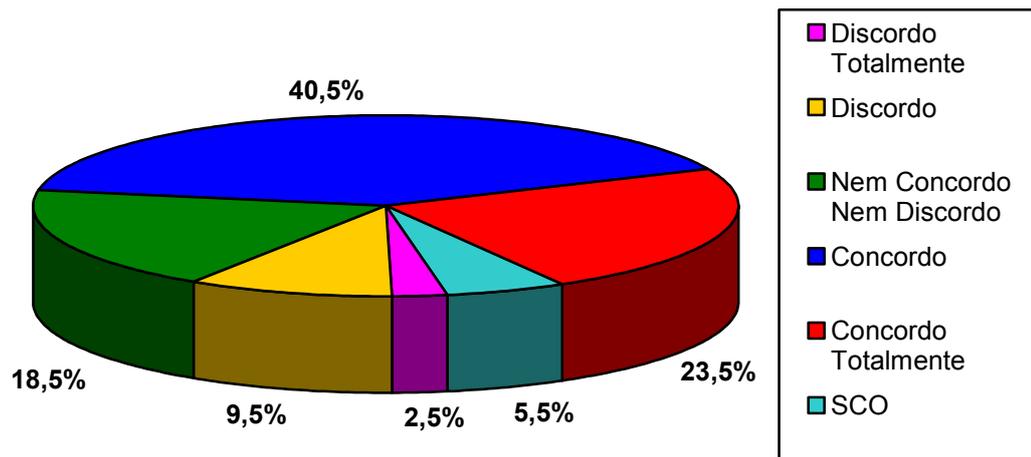


Gráfico 8: A “rádio corredor” surge da falta de informações que não são obtidas na comunicação formal

Na questão 9, “A ‘rádio corredor’ é um problema organizacional que deve ser extinto”, 28,5% dos pesquisados concordam com a afirmativa, como mostra o Gráfico 9. Do restante, 27% nem concordam nem discordam, 23,5% concordam totalmente, 12% discordam, 5% sentem-se sem condições de opinar e 4% discordam totalmente.

Juntamente com as questões 7 e 8, esta afirmativa não reuniu um percentual alto em torno da concordância. Entre os que concordam totalmente e aqueles que concordam, pouco mais da metade dos respondentes, ou seja, 52%, pensam na “rádio corredor” como um problema que deve ser extinto. Kreps (1995) lembra que um balanço, entre os canais formais e informais, é o recomendado, pois alguns surgem da própria organização e outros nascem da necessidade de comunicação dos colaboradores. Talvez isto explique o índice de 27% de respondentes que nem concordam e nem discordam, e a soma de 16% daqueles que discordam totalmente ou, simplesmente, discordam da afirmativa.

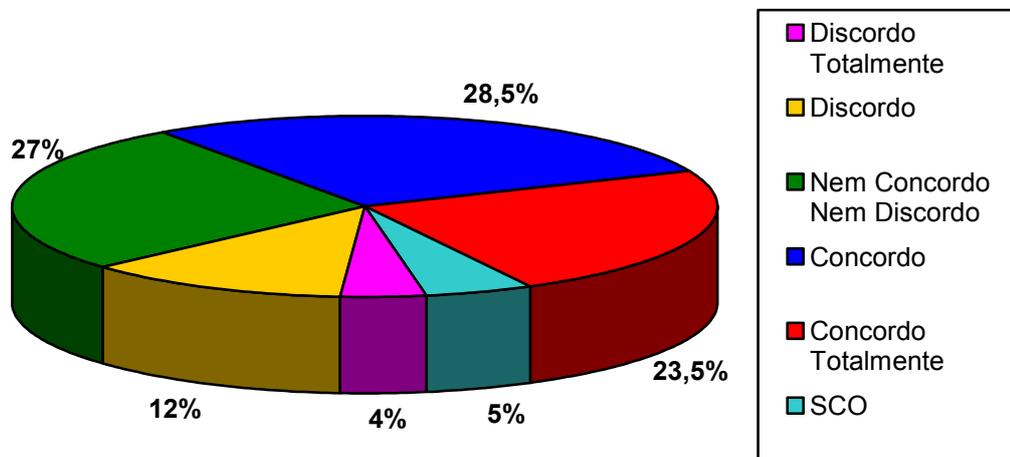


Gráfico 9: A “rádio corredor” é um problema organizacional que deve ser extinto

A maioria dos respondentes, 55%, concorda totalmente com a questão 10: “Os fluxos de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos devem ocorrer em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e entre colegas”. Um percentual elevado, de 36,5%, concorda com a afirmativa.

A soma destes dois percentuais chega a um resultado de 91,5% dos pesquisados, como mostra o Gráfico 10. Este dado reitera a percepção de Kreps (1995) sobre os fluxos de comunicação no espaço organizacional, quando propõe fluxos ascendentes, descendentes e horizontais, sem dizer qual destes é o mais indicado e sim ressaltando a potencialidade de cada um.

Do restante da amostra, apenas 4% nem concordam nem discordam, 3,5% discordam, 0,5% discorda totalmente e 0,5% optou por SCO.

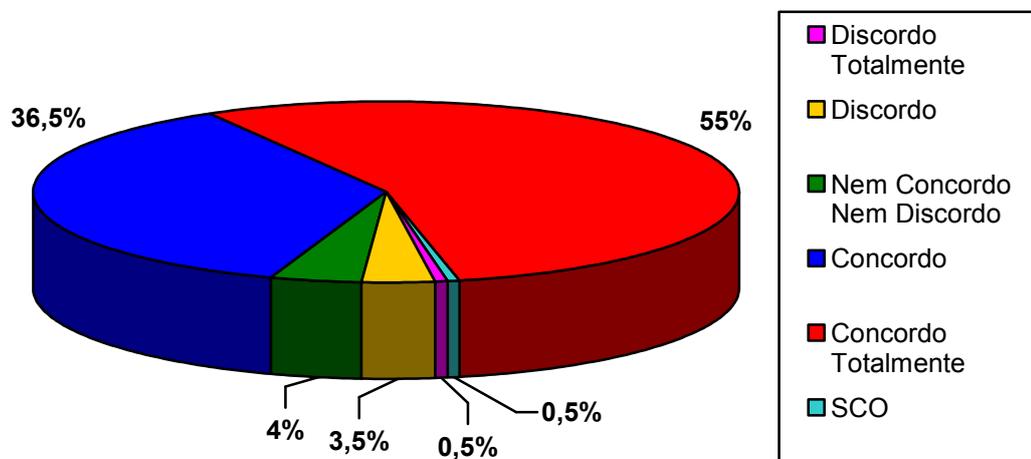


Gráfico 10: Os fluxos de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos devem ocorrer em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e entre colegas

Na questão 11, “A tecnologia tem contribuído para a otimização dos processos de comunicação”, a maioria dos respondentes concorda plenamente com a informação, 58%. Outros 37,5% concordam com a afirmativa. Isto representa um percentual de 95,5% de respondentes afinados com esta idéia. Com baixa representatividade, como mostra o Gráfico 11, 2,5% nem concordam nem discordam e 2% sentem-se sem condições de opinar.

A idéia da tecnologia utilizada a favor dos processos de comunicação vem crescendo entre os pesquisadores da área, principalmente quando os gestores das organizações precisam definir qual será o canal mais adequado para estimular e efetivar a troca de informações entre os envolvidos no processo, com o mínimo de ruído e o máximo de entendimento das partes. Kunsch (2003) lembra a necessidade de identificar as necessidades e as características de cada um dos públicos envolvidos para depois definir qual o melhor meio de comunicação a ser adotado. Para isto, aponta diferentes canais, dentre eles os meios telemáticos, que envolvem o uso da informática e das telecomunicações.

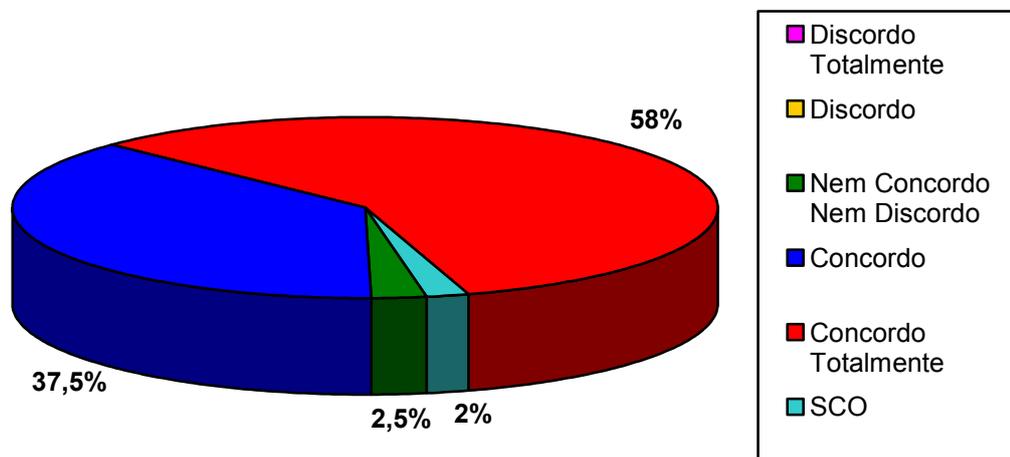


Gráfico 11: A tecnologia tem contribuído para a otimização dos processos de comunicação

Apresentadas as respostas dadas pelos pesquisados ao primeiro bloco de questões do questionário aplicado, mostra-se a Tabela 1, onde é possível acompanhar os resultados que originaram os gráficos acima, a partir do uso da técnica de Distribuição de Freqüência. Na coluna da esquerda estão enumeradas as afirmativas relacionadas ao tema Comunicação. Na coluna central estão dispostos os resultados obtidos com os questionários, a partir do grau de concordância dos respondentes. São apresentados os números percentuais e os números absolutos. Na coluna direita estão os totais da amostra.

Tabela 1: Afirmações – Comunicação x Grau de concordância

Afirmações (comunicação)	Grau de concordância						TOTAL
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	
1ª Questão	0,5 (1)	2,0 (4)	4,5 (9)	39,5 (79)	53,0 (106)	0,5 (1)	100 (200)
2ª Questão	2,0 (4)	10,0 (20)	7,0 (14)	39,0 (78)	41,0 (82)	1,0 (2)	100 (200)
3ª Questão	0,0 (0)	1,0 (2)	4,0 (8)	41,0 (82)	53,0 (106)	1,0 (2)	100 (200)
4ª Questão	0,0 (0)	0,5 (1)	4,0 (8)	43,0 (86)	51,0 (102)	1,5 (3)	100 (200)
5ª Questão	0,0 (0)	0,0 (0)	2,0 (4)	27,5 (55)	69,5 (139)	1,0 (2)	100 (200)
6ª Questão	0,0 (0)	0,5 (1)	2,0 (4)	33,5 (67)	63,0 (126)	1,0 (2)	100 (200)
7ª Questão	2,5 (5)	9,5 (19)	14,5 (29)	39,0 (78)	29,5 (59)	5,0 (10)	100 (200)
8ª Questão	2,5 (5)	9,5 (19)	18,5 (37)	40,5 (81)	23,5 (47)	5,5 (11)	100 (200)
9ª Questão	4,0 (8)	12,0 (24)	27,0 (54)	28,5 (57)	23,5 (47)	5,0 (10)	100 (200)
10ª Questão	0,5 (1)	3,5 (7)	4,0 (8)	36,5 (73)	55,0 (110)	0,5 (1)	100 (200)
11ª Questão	0,0 (0)	0,0 (0)	2,5 (5)	37,5 (75)	58,0 (116)	2,0 (4)	100 (200)
Conjunto	1,1 (24)	4,4 (97)	8,2 (180)	36,9 (811)	47,3 (1040)	2,2 (48)	100 (2200)

Fonte: Dados coletados pelo autor.

Seguindo a apresentação e a análise dos dados, no Gráfico 12 é possível verificar a média das respostas referentes a cada uma das questões do bloco que trata do tema Comunicação. Na linha horizontal estão representadas as

afirmações pertinentes ao assunto proposto, que seguem da questão 1 até a de número 11. Na linha vertical estão representadas as opções para a resposta e o valor a elas atribuído, assim representado: para a alternativa Discordo Totalmente, o peso 1; Discordo, com o peso 2; Nem Concordo Nem Discordo, o peso 3; Concordo, com o peso 4; e, Concordo Totalmente, o peso 5. As respostas indicadas na coluna SCO (sem condições de opinar) são desconsideradas nos cálculos para a construção deste tipo de gráfico.

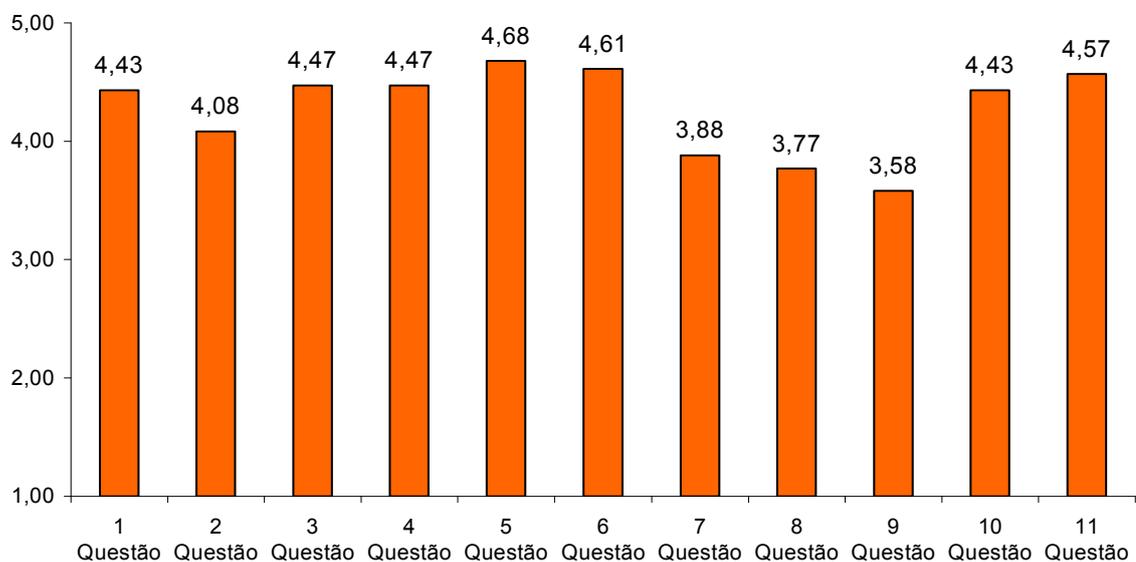


Gráfico 12: Média das questões sobre Comunicação

Nota-se que a Questão 5, *“A comunicação intensifica os relacionamentos e facilita o alcance das metas propostas”*, alcançou o maior consenso entre os participantes da pesquisa, com uma média de 4,68 pontos. Um resultado próximo está na Questão 6, *“A cultura de uma organização influencia na sua forma de comunicação”*, com 4,61 pontos. Os respondentes, nestas duas questões, quase que na maioria, concordam plenamente com as afirmações trazidas no questionário.

Outras médias que chamam a atenção referem-se às questões 7, 8 e 9, que tratam sobre a influência da “*rádio corredor*” nos processos de comunicação nas organizações. A questão 7, *“Os canais de comunicação formais estruturam as*

*informações e evitam a “rádio corredor”, obteve média 3,88, enquanto a questão 8, A “rádio corredor” surge da falta de informações que não são obtidas na comunicação formal”, alcançou a média 3,77. A questão 9, “A “rádio corredor” é um problema organizacional que deve ser extinto”, teve a menor média, com 3,58 pontos. É possível dizer que existe, por parte dos respondentes, uma coerência nas respostas dadas às três questões, pois as médias obtidas estão próximas umas das outras.*

Feitas estas considerações sobre as questões referentes ao tema Comunicação, segue-se a análise com as questões de número 12 a 24, referentes à categoria Informação.

### • Informação

No Gráfico 13, está representada a questão 12, “*A informação precisa ser: objetiva, verdadeira, fácil de entender e do interesse de todos*”. A maioria, 67,5% dos pesquisados, concorda totalmente e 28,5% concordam, o que representa um percentual de 96% de respondentes afinados com esta idéia. Simões (2006) dá base teórica para tal afirmação ao destacar algumas características da informação. Lembra que a verdade, o significado, o entendimento e a necessidade de informação são aspectos a serem contemplados.

Abre-se um destaque para as características da notícia trazidas por Erbolato (1991), que permitem uma analogia entre a notícia e a informação organizacional. Ele lembra que a notícia precisa ser verídica, clara, concisa, coesa e de interesse público para ser divulgada. O índice de 96% revela que os respondentes, embora não estabeleçam uma ligação direta, citam aspectos das notícias publicadas na mídia, em consonância com a informação organizacional, tendo por base Erbolato (1991) e Simões (2006).

Do restante dos pesquisados, apenas 2% nem concordam nem discordam, 1,5% optaram por SCO e 0,5% discorda.

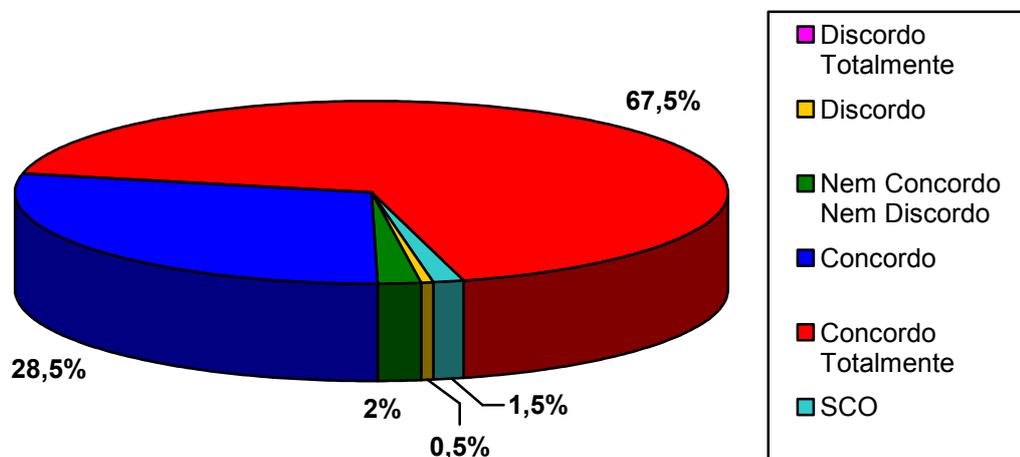


Gráfico 13: A informação precisa ser: objetiva, verdadeira, fácil de entender e do interesse de todos

Na questão seguinte, “O excesso de informações atrapalha o rendimento da organização”, como é possível perceber no Gráfico 14, 36,5% dos informantes concordam totalmente com a afirmação e 35% concordam, em um total de 71,5%. Do restante dos pesquisados, 16% discordam, 10,5% nem concordam nem discordam, 1,5% sentem-se sem condições de opinar e 0,5% discorda totalmente.

Busca-se, no referencial teórico apresentado, as idéias de Davenport (1998). Ele traz considerações sobre o excesso de informação nos espaços organizacionais e o desejo de controlar toda a informação veiculada nos diversos meios de comunicação. Talvez esta fala justifique o restante dos respondentes, 28,5%, que nem concordam e nem discordam ou discordam da afirmativa. Para minimizar a forma descuidada como a informação é tratada, o autor, inclusive, propõe uma nova forma de ver os fluxos informacionais, a partir da ecologia da informação.

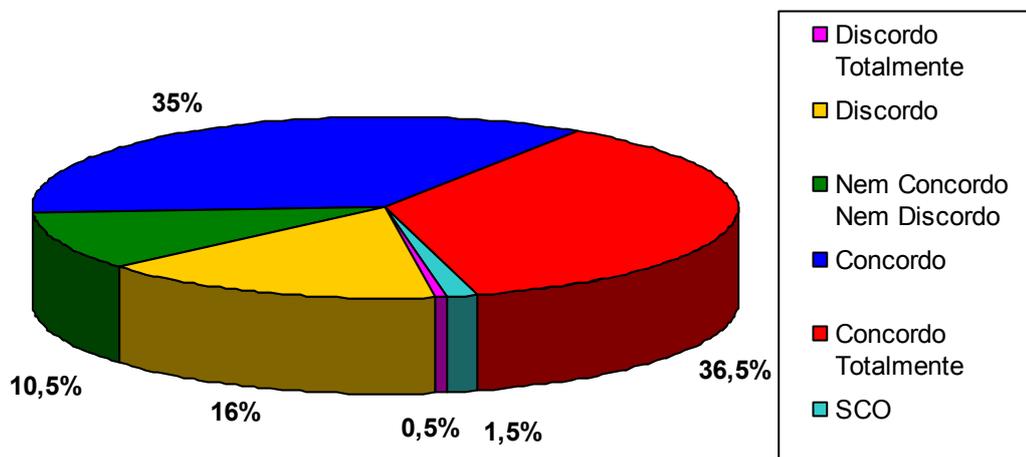


Gráfico 14: O excesso de informações atrapalha o rendimento da organização

Sobre a questão número 14, “A informação reduz as incertezas no momento de tomar decisões ou realizar tarefas”, como mostra o Gráfico 15, 59,5% concordam totalmente e 36% concordam com a afirmativa, em um total de 95,5% dos respondentes. Outros 3% nem concordam nem discordam e 1,5% assinalou SCO.

O suporte para reiterar o índice de 95,5% está na Teoria Matemática, proposta por Shannon e Waver (1975), e nos apontamentos de Epstein (1986). É pertinente lembrar, também, Simões (2001 e 2006), principalmente quando aponta a organicidade e, por conseqüência, a negentropia, como fundamentais para o alcance das metas e objetivos propostos pelas organizações.

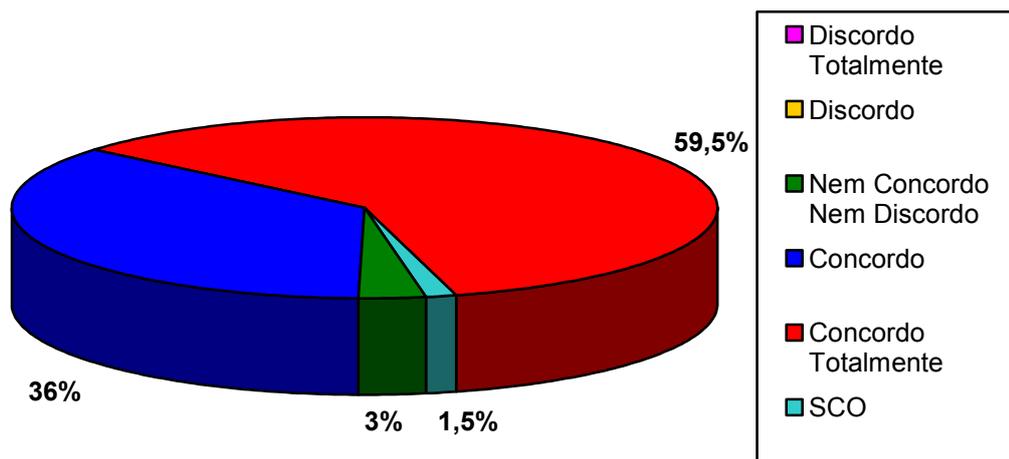


Gráfico 15: A informação reduz as incertezas no momento de tomar decisões ou realizar tarefas

“A busca pela informação requer uma fonte confiável e sistemas que organizem e disponibilizem os dados solicitados”, questão 15 do questionário, teve 51,5% dos respondentes concordando totalmente e 41% concordando com a afirmação. Isto representa uma soma de 92,5% das respostas. Dos outros, 4% nem concordam nem discordam, 2,5% sentem-se sem condições de opinar, 0,5% discorda e 0,5% discorda totalmente, conforme demonstra o Gráfico 16.

Pode-se dizer que o pensamento de Choo (2003, 2004) colabora no entendimento do resultado obtido nesta questão. Destaca a busca pela informação como o passo seguinte em um processo cognitivo, ou seja, a necessidade de algo que vá reduzir a incerteza do sujeito em determinado momento. A fonte confiável, com a competência e a perícia, apontadas por Sveiby (1998), é um porto seguro para a difícil tarefa de buscar aquilo que ainda não se sabe. O caminho para chegar ao conhecimento se faz com o apoio de fontes de confiança.

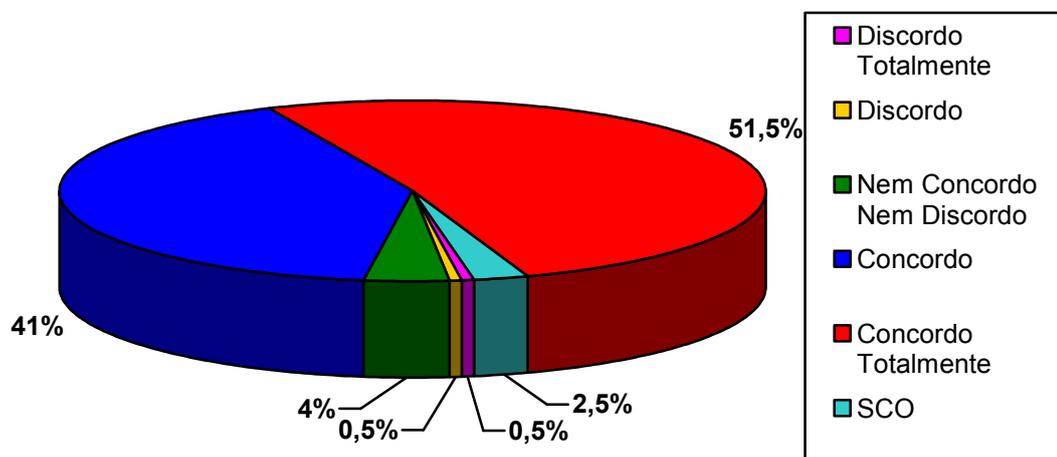


Gráfico 16: A busca pela informação requer uma fonte confiável e sistemas que organizem e disponibilizem os dados solicitados

De acordo com o Gráfico 17, a questão 16, “A comunicação contribui para a disseminação da informação”, teve 95,5% dos respondentes afinados com a afirmativa, sendo destes 60% que concordam totalmente e 35,5% que concordam. Do restante, apenas 2,5% nem concordam nem discordam, 1,5% optaram por SCO e 0,5% discorda.

Reitera-se, mais uma vez, a idéia de que a comunicação e a informação estão conectadas profundamente, dando-se destaque para Simões (2001), que vê na informação a matéria-prima da comunicação. Cita-se, também, Escarpit (1981), ao dizer que a comunicação é um ato e a informação o seu produto.

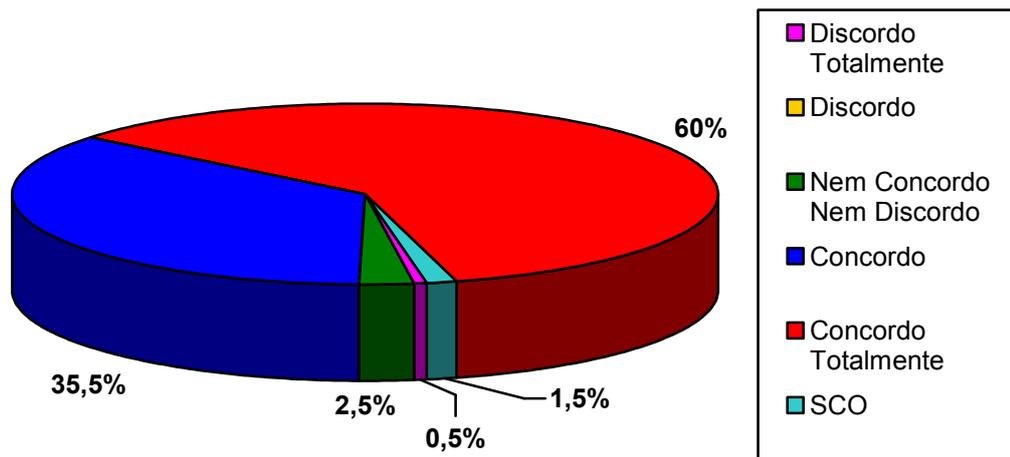


Gráfico 17: A comunicação contribui para a disseminação da informação

A afirmativa 17 do questionário, “A informação é um ativo estratégico para as organizações”, apresentou 61% de respostas na opção concordo totalmente e 33,5% na alternativa concordo, o que representa 94,5% dos respondentes alinhados a este pensamento. A eles estão somadas as idéias de Beuren (1998), Davenport (1998) e Beal (2004). Apenas 2,5% sentem-se sem condições de opinar, 2% nem concordam nem discordam e 1% discorda, como mostra o Gráfico 18.

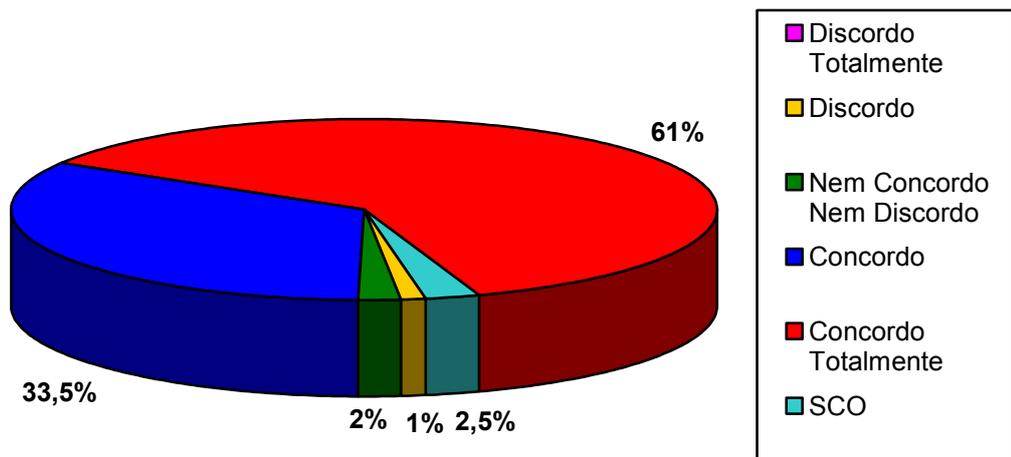


Gráfico 18: A informação é um ativo estratégico para as organizações

Sobre a questão 18, como representa o Gráfico 19, 97% dos respondentes são favoráveis à afirmativa: “O ambiente organizacional é um lugar de fluxo contínuo de informações”. Destes, 58% concordam plenamente e 39% concordam. Do total, apenas 2,5% marcaram SCO e 0,5% discorda.

O alto índice reforça a idéia apresentada no capítulo 5, de que um dos pressupostos da *Agenda Setting*, o fluxo contínuo de informações, levantado por McCombs e Shaw (1972), McCombs (1993), Traquina (1999, 2001), Wolf (2001) e Hohlfeldt (2001), pode ser verificado não somente na relação da sociedade com os meios de comunicação, mas também nos espaços organizacionais, nas microrrelações que estabelecem entre as organizações e seus públicos de interesse.

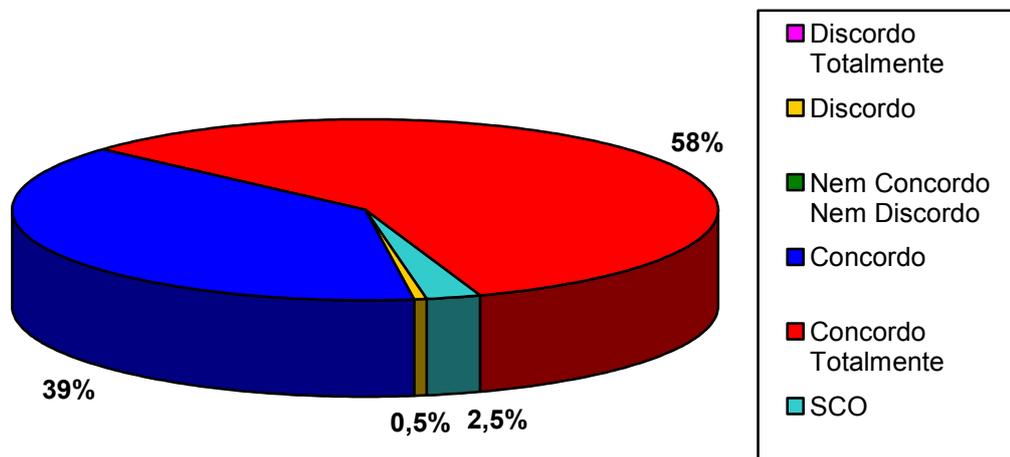


Gráfico 19: O ambiente organizacional é um lugar de fluxo contínuo de informações

Dando continuidade a questão anterior, na afirmativa 19, 49,5% concordam e 43% concordam totalmente que “A partir deste fluxo contínuo, é possível armazenar uma carga de informações que é acionada quando há a necessidade de realizar uma tarefa ou tomar uma decisão”, em um total de 92,5% dos respondentes. Do restante, 4% nem concordam nem discordam, 3% optaram por SCO e 0,5% discorda.

O resultado de 92,5% reitera que a idéia de McCombs e Shaw (1972) e de McCombs (1993), reforçada por Hohlfeldt (2001), sobre o efeito enciclopédia, verificado na relação entre receptores e a mídia, pode ser, também, percebida na díade organização e públicos. A intenção das organizações de planificarem ao máximo os canais de comunicação para os *stakeholders* e, a partir de altas tecnologias, como os portais corporativos, armazenarem e disponibilizarem conteúdos, está próxima da ação dos meios de comunicação junto aos receptores de suas mensagens, que guardam em suas memórias o que julgam importante ou interessante para, sempre que necessitarem, retomarem o que estava guardado.

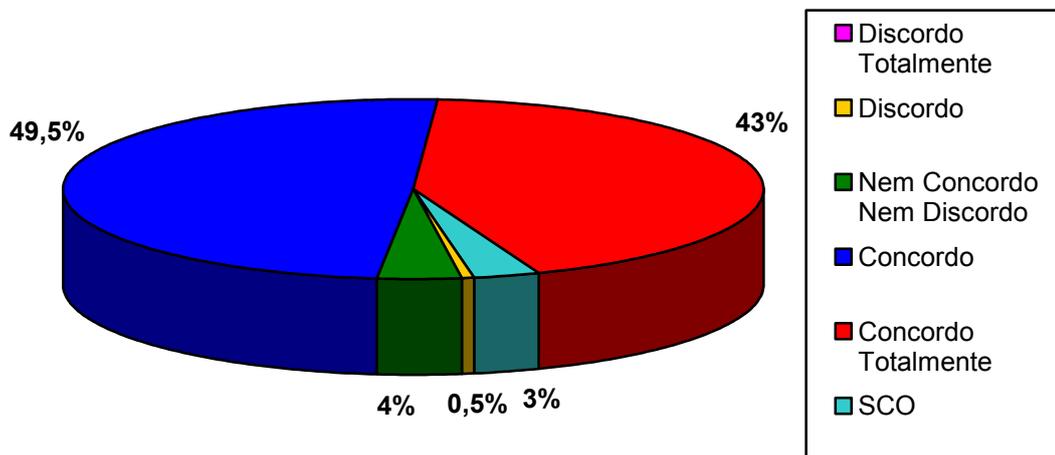


Gráfico 20: A partir deste fluxo contínuo, é possível armazenar uma carga de informações que é acionada quando há a necessidade de realizar uma tarefa ou tomar uma decisão

A maioria, 51% dos pesquisados, como demonstra o Gráfico 21, concorda que “Gerenciar a informação é organizar e disponibilizar de dados, o que facilita as tarefas organizacionais”. Há um número bastante expressivo que concorda totalmente com a questão 20, totalizando 35% dos respondentes. Os outros representam 6% que nem concorda nem discorda, 4% SCO, 3% para o grau discordo e 1% para a opção discordo totalmente.

A soma dos dois primeiros percentuais é de 86% dos respondentes e encontra respaldo nas idéias de Davenport (1998) e Beal (2004) ao falarem da necessidade de tornar a distribuição da informação, que é um processo operacional, em uma rede de comunicação, com base na classificação, estruturação, arquivamento e recuperação de dados, com vistas à construção do conhecimento. Não se pode deixar de destacar, também, os pressupostos de Littlejohn (1982) sobre a Teoria Técnica da Informação e a Teoria Semântica da Informação.

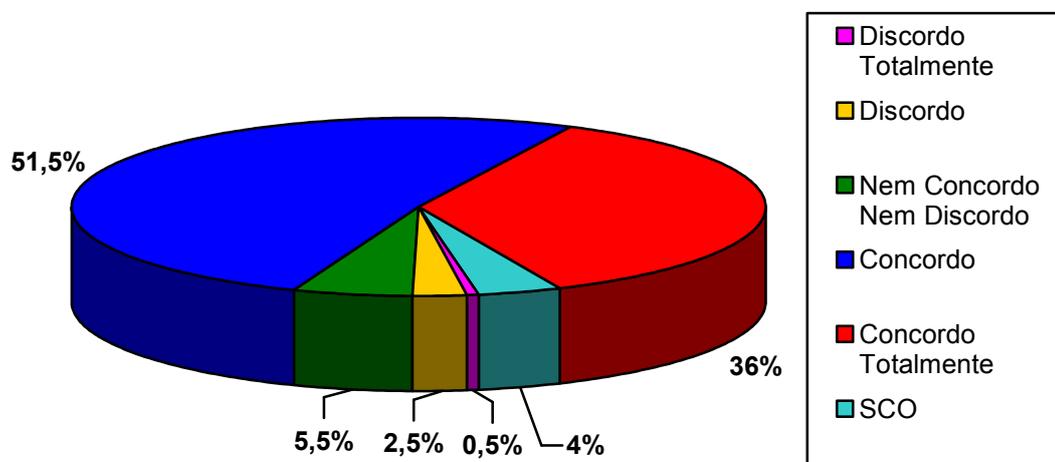


Gráfico 21: Gerenciar a informação é organizar e disponibilizar de dados, o que facilita as tarefas organizacionais

Na questão 21, “É preciso que uma informação seja importante, interessante e atual, para ser divulgada”, como mostra o Gráfico 22, 55% dos pesquisados concordam totalmente e 36,5% concordam com a afirmação. Dos outros respondentes, 3,5% discordam, 4% nem concordam nem discordam, 0,5% discorda totalmente e 0,5% está com a alternativa SCO.

A soma dos dois maiores percentuais alcança 91,5% dos respondentes que estão alinhados à idéia proposta. Mais uma vez os conceitos de Simões (2006), sobre as características da informação organizacional, são chamados, como a novidade, a verdade, o significado e a oportunidade. Acompanham este raciocínio, os conceitos registrados por Hohlfeldt (2001) ao se referir à hipótese de *Agenda Setting*. Aspectos como a acumulação, a relevância, o frame temporal, a centralidade, a saliência e a focalização.

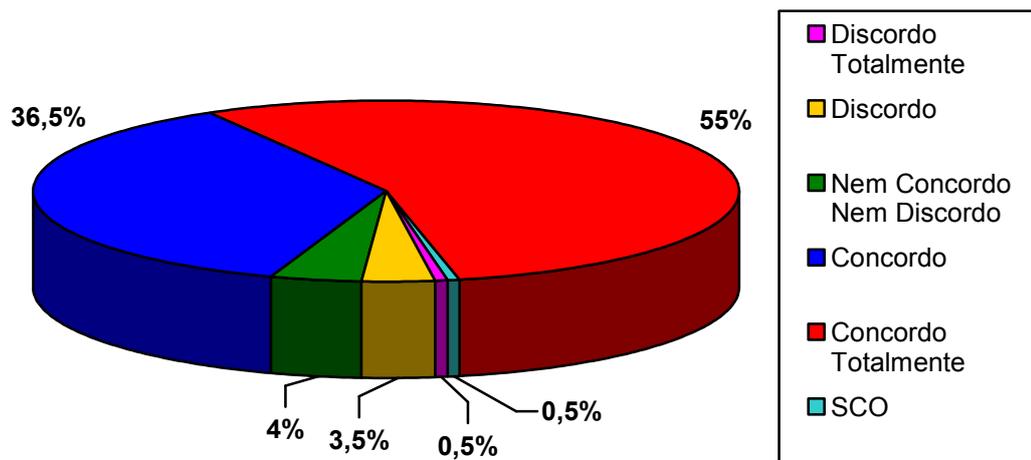


Gráfico 22: É preciso que uma informação seja importante, interessante e atual, para ser divulgada

Na afirmativa que segue, na questão 22, 49,5% concordam totalmente e 42,5% concordam que “O veículo e a linguagem usados na divulgação de uma informação influenciam no interesse do colaborador”, o que perfaz um total de 92% dos pesquisados. Dos outros respondentes, como mostra o Gráfico 23, 4,5% nem concordam nem discordam, 2% sentem-se sem condições de opinar e 1,5% discordam. Aspectos da Teoria Matemática, de Shannon e Weaver (1975) e dos Princípios da Gestalt, levantados por Simões (2006), dão suporte ao índice de 92% afinados com a afirmativa.

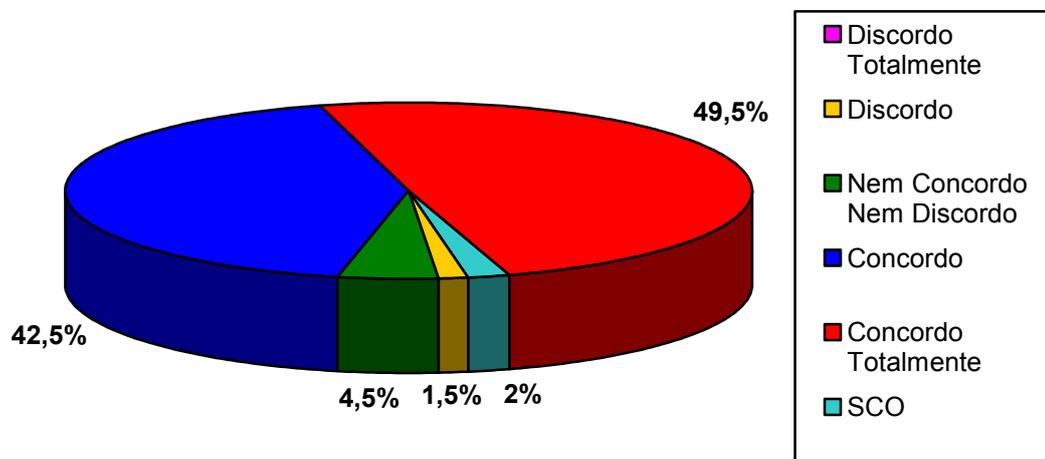


Gráfico 23: O veículo e a linguagem usados na divulgação de uma informação influenciam no interesse do colaborador

No Gráfico 24, 49,5% dos respondentes da questão 23 concordam que “O colaborador é quem atribui valor ou não a uma determinada informação”. Outros 47,5% concordam totalmente com a afirmativa. A soma dos dois percentuais chega a 97% da mostra. O restante, 1,5% nem concordam nem discordam, 1% sente-se sem condições de opinar e 0,5% discorda.

Pode-se buscar, na fala de Carvalho (2001), a base teórica para justificar o percentual de 97%, quando o autor percebe a informação como algo sensorial, pois é absorvida pelos sentidos humanos, capaz de promover interpretações e sensações nas diversas situações do dia-a-dia. Isto porque, para ela, a informação, quando absorvida pelo indivíduo, o transforma, independente do grau de alteração, deixando-o diferente. Afinal, como lembram Bahia (1971) e Davenport e Marchand (2004), a função da informação é o conteúdo para solucionar uma questão ou decidir sobre algo, alterando o estado inicial.

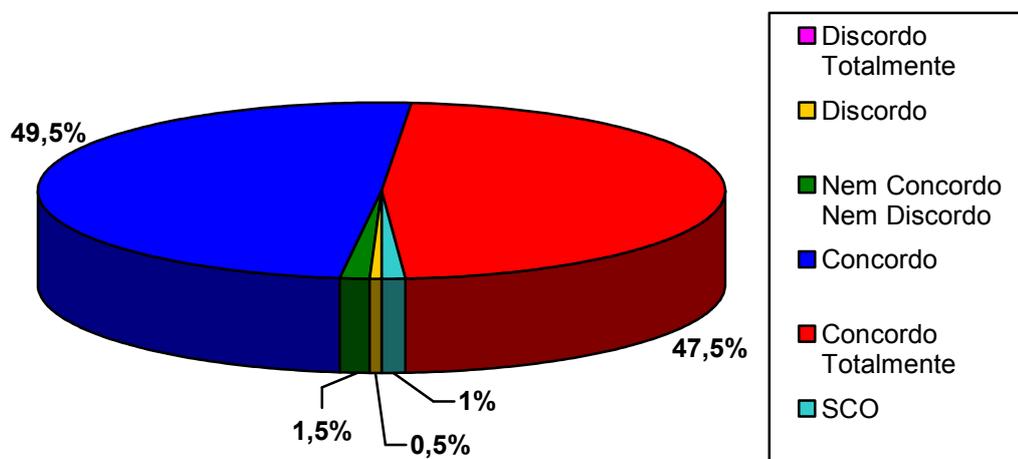


Gráfico 24: O colaborador é quem atribui valor ou não a uma determinada informação

Sobre a questão 24, “O acesso à informação colabora com a construção do conhecimento organizacional”, o Gráfico 25 mostra que 56,5% dos pesquisados concordam totalmente e 39% concordam com a afirmação. Apenas 2,5% nem concordam nem discordam e 2% sentem-se sem condições de opinar. A soma dos dois primeiros percentuais alcança 95,5% da amostra, que vai ao encontro do pensamento de Bahia (1971), Davenport e Marchand (2004) e Le Coadic (1996). Este último ressalta que o conhecimento e a informação estão, intimamente, relacionados, pois quando o sujeito percebe qualquer fragilidade no seu saber, é na informação que ele busca reduzir suas incertezas. Este processo é explicado por Demo (1997) com a desconstrução e reconstrução do conhecimento.

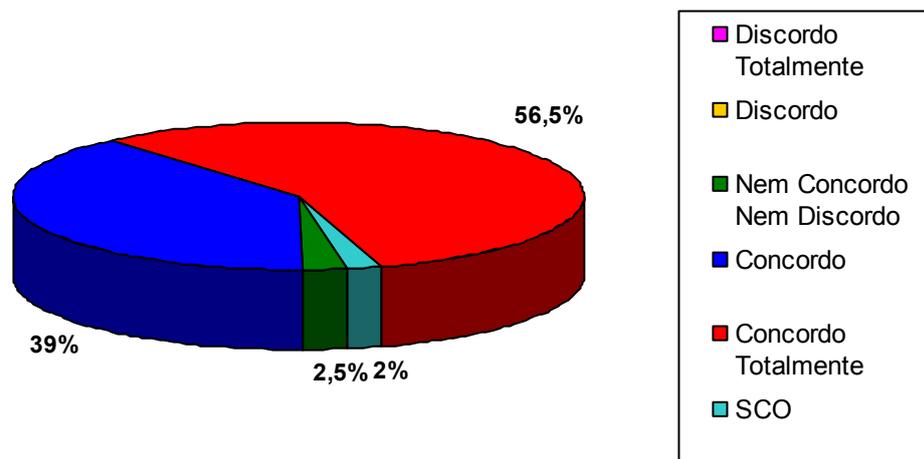


Gráfico 25: O acesso à informação colabora com a construção do conhecimento organizacional

Na Tabela 2, pode-se acompanhar os resultados apresentados nos gráficos que representam as questões 12 a 24, a partir do uso da técnica de Distribuição de Frequência. Na coluna da esquerda, estão enumeradas as questões pertinentes ao tema Informação. Na coluna central, estão dispostos os resultados obtidos com os questionários, a partir do grau de concordância dos respondentes. São apresentados os números percentuais e os números absolutos. Na coluna direita, estão os totais da amostra.

Tabela 2: Afirmações – Informação x Grau de concordância

Afirmações (Informação)	Grau de concordância						TOTAL
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo.	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	
12ª Questão	0,0 (0)	0,5 (1)	2,0 (4)	28,5 (57)	67,5 (135)	1,5 (3)	100 (200)
13ª Questão	0,5 (1)	16,0 (32)	10,5 (21)	35,0 (70)	36,5 (73)	1,5 (3)	100 (200)
14ª Questão	0,0 (0)	0,0 (0)	3,0 (6)	36,0 (72)	59,5 (119)	1,5 (3)	100 (200)
15ª Questão	0,5 (1)	0,5 (1)	4,0 (8)	41,0 (82)	51,5 (103)	2,5 (5)	100 (200)
16ª Questão	0,5 (1)	0,0 (0)	2,5 (5)	35,5 (71)	60,0 (120)	1,5 (3)	100 (200)
17ª Questão	0,0 (0)	1,0 (2)	2,0 (4)	33,5 (67)	61,0 (122)	2,5 (5)	100 (200)
18ª Questão	0,0 (0)	0,5 (1)	0,0 (0)	39,0 (78)	58,0 (116)	2,5 (5)	100 (200)
19ª Questão	0,0 (0)	0,5 (1)	4,0 (8)	49,5 (99)	43,0 (86)	3,0 (6)	100 (200)
20ª Questão	0,5 (1)	2,5 (5)	5,5 (11)	51,5 (103)	36,0 (72)	4,0 (8)	100 (200)
21ª Questão	0,5 (1)	3,5 (7)	4,0 (8)	36,5 (73)	55,0 (110)	0,5 (1)	100 (200)
22ª Questão	0,0 (0)	1,5 (3)	4,5 (9)	42,5 (85)	49,5 (99)	2,0 (4)	100 (200)
23ª Questão	0,0 (0)	0,5 (1)	1,5 (3)	49,5 (99)	47,5 (95)	1,0 (2)	100 (200)
24ª Questão	0,0 (0)	0,0 (0)	2,5 (5)	39,0 (78)	56,5 (113)	2,0 (4)	100 (200)
Conjunto	0,3 (8)	4,2 (108)	5,5 (143)	39,5 (1026)	48,5 (1262)	2,0 (53)	100 (2600)

Fonte: Dados coletados pelo autor.

No Gráfico 26, a seguir, é possível verificar a média referente a cada uma das questões do bloco que trata do tema Informação. Na linha horizontal, estão representadas as afirmações referentes a este assunto, que seguem da questão 12 até a 24. Na linha vertical, estão representadas as opções para a resposta e o valor a elas atribuído, assim representado: para a alternativa Discordo Totalmente, o peso 1; Discordo, com o peso 2; Nem Concordo Nem Discordo, o peso 3; Concordo, com o peso 4; e, Concordo Totalmente, o peso 5. As respostas colocadas na coluna SCO (sem condições de opinar) são desconsideradas nos cálculos para a construção deste tipo de gráfico.

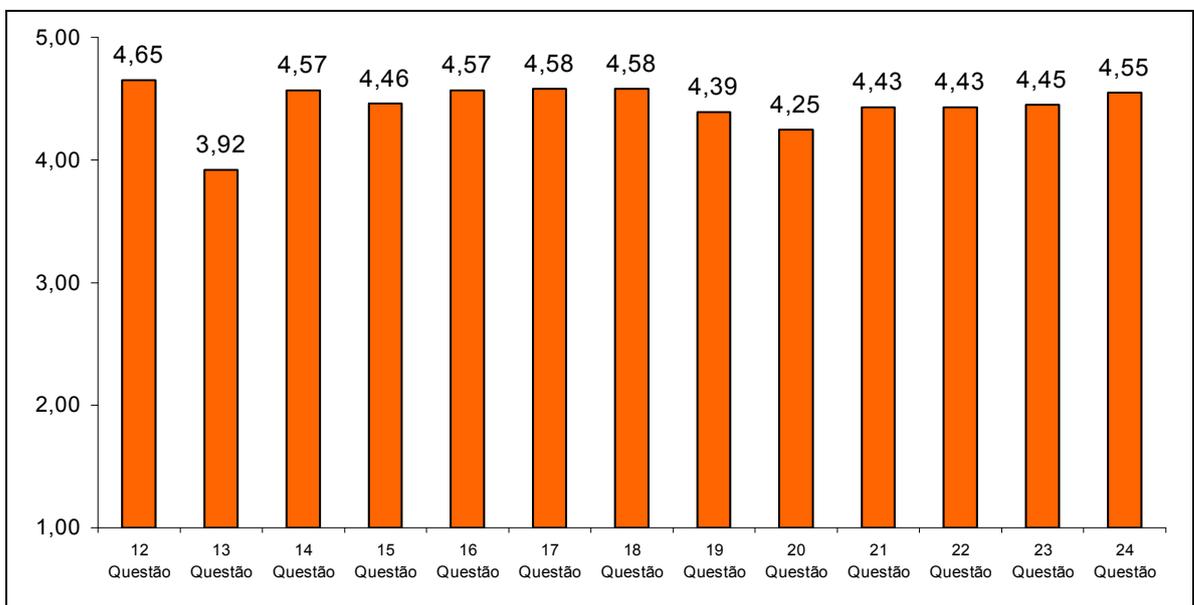


Gráfico 26: Média das questões sobre Informação

Pode-se dizer, a partir do Gráfico 26, que nas respostas obtidas, referentes às questões sobre informação, há uma média equilibrada, muito próxima do grau de concordância total. A única questão abaixo da média da maioria é a de número 13, “*O excesso de informações atrapalha o rendimento da organização*”, que ficou com 3,92 pontos em uma escala de cinco. A questão 12, “*A informação precisa ser: objetiva, verdadeira, fácil de entender e de interesse de todos*”, obteve a maior média do grupo de questões propostas, com 4,65 pontos de aceitação. Destaque, também, para as questões 17 e 18, que ficaram com a

média de 4,58. Especial atenção para a questão 18, “*O ambiente organizacional é um lugar de fluxo contínuo de informações*”, tendo em vista os objetivos desta pesquisa.

### • Conhecimento

Seguindo a análise sugerida, seguem a apresentação e a análise das questões referentes ao tema Conhecimento, de número 25 a 32. Assim, o Gráfico 27 representa a questão 25 do questionário aplicado, onde 49,5% dos pesquisados concordam e 41,5% concordam totalmente que “*O conhecimento surge da informação organizada, relacionada e vivida pelo colaborador*”. Estes percentuais juntos representam 90% do total de respondentes, e estão próximos do pensamento de Bahia (1971), Davenport e Marchand (2004), Carvalho (2001) e Le Coadic (1996), pois percebem o conhecimento como resultado de um dado que se transformou em informação, por ter representatividade para o receptor, e que foi experimentado, aplicado em determinada situação. Feito isto, o sujeito é capaz de formar idéias a respeito de algum tema, articulando o novo saber com experiências anteriores. Do restante da amostra, 6,5% nem concordam nem discordam, 1,5% discordam e 1% optou por SCO a respeito do tema.

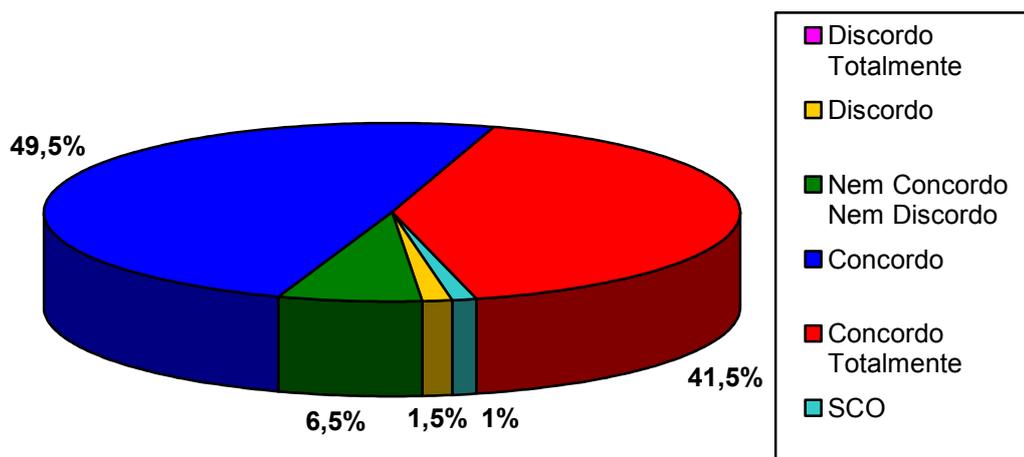


Gráfico 27: O conhecimento surge da informação organizada, relacionada e vivida pelo colaborador

Na questão 26, 78,5% dos respondentes acreditam que “O conhecimento de uma organização é a soma do saberes de todos os colaboradores”, sendo 39,5% que concordam e outros 39% concordam totalmente com a afirmação. Como mostra o Gráfico 28, do restante, 13% nem concordam nem discordam, 6% discordam, 2% estão SCO e 0,5% discorda totalmente. Nonaka e Takeuchi (1997) trazem um suporte para esta questão, pois discutem o fato das organizações serem capazes de possuir mecanismos de criação de novos conhecimentos e de disseminá-los e incorporá-los nos seus ambientes. Pode-se dizer que o pensamento de Demo (1997) sobre a dialética do saber, com as certezas e incertezas produzidas pelo conhecimento, pode contribuir com este processo. Assim, a idéia sobre inovação, levantada pelos autores japoneses, torna-se essencial pra criar a cultura de melhoria constante, muitas vezes pouco percebida pelos sujeitos organizacionais.

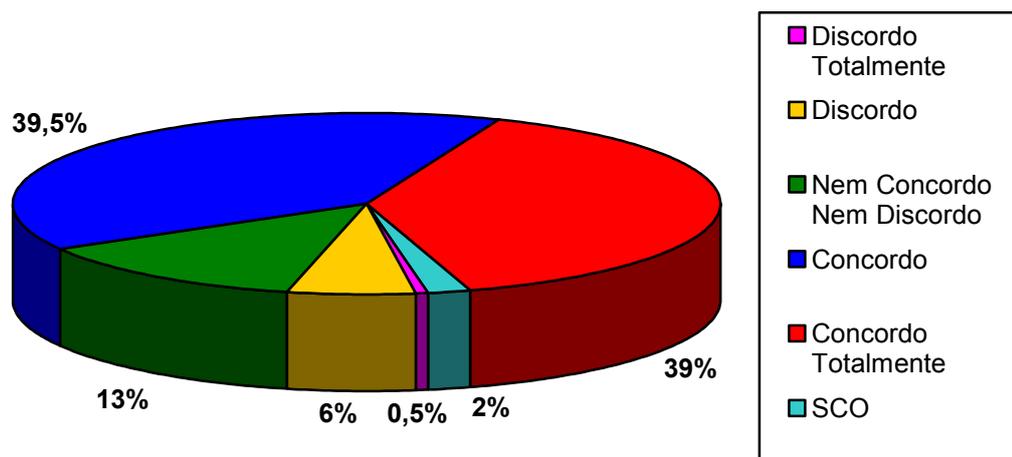


Gráfico 28: O conhecimento de uma organização é a soma do saberes de todos os colaboradores

No Gráfico 29, é possível ver que 57% dos pesquisados concordam totalmente e 35,5% concordam que “Os colaboradores devem compartilhar seus saberes com os colegas”. A soma dos percentuais chega a 92,5% da amostra. Dos outros respondentes da afirmativa 27 do questionário aplicado, 5% nem concordam nem discordam, 1,5% discordam e 1% está sem condições de opinar.

É possível, nesta questão, citar, novamente, Nonaka e Takeuchi (1997), para dar reforço aos 92,5% da amostra que estão alinhados com a afirmativa proposta. Para isto, propõem o estímulo à conversão dos saberes tácitos, de cada um dos sujeitos organizacionais, em conhecimento explícito. Afirmam que, quando a passagem é feita com sucesso, novos conhecimentos estão sendo criados na mesma velocidade que estão sendo disseminados, pois novas conexões, a partir da vivência de cada um, estão sendo construídas. É a soma do novo com a bagagem adquirida anteriormente. É a prática da espiral do conhecimento, apresentada pelos autores.

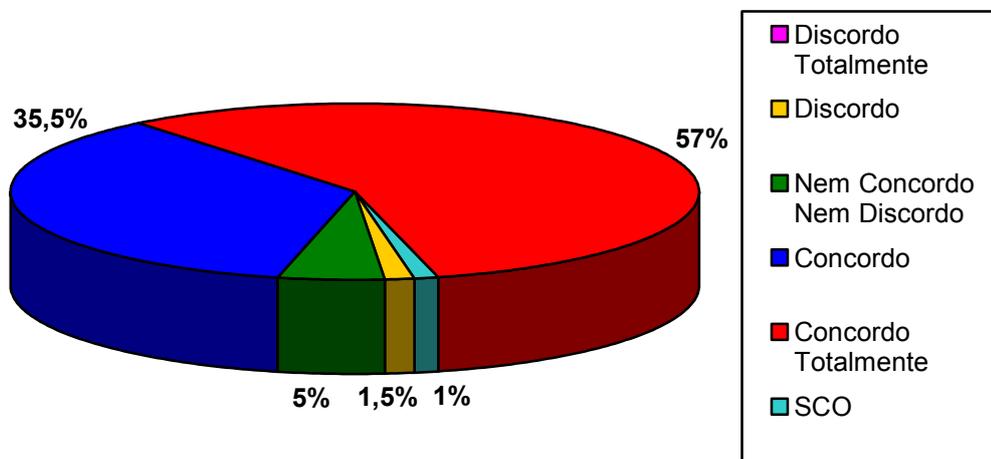


Gráfico 29: Os colaboradores devem compartilhar seus saberes com os colegas

Sobre a idéia de que “A construção do conhecimento surge dos questionamentos sobre determinado tema”, 48,5% dos respondentes do questionário concordam e 33,5% concordam totalmente com a questão. Juntos, estes resultados representam 82% da amostra. Outros 12,5% nem concordam nem discordam, 5% discordam e 0,5% sente-se sem condições de opinar, como mostra o Gráfico 30, que representa a questão número 28.

O percentual de 82% pode ter apoio nas idéias de Demo (1997) ao trazer o conceito de *ímpeto metodológico questionador do conhecimento* [grifo do autor]. O autor refere-se às características desconstrutivista e reconstrutivista do conhecimento ao sentimento de imperfeição, tão comum aos seres humanos, com relação ao que está à sua volta.

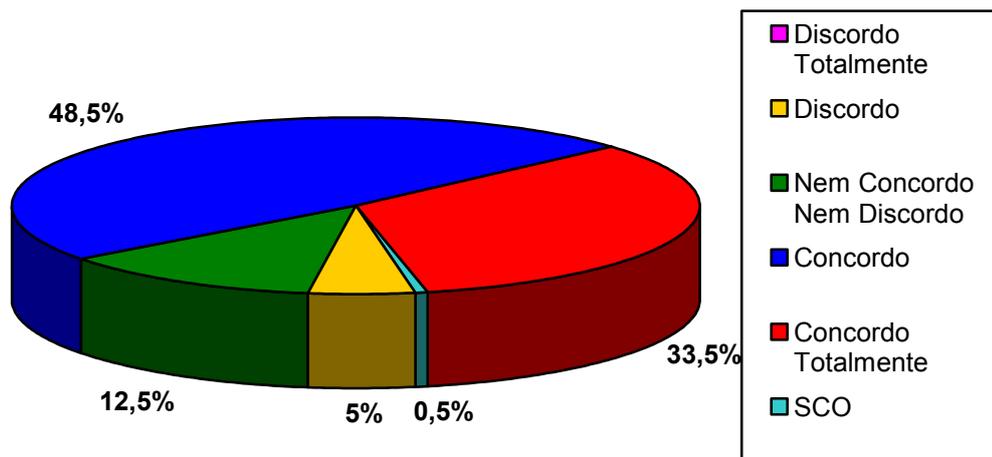


Gráfico 30: A construção do conhecimento surge dos questionamentos sobre determinado tema

O Gráfico 31 demonstra que 76% dos respondentes concordam totalmente que “O conhecimento de uma pessoa nunca está pronto. Está sempre em construção”. Outros 21,5% concordam com a questão 29 do questionário, o que na soma representam 97,5% do total de respostas, enquanto 1,5% estão sem condições de opinar. Apenas 0,5% nem concorda nem discorda e outro 0,5% discorda.

O índice de 97,5% obtido nesta questão é um complemento para os resultados da afirmativa anterior, pois, como lembra Demo (1997), há um caráter de provisoriedade no conhecimento. Destaca a relação dialética entre a condição de produzir certezas a partir do novo saber obtido e a capacidade do ser humano de lidar com a criatividade, que gera a sensação de incerteza sobre algo. É a tendência à evolução que os indivíduos possuem, visto que a realidade, conforme o autor, é caracterizada pela imperfeição.

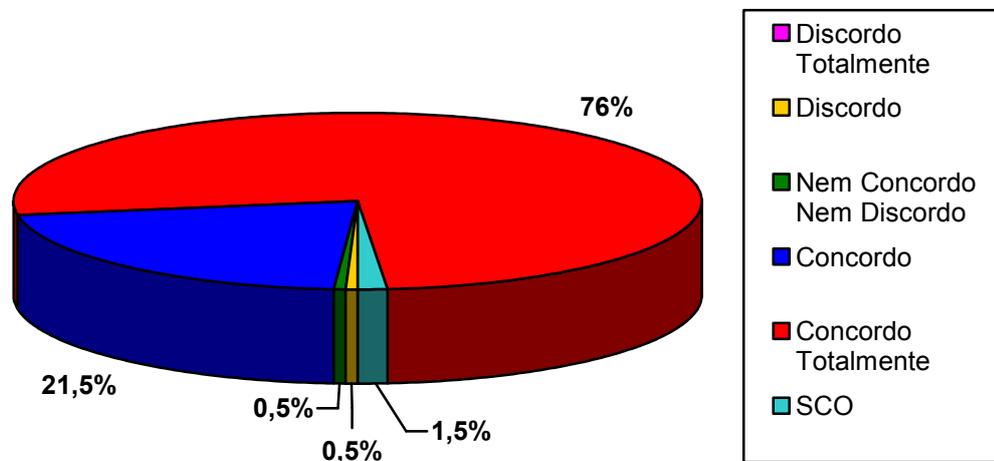


Gráfico 31: O conhecimento de uma pessoa nunca está pronto. Está sempre em construção

Na pesquisa, foi possível identificar que 60% dos pesquisados concordam totalmente que “A tecnologia colabora com a disseminação do conhecimento”. O Gráfico 32 mostra, ainda, que 34,5% concordam com a afirmativa 30. A soma dos dois percentuais chega a 94,5% do total de respondentes. Outros 3,5% nem concordam nem discordam, 1,5% optaram pelo SCO e 0,5% discorda.

Figueiredo (2005) traz um novo tipo de conhecimento, além do tácito e do explícito, que corrobora com os resultados desta questão. O conhecimento potencial está fortemente relacionado à tecnologia, uma vez que refere-se à capacidade de manipulação e processamento de dados armazenados em dispositivos tecnológicos, intermediados pelo computador e seus bancos de dados. É o saber que se pode extrair da verificação dos dados armazenados a respeito do mercado, dos concorrentes, dos públicos com quem se relaciona, enfim, de todo o universo que circunda e permeia a organização. Resulta em aspectos que podem vir a contribuir com as estratégias a serem utilizadas na realização de tarefas ou na tomada de decisão.

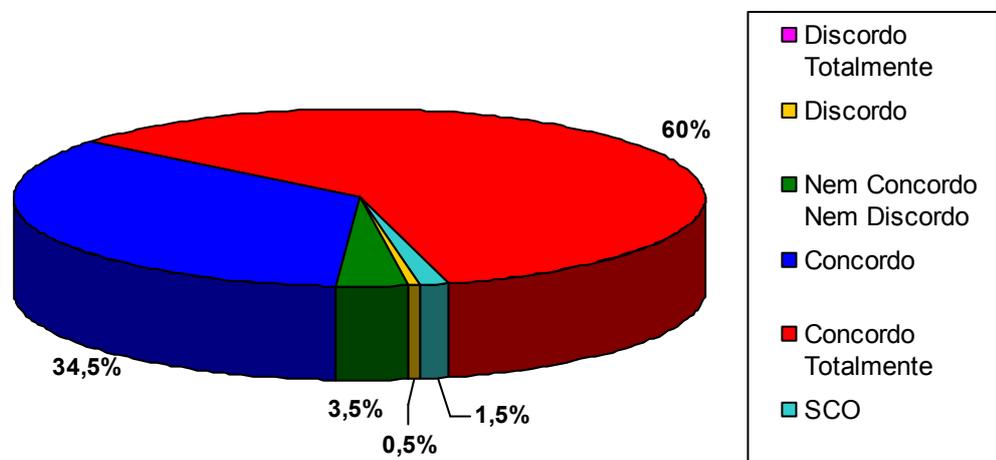


Gráfico 32: A tecnologia colabora com a disseminação do conhecimento

Seguindo, a metade dos respondentes do questionário, ou seja, 50,5%, concordam totalmente que “É possível encontrar conhecimento no portal corporativo”. Outros 41% concordam com a questão de número 31. Os restantes, como mostra o Gráfico 33, estão assim divididos: 4,5% nem concordam nem discordam, 2,5% discordam, 1% optou por SCO e 0,5% discorda totalmente.

O índice de 91%, resultado da soma dos que apóiam esta afirmativa, pode se justificar pelo fato dos respondentes estarem habituados a utilizar o Portal Sicredi, constantemente, em suas rotinas. Como foi informado, há mais de dois anos o instrumento portal corporativo foi introduzido na cultura da organização. Nas entrevistas feitas com os dirigentes participantes da amostra desta pesquisa, foi contemplado o trabalho realizado, de forma intensa, visando informar aos colaboradores sobre a necessidade do uso e dos benefícios que o portal traria, e está trazendo, ao negócio em si e às práticas cotidianas. Destaca-se que esta ação, ainda, é desenvolvida pela equipe de implementação do Portal Sicredi.

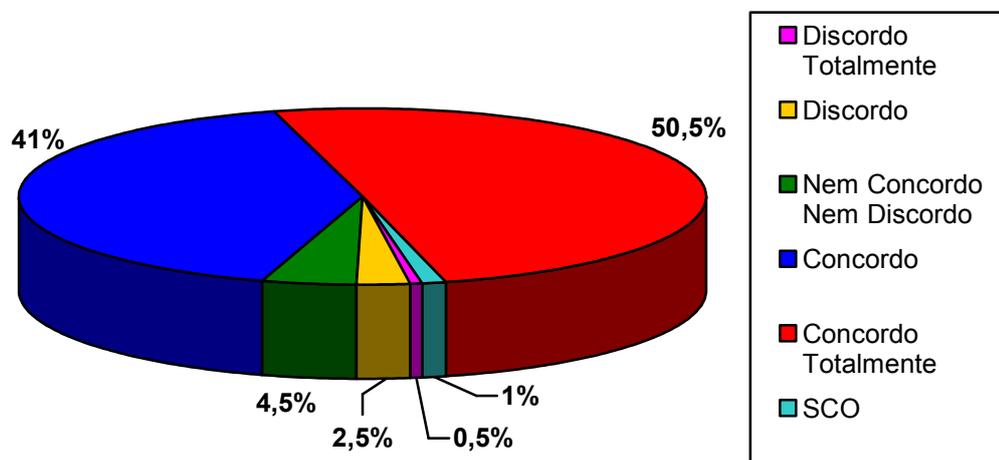


Gráfico 33: É possível encontrar conhecimento no portal corporativo

Quase a metade dos respondentes, isto é, 49,5%, concordam que a “Gestão do conhecimento estimula o compartilhamento e a disseminação de informações”. No Gráfico 34, é possível verificar, ainda, que 39% concordam com a questão número 32. Outros 6,5% nem concordam nem discordam e 5% estão sem condições de opinar.

Um percentual de 88,5% das respostas acompanha a idéia expressa na afirmativa proposta. Corrobora Figueiredo (2005), ao dizer que a gestão do conhecimento contribui com a sedimentação da memória organizacional, gerando conteúdos, que, em um movimento cíclico, tornam-se dados que serão transformados em informação.

Este processo está vinculado ao que dizem Davenport e Marchand (2004) sobre a criação e o uso do conhecimento. Figueiredo (2005) endossa a discussão e percebe a gestão do conhecimento como uma alternativa para criação e pontecialização de redes em torno do saber dos sujeitos, em uma remodelagem constante do saber coletivo. Terra (2005) traz os portais corporativos como um dos caminhos a ser percorrido.

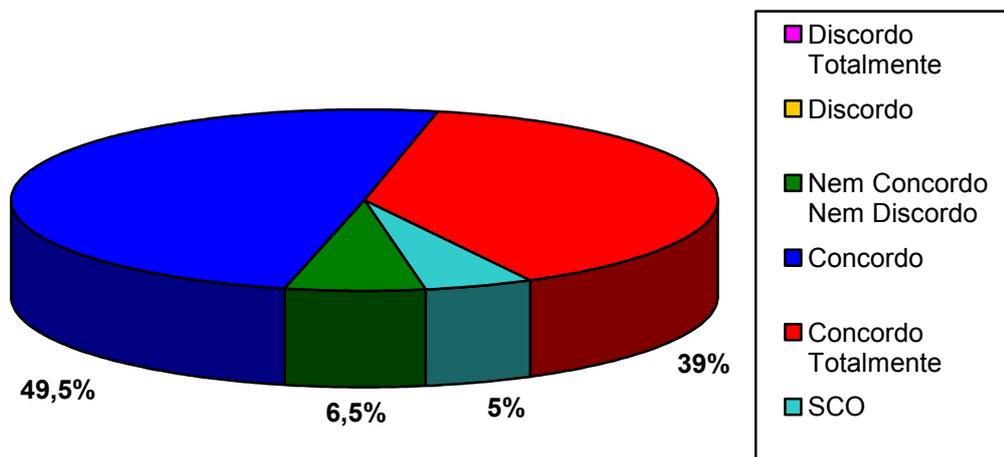


Gráfico 34: Gestão do conhecimento estimula o compartilhamento e a disseminação de informações

Na Tabela 3, é possível observar os resultados apresentados nos gráficos acima, referentes às questões 25 a 32, a partir do uso da técnica de Distribuição de Frequência. Na coluna da esquerda, estão enumeradas as questões pertinentes ao tema Conhecimento. Na coluna central, estão dispostos os resultados obtidos com os questionários, a partir do grau de concordância dos respondentes. São apresentados os números percentuais e os números absolutos. Na coluna direita, estão os totais da amostra.

Tabela 3: Afirmações – Conhecimento x Grau de concordância

Afirmações (Conhecimento)	Grau de concordância						TOTAL
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	
25ª Questão	0,0 (0)	1,5 (3)	6,5 (13)	49,5 (99)	41,5 (83)	1,0 (2)	100 (200)
26ª Questão	0,5 (1)	6,0 (12)	13,0 (26)	39,5 (79)	39,0 (78)	2,0 (4)	100 (200)
27ª Questão	0,0 (0)	1,5 (3)	5,0 (10)	35,5 (71)	57,0 (114)	1,0 (2)	100 (200)
28ª Questão	0,0 (0)	5,0 (10)	12,5 (25)	48,5 (97)	33,5 (67)	0,5 (1)	100 (200)
29ª Questão	0,0 (0)	0,5 (1)	0,5 (1)	21,5 (43)	76,0 (152)	1,5 (3)	100 (200)
30ª Questão	0,0 (0)	0,5 (1)	3,5 (7)	34,5 (69)	60,0 (120)	1,5 (3)	100 (200)
31ª Questão	0,5 (1)	2,5 (5)	4,5 (9)	41,0 (82)	50,5 (101)	1,0 (2)	100 (200)
32ª Questão	0,0 (0)	0,0 (0)	6,5 (13)	49,5 (99)	39,0 (78)	5,0 (10)	100 (200)
Conjunto	0,1 (2)	2,2 (35)	6,5 (104)	39,9 (639)	49,6 (793)	1,7 (27)	100 (1600)

Fonte: Dados coletados pelo autor.

No Gráfico 35, a seguir apresentado, pode-se verificar a média de cada uma das questões do bloco que trata do tema Conhecimento. Na linha horizontal, estão dispostas as afirmações que seguem da questão 25 a 32. Na linha vertical, estão representadas as opções para a resposta e o valor a elas atribuído, assim representado: para a alternativa Discordo Totalmente, o peso 1; Discordo, o peso 2; Nem Concordo Nem Discordo, o peso 3; Concordo, com o peso 4; e, Concordo Totalmente, o peso 5. As respostas indicadas na coluna SCO (sem condições de opinar) são desconsideradas nos cálculos para a construção deste tipo de gráfico.

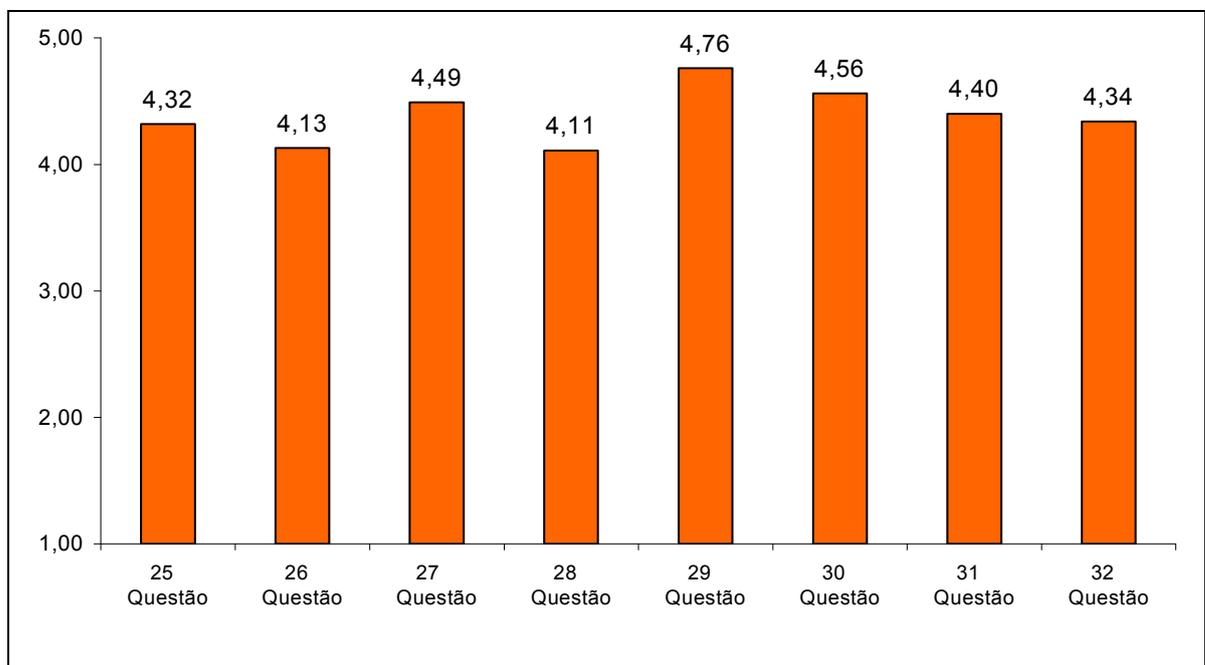


Gráfico 35: Média das questões sobre Conhecimento

É possível perceber que a média das respostas às questões referentes ao tema Conhecimento ficou entre os graus de concordância e concordância total. A questão que mais se aproximou da concordância total foi de número 29, “*O conhecimento de uma pessoa nunca está pronto. Está sempre em construção*”, com 4,76 pontos. Em contrapartida, a questão 28, “*A construção do conhecimento surge dos questionamentos sobre determinado tema*”, foi a que mais distante ficou da concordância total, com 4,11 pontos.

### • Portais Corporativos

Feitos os apontamentos sobre o tema Conhecimento, segue-se a apresentação e análise dos dados recolhidos com o questionários, sobre a categoria Portais Corporativos, com as questões de número 33 a 45.

Na questão 33, “A melhor ferramenta tecnológica para disponibilizar de informações é o portal corporativo”, 46% dos respondentes concordam e 25,5% concordam totalmente com a afirmativa, representando 71,5% da amostra. Freitas (2004) acompanha o raciocínio dos respondentes, pois diz que o portal corporativo colabora com a acessibilidade do sujeito à informação. Shilakes e Tylman (1998), pioneiros no uso do conceito de portais corporativos, destacam que a ferramenta permite à organização liberar conteúdos, estratégicos e/ou operacionais, aos seus colaboradores.

Outros 21% nem concordam nem discordam, 5% discordam, 2% optaram por SCO e 0,5% discorda totalmente, como representa o Gráfico 36. Nota-se que o índice de respondentes que nem concordam nem discordam é alto. Pode-se dizer que ele está associado ao fato dos colaboradores utilizarem o Portal Sicredi há pouco tempo, pois estão em contato com a ferramenta por apenas dois anos. Assim, estão passando, ainda, pelo período de adaptação ao instrumento tecnológico.

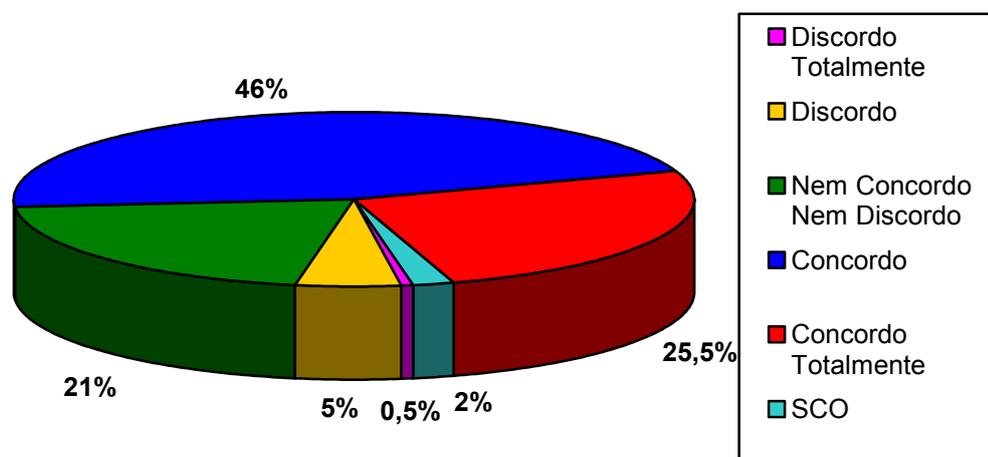


Gráfico 36: A melhor ferramenta tecnológica para disponibilizar de informações é o portal corporativo

No Gráfico 37, é possível verificar que 45,5% dos informantes concordam e 29% concordam totalmente que “O portal corporativo otimiza o tempo dos colaboradores e aumenta a produtividade”. A soma dos dois percentuais alcança 74%. Outros 19,5% nem concordam nem discordam da questão 34 do questionário aplicado. Do restante, 4,5% discordam e 1,5% discordam totalmente. Como na resposta anterior, há um índice considerável de respondentes que nem concordam e nem discordam com a afirmativa. Acredita-se que o motivo está ligado ao tempo de contato com o Portal Sicredi.

Murray (1999) e White (1999) corroboram com os 74% que estão afinados com a afirmativa, ao lembrarem que os portais corporativos vão além da idéia de facilitar as tarefas organizacionais e a tomada de decisão. São vistos pelos autores como uma oportunidade que as organizações possuem de atender as necessidades específicas dos sujeitos, a partir de uma interface única com a informação. Reynolds e Koulopoulos (1999) ressaltam que os portais corporativos, a partir da disponibilização de informações, tornam os sujeitos mais competitivos, intensificam as relações entre as organizações e seus públicos, deixando-as mais próximas do conceito de inteligência empresarial.

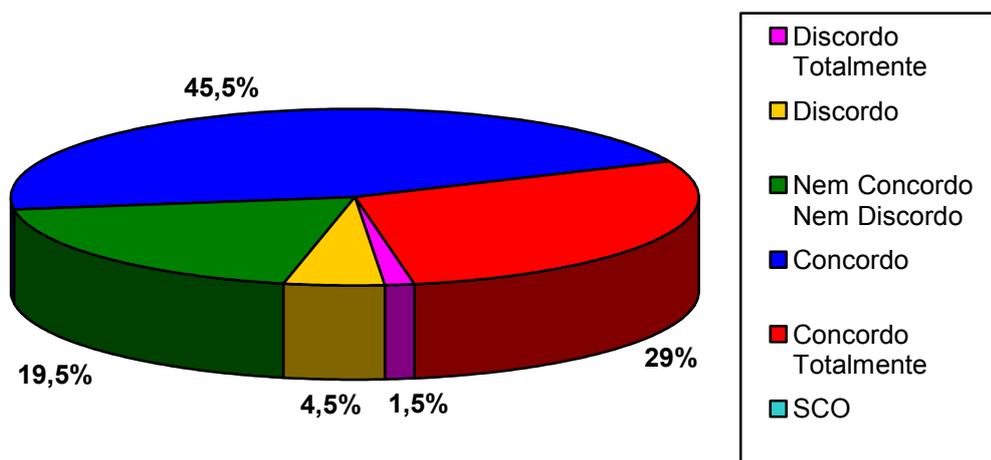


Gráfico 37: O portal corporativo otimiza o tempo dos colaboradores e aumenta a produtividade

Quase a maioria dos respondentes, 48%, concorda com a informação *que “O uso do portal corporativo facilita o cumprimento das tarefas e o alcance das metas”*. Próximos desta idéia estão 26% dos respondentes que concordam totalmente. Juntos, estes dois percentuais alcançam 74% dos respondentes. Terra e Bax (2003) reiteram a afirmativa feita no questionário, ao lembrarem que os portais corporativos são ferramentas de cunho estratégico, pois devem ser usadas alinhadas à missão e aos objetivos da organização.

Como mostra o Gráfico 38, outros 16,5% nem concordam nem discordam, 6% discordam, 2,5% estavam SCO e 1% discorda totalmente. Outra vez, o índice considerável de respondentes que nem concordam nem discordam pode encontrar justificativa no pouco tempo de contato que os respondentes da pesquisa possuem usando o Portal Sicredi, apesar do trabalho de adaptação desenvolvido pela equipe de implementação da ferramenta.

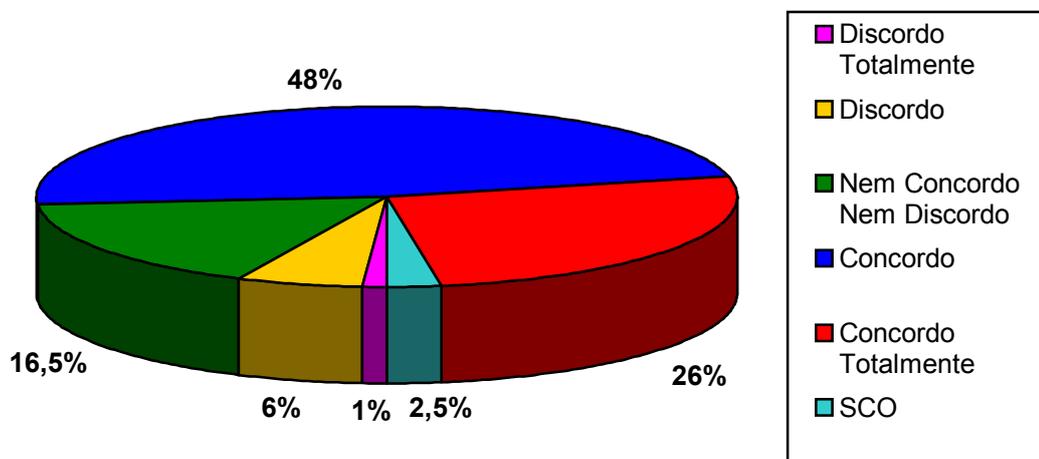


Gráfico 38: O uso do portal corporativo facilita o cumprimento das tarefas e o alcance das metas

O Gráfico 39 traz as respostas da questão 36, “O portal corporativo reduz o investimento em novos equipamentos de informática”. Dos respondentes, 31% nem concorda nem discorda com a afirmativa. Outros 25,5% concordam e 14% concordam totalmente. O restante, 15,5% discordam, 12,5% sentem-se sem condições de opinar e 1,5% discordam totalmente.

Por ser uma questão que requer algum entendimento da área de informática, pode-se encontrar justificativa para o alto índice dos que optaram por nem concordar e nem discordar. Mas, Freitas (2004) embasa as respostas dos 39,5% que se mostraram alinhados à idéia proposta. Esclarece que os portais corporativos colaboram na redução de custos de armazenamento e no tráfego de dados da rede interna, além de diminuir os investimentos em microcomputadores.

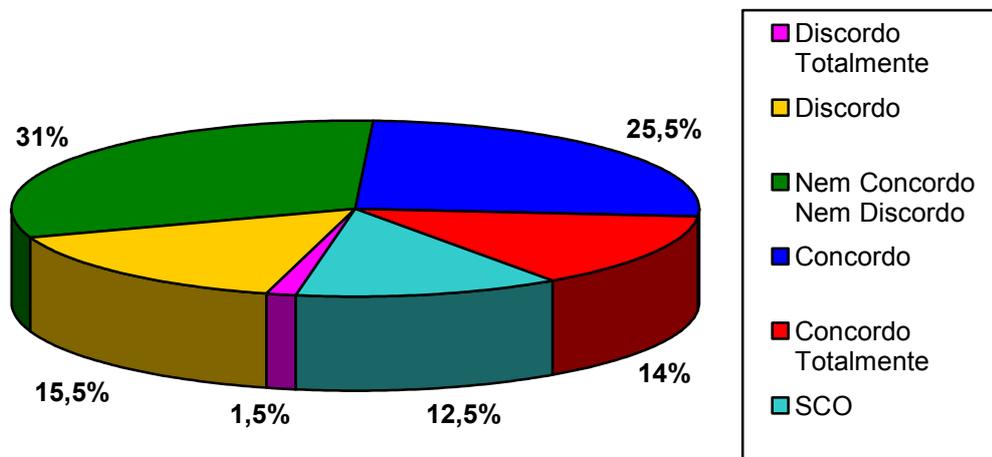


Gráfico 39: O portal corporativo reduz o investimento em novos equipamentos de informática

A maioria dos respondentes, 97%, sendo destes 49,5% que concordam e 47,5% que concordam totalmente, afirmam que “No portal corporativo é possível atualizar, acessar, publicar e gerenciar informações”. Este resultado mostra que os usuários do Portal Sicredi percebem o potencial da ferramenta para o gerenciamento da informação, explicado por Davenport (1998), Beal (2004) e Terra (2005). Apenas 1,5% nem concordam nem discordam, 1% está sem condições de opinar e 0,5% discorda da questão 37, conforme é representado pelo Gráfico 40.

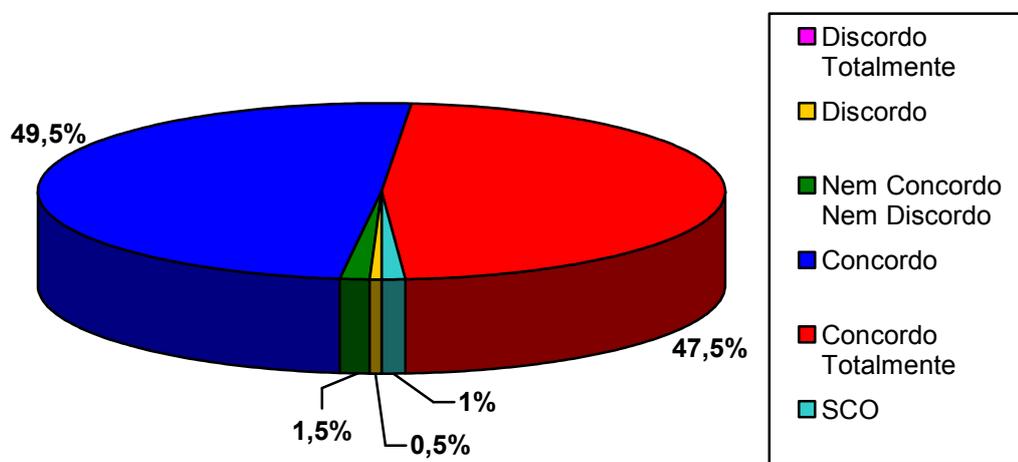


Gráfico 40: No portal corporativo é possível atualizar, acessar, publicar e gerenciar informações

Nas questões 38 a 42, o pensamento de Freitas (2004) sobre os benefícios atribuídos ao uso de portais corporativos serve como referencial para o entendimento das respostas obtidas no questionário aplicado. Percebe-se um bom nível de entendimento, por parte dos respondentes, sobre as potencialidades desta tecnologia, como, por exemplo, a geração e a proteção do conhecimento organizacional, o cuidado com o excesso de informação, a possibilidade de uso do portal para fins de educação à distância e o investimento em novos talentos.

Das respostas obtidas na questão 38, 94%, sendo 51% que concordam e 43% que concordam totalmente, apóiam a idéia de que “O portal corporativo proporciona a geração de conhecimento organizacional”. Como mostra o Gráfico 41, outros 5% nem concordam nem discordam, 0,5% discorda e 0,5% discorda totalmente.

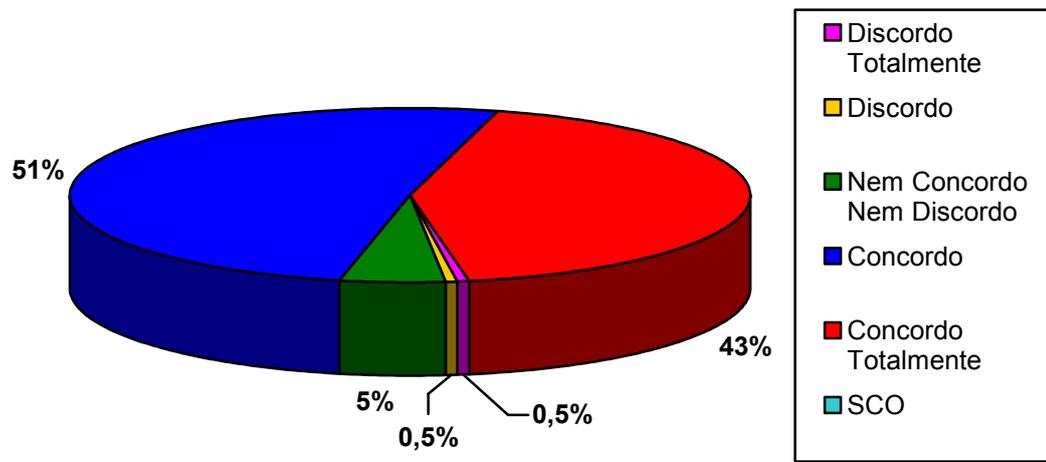


Gráfico 41: O portal corporativo proporciona a geração de conhecimento organizacional

No Gráfico 42, representando a questão 39, observa-se que 42% dos respondentes da pesquisa concordam totalmente que “*As listas de distribuição do portal são mal utilizadas, o que gera excesso de informação*”. Outros 32,5% concordam com a questão 39 do questionário. A soma dos dois resultados alcança 74,5% dos participantes.

Esta questão, também, foi amplamente citada e discutida pelos entrevistados que participaram da abordagem qualitativa desta pesquisa. Nota-se um alinhamento no pensamento de gestores e colaboradores. Outros 12,5% nem concordam nem discordam, 10% discordam e 3% optaram por SCO.

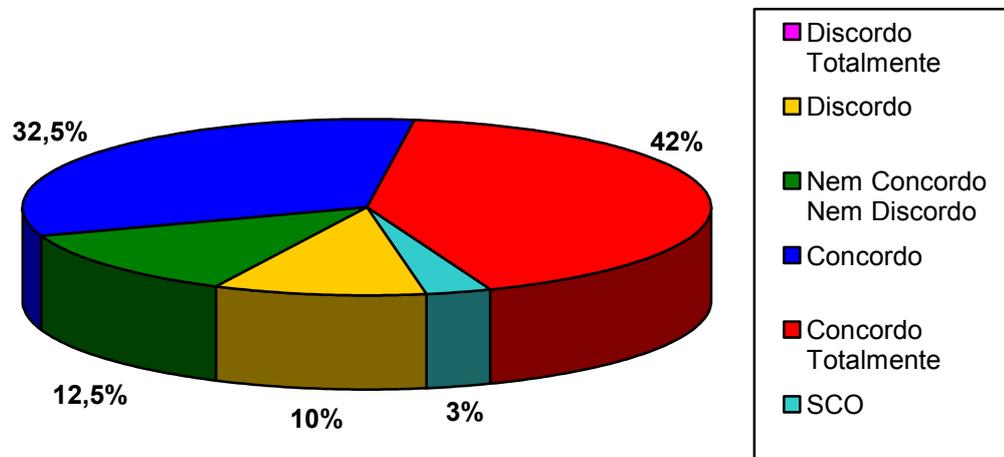


Gráfico 42: As listas de distribuição do portal são mal utilizadas, o que gera excesso de informação

Sobre a idéia de que “O portal corporativo é um lugar onde se pode proteger o conhecimento organizacional”, conforme a questão 40, das respostas obtidas, 37,5% dos pesquisados concordam e 31% concordam totalmente. Um percentual de 20,5% nem concordam nem discordam, 6,5% discordam, 4% SCO e 0,5% discorda totalmente da idéia, como mostra o Gráfico 43.

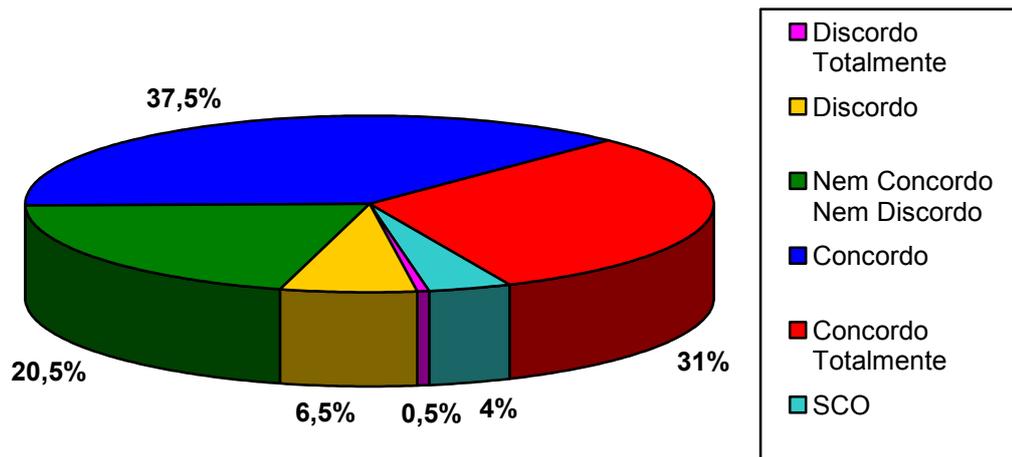


Gráfico 43: O portal corporativo é um lugar onde se pode proteger o conhecimento organizacional

Dos respondentes da pesquisa, 41,5% concordam e 34,5% concordam totalmente que “As capacitações e a Educação à Distância podem acontecer no uso do portal corporativo”. Ainda sobre a questão 41 do questionário, o Gráfico 44 mostra que 9,5% nem concordam nem discordam, 11% optaram por SCO, 3% discordam e 0,5% discorda totalmente desta afirmativa.

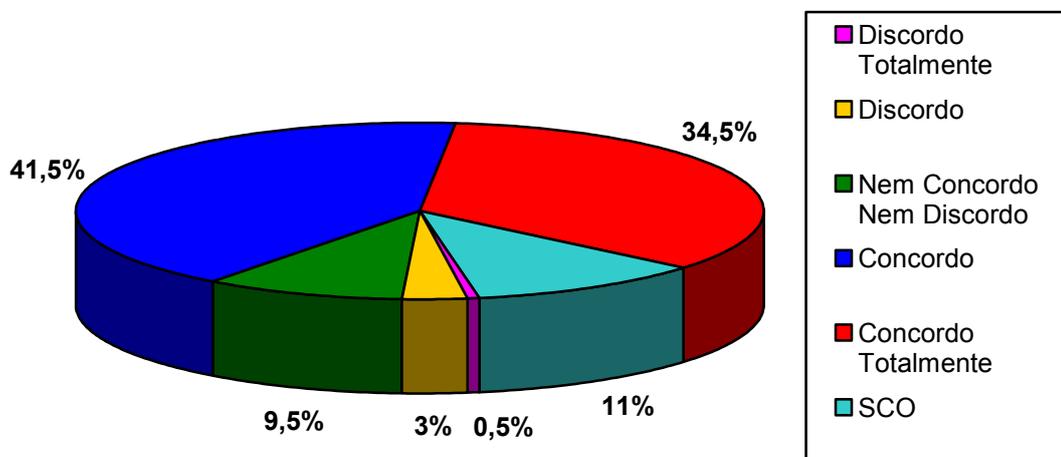


Gráfico 44: As capacitações e a Educação à Distância podem acontecer no uso do portal corporativo

No Gráfico 45, é possível ver que 36,5% dos respondentes concordam e 25,5% concordam totalmente que “O portal corporativo colabora com o desenvolvimento de novos talentos”. Outros 24,5% nem concordam nem discordam da questão 42 do questionário, enquanto 7,5% marcaram SCO, 5,5% discordam e 0,5% discorda totalmente.

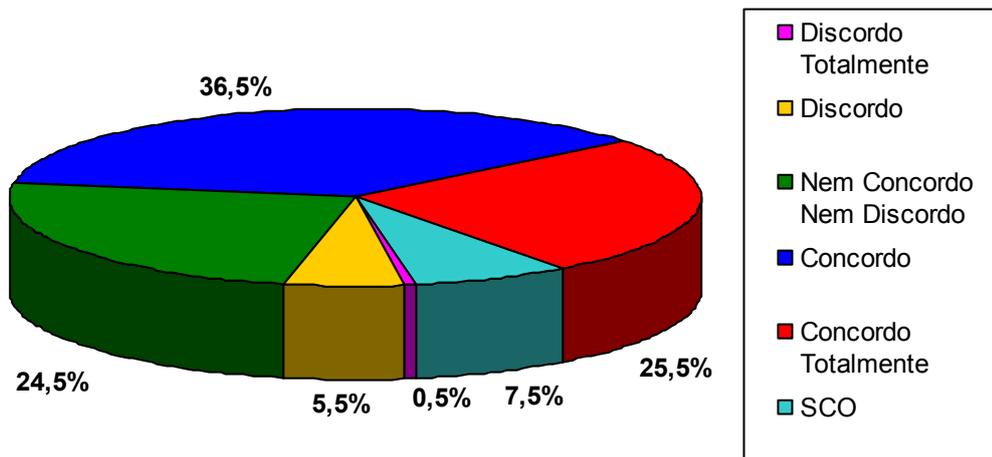


Gráfico 45: O portal corporativo colabora com o desenvolvimento de novos talentos

Para a questão 43, como apresenta o Gráfico 46, a maioria dos respondentes do questionário aplicado, isto é, 86%, sendo 54% que concordam e 32% que concordam totalmente, dizem que “O portal corporativo pauta as atividades e assuntos na organização”. O índice aponta que os meios de comunicação a médio e longo prazos podem influenciar os receptores no que diz respeito sobre o quê e como pensar a respeito de algo, como indica a proposta do Agendamento. Do restante, 10,5% nem concordam nem discordam, 1% discorda, 1% discorda totalmente e 0,5% marcou sem condições de opinar, com a questão 43.

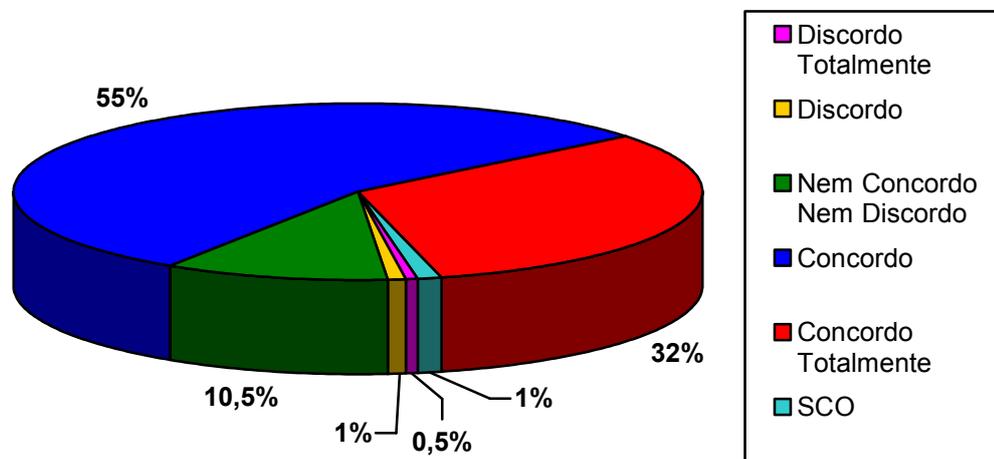


Gráfico 46: O portal corporativo pauta as atividades e assuntos na organização

Sobre a questão 44, a maioria dos respondentes, ou seja, 83,5%, entre 46,5% que concordam e 37% que concordam totalmente, dizem sentir-se confortáveis usando o portal corporativo do SICREDI. Este percentual mostra que há uma boa aceitação, por parte dos colaboradores do Sicredi, com relação ao uso da ferramenta portal corporativo. De acordo com o Gráfico 47, outros 9% dos respondentes nem concordam nem discordam, enquanto que 4,5% discordam, 1,5% discordam totalmente e 1,5% marcou SCO.

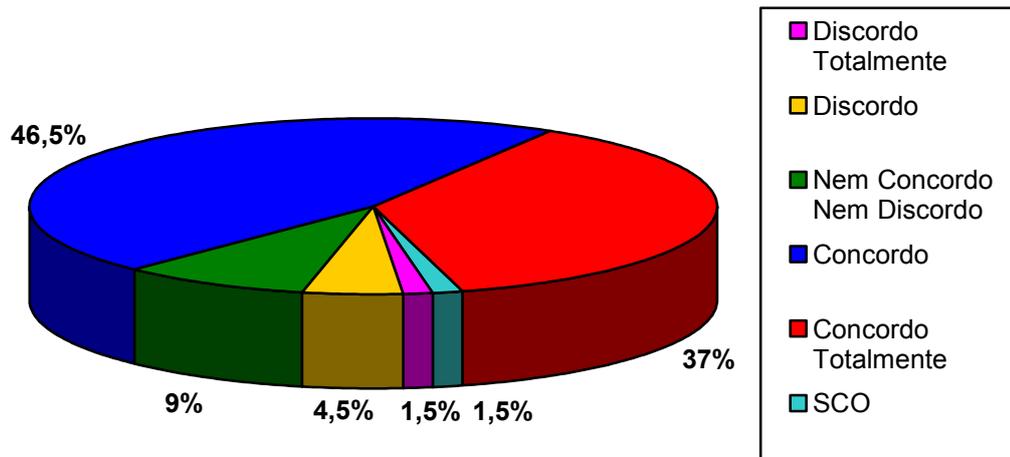


Gráfico 47: Sinto-me confortável usando o portal corporativo do Sicredi

Conforme o Gráfico 48, é possível dizer que 65,5% dos respondentes, sendo 36% que concordam e 29,5% que concordam totalmente, acreditam que “O portal do Sicredi é o melhor meio para a comunicação entre os colaboradores”. Este índice pode indicar que os usuários do Portal Sicredi percebem a potencialidade da ferramenta como um veículo de comunicação, de troca de conteúdos, de atribuição de sentido, de disseminação da informação e como um espaço aberto para a troca de conhecimentos, oportunizando a transformação de saberes tácitos em explícitos, conforme destacam Terra e Bax (2003). Os outros participantes da pesquisa estão assim divididos: 20,5% nem concordam nem discordam, 10% discordam, 2% discordam totalmente e 2% marcaram SCO.

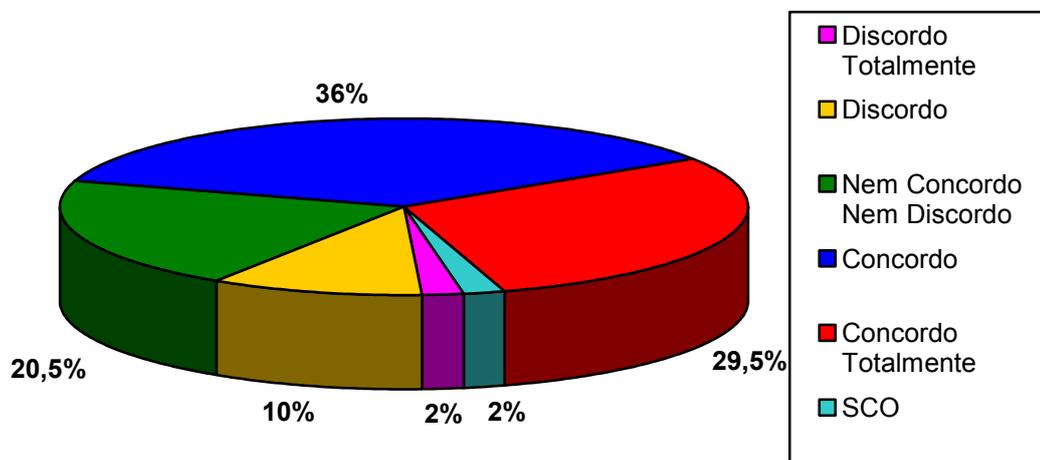


Gráfico 48: O portal do Sicredi é o melhor meio para a comunicação entre os colaboradores

Na Tabela 4, é possível observar os resultados apresentados nos gráficos acima, a partir do uso da técnica de Distribuição de Frequência. Na coluna da esquerda, estão enumeradas as questões referentes ao tema Portais Corporativos. Na coluna central, estão dispostos os resultados obtidos com os questionários, a partir do grau de concordância dos respondentes. São apresentados os números percentuais e os números absolutos. Na coluna direita, estão os totais da amostra.

Tabela 4: Afirmações – Portal Corporativo x Grau de concordância

Afirmações (Portal Corporativo)	Grau de concordância						TOTAL
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem condições de opinar	
33ª Questão	0,5 (1)	5,0 (10)	21,0 (42)	46,0 (92)	25,5 (51)	2,0 (4)	100 (200)
34ª Questão	1,5 (3)	4,5 (9)	19,5 (39)	45,5 (91)	29,0 (58)	0,0 (0)	100 (200)
35ª Questão	1,0 (2)	6,0 (12)	16,5 (33)	48,0 (96)	26,0 (52)	2,5 (5)	100 (200)
36ª Questão	1,5 (3)	15,5 (31)	31,0 (62)	25,5 (51)	14,0 (28)	12,5 (25)	100 (200)
37ª Questão	0,0 (0)	0,5 (1)	1,5 (3)	49,5 (99)	47,5 (95)	1,0 (2)	100 (200)
38ª Questão	0,5 (1)	0,5 (1)	5,0 (10)	51,0 (102)	43,0 (86)	0,0 (0)	100 (200)
39ª Questão	0,0 (0)	10,0 (20)	12,5 (25)	32,5 (65)	42,0 (84)	3,0 (6)	100 (200)
40ª Questão	0,5 (1)	6,5 (13)	20,5 (41)	37,5 (75)	31,0 (62)	4,0 (8)	100 (200)
41ª Questão	0,5 (1)	3,0 (6)	9,5 (19)	41,5 (83)	34,5 (69)	11,0 (22)	100 (200)
42ª Questão	0,5 (1)	5,5 (11)	24,5 (49)	36,5 (73)	25,5 (51)	7,5 (15)	100 (200)
43ª Questão	0,5 (1)	1,0 (2)	10,5 (21)	55,0 (110)	32,0 (64)	1,0 (2)	100 (200)
44ª Questão	1,5 (3)	4,5 (9)	9,0 (18)	46,5 (93)	37,0 (74)	1,5 (3)	100 (200)
45ª Questão	2,0 (4)	10,0 (20)	20,5 (41)	36,0 (72)	29,5 (59)	2,0 (4)	100 (200)
Conjunto	0,8 (21)	5,6 (145)	15,5 (403)	42,4 (1102)	32,0 (833)	3,7 (96)	100 (2600)

Fonte: Dados coletados pelo autor.

No Gráfico 49, a seguir, é possível verificar a média das respostas referente a cada uma das questões do bloco que trata do tema Portais Corporativos. Na linha horizontal, estão representadas as afirmações de número 33 a 45. Na linha vertical, estão representadas as opções para a resposta e o valor a elas atribuído, assim representado: para a alternativa Discordo Totalmente, o peso 1; Discordo, com o peso 2; Nem Concordo Nem Discordo, o peso 3; Concordo, com o peso 4; e, Concordo Totalmente, o peso 5. As respostas colocadas na coluna SCO (sem condições de opinar) são desconsideradas nos cálculos para a construção deste tipo de gráfico.

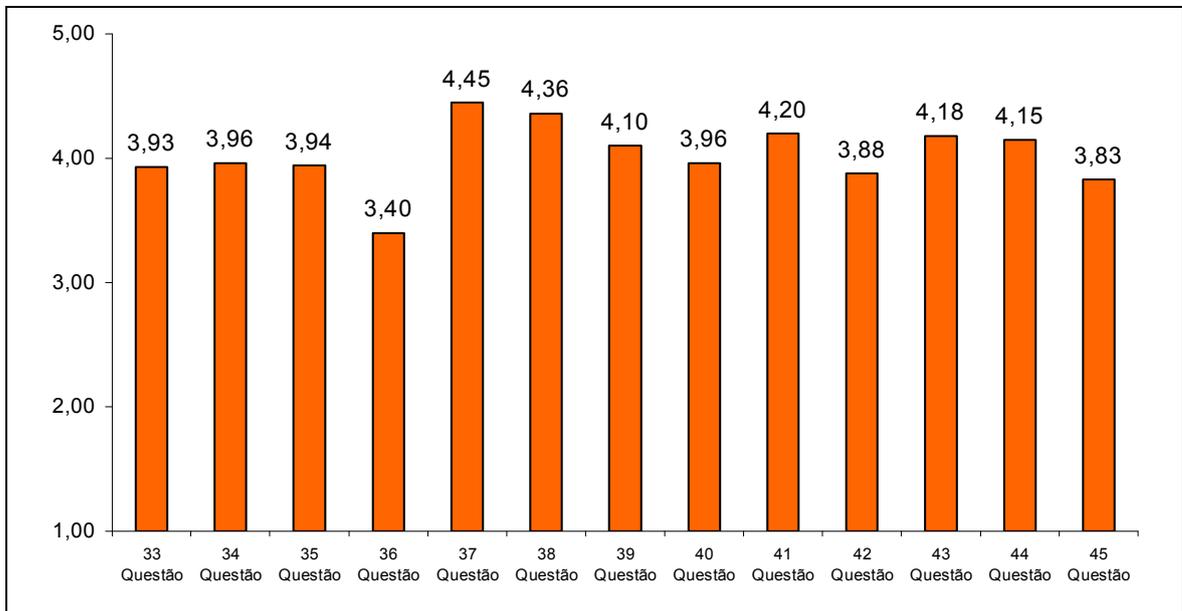


Gráfico 49: Média das questões sobre Portais Corporativos

Do grupo de questões referentes ao tema Portal Corporativo, nota-se que a média das respostas está entre os graus nem concordo nem discordo e concordo. A questão que mais se aproximou da resposta nem concordo nem discordo foi a de número 36, “*O portal corporativo reduz o investimento em novos equipamentos de informática*”, com 3,40 pontos. Como foi dito na análise desta afirmativa, o resultado pode estar atrelado ao nível de conhecimento dos usuários e participantes da pesquisa a respeito de temas técnicos que envolvem a área de informática.

Por sua vez, a questão que obteve o maior nível de concordância foi a 37, “*No portal corporativo é possível atualizar, acessar, publicar e gerenciar informações*”, com 4,45 pontos. Também, como foi dito na análise da afirmativa, os índices, provavelmente, podem estar relacionados ao trabalho da equipe de implantação do portal, que tem se preocupado em esclarecer os usuários sobre as potencialidades da ferramenta, a fim de que os colaboradores possam utilizá-la em sua plenitude.

### **6.3.3 Algumas inferências**

Percebeu-se, tendo por base o resultado das pesquisas qualitativa e quantitativa apresentadas, um alinhamento entre as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com parte do corpo gerencial do Sicredi e os resultados alcançados com a aplicação do questionário junto aos colaboradores da organização.

No que tange ao tema comunicação, nota-se que os dois grupos consultados percebem a comunicação como um processo de troca de mensagens, envolvendo receptores e emissores, que utilizam um canal e um código em comum. O *feedback* foi considerado um importante movimento para que o diálogo estabelecido se cumpra na totalidade. Além disso, valorizam fluxos comunicacionais em diferentes sentidos, sejam eles ascendentes, descendentes ou horizontais.

Os participantes da pesquisa mostraram-se conscientes de que a cultura organizacional é um elemento que, necessariamente, precisa ser levado em consideração neste contexto, visto que apontam a comunicação como um processo que aprimora relacionamentos, facilitando o alcance das metas propostas pela organização. Há, ainda, um entendimento em torno da idéia de que ruídos podem ocorrer nestas trocas, mas que, através de estratégias bem definidas, é possível minimizá-los.

Observou-se, também, que um dos temas de maior discussão foi a famosa “rádio corredor”, que surge por dois motivos: devido à falta de planificação dos canais institucionais ou à das relações que se estabelecem entre os colaboradores da organização, a partir de sua convivência. Principalmente, em relação ao grupo que respondeu o questionário, o assunto precisa ser mais pesquisado, pois traz muita polêmica.

Outra questão que chamou a atenção, no momento da análise, foi a percepção dos participantes com relação ao papel da informação nos processos de comunicação, sobre a necessidade de construção e disseminação do conhecimento e a contribuição da tecnologia na otimização das trocas de mensagens entre emissores e receptores.

No que tange à informação, tanto os entrevistados, quanto os respondentes do questionário, identificaram as características que uma informação precisa ter para cumprir seu papel na comunicação. Apontaram a atualidade, a veracidade, a novidade, a objetividade, a clareza, a coesão, a concisão, o interesse e a redução de incerteza como as mais importantes. Alguns dos que participaram da entrevista, por ser uma técnica que permite comentários mais elaborados da parte dos entrevistados, chegaram a realizar comparações entre a informação organizacional e as notícias veiculadas pela mídia. Isto mostra a similaridade entre as duas, idéia esta destacada nos apontamentos teóricos desta pesquisa.

Pareceu claro, para o grupo consultado, que a informação é capaz de reduzir incertezas no momento da tomada de decisões e da realização de tarefas. Percebeu-se, ainda, serem capazes de identificar que antes do uso da informação existem outros dois processos, o de necessidade e o de busca da informação. Destacaram o importante papel das fontes e do sentimento de confiabilidade que se estabelece entre quem precisa e aquele que possui a informação. O grupo deu um importante destaque a este processo, pois observa a informação como um ativo estratégico.

Pode-se dizer que houve apenas um desencontro entre a fala dos entrevistados e a dos respondentes do questionário. Foi referente ao excesso de

informação. O primeiro grupo pôde manifestar-se a respeito deste tema, comentando os problemas ocorridos a partir da avalanche de dados que inunda as organizações diariamente. Os que responderam ao questionário mostram-se imparciais em suas respostas, marcando, em sua maioria, se observada a média obtida, a alternativa nem concordo nem discordo para a afirmativa que tratava deste assunto. Comentários mais aprofundados sobre este resultado são temerosos, pois o tipo de instrumento aplicado era formado apenas por perguntas fechadas.

Tendo por base os objetivos específicos desta pesquisa, é possível dar destaque ao fato de os participantes da consulta terem concordado que é o receptor quem atribui ou não valor a determinada informação divulgada pela organização. Pode-se inferir que os pressupostos da *Agenda Setting* permearam tais respostas, isto porque notou-se que há um sentimento sobre a percepção de relevância do tema que circula nos canais de comunicação organizacionais. Os aspectos interesse e incerteza sobre o assunto fizeram-se presentes nas respostas obtidas.

Outro aspecto que os princípios do Agendamento trazem foi observado. Diz respeito ao fluxo de informações que percorre os espaços da organização. Percebeu-se que o efeito enciclopédia está presente na vida organizacional, seja no âmbito pessoal, interpessoal ou coletivo. Talvez, justifiquem-se as considerações feitas pelos respondentes a respeito da necessidade de um gerenciamento mais efetivo tanto para a informação, quanto para o conhecimento.

Acompanhando esta linha de raciocínio, surgem respostas que validaram a idéia de que o acesso à informação é capaz de colaborar com a construção do conhecimento organizacional. Além do fato de que o conhecimento surge deste acesso somado à vivência e à experimentação por parte do colaborador. Verificou-se, entre os participantes da pesquisa, um sentimento a respeito da necessidade de compartilhamento dos saberes de cada um com o grupo, o que irá colaborar com a construção do conhecimento da organização.

Os entrevistados mostraram-se adeptos à idéia de que os saberes estão sempre em construção, sendo fundamental, por parte dos colaboradores, a sensação de imperfeição e de necessidade de aprimoramento. Acompanhando isto, está a participação da tecnologia neste gerenciamento, principalmente com o uso de portais corporativos.

No que tange aos portais corporativos, notou-se que o fato de a ferramenta estar em processo de implementação e, de certa forma, começando a fazer parte da cultura da organização consultada, acabou por interferir em algumas respostas, principalmente do grupo de colaboradores respondentes do questionário. Isto se verificou quando indagados sobre os benefícios do portal para as práticas diárias e sobre a relação que cada um estabelece com a ferramenta. Em contrapartida, concordaram com os participantes das entrevistas no que se refere à importância do portal corporativo no gerenciamento da informação e do conhecimento.

Finalmente, tendo por base os objetivos e as questões de pesquisa que balizam este estudo, pode-se inferir que os pressupostos a respeito da presença dos princípios da *Agenda Setting* nas organizações de trabalho, apontados na discussão feita no quinto capítulo deste trabalho, foram percebidas em um ambiente real.

Questões referentes ao fluxo contínuo de informações e à construção do efeito enciclopédia; as similaridades entre a informação e a notícia veiculada pelas mídias; a percepção de relevância; a necessidade de altos níveis de interesse e incerteza a respeito de um tema, que o levam ou não para a agenda de discussões; e a influência dos meios de comunicação na construção desta agenda e no quê e como pensar e falar, foram percebidos nas falas dos entrevistados e no grau de concordância dos respondentes do questionário aplicado. Neste sentido, a pesquisa de campo realizada vem contribuir com as verificações realizadas e discutidas em nível teórico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ímpeto questionador do ser humano, estudado por Demo (1997), pode ser visto como o responsável pela desconstrução e reconstrução dos saberes que conduzem à evolução dos tempos. A presente tese está baseada neste princípio. A ele se somam os ensinamentos de Choo (2004) sobre a necessidade, a busca e o uso da informação com vistas ao conhecimento; e a percepção de relevância e o interesse no tema, trazidos pela *Agenda Setting*. São esses os alicerces deste estudo.

A sociedade, formada por uma rede de organizações, cada vez maior e mais complexa, como lembra Castells (2000), precisa adotar a idéia de inovação e criação, enaltecida por Nonaka e Takeuchi (1997), para que possa alcançar as condições de cérebro e organismo, comentadas por Morgan (2000). A comunicação, a partir das trocas que proporciona, como agente de ação, integração, formação e construção, como lembra Lasswell (1978), é a mediadora deste ambiente em rede. Os meios que possibilitam tal interação cristalizam e reforçam idéias. Citando Lippmann (1966), estes canais são a ligação entre o mundo e a imagem que permeia a mente dos sujeitos sociais, estejam eles em organizações familiares, educacionais, religiosas, de trabalho ou de outra natureza.

Por isso, o conselho e o convite de Lévy (2001), para a constante pesquisa nas organizações, não pode ser desconsiderado ou deixado de lado.

Os ambientes onde estão inseridos os sujeitos sociais requerem observação e estudo permanentes. As Teorias e as Hipóteses Contemporâneas da Comunicação surgem neste universo como uma possibilidade para melhor entendê-lo e explicá-lo, a fim de aprimorar as relações, alcançando metas estabelecidas.

Neste conjunto de estudos sobre Comunicação, uma vertente em especial foi escolhida para ser aprofundada: a hipótese de *Agenda Setting*. Pode-se dizer que um dos elementos do Agendamento, o Efeito Enciclopédia, foi o responsável pela construção do viés apresentado neste trabalho.

Questões sem respostas começam a rondar, vindas do pressuposto de que o conhecimento nunca está pronto, mas está repleto de imperfeições. É possível verificar a ocorrência do Agendamento além dos espaços usualmente estudados? Seria cabível observar este processo na agenda de informações das organizações e nas relações comunicacionais que se dão nestes locais? E as novas tecnologias? A partir de ferramentas como o portal corporativo, podem participar deste processo? Altos níveis de interesse e de incerteza, que Traquina (2001) trata na *Agenda Setting*, tão próximos da necessidade de informação, de construção de novos saberes, com o intuito de colaborar com a área de estudos da Comunicação.

A ciência é feita de procedimentos que fornecem credibilidade aos resultados e vão além de elucubrações ou constatações superficiais. Para se chegar às respostas pretendidas, foi preciso um caminho metodológico, que se baseou nas Pesquisas Descritiva e Exploratória, propostas por Gil (1999). Escolhas pensadas e executadas, com zelo, foram fundamentais para se chegar o mais próximo possível da realidade que se quer desvendar e conhecer. Abordagens de ordem qualitativa e quantitativa completaram uma à outra, mostrando que idéias representadas por palavras ou números a respeito de um mesmo tema tomam caminhos distintos, porém encontram um mesmo ponto de chegada, ao final do trajeto.

Optou-se por utilizar as técnicas ensinadas por Gil (1999), entrevistas, questionários e a observação simples, para recolher os dados que foram

somados e relacionados ao referencial teórico proposto, com a realização da Pesquisa Bibliográfica. A Análise de Conteúdo (PAGÈS, 1987) e a Estatística Descritiva (MALHOTRA, 2001) foram companheiras para estabelecer novas conexões em busca de respostas para as questões propostas.

Este caminho metodológico permitiu que esta pesquisa verificasse a ocorrência da *Agenda Setting* junto à comunicação nas organizações, durante o fluxo de informações e na geração de conhecimento organizacional, em portais corporativos. Em decorrência disto, também, possibilitou identificar como os pressupostos e os conceitos sobre a *Agenda Setting* permeiam os fluxos de informação e a geração de conhecimento nas organizações, e caracterizar o portal corporativo como ferramental para otimizar tal processo.

Os objetivos desta tese foram alcançados. A resposta é positiva para as questões que balizaram este trabalho. Como se dá a ocorrência da *Agenda Setting* junto à comunicação nas organizações, durante o fluxo de informações e na geração de conhecimento organizacional, tendo como canal os portais corporativos? De maneira muito similar aos processos que acontecem entre a mídia e o receptor. Os pressupostos definidos pelo Agendamento também permeiam as relações entre as organizações e seus sujeitos. O fluxo informacional contínuo é uma realidade tão presente nas organizações, que seu elemento principal, a informação, é alvo de inúmeros estudos, sendo considerada a matéria-prima dos processos de comunicação organizacional.

Ela é a base do efeito enciclopédia, das pautas que transitam entre emissores e receptores. Possui características próprias, enumeradas por Simões (2006), que a aproximam, intimamente, da notícia veiculada na mídia, como lembra Erbolato (1991). Os meios de massa veiculam notícias e os canais institucionais divulgam informação. Em qualquer destas situações, este conteúdo precisa ser de interesse público, verdadeiro, objetivo, com boa forma, com a intenção de reduzir incertezas a respeito de algo, servindo de base para a construção de novos saberes.

Conhecendo e entendendo a natureza da informação, é cabível responder a mais uma das questões propostas por este estudo. De que forma a *Agenda*

*Setting* permeia os fluxos de informação e a geração de conhecimento nas organizações? A informação se dá a partir de procedimentos de fundo cognitivo, afetivo e situacional, como ensina Choo (2004). O uso da informação para gerar novos saberes é um processo que possui duas etapas anteriores, a necessidade e a busca da informação.

A *Agenda Setting* pode oferecer aporte para estas fases. A percepção de relevância sobre determinado tema, por parte do receptor, é determinante para um agendamento eficiente. Ela está próxima da incerteza e do interesse sobre o assunto, levando o sujeito a se expor ou não ao tema. Os conceitos de acumulação, consonância, onipresença, relevância, centralidade, tematização, saliência, focalização, *time lag* e *frame* temporal, levantados, principalmente, por Wolf (2001) e Hohlfeldt (2001), são facilmente transportados do universo das mídias e seus receptores para os espaços organizacionais, nas relações com os públicos de interesse.

Uma importante variável entra neste contexto, o tipo de mídia utilizado. Ele também influencia o processo de agendamento. A partir disto, responde-se à última questão que balizou esta pesquisa. Os portais corporativos se configuram como ferramenta que otimiza o agendamento em fluxos informacionais e na geração de conhecimento nas organizações? Levando em consideração os estudos de Freitas (2004), Terra (2005) e Terra e Bax (2003), é possível dizer que sim.

Além de oportunizarem um ambiente personalizado, *on line* e *via web*, os portais corporativos otimizam o tempo nas organizações, pois facilitam o acesso e as trocas informacionais, provocam o uso da informação e disseminam novos conhecimentos. Apesar de apresentarem alguns pontos frágeis, principalmente no que tange à tecnologia, aperfeiçoada diariamente, são instrumentos que agem, de forma direta, na eficiência para a realização das tarefas rotineiras e na tomada de decisão, em nível gerencial. Atuam, assim, como um incremento da produtividade, com vistas ao alcance das metas e no aprimoramento das relações entre a organização e seus públicos-alvo.

Neste sentido, o meio de comunicação, conforme os pressupostos da *Agenda Setting*, é capaz de influenciar a agenda do receptor a médio e longo prazo, determinando sobre o quê e como pensar e falar a respeito de um tema. Como destacam Wolf (2001) e Hohlfeldt (2001), o meio de comunicação dá ênfase ou não a um determinado assunto junto à opinião pública. A partir do que é veiculado, os sujeitos incluem ou excluem assuntos de suas agendas. Isto porque o canal de divulgação pode ser entendido como um agente modificador da realidade.

A pesquisa de campo, realizada junto ao Sicredi, deu vida às constatações teóricas levantadas por intermédio da pesquisa bibliográfica, da análise e das inferências feitas. Foi como se as idéias tivessem tomado forma, sendo possível sua visualização na opinião dos pesquisados e nas práticas da organização. A união entre a teoria e a práxis permitiram presenciar a *Agenda Setting* nos fluxos informacionais e na geração de conhecimento. O Portal Sicredi segue as recomendações feitas por autores como Reynolds e Koulopoulos (1999), Eckerson (1999), Firestone (1999), White (1999), Murray (1999) e Shilakes e Tylman (1998), pioneiros no assunto.

Outra observação pertinente, neste momento, é o fato de que o pensamento dos entrevistados, que ocupam cargos de gestão junto ao Sicredi, e as respostas obtidas com os questionários aplicados aos colaboradores da organização, estão em sintonia. Duas técnicas de coleta de dados, com abordagens distintas. Dois grupos que ocupam lugares diferenciados na escala hierárquica. Resultados que se complementaram e colaboraram com as respostas às questões levantadas no início desta pesquisa.

Feitas tais considerações, é pertinente destacar que esta pesquisa não tem a ousadia de esgotar as discussões sobre a relação entre a *Agenda Setting* e os espaços organizacionais. Pode ser considerada como uma contribuição para os estudos da área das Teorias da Comunicação e da Comunicação nas Organizações.

Nestes termos, o pensamento exposto, durante esta tese, necessita ser submetido a novas reflexões, para que se verifique a validade das proposições

apresentadas e para que sirvam de parâmetros na realização de futuras pesquisas. Assim, outras discussões a respeito do Agendamento e até mesmo sobre *Newsmaking* e Espiral do Silêncio nas organizações surgem como novos problemas de pesquisa, que em um futuro próximo serão explorados por esta pesquisadora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARUGUETE, Natalia. Los médios de comunicación y la formación de la agenda pública. **Verso e Reverso Revista de Comunicação**, São Leopoldo, v. 2, n. 41, 2005. Disponível em: <<http://www.versoereverso.unisinus.br/index.php?e=5>>. Acesso: em 15 de outubro de 2006.

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

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

BARTOLOMÉ, Fernando. Prefácio. In: ARGYRIS, C. et al. (Orgs.). **Comunicação eficaz nas organizações**: Como melhorar o fluxo de informação para tomar decisões corretas. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. XXI a XXIV. [Coletânea de artigos da Harvard Business Review].

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BERLO, David, K. **O processo de comunicação**: Introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: Um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1993.

BREED, Warren. Controlo social na redacção: Uma análise funcional. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo**: Questões, teorias e estórias. Lisboa: Vega, 1999. p. 152-166.

BRUM, Juliana de. A Hipótese de Agenda Setting: Estudos e Perspectivas. **Revista Razón Y Palabra**. Disponível em: <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n35/jbrum.html>>. Acesso em: 15 de outubro de 2006.

BUENO, Wilson. **Comunicação Empresarial**: Teoria e prática. Baueri: Manole, 2003.

CAMPOS, A. Portais: Acessos dinâmicos à economia digital. **Revista eManager**, São Paulo, v. 2, n. 20, set. 2001.

CAREGNATO, Sonia; CRESPO, Isabel. Comportamento de busca de informação: Uma comparação de dois modelos. **Revista Em Questão**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, 2003.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de. **Informação e Conhecimento**: Uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de Informação para a tomada de decisões**. São Paulo: Atlas, 1993.

CASTELLS, Manuel. **A era informação**: Economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1.

CHANLAT, Jean F. **O indivíduo nas Organizações**: Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, constrói conhecimentos e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC-SP, 2003.

\_\_\_\_\_. Preenchendo as lacunas cognitivas: Como as pessoas processam as informações. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald; DICKSON, Tim (Orgs.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 279-286.

COLLING, Lesando. *Agenda Setting e Framing*: Reafirmando os efeitos limitados. **Revista Famecos**, Porto Alegre: PUCRS, n. 14, p. 88-101, abr. 2001.

COSTA, Joan. **Comunicación Corporativa e Revolución de los Servicios**. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação? São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_; MARCHAND, Donald. A Gestão do Conhecimento é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald; DICKSON, Tim (Orgs.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 189-193.

\_\_\_\_; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEFLEUR, Melvin; BALL-ROKEACH, Sandra. **Teorias da Comunicação de Massa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1993.

DEMO, Pedro. **Conhecimento moderno**: Sobre ética e intervenção do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DESPRES, Charles; CHAUVEL, Danièle. Como mapear a gestão do conhecimento. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald; DICKSON, Tim (Orgs.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 194-201.

DIAS, Cláudia. Portal corporativo: Uma revisão de literatura. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, 2001.

DURANDIN, Guy. **La información, la desinformación y la realidad**. Buenos Aires: Paidós, 1995.

EARL, Michael; SCOTT, Ian. O papel do diretor de conhecimento. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald; DICKSON, Tim (Orgs.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 202-207.

ECKERSON, W. W. **Business Portals**: Drivers, Definitions, and Rules (1999). Disponível em: <<http://icities.csd.uoc.gr/related/papers/businessportals.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

EPSTEIN, Isaac. **Teoria da informação**. São Paulo: Ática, 1986.

ERBOLATO, Mário. **Técnicas de codificação em jornalismo**. São Paulo: Ática, 1991.

ESCARPIT, Robert. **Teoría general de la información de la comunicación**. Barcelona: Içaria, 1981.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**: Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FIRESTONE, J. M. **Defining the Enterprise Information Portal** (1999). Disponível em: <<http://www.dkms.com/papers/eipdf.html>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

FLEURY, Maria Tereza. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: Como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

FREITAS, Henrique M. R. de. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

FREITAS, Rogério Afonso de. **Portais Corporativos**: Uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**: Elaboração e formatação. Explicitação das Normas da ABNT. 14. ed. Porto Alegre: s.n., 2006.

GIEBER, Walter. Two Communicators of the News: A study of the roles of sources and reporters. **Social Forces**, v. 39, n. 1, 1960.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

GOMES, Pedro Gilberto. **Tópicos de teoria da Comunicação**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 1997.

HALL, Richard. **Organizaciones: estructura y proceso**. Buenos Aires: Prentice-Hall, 1973.

HOHLFELDT, Antonio. Hipóteses contemporâneas da pesquisa em comunicação. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Orgs.).

**Teorias da Comunicação:** Conceito, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 187-240.

\_\_\_\_\_. Os estudos sobre a hipótese de agendamento. **Revista Famecos**, Porto Alegre: PUCRS, n. 7, p. 42-51, nov. 1997.

\_\_\_\_\_; GOBBI, Maria Cristina. **Teorias da Comunicação:** Antologia de pesquisadores brasileiros. Porto Alegre: Sulina, 2004.

JAHN, Carlos Alberto. **Hipótese Agenda Setting:** Estudo do caso "apagão" segundo Zero Hora. Porto Alegre: PUCRS, 2001. Monografia (Pós-Graduação em Comunicação Social), Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2001.

KANTER, Rosabeth Moss. O futuro depende dos relacionamentos. **Revista HSM Management**, v. 4, n. 20, p. 112-118, maio-jun. 2000.

KREPS, Gary. **La comunicación en las organizaciones**. 2.ed. Wilmington Delaware, USA: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LANG, Gladys; LANG, Kurt. Watergate: An exploration of the agenda-bulding process. In: WILHOIT, G; DEBOCK, H. (Orgs.). **Mass Communication Review Yearbook 2**. Beverly Hills: Sage, 1981. p. 447-468.

LASSWELL, Harold D. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: COHN, Gabriel (Orgs.). **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: Nacional, 1978. p. 105-117.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LÉVY, Pierre. **A conexão planetária:** O mercado, o ciberespaço, a consciência. São Paulo: Ed. 34, 2001.

LIPPMANN, Walter. **Public opinion**. New York: FP, 1966.

LITE, Marisa del Pozo. **Cultura empresarial y comunicación interna:** Su influencia em la gestión estratégica. Madrid: Fragua Editorial, 1997.

LITTLEJOHN, Stephen. **Fundamentos teóricos da comunicação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTELETO, Regina Maria. Cultura informacional: Construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Revista Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, 1995.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando: In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Orgs.). **Teorias da Comunicação**: Conceito, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 11-25.

McCOMBS, Maxwell. A evolução da pesquisa sobre o agendamento: Vinte e cinco anos no mercado de idéias, 1993. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **O Poder do Jornalismo**: Análise e textos da teoria do agendamento. Coimbra: Minerva, 2000. p. 125-145.

\_\_\_\_\_. A função do agendamento dos media, 1972. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **O Poder do Jornalismo**: Análise e textos da teoria do agendamento. Coimbra: Minerva, 2000. p. 47-61.

\_\_\_\_\_. The evolution of Agenda Setting Research: twenty five years in the marketplace of ideas. **Journal of Communication**, v. 43, n. 2, 1993.

\_\_\_\_\_; SHAW, Donald. The Agenda Setting function of mass media. **Public Opinion Quarterly**, v. 36, 1972.

McGARRY, Kevin. **O contexto dinâmico da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999.

McGEE, James; PRUSAK, Lawrence. **Gerenciamento Estratégico da informação**: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOLOTCH, Harvey; LESTER, Marilyn. As notícias como procedimento intencional: acerca do uso estratégico de acontecimentos de rotina, acidentes e escândalos. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo**: Questões, teorias e histórias. Lisboa: Vega, 1999. p. 34-51.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: Edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MURRAY, G. *The portal is the desktop* (1999). Disponível em: <<http://www.e-promag.com/eparchive/index.cfm?fuseaction=viewarticle&ContentID=166&websiteid>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

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

PAGÈS, Max et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

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

PIMENTA, Maria. *Comunicação empresarial*. Campinas: Alínea, 2000.

PINHO, José Benedito. *Jornalismo na Internet*: Planejamento e produção da informação *on-line*. São Paulo: Summus, 2003.

POLISTCHUK, Ilana. *Teorias da Comunicação*: O pensamento e a prática do jornalismo. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RAIGADA, José Luis Piñuel. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

REYNOLDS, H.; KOULOPOULOS, T. *Enterprise knowledge has a face* (1999). Disponível em: <<http://www.intelligententerprise.com/dbarea/archives/1999/993003/feat1.jhtml>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

REZENDE, Denis Alcides. *Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informações empresariais*: O papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

RÜDIGER, Francisco. *Comunicação e Teoria Social Moderna*. Porto Alegre: Fênix, 1995.

\_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria da Comunicação*. São Paulo: Edicon, 1998.

SANTOS, Eli Rozendo Moreira dos. *Comunicação na pequena, média e grande empresa*. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980.

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

SHILAKES, C.; TYLMAN, J. **Enterprise information portals** (1998). Disponível em: <<http://www.sagemaker.com/company/lynch.htm>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, Inteligência e Utopia: Contribuições à teoria de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2006.

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

\_\_\_\_. **Relações públicas: Função política**. Novo Hamburgo: Ed. FEEVALE, 1995.

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

STANO, Rita de Cássia; LEITE, Valéria. A teoria da gestão do conhecimento sob um olhar construtivista. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO/GESTÃO DE DOCUMENTOS, 4. **Anais**. Curitiba, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2005.

\_\_\_\_; BAX, Marcelo Peixoto. Portais Corporativos: Instrumentos de gestão de informação e de conhecimento. In: PAIM, Isis (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciências da Informação – UFMG, 2003. p. 33-53.

\_\_\_\_; GORDON, Cindy. **Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

TOLEDO, Aline Maria. **Portais Corporativos: Uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. Monografia (Curso de Pós-graduação Especialista em Sistemas de Negócios Integrados), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Atlas, 2002.

TRAQUINA, Nelson. As notícias. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo: Questões, teorias e estórias**. Lisboa: Vega, 1999. p. 167-176.

\_\_\_\_\_. **O estudo do Jornalismo no século XX**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2001.

\_\_\_\_\_. **O Poder do Jornalismo: Análise e textos da teoria do agendamento**. Coimbra: Minerva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Atlas, 2002.

UEHARA, I. Portais Acessos dinâmicos à economia digital. **Revista eManager**, São Paulo, v. 2, n. 20, p. 38-40, set. 2001.

VARGAS, Lilia Maria. Uma representação formal da estrutura organizacional do conhecimento. **READ – Revista Eletrônica da Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 6, 2005.

\_\_\_\_\_; BALESTRIN, Alsones. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Estrutura Organizacional do Conhecimento e Estratégia: Um desafio para os estudos em comunicação organizacional. **Ecos Revista**, v. 10, 2006.

WEAVER, David; McCOMBS, Maxwell; SPELLMAN, Charles. Watergate e os media: Análise de um caso de agendamento, 1975 In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **O Poder do Jornalismo: Análise e textos da teoria do agendamento**. Coimbra: Minerva, 2000.

WHITE, C. **The Enterprise Information Portal Marketplace** (1999). Disponível em: <<http://www.decisionprocessing.com/papers/eip1.doc>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.

WHITE, David. O *Gatekeeper*: Uma análise do caso na selecção de notícias. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo: Questões, teorias e estórias**. Lisboa: Vega, 1999. p. 142-151.

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

ZABOT, João Batista M; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento: Aprendizagem e tecnologia – Construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

### **Sites**

DKMS Portal. Disponível em: <<http://www.dkms.com>>. Acesso: em 25 de fevereiro de 2006.

*ePro Magazine*. Disponível em: <<http://www.e-promag.com>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2006.

*Intelligent Enterprise*. Disponível em: <<http://www.intelligententerprise.com>>. Acesso: em 4 de março de 2006.

*Sagemaker Enterprise Portal*. Disponível em: <<http://www.sagemaker.com>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2006.

*Sicredi*. Disponível em <<http://www.sicredi.com.br>>. Acesso em: 7 de setembro de 2006.

*Universit of Crete*. Disponível em: <<http://icities.csd.uoc.gr>>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2006.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **Histórico do Sicredi**

Algumas datas merecem destaque e que estão relacionadas com crescimento do cooperativismo no Brasil e o desenvolvimento da própria organização Sicredi. São elas:

- 1902 a 1964: Sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen, surgem 66 cooperativas de crédito, com o papel expressivo no Sistema Financeiro do Rio Grande do Sul.
- 1964 a 1980: Realização da reforma bancária, que faz desaparecer mais de 50 cooperativas de crédito, no Rio Grande do Sul.
- 1980: Constituição da Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. – Cocecrer-RS, patrocinada pelas nove cooperativas remanescentes, para reorganizar o Sistema e assumir parte das funções do Estado no financiamento rural.
- 1981 a 1985: Constituição das três primeiras cooperativas de crédito rural no Paraná. Constituição da Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná – Cocecre-PR, hoje Sicredi Central PR.
- 1988: Início do cooperativismo de crédito no Mato Grosso, com a constituição da Cooperativa de Crédito Rural do Leste, hoje, Sicredi Leste-MT. Ainda no mesmo ano é constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural do Mato Grosso, hoje, Sicredi Central do MT.
- 1989: Constituição de nove cooperativas de crédito no Mato Grosso do Sul. Um ano depois, é constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural do Mato Grosso do Sul, hoje, Sicredi Central MS.

- 1992: Cocecrer-RS e suas filiadadas unificam suas marcas sob a denominação de Sicredi-RS, em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo.
- 1995: Cooperativas filiadadas à Central do Sicredi-RS constituem o Banco Cooperativo Sicredi S.A. – Bansicredi, o primeiro banco cooperativo privado brasileiro.
- 1996: Inaugurada, em Porto Alegre, a agência matriz do Bansicredi. Cooperativas do Paraná e do Rio Grande do Sul decidem unir-se para fortalecer o Sistema.
- 1997: Início das atividades do Bansicredi em Curitiba. Em 22 de dezembro é inaugurada a sede própria do Sicredi-RS e Bansicredi, em Porto Alegre.
- 1998: Inauguração das agências do Bansicredi em Campo Grande-MS e Cuiabá-MT.
- 1999: O Bansicredi é autorizado pelo Governo Federal a operar o crédito rural com recursos equalizados pelo Tesouro Nacional.
- 2000: Constituição da Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi – Sicredi Serviços, em Porto Alegre, com o objetivo de prestar serviços ao Sistema. O Conselho Monetário Nacional aprova a Resolução nº 2.788, facultando aos bancos cooperativos a sua transformação em bancos múltiplos.
- 2001: Início das atividades da Corretora de Seguros do Sicredi. O Bansicredi concretiza sua participação no BC Card – Administradora de Cartões dos bancos cooperativos Ltda.
- 2002: O Sicredi passa a operar em São Paulo, por meio da integração com as cooperativas do Sistema Alcredi, hoje, Sicredi-SP. São comemorados os 100 anos do cooperativismo no Brasil.

- 2003: O Sicredi inicia suas atividades em Santa Catarina com a inauguração do Sicredi Serra-Mar.

## ANEXO B

### Pauta das entrevistas realizadas no Sicredi

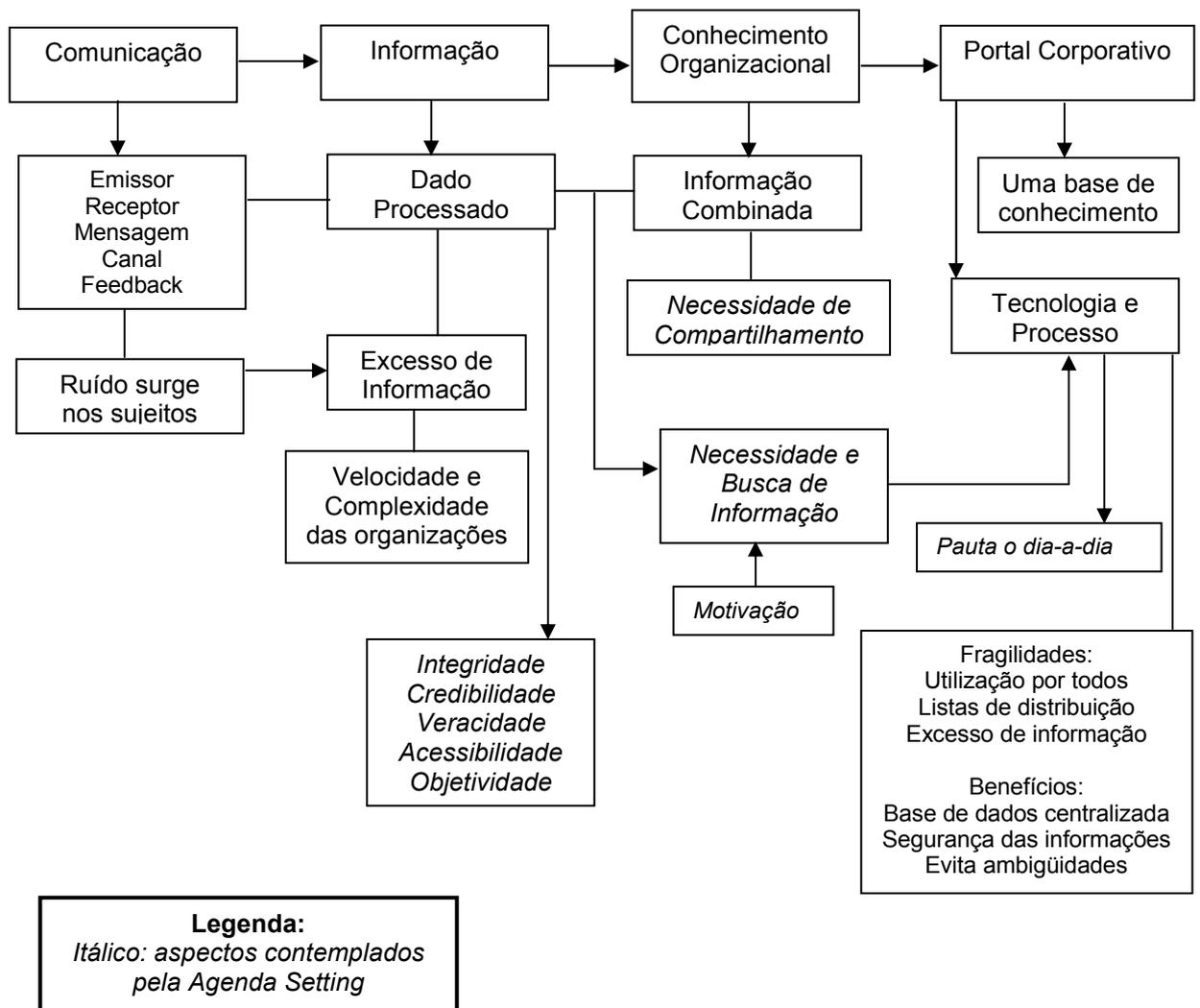
#### Pauta de entrevista

1. Como você percebe o processo de comunicação na organização?
2. Como se dão os fluxos, as trocas de informação?
3. Dos meios disponíveis, qual o que você mais utiliza?
4. Quais os critérios que definem o que deve ser comunicado ou não?
5. Quais as características que determinada informação para ser divulgada?
6. O que motiva você a procurar informações?
7. Qual é o resultado destas buscas/trocas de informação para os sujeitos?
8. São gerados novos conhecimentos na sua organização?
9. De que forma isto ocorre?
10. Onde você encontra as informações e os conhecimentos que precisa na sua organização?
11. Como o portal corporativo é abastecido?
12. Quem abastece o portal corporativo?
13. Existe algum ponto fraco? Se sim: Qual?
14. Como você se sente como usuário do portal corporativo?
15. Como você conceituaria a gestão da informação?
16. Como você conceituaria a gestão do conhecimento?
17. Quais os benefícios que o portal corporativo trouxe para o gerenciamento da informação e do conhecimento?
18. Como o portal corporativo contribui para o processo de comunicação da sua organização?

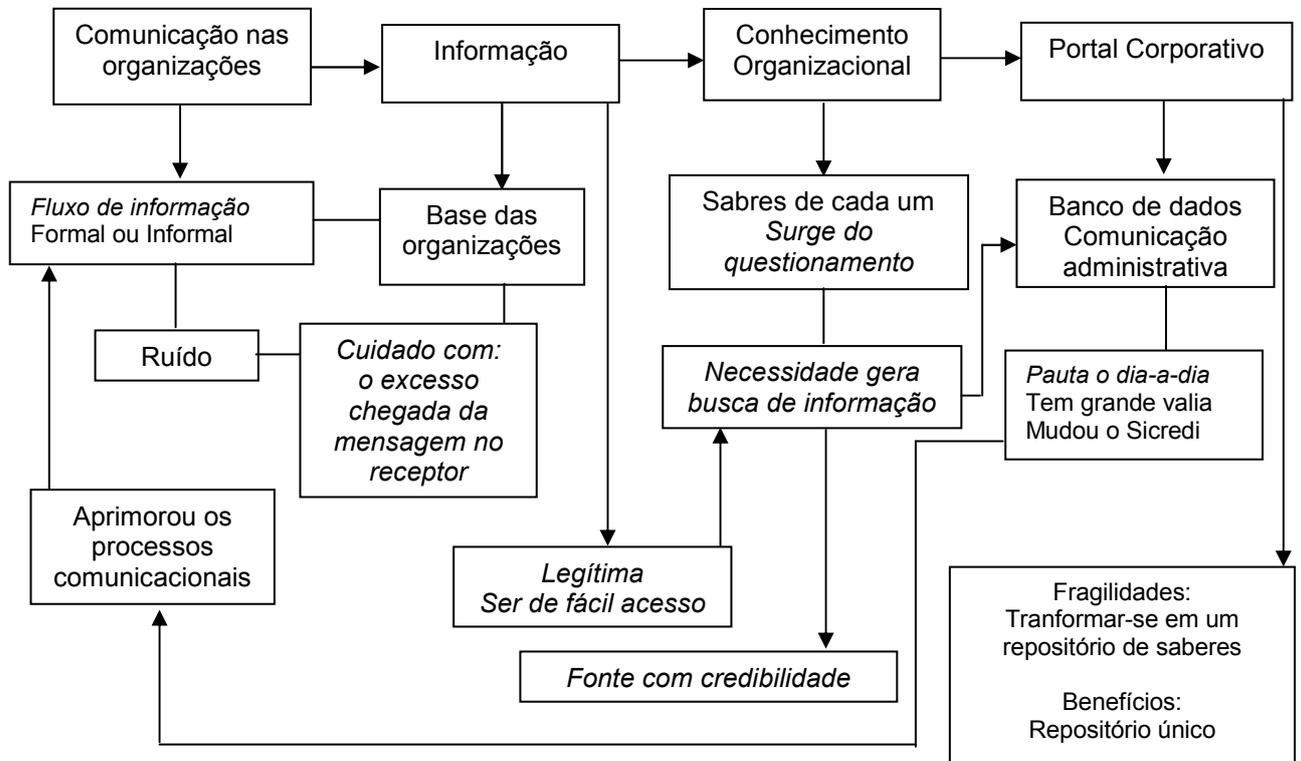
## ANEXO C

### Esquema das entrevistas

Esquema 1: Entrevistado 1

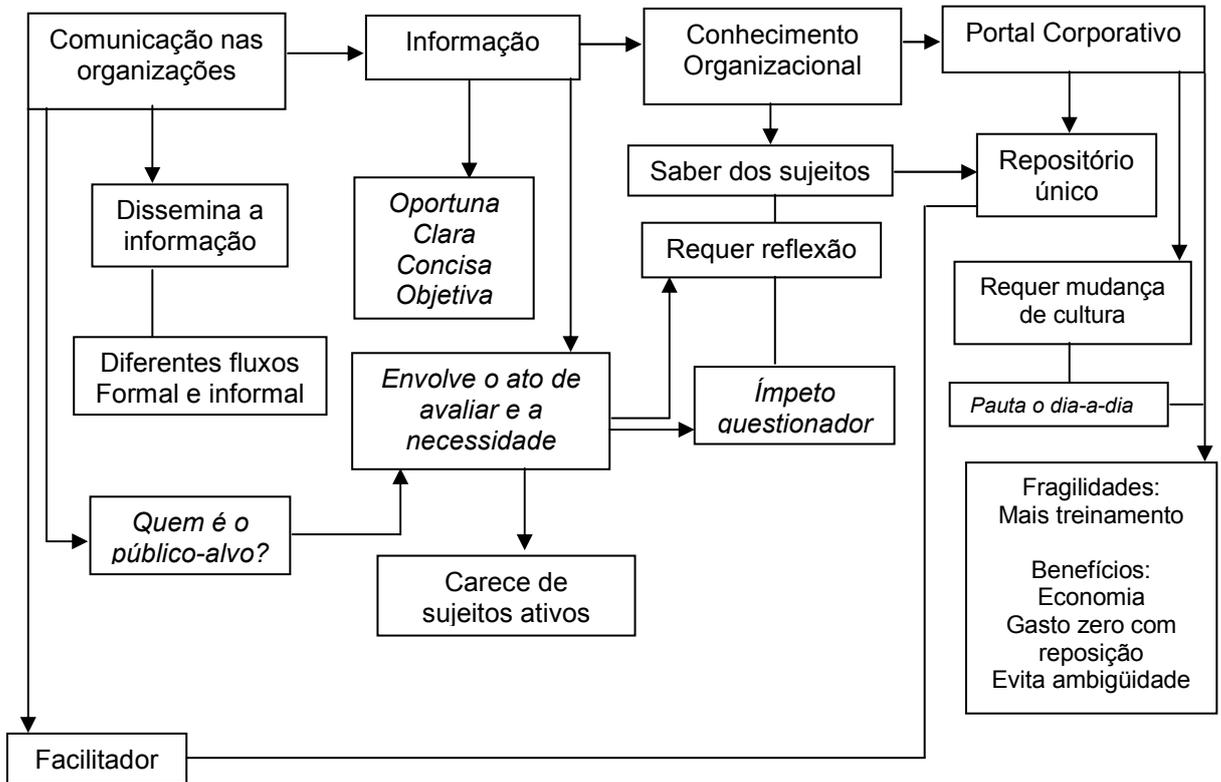


Esquema 2: Entrevistado 2



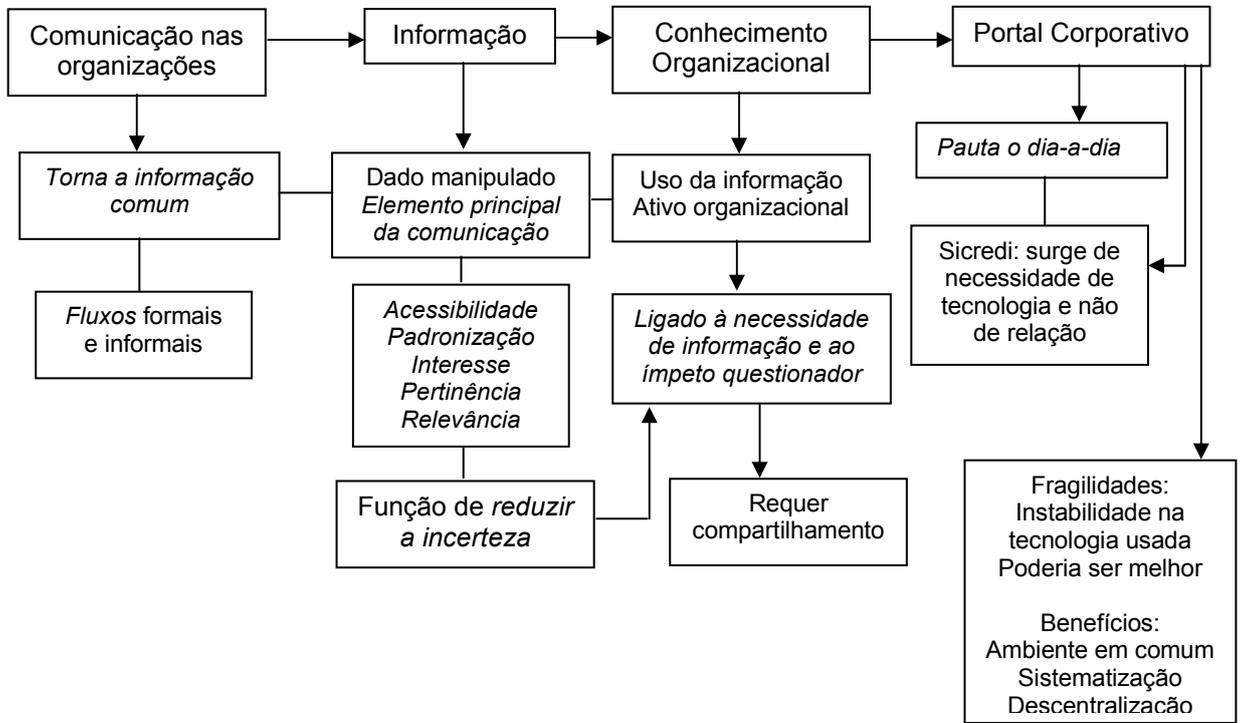
**Legenda:**  
*Itálico: aspectos contemplados pela Agenda Setting*

Esquema 3: Entrevistado 3



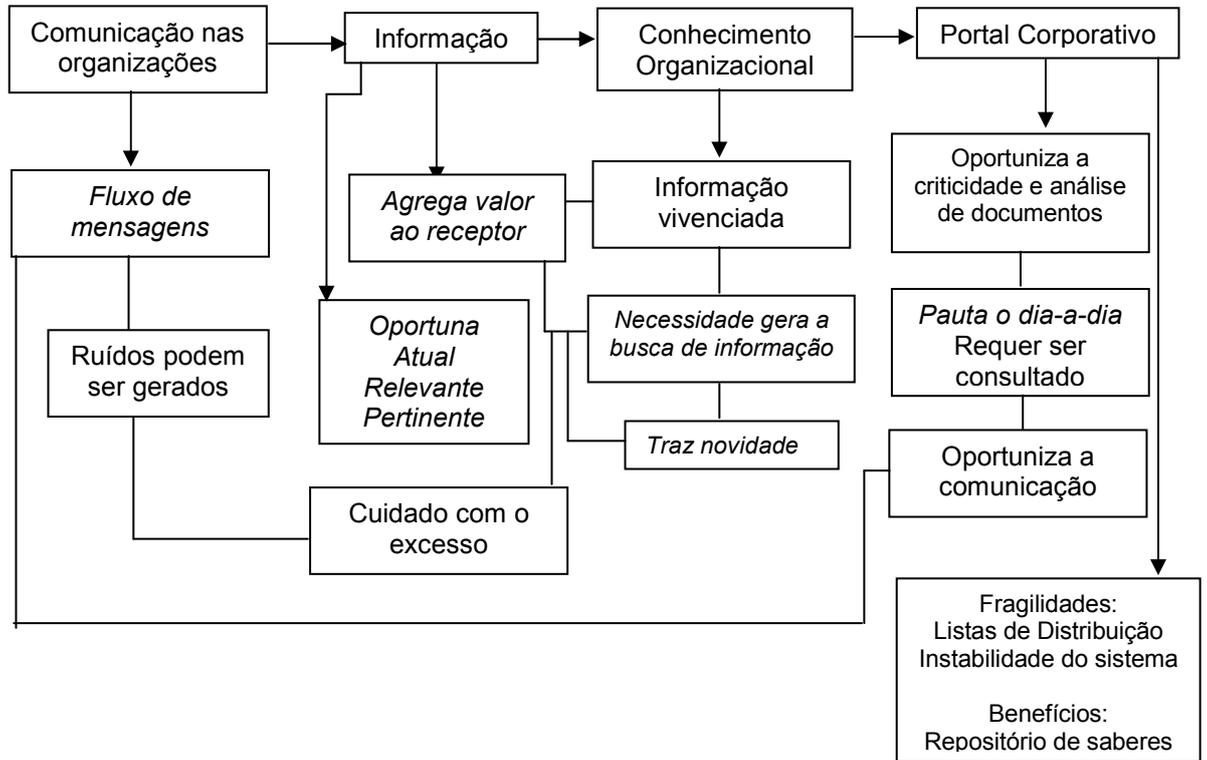
**Legenda:**  
*Itálico: aspectos contemplados pela Agenda Setting*

Esquema 4: Entrevistado 4



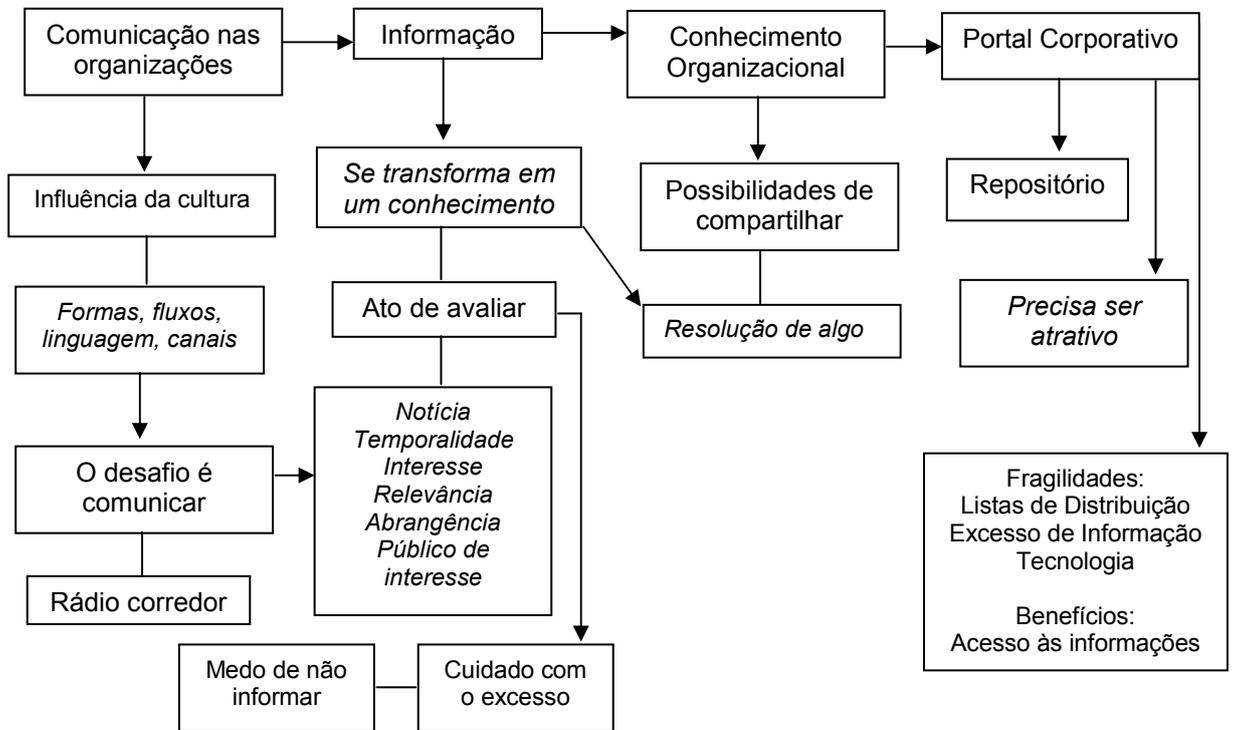
**Legenda:**  
*Itálico: aspectos contemplados pela Agenda Setting*

Esquema 5: Entrevistado 5



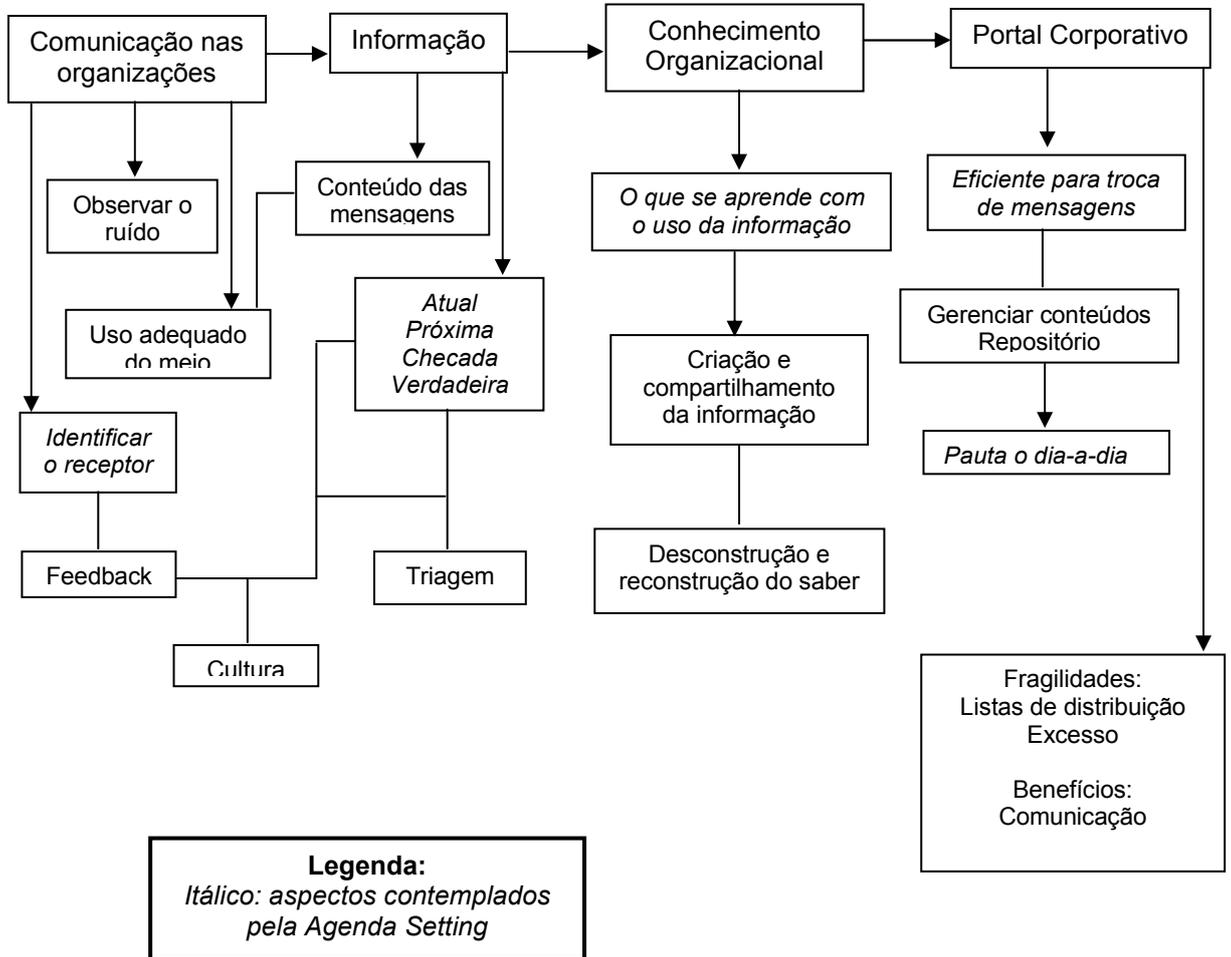
**Legenda:**  
*Itálico: aspectos contemplados pela Agenda Setting*

Esquema 6: Entrevistado 6

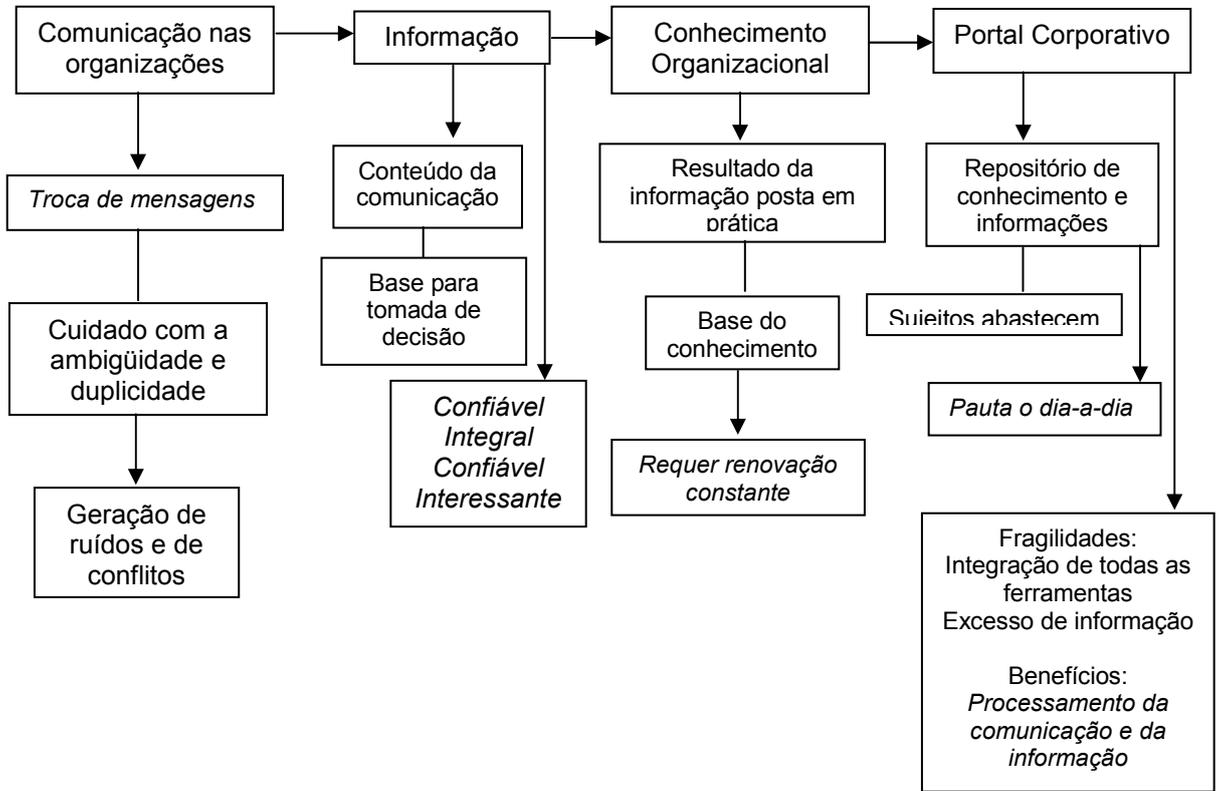


**Legenda:**  
*Itálico: aspectos contemplados pela Agenda Setting*

Esquema 7: Entrevistado 7

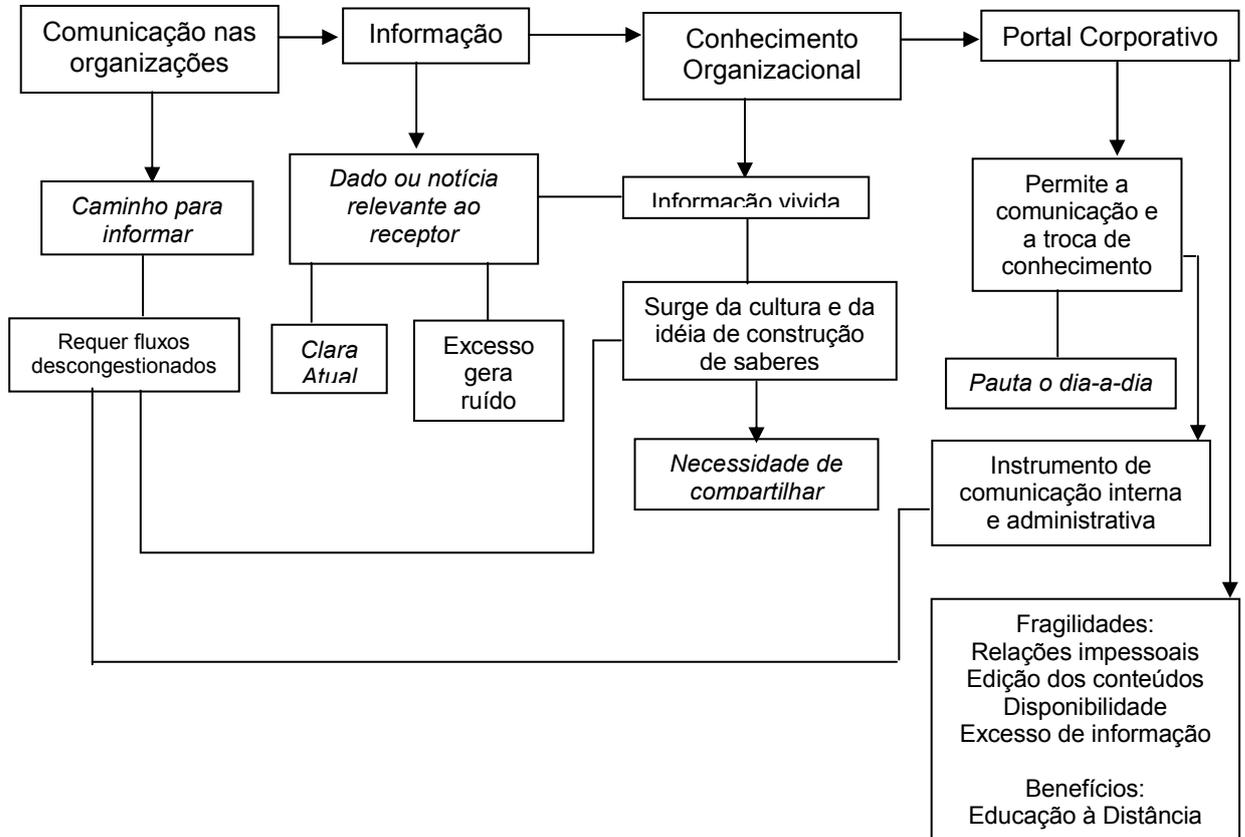


Esquema 8: Entrevistado 8



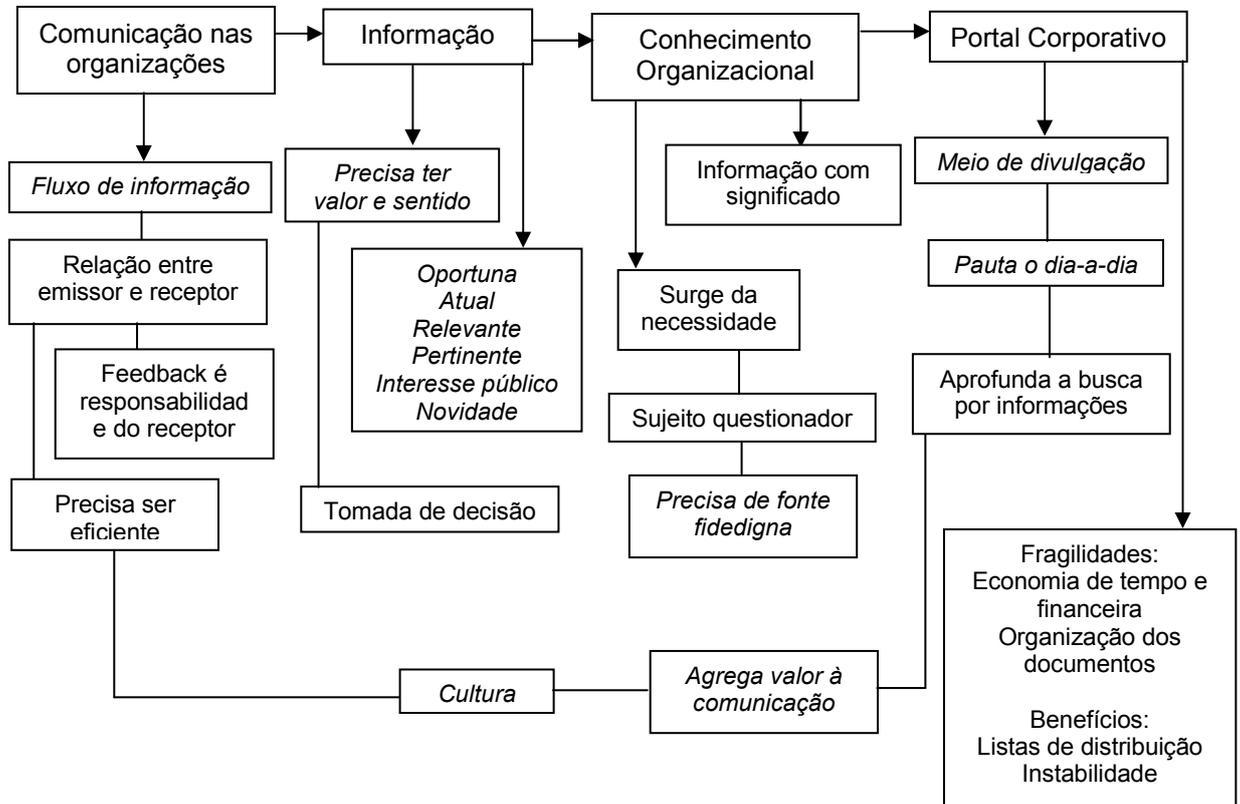
**Legenda:**  
*Itálico: aspectos contemplados pela Agenda Setting*

Esquema 9: Entrevistado 9



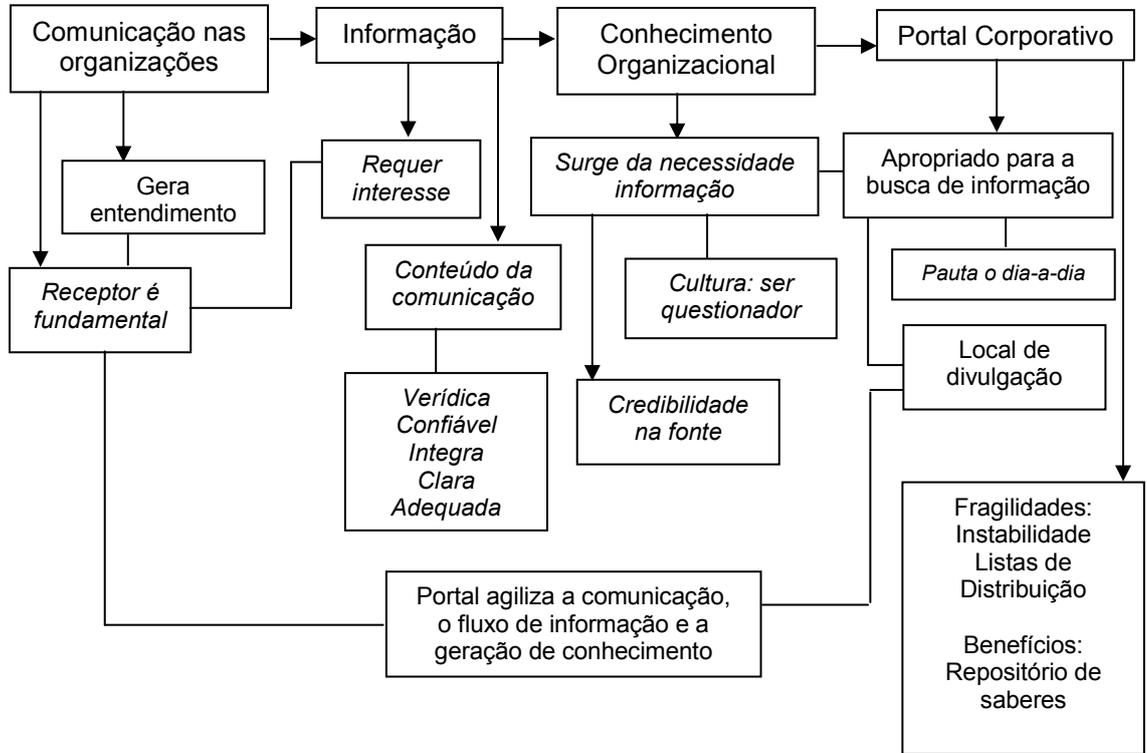
**Legenda:**  
*Itálico: aspectos contemplados pela Agenda Setting*

Esquema 10: Entrevistado 10



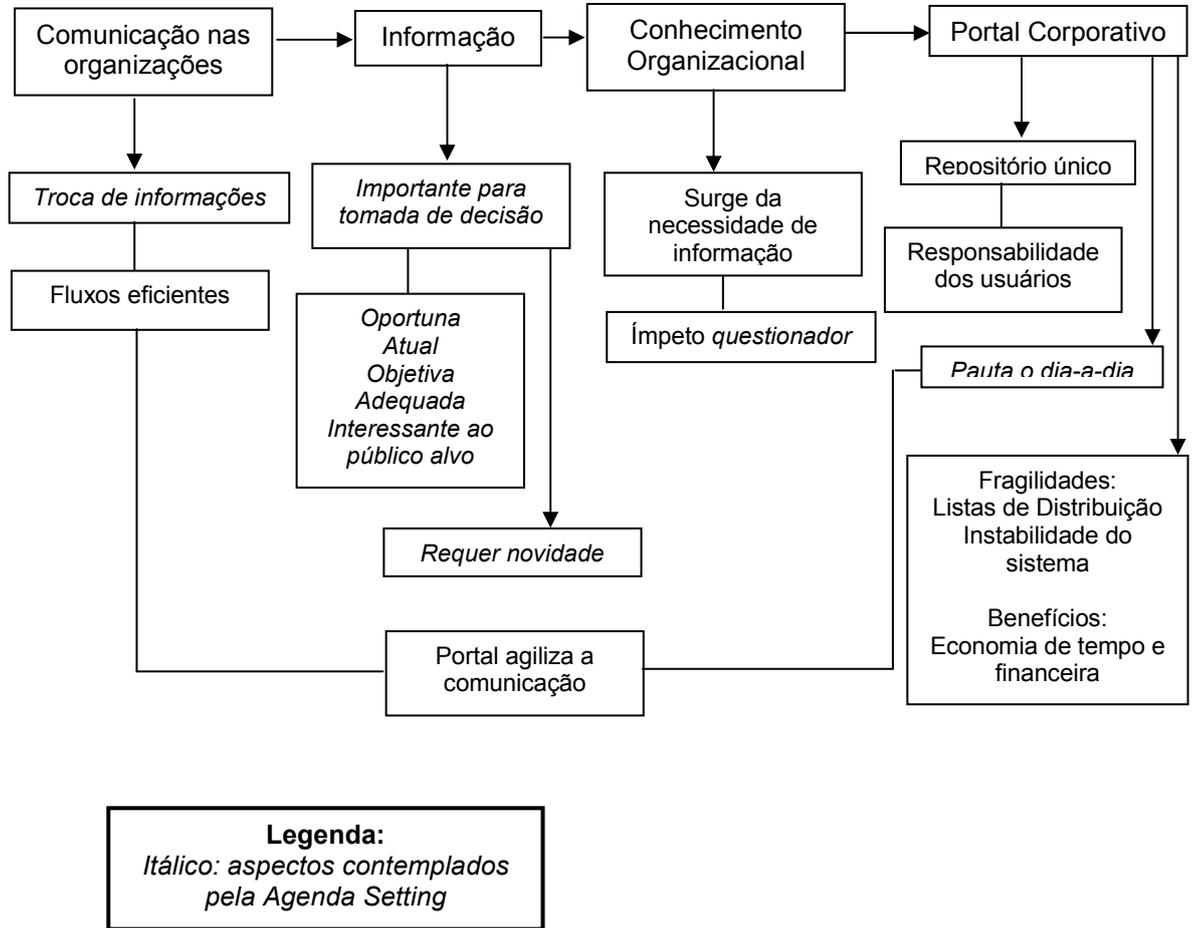
**Legenda:**  
*Itálico: aspectos contemplados pela Agenda Setting*

Esquema 11: Entrevistado 11



**Legenda:**  
*Itálico: aspectos contemplados pela Agenda Setting*

Esquema 12: Entrevistado 12



## ANEXO D

### Carta-convite aos colaboradores do Sicredi

Prezado colaborador,

É com satisfação que estou desenvolvendo parte de minha pesquisa de doutorado aqui na Confederação – Sicredi. Tenho sido muito bem recebida por todos e agradeço desde já. Sou aluna do Programa de Pós-Graduação – Doutorado em Comunicação Social, da PUCRS. Minha defesa está prevista para o início de 2007. A tese estuda questões sobre comunicação nas organizações, fluxos de informações, gerenciamento de conhecimento e o uso de portais corporativos.

Todo o levantamento teórico está pronto. Parte da coleta dos dados está concluída. Foram realizadas mais de 10 entrevistas. Participaram o presidente, os diretores e alguns gestores. O próximo passo é a aplicação de um questionário com os colaboradores.

Por isso, conto com a sua colaboração e peço que responda o questionário que segue em anexo. É muito importante a sua participação. Para que os resultados tenham a credibilidade necessária é preciso que um número considerável de pessoas responda as questões. Logo, conto com o seu retorno até o dia **31 de outubro**.

Após responder o questionário, favor enviá-lo para o *e-mail* [valeriadeluca@hotmail.com](mailto:valeriadeluca@hotmail.com).

Desde já agradeço a colaboração.

Atenciosamente,

Valéria Deluca Soares de Carvalho

## ANEXO E

### Questionário aos colaboradores do Sicredi

Indique seu grau de concordância com relação às afirmações abaixo, conforme a escala:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente
6. Sem Condição de Opinar

AFIRMAÇÕES		1	2	3	4	5	6
C O M U N I C A Ç Ã O	A comunicação é a troca de mensagens entre as pessoas, a partir de um meio e uma linguagem em comum.						
	A resposta do receptor é fundamental para que o processo de comunicação se complete.						
	A informação é a matéria-prima dos processos de comunicação.						
	Podem ocorrer ruídos na comunicação, mas é possível reduzi-los.						
	A comunicação intensifica os relacionamentos e facilita o alcance das metas propostas.						
	A cultura de uma organização influencia na sua forma de comunicação.						
	Os canais de comunicação formais estruturam as informações e evitam a “rádio corredor”.						
	A “rádio corredor” surge da falta de informações que não são obtidas na comunicação formal.						
	A “rádio corredor” é um problema organizacional que deve ser extinto.						
	Os fluxos de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos devem ocorrer em todos os sentidos: de cima para baixo, de baixo para cima e entre colegas.						
A tecnologia tem contribuído para a otimização dos processos de comunicação.							

AFIRMAÇÕES		1	2	3	4	5	6
I N F O R M A Ç Ã O	A informação precisa ser: objetiva, verdadeira, fácil de entender e do interesse de todos.						
	O excesso de informações atrapalha o rendimento da organização.						
	A informação reduz as incertezas no momento de tomar decisões ou realizar tarefas.						
	A busca pela informação requer uma fonte confiável e sistemas que organizem e disponibilizem os dados solicitados.						
	A comunicação contribui para a disseminação da informação.						
	A informação é um ativo estratégico para as organizações.						
	O ambiente organizacional é um lugar de fluxo contínuo de informações.						
	A partir deste fluxo contínuo, é possível armazenar uma carga de informações que é acionada quando há a necessidade realizar uma tarefa ou tomar uma decisão.						
	Gerenciar a informação é organizar e disponibilizar de dados, o que facilita as tarefas organizacionais.						
	É preciso que uma informação seja importante, interessante e atual, para ser divulgada.						
	O veículo e a linguagem usados na divulgação de uma informação influenciam no interesse do colaborador.						
	O colaborador é quem atribui valor ou não a uma determinada informação.						
	O acesso à informação colabora com a construção do conhecimento organizacional.						
C O N H E C I M E N T O	O conhecimento surge da informação organizada, relacionada e vivida pelo colaborador.						
	O conhecimento de uma organização é a soma do saberes de todos os colaboradores.						
	Os colaboradores devem compartilhar seus saberes com os colegas.						
	A construção do conhecimento surge dos questionamentos sobre determinado tema.						
	O conhecimento de uma pessoa nunca está pronto. Está sempre em construção.						
	A tecnologia colabora com a disseminação do conhecimento.						
	É possível encontrar conhecimento no portal corporativo.						
	Gestão do conhecimento estimula o compartilhamento e a disseminação de informações.						

AFIRMAÇÕES		1	2	3	4	5	6
P O R T A L  C O R P O R A T I V O	A melhor ferramenta tecnológica para disponibilizar de informações é o portal corporativo.						
	O portal corporativo otimiza o tempo dos colaboradores e aumenta a produtividade.						
	O uso do portal corporativo facilita o cumprimento das tarefas e o alcance das metas.						
	O portal corporativo reduz o investimento em novos equipamentos de informática.						
	No portal corporativo é possível atualizar, acessar, publicar e gerenciar informações.						
	O portal corporativo proporciona a geração de conhecimento organizacional.						
	As listas de distribuição do portal são mal utilizadas, o que gera excesso de informação.						
	O portal corporativo é um lugar onde se pode proteger o conhecimento organizacional.						
	As capacitações e a Educação à Distância podem acontecer no uso do portal corporativo.						
	O portal corporativo colabora com o desenvolvimento de novos talentos.						
	O portal corporativo pauta as atividades e assuntos na organização.						
	Sinto-me confortável usando o portal corporativo do SICREDI.						
	O portal do Sicredi é o melhor meio para a comunicação entre os colaboradores.						

