

# A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO DO FLUXO INFORMACIONAL E A TOMADA DE DECISÕES NA ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE SANTA CATARINA<sup>1</sup>

## ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS AN INSTRUMENT FOR ADMINISTRATION OF INFORMATION FLOW AND THE MAKING OF DECISIONS IN SANTA CATARINA'S LEGISLATIVE ASSEMBLY

VAGNER DALBOSCO<sup>2</sup>  
MARINA KEIKO NAKAYAMA<sup>3</sup>  
GREGÓRIO VARVAKIS<sup>4</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de analisar em que medida a comunicação organizacional pode contribuir para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembléia Legislativa de Santa Catarina. Para isso, utiliza-se de pesquisa bibliográfica para abordar a relação entre comunicação organizacional, fluxo informacional e tomada de decisão, bem como sua contribuição à gestão do conhecimento. Para verificar as informações acerca do sistema operacional da Assembléia Legislativa, especialmente com relação à comunicação interna, foi realizado um estudo de campo: descritivo, exploratório e documental. Os resultados revelam que o isolamento e a má utilização das informações produzidas no parlamento catarinense, sobretudo pela ausência de uma política de comunicação organizacional e de meios de comunicação internos, são fatores determinantes na criação de barreiras verificadas que inibem a fluidez do fluxo informacional e dificultam um padrão coerente na tomada de decisões. Neste sentido, o presente estudo aponta exemplos de como uma política de comunicação organizacional poderia contribuir para sanear determinadas deficiências e estimular a gestão do conhecimento, enquanto um novo diferencial competitivo da Assembléia Legislativa de Santa Catarina.

Palavras-chave: comunicação organizacional; fluxo informacional; tomada de decisões; gestão do conhecimento; Assembléia Legislativa.

### ABSTRACT

This article has the objective of analyzing to what extent organizational communication can contribute to informational flow management and decision making in The Legislative Assembly of Santa Catarina. To do this, bibliographic research is used to address the relationship between organizational communication, informational flow, and decision making, as well as its contribution to knowledge management. To verify information about the operational system of the Legislative Assembly especially in regard to internal communication, a descriptive, exploratory, and documentary field study was performed. The results show that the isolation and poor use of information produced in the Santa Catarina parliament, especially by the absence of an organizational communication policy and policy for internal media, are determining factors in the creation of verified barriers which inhibit the fluidity of informational flow and hinder a consistent pattern in making decisions. In this sense, the present study points out examples of how a policy of organizational communication could contribute to removing certain deficiencies and in stimulating knowledge management as a new competitive differential of the Legislative Assembly of Santa Catarina.

Keywords: organizational communication; informational flow; decision making; knowledge management; Legislative Assembly

<sup>1</sup> Data de recepção: 03/09/2008. Data de aprovação: 05/11/2008. Data de publicação: 23/12/2008.

<sup>2</sup> Graduado em Comunicação Social bacharelado em Jornalismo pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó (Unochapecó). Atualmente é aluno especial do Programa de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e assessor de comunicação na Assembléia Legislativa de Santa Catarina. [vagner\\_dalbosco@hotmail.com](mailto:vagner_dalbosco@hotmail.com)

<sup>3</sup> Professora do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Possui graduação em psicologia pelo CESULON, Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Doutorado em administração também pela UFRGS. [marina@egc.ufsc.br](mailto:marina@egc.ufsc.br)

<sup>4</sup> Professor associado do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (DEPS/UFSC). Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC e doutorado em Manufacturing Engineering pela Loughborough University (Inglaterra). [gregor@deps.ufsc.br](mailto:gregor@deps.ufsc.br)

## INTRODUÇÃO

A eficiente gestão do fluxo informacional em inúmeras organizações tem sido responsável pela coerência no processo de tomada de decisões e pela criação de uma nova vantagem competitiva baseada no conhecimento. O tema está na ordem do dia da ciência da administração de empresas, que aponta a comunicação como um dos principais instrumentos de sustentação desta prática denominada Gestão do Conhecimento.

O estado da arte acerca deste recente campo da administração de empresas implica duas importantes considerações. A primeira delas diz respeito à valorização do conhecimento e sua relação com o mercado consumidor, seja qual for o segmento. Neste caso, o conhecimento é considerado um capital ativo das empresas e, portanto, sua utilização de forma estratégica está diretamente ligada à geração de lucro. As empresas privadas onde esta prática de gestão apresenta resultados positivos constituem-se no exemplo mais corriqueiro utilizado por autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Fleury e Oliveira (2008) e Binotto (2005). Isso implica uma segunda consideração: a gestão do conhecimento carece de estudos que a reconheça além de uma mera tendência mercadológica, mas que aponte sua aplicabilidade também em organizações sem fins lucrativos, como é o caso das instituições públicas. É sob este prisma que este trabalho pretende avançar, convidando para uma reflexão acerca da contribuição da Comunicação Organizacional para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisão na Assembléia Legislativa de Santa Catarina, estimulando assim a gestão do conhecimento.

Para isso, o estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica para analisar em que medida a comunicação vem sendo reconhecida pelo campo da administração de empresas. Para verificar as informações do sistema

operacional da Assembléia, necessárias ao estudo, foi realizada uma pesquisa documental e uma entrevista com a coordenadora de Comunicação Social da Assembléia Legislativa, Lucia Helena Vieira. O estudo permitiu avançar em algumas reflexões acerca da inexistência de uma política de comunicação organizacional e sua relação com a gestão do fluxo informacional e o processo de tomada de decisões no parlamento catarinense. Vale ressaltar que, neste caso, considera-se política como um plano estratégico de comunicação, especificamente voltado à área, o qual estabelece ações táticas e operacionais necessárias para o cumprimento dos objetivos da organização de forma alinhada.

A questão proposta surgiu após um ano de trabalho de um dos pesquisadores na instituição, na condição de Assessor de Comunicação Parlamentar. A convivência diária nos diferentes ambientes da Assembléia Legislativa e o contato com profissionais de áreas distintas no local de trabalho têm explicitado deficiências em alguns processos operacionais, principalmente no que tange ao compartilhamento de informação produzida no interior da instituição.

Como usuário dos serviços prestados pela organização, percebeu-se a oportunidade desse estudo contribuir para novas reflexões acerca da relação entre comunicação organizacional, como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, com o propósito de auxiliar a própria Assembléia Legislativa, de modo que ela possa aproveitar algumas destas reflexões para aperfeiçoar suas práticas de gestão, tornando-se, desta forma, uma referência positiva entre os parlamentos brasileiros e perante a opinião pública.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO

## ORGANIZACIONAL

O espaço que a Gestão do Conhecimento tem ocupado no campo da administração de empresas já modifica a cultura de inúmeras organizações brasileiras, sejam elas públicas ou privadas, produtoras de manufaturas ou de serviços. Aos poucos, as práticas mecanicistas, que por muito tempo predominaram no ambiente organizacional nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais, vão dando lugar à valorização das habilidades e do conhecimento inerentes a cada indivíduo, integrando-os através da gestão do fluxo informacional como uma das indutoras das chamadas organizações do conhecimento.

Binotto (2005) propõe um modelo de criação do conhecimento e resgata importantes autores que tratam do tema. Ele argumenta que a criação do conhecimento resulta de processos interativos entre o racional e o empírico, mente e corpo, análise e experiência e entre implícito e explícito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), as empresas criadoras do conhecimento são as que criam conhecimento de forma sistemática, difundem por toda a empresa e o incorpora em novos produtos e tecnologia. A geração de novos conhecimentos é uma fonte de comportamento onde todos são trabalhadores do conhecimento.

Segundo Oliveira Jr. (2008, p. 144), esta nova prática de gestão diz respeito ao “processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras”. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) entendem que a criação de conhecimento é “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. A criação estaria diretamente ligada à experiência física, à

tentativa e erro, além de modelos mentais e do aprendizado com os outros. Ao defender que há uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, estes autores propõem um modelo de conversão do conhecimento, o chamado modelo em espiral, o qual abriga quatro etapas; externalização; combinação; e internalização do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Neste sentido, Davenport (1998) afirma que o gerenciamento estratégico da informação constitui-se em um conjunto de atividades referentes à obtenção, distribuição e utilização da informação e do conhecimento. Para ele, “identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença” (DAVENPORT, 1998, p. 173).

Como conseqüência, surge uma nova vantagem competitiva, cuja principal matéria-prima é a informação, mas desde que esta seja utilizada e/ou difundida de forma planejada, qualificada e de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Tal prática tem provocado uma nova realidade organizacional, no que se refere ao fluxo informacional, denominada gestão do conhecimento. É ela que “[...] cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações e, dessa forma, desenvolve um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para chegar à ação” (WAH, 2000, p. 54).

Com o advento da gestão do conhecimento, muitas das informações, que até então permaneciam isoladas por departamentos ou indivíduos nas organizações, passam a ser distribuídas e compartilhadas com os demais membros. Elas estimulam desta forma a interação entre as pessoas e o desenvolvimento de uma organização, cujo conhecimento acumulado e integrado tornar-se-á sua grande

vantagem competitiva. Segundo Oliveira Jr. (2008), existe conhecimento pertencente a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais. As empresas precisam codificar e simplificar esse conhecimento para torná-lo acessível a toda a organização.

Por isso, Bhatt (2001) argumenta que gestão do conhecimento vai além de capturar, estocar e transferir informação. Ao contrário, requer interpretação e organização da informação em múltiplas perspectivas. Neste sentido, vários autores apontam a comunicação organizacional como um importante instrumento para a gestão do fluxo informacional. Kunsch (2003), por exemplo, defende que a comunicação organizacional deve ser considerada um setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos. A autora sugere a comunicação integrada para o alcance de um padrão coerente na linguagem e no comportamento organizacional, a fim de assegurar a harmonia entre os diferentes setores e suas especificidades em benefício do conjunto organizacional. Esse tipo de comunicação, segundo Kunsch, ocorre quando

as diversas subáreas da Comunicação atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. (1997, p. 115).

Surge, assim, a necessidade de gestores da comunicação nas organizações, aos quais cabe administrar um número imensurável de informações produzidas no ambiente organizacional diariamente. As informações precisam ser absorvidas e aplicadas de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, Arantes defende que a grande tarefa do administrador é criar, manter e otimizar os fluxos de comunicação internos e externos (ARANTES, 1998 apud SCHULER, 2004).

Para Schuler (2004), é o administrador de uma situação de comunicação que tenta encontrar a linguagem mais adequada para dar o sentido justo, a vivacidade desejada àquilo que ele quer transmitir. Além disso, no receptor, a construção da representação mental mais completa, flexível e eficaz. A autora destaca que “[...] a realização, a coordenação e a integração das atividades empresariais essenciais dependem da comunicação. Ela é o insumo básico para formular planos, implementá-los e avaliar os resultados de sua execução” (Schuler, 2004, p. 28). Ao abordar qualidade em serviços, Parasuraman et. al. apontam a comunicação como um dos determinantes para assegurar a compreensão da mensagem por parte do consumidor. Segundo eles, “[...] pode significar que a empresa tem que ajustar sua linguagem a diferentes clientes, aumentando o nível de sofisticação com clientes instruídos e falando de maneira simples e direta com clientes de menor instrução” (2006, p. 4).

Para Torquato (2002, p. 35), comunicação organizacional “[...] é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”. Resumindo, Scrofernecker (2007) reforça que todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos constituem a comunicação organizacional. E, no caso da comunicação interna, Kunsch (1999, p. 77) afirma que ela “[...] é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”. Sua importância, segundo Giansi & Corrêa, está no fato de que

[...] a nova realidade competitiva, em voga hoje,

demanda formas de organização que privilegiem a comunicação e a intensa interação entre as diversas funções, de forma a acabar com o isolamento a que algumas destas funções, notadamente a de operações, estiveram sujeitas nas últimas décadas, com prejuízos evidentes para a organização como um todo, em termos de desempenho em prazos, qualidade e outros (2006, p. 52).

## COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

A comunicação, já revelada como um importante instrumento para o bom funcionamento das organizações, assume ainda maior evidência no sistema de operações de serviços, tendo em vista sua influência sobre as expectativas e a percepção que os clientes têm do serviço prestado (PARASURAMAN et. al., 2006). Tal realidade pode ser entendida se consideradas, principalmente, as três principais peculiaridades que caracterizam os serviços: a intangibilidade, que dificulta a avaliação do serviço pelo cliente; a simultaneidade entre produção e consumo, que não permite a reparação de erros durante o processo de prestação do serviço; e a participação do cliente no processo, o que pode influenciar diretamente na própria percepção que o cliente tem do resultado do serviço (GIANESI e CORRÊA, 2006).

Outros autores ainda apontam a variabilidade como uma característica específica dos serviços, tendo em vista a interferência que clientes e funcionários, ao participarem do processo de prestação do serviço, podem ocasionar. Mas, apesar dos serviços realmente serem considerados mais variáveis do que os produtos manufaturados, Varvakis e Santos (s.d) defendem que a variabilidade não pode ser classificada com uma de suas características inerentes. Para eles,

[...] isto pode induzir os gerentes de serviços a se 'conformar' com esta 'característica inerente', inibindo os esforços para a redução da variabilidade a fim de garantir um serviço

consistente ao cliente. Desta forma, pode-se considerar que a variabilidade é uma tendência nos serviços e não uma característica inerente (VARVAKIS & SANTOS, s.d., p.3).

Todas estas características estão intrínsecas na prestação de serviços, que, segundo Machado et. al. (2006), pode envolver, entre outros fatores, uma atividade realizada em um produto tangível fornecido pelo cliente; uma atividade realizada em um produto intangível fornecido pelo cliente; a entrega de um produto intangível e a criação de um ambiente agradável para o cliente

Nota-se, desta forma, o amplo grau de interação que ocorre no sistema de operações de serviços, seja nas relações funcionário/cliente, funcionário/funçãoário ou cliente/cliente. Este último, tendo em vista a influência da comunicação boca a boca entre clientes, pode afetar na percepção do resultado do serviço prestado. Com isso, fica evidente o papel da comunicação enquanto um poderoso instrumento neste processo, estimulando a troca de informações entre as pessoas e atuando como um agente produtor e gestor do conhecimento produzido a partir destas interações.

Por isso, Schuler alerta que

[...] é cada vez mais crescente a preocupação administrativa com relação à comunicação organizacional, sobretudo com a componente interna da comunicação organizacional que é a responsável pela disseminação das informações necessárias ao bom funcionamento da organização (2004, p. 28).

A mesma idéia também é defendida por Gibson (1988), para quem a comunicação organizacional tem a função de comunicar metas e objetivos formulados às pessoas do corpo funcional, para que elas possam conhecer, compreender, assimilar, interpretar e dar significado adequadamente ao conteúdo dos textos e das informações geradas em virtude das metas e objetivos. Afinal, o que caracteriza uma organização é justamente a comunicação que faz

dos seus elementos um conjunto e não elementos à parte, isolados e desorganizados (BERLO, 1989). Na revista Exame, de 31 de outubro de 2001, uma reportagem de Cristiane Correa traz depoimentos de executivos de grandes companhias de serviços sobre os meios utilizados para relacionarem-se com seus clientes e conhecê-los. Numa entrevista especial concedida à revista Exame, o professor da Harvard Business School, James Heskett, diz que um dos motivos por que as empresas ainda têm dificuldade em prestar serviços de qualidade aos clientes é que: “serviço envolve um enorme componente humano, e é muito mais difícil padronizar esse componente” (CORREA, 2001, p. 52). No mesmo artigo intitulado “A promessa quebrada”, o professor afirma que um dos grandes problemas para a satisfação dos clientes é justamente o não-cumprimento das promessas feitas pela empresa. Segundo ele, isso ocorre porque “[...] o que a liderança da companhia pensa normalmente está desconectado do que a linha de frente tem autorização para fazer” (CORREA, 2001, p. 53), o que pode ter influência da comunicação.

Parasuraman (2006) destaca a interferência que a comunicação pode ter neste aspecto. Em artigo intitulado “Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro”, o autor apresenta uma pesquisa e algumas lacunas que podem ocorrer entre as percepções de qualidade de serviço dos executivos e as tarefas associadas à prestação de serviço dos consumidores. Uma delas, segundo ele, é justamente a comunicação externa com o consumidor. Por isso, Parasuraman alerta que

[...] a empresa precisa cuidar para não prometer mais em suas comunicações do que for capaz de fornecer na realidade. Prometer mais do que se pode cumprir elevará as expectativas iniciais, mas reduzirá as percepções de qualidade quando essas promessas deixarem de serem honradas (2006, p. 102).

## A ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE SANTA CATARINA

Segundo seu organograma atual, a Assembléia Legislativa de Santa Catarina conta com cinco diretorias específicas: Legislativa; Administrativa e de Tecnologia; Recursos humanos; Financeira; e de Comunicação Social. Coordenadas por uma diretoria geral ligada à Presidência da Casa, elas são responsáveis pelas decisões estratégicas e pela gestão do seu respectivo sistema de operações, gerenciado por coordenadorias. Atualmente, a comunicação da Assembléia Legislativa, com seus públicos internos e externos, está sob a responsabilidade de uma diretoria de Comunicação Social, que conta com três coordenadorias: imprensa; rádio; e TV; além de uma sala de imprensa, onde são realizadas as entrevistas coletivas. Lucia Helena Vieira, diretora de Comunicação Social da Assembléia, explicou como funciona a operacionalização do departamento em palestra realizada no dia 14 de setembro de 2007, na Universidade Federal de Santa Catarina. Segundo ela, juntas essas coordenadorias são responsáveis pela operacionalização de várias atribuições do setor que abriga 90 pessoas, entre funcionários de carreira, cargos de confiança e terceirizados.

Vieira expõe as principais atribuições do departamento:

- 1) Definir a estratégia de comunicação do Poder Legislativo através dos seus veículos próprios, estabelecendo as respectivas linhas editoriais, controlando a lisura e qualidade de informação divulgada e garantindo igualdade no tratamento aos parlamentares e bancadas partidárias;
- 2) Realizar a comunicação da Assembléia Legislativa com a sociedade através dos seus veículos;
- 3) Estabelecer a comunicação e o relacionamento da Assembléia com os órgãos de comunicação do Estado e do País, com seus dirigentes, colonistas e jornalistas;
- 4) Definir a estratégia de comunicação no que diz respeito à publicidade institucional, definindo temas e conteúdos das campanhas, bem como os critérios de distribuição da verba publicitária;
- e 5) Atuar junto às demais

diretorias e setores da Assembléia para incrementar e facilitar a comunicação interna (VIEIRA, 2007, s.p.).

Apesar dos esforços despendidos para o cumprimento desta última atribuição, a diretora de Comunicação Social enfatiza que a eficiência e a eficácia da comunicação interna são consideradas metas a serem alcançadas pelo departamento atualmente. Segundo ela, historicamente o departamento foi relegado a priorizar a comunicação institucional com seus públicos externos (VIEIRA, 2007). Em entrevista para esta pesquisa, no dia 11 de fevereiro de 2008, Vieira afirma que a comunicação interna é fundamental para o bom funcionamento da organização. Por isso, espera investir gradativamente em práticas de gestão voltadas à comunicação dos públicos internos da Assembléia Legislativa.

Ela comenta que os principais canais utilizados para a comunicação do parlamento catarinense com a sociedade também são os mesmos que seus públicos internos utilizam para se informar sobre o que ocorre no ambiente organizacional: a TV Assembléia (TVAL), cuja programação é veiculada na TV por assinatura; a Rádio Alesc Digital, que veicula seu conteúdo através de uma home page; o Jornal AL Notícias, impresso semanalmente e distribuído nas principais instituições públicas do Estado; e um site na Internet. Estes veículos informam as ações dos deputados e os principais acontecimentos do parlamento, como as sessões e solenidades, reuniões das comissões, audiências públicas, debates, tramitação de projetos e demais atividades promovidas pelo parlamento. Porém, não contemplam informações exclusivamente internas. Um clipping contendo as principais notícias publicadas por veículos de comunicação do estado e do país também é elaborado e distribuído internamente todos os dias, mas não traz informações internas que poderiam contribuir para a qualidade dos serviços prestados (VIEIRA, 2008).

De acordo com a pesquisa documental

realizada, nota-se que uma política de comunicação interna poderia inclusive auxiliar a direção do parlamento sobre a percepção do público interno, quanto a uma determinada campanha publicitária antes que ela fosse veiculada na mídia. Para isso, materiais de apoio hoje inexistentes poderiam ser utilizados como canais de comunicação com estes públicos, pois informariam os objetivos da campanha e como ela se deflagraria. Sem esta política de comunicação organizacional, o parlamento corre o risco de frustrar as expectativas dos seus públicos externos, afetando a qualidade dos serviços percebida por estes públicos, os quais não encontrarão um sistema de operações capacitado, conforme comunicou a propaganda externa. Neste contexto, Grönroos (2006) analisa as implicações de qualidade de serviços para o marketing, defendendo que uma das dimensões de qualidade de serviço é justamente a imagem corporativa, a qual influencia as expectativas do consumidor. O autor mostra que campanhas publicitárias e outras atividades de marketing tradicional não devem ser lançadas se a imagem da empresa que estiver sendo oferecida aos clientes não refletir uma qualidade técnica e uma qualidade funcional existentes. Nota-se, neste caso, novamente a importância da comunicação. Com essa política, além de aproximar os diferentes grupos de profissionais do ambiente (chance de participação), poderia haver maior probabilidade de aumentar o grau de coerência entre o público interno e externo; e menor risco de insatisfação interna ou erro de informação.

Com relação ao ambiente organizacional interno, a Assembléia Legislativa de Santa Catarina apresenta uma peculiaridade também inerente a outras casas legislativas do país, a qual pode ser considerada uma barreira à prática de gestão do conhecimento. Caracterizada essencialmente como um organismo político, a Assembléia apresenta aspectos que certamente a diferem das demais organizações públicas, mas sobretudo das privadas. Segundo Morgan (2007,

p. 177), “[...] quando examinamos as organizações por meio das lentes da política, os padrões de interesses concorrentes, conflitos e jogos de poder dominam a cena”. No caso de um parlamento, onde a política está intrínseca nas relações humanas e no próprio fazer-se da organização, os conflitos de interesse e os jogos de poder são evidentes entre os representantes eleitos e seus assessores, funcionários de carreira, cargos de confiança e terceirizados. Diante do exposto, embora o parlamento constitua-se em um ambiente organizacional com capital humano diversificado e produtor exímio de informação e de conhecimento, percebe-se a importância de práticas que estimulem sua difusão e seu compartilhamento.

Diante do exposto, percebe-se que a natureza das informações veiculadas pelos canais de comunicação está muito aquém de caracterizá-los como canais que estimulem a comunicação

organizacional e a gestão do conhecimento na Assembléia Legislativa. Embora a transparência das informações seja uma premissa das instituições públicas, como é o caso do parlamento catarinense, estas organizações também necessitam de instrumentos de comunicação exclusivamente internos, visando à fluidez do fluxo informacional, à interação entre os departamentos e a um padrão coerente de decisões no âmbito do seu sistema operacional. Na contramão deste processo, a Assembléia Legislativa dispõe, segundo Vieira (2008), de apenas um canal de comunicação exclusivamente interno: um sistema Intranet inserido no próprio site da Assembléia, o qual foi acessado inúmeras vezes, entre dezembro de 2007 e fevereiro de 2008, com a finalidade de verificar as informações nele contidas para a elaboração deste estudo.

O ambiente *Intranet* está dividido em seis *links*: Formulários; Diretoria Recursos



Ambiente Intranet no site da Assembléia Legislativa: [www.alesc.sc.gov.br](http://www.alesc.sc.gov.br)

Humanos; Diretoria Administrativa e Tecnologia, Afalesc; Deputados; e Mural Eletrônico – este último utilizado para comunicados e resoluções internas, geralmente publicadas sem uma linguagem ou formatos adequados que facilitem sua compreensão. Exemplo prático, visualizado ao acessar o sistema no mês de dezembro de 2007, é um documento que comunicava a venda das contas-salário dos funcionários da Assembléia Legislativa, do Besc para o Banco do Brasil. O comunicado pecava pela falta de clareza e ausência de informações, pois não explicava, por exemplo, quando a venda seria efetivada, o que aconteceria com os correntistas de outros bancos e como seria o procedimento de abertura de novas contas. Segundo Vieira (2008), que ficou sabendo da notícia apenas um dia antes dela ser divulgada para a imprensa, uma falha operacional fez com que o comunicado fosse publicado no sistema Intranet sem a revisão da coordenadoria de Comunicação Social, o que poderia ter sido evitado diante de uma eficiente gestão do fluxo informacional interno. Somente no dia 16 de janeiro, a direção geral da Assembléia publicou um novo comunicado, inclusive na página principal do seu site, o qual informa o fechamento dos postos de atendimento do Besc e da Caixa em suas dependências, e orienta sobre o processo de abertura de contas no Banco do Brasil.

Dessa forma, vale destacar ainda a passividade do sistema *Intranet*, enquanto um canal de distribuição de informação aos colaboradores da organização e seus respectivos departamentos, pois sua utilidade se dará exclusivamente ante o interesse de cada indivíduo em acessá-lo ou não acessá-lo. Conseqüentemente, a socialização do conhecimento e a fluidez do fluxo informacional entre as 31 coordenadorias e demais setores da Assembléia ficam

comprometidas. Em seu artigo “Vocação para Serviços”, Karl Albrecht justifica a importância da tecnologia da informação neste processo de forma radical. Ele afirma que ela traz consigo a morte do marketing de massa e o nascimento dos mercados individuais (ALBRECHT, 2000). Embora o marketing de massa não esteja excluído, a comunicação individualizada certamente aproxima ainda mais o cliente da organização e não pode ser dispensada. “As empresas de maior sucesso serão aquelas que incorporarem a tecnologia da informação, que elimina barreiras e pode atingir públicos ainda desamparados porque antes ninguém conseguia chegar a eles” (ALBRECHT, 2000, p. 54).

Portanto, é conveniente afirmar que a informação não pode assumir um papel passivo na organização do conhecimento. Pelo contrário, deve ser compartilhada e estimulada como uma nova vantagem competitiva, através da implementação de práticas de gestão que a capture e a distribua para os públicos desejados. Afinal, o conhecimento não compartilhado com outros terá pouca significância e resultado no contexto organizacional. Para Binotto (2007),

O papel da organização é propiciar interações entre aqueles que possuem atividades semelhantes. As pessoas necessitam ser encorajadas a realizar trocas, e o resultado das interações individuais poderá ser a criação de conhecimento organizacional (p.26).

Caso contrário, a organização pode sofrer conseqüências que transcendem seu ambiente interno, como ocorreu com a Assembléia Legislativa em 2007. Uma pesquisa elaborada pela organização não-governamental Transparência Brasil apontou a Assembléia Legislativa de Santa Catarina como uma das casas legislativas menos transparentes do Brasil, entre 14 parlamentos estaduais pesquisados, além da Câmara dos

Deputados e do Senado. A pesquisa teve ampla divulgação na imprensa, como no jornal catarinense A Notícia, de 29 de outubro de 2007. Sob a manchete “Assembléias Legislativas sem informações – sinal vermelho para site de SC”, a matéria do repórter Daniel Cardoso (2007, p. 4) diz que informações básicas, como os gastos do parlamento e a presença dos deputados em plenário e nas comissões, entre outras, não são encontradas.

Outro reflexo da precariedade da comunicação interna do parlamento catarinense também ocorreu no ano de 2007, segundo sua coordenadora de Comunicação Social. Naquele ano, a Assembléia resolveu fazer uma obra para reparar algumas infiltrações internas, o que provocou goteiras nas galerias em torno do plenário dos deputados. Não informada sobre a obra, a coordenadora de Comunicação Social apenas ficou sabendo das tais goteiras através de uma nota crítica veiculada em jornal de circulação estadual (VIEIRA, 2008). Neste caso, avalia-se que a gestão do fluxo informacional poderia ter contribuído decisivamente para evitar a repercussão negativa do problema: internamente, com a implementação de elementos de comunicação visual diretamente no local, para informar funcionários e visitantes sobre a obra; e externamente, antecipando à imprensa a situação sobre a causa das goteiras. Afinal, “[...] os consumidores que sabem que uma empresa está tomando medidas concretas para melhor atendê-los perceberão o serviço prestado de maneira mais favorável” (PARASURAMAN et. al, 2006, p. 102).

## O SISTEMA DE OPERAÇÕES

A Assembléia Legislativa apresenta peculiaridades que mereceriam a introdução do conceito de “cliente interno”, proposto

por Giansesi e Corrêa (2006) como uma nova forma de pensar as operações. Segundo estes autores, as subdivisões funcionais, como é o caso das várias diretorias e coordenadorias do parlamento catarinense, seriam atividades de apoio que podem ser consideradas como serviços, constituindo uma relação de cliente-fornecedor. Neste sentido, Giansesi e Corrêa (2006, p. 23-24) argumentam que “[...] a boa gestão desta relação poderia contribuir com a quebra de barreiras organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa, concorrendo para o atingimento dos seus objetivos estratégicos”.

Exemplos como os já mencionados sobre a Assembléia Legislativa de Santa Catarina interferem negativamente para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, pois dificultam a implementação ou a manutenção de um padrão coerente de decisões, sejam elas nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais. Considerando que “[...] a forma adequada de se encarar estratégia de operações passa pela criação, desenvolvimento, implantação e manutenção de um padrão coerente de decisões” (GIANESI e CORRÊA, 2006, p. 53), evidencia-se a importância da gestão do fluxo informacional e da comunicação organizacional para assegurar que os objetivos de cada departamento estejam coerentes com os objetivos estratégicos da Assembléia Legislativa como um todo. Afinal, para Giansesi & Corrêa (2006), é justamente a difusão desse conceito que vai estabelecer um padrão coerente de decisões e, conseqüentemente, contribuir orquestradamente para os objetivos estratégicos da organização.

Este aspecto também é tema de uma dissertação de mestrado do programa de pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina. A

pesquisa elaborada por Vivian Floriani aponta a gestão do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo. Ela aponta vários autores que abordam a importância da informação neste processo, apresenta modelos decisórios e afirma que “[...] as organizações devem conceber o gerenciamento da informação visando subsidiar o processo de tomada de decisões, visando dotá-la de qualidade, eficiência e segurança” (FLORIANI, 2007, p. 44).

Uma decisão é uma escolha entre alternativas e possibilidades. Elas são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades (MAXIMIANO apud FLORIANI, 2007). Por isso, “a maneira como a informação é obtida, organizada, gravada, recuperada e posteriormente utilizada permite ao gerente atuar com mais segurança, aumentando a possibilidade de acerto na tomada de decisão” (GUIMARÃES e ÉVORA, 2004, p. 72).

Dada a complexidade do sistema de operações, Giansesi & Corrêa classificam a grande quantidade de decisões individuais em áreas de decisão estratégicas. Elas abrigam

[...] aqueles conjuntos relacionados de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos e sistemas que influenciam o desempenho do sistema de operações em relação ao atingimento de seus objetivos (2006, p. 103).

No caso da Assembléia Legislativa, cada uma das cinco diretorias e das 31 coordenadorias poderiam ser consideradas uma área de decisão. Para que cada decisão nestas áreas seja tomada de forma coerente e de acordo com os objetivos estratégicos da organização, Giansesi & Corrêa (2006) sugerem que seus membros saibam com clareza:

a) no que a organização pretende ser excelente;

b) quais as alternativas de decisão; c) qual o impacto que as alternativas de decisão vão ter em termos dos critérios de desempenho nos quais a organização compete; e d) quais regras de decisão adotar de modo a garantir coerência com os objetivos estratégicos (p. 53)

## CONCLUSÃO

Na Era do Conhecimento, o compartilhamento de informação no interior das organizações é considerado aspecto determinante para a gestão do conhecimento organizacional de forma estratégica. Afinal, “na sociedade do conhecimento, a informação gerando ação (conhecimento), constitui o mais importante recurso de agregação de valor” (BORGES, 1995, p. 182).

Diante das reflexões apresentadas neste estudo, percebe-se que a inexistência de uma política de comunicação organizacional na Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina, seja ela um instrumento para auxiliar na gestão do fluxo informacional ou para assegurar a coerência na tomada de decisões, interfere na qualidade dos serviços prestados e na imagem negativa do parlamento perante a opinião pública. Afinal, como a própria bibliografia aponta, é a comunicação que contribuiu para organizar e estimular o fluxo informacional no interior das organizações, constituindo-se num instrumento fundamental para a geração do conhecimento e sua posterior utilização de forma estratégica.

No caso da Assembléia Legislativa de Santa Catarina, uma política específica de comunicação organizacional poderia minimamente diminuir os riscos de variabilidade no sistema de operações e contribuir para um padrão coerente de decisões, já que evitaria muitos dos ruídos de comunicação como aqueles mencionados nos exemplos. Ademais, as conclusões sobre este estudo ainda remetem à necessidade de pesquisas que aprofundem as reflexões sobre a contribuição da comunicação organizacional

para a Gestão do Conhecimento e, ao mesmo tempo, sobre como esta prática de gestão interfere no desempenho das organizações neste século XXI.

Afinal, criar conhecimento de forma sistemática, difundir-lo por toda a empresa e incorporá-lo em novos produtos e tecnologia, como Nonaka e Takeuchi (1997) definem as empresas criadoras do conhecimento, requer o mínimo de compreensão sobre em que medida a comunicação organizacional pode interferir nestes processos.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. Vocação para serviço. **Management Review**. Mar/Abr. 2000, p. 47-54.
- BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- BINOTTO, Erlaine. **Criação do conhecimento em propriedades rurais no RS, Brasil e Qld, Austrália**. Tese (doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2005.
- CARDOSO, Daniel. Assembléias Legislativas sem informações: sinal vermelho para site de SC. **Jornal A Notícia**. 29/10/2007.
- CORREA, Cristiane. A promessa quebrada. **Revista Exame**. 31/10/2001, p. 43-53.
- DAVENPORT, Thomas. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLORIANI, Vivian Mengarda. **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo**. 2007. 199 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIBSON, James L. et al. **Organizações**. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1988.
- GRÖNROOS, Christian. Um modelo de qualidade de serviço e suas implicações para o marketing. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Volume 46, nº 4, out/dez. 2006, p. 88-95.
- GUIMARÃES, Eliane M. P., ÉVORA, Yolanda D. M. Sistema de informação: instrumento para a tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.1, p.72-80, jan./abr. 2004.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. – Ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Summus, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (Umesp), nº 32, 2º semestre de 1999, p. 71-88.
- \_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- MACHADO, Melise. et al. Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fast food. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.13, nº2, mai/ago. 2006, p. 261-270.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo, Atlas 2007
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **A Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY; Leonard L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. **RAE – Revista Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 46, nº 4, out/dez. 2006, p. 96-108.
- SCHULER, Maria. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- SCROFERNACKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. 12/09/2007. [www.eca.usp.br/alaic/boletim11/clausa](http://www.eca.usp.br/alaic/boletim11/clausa).
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VARVAKIS, Gregório; SANTOS, Luciano C. **Gestão da Qualidade em Serviços**. Florianópolis, s.d, s.p.

VIEIRA, Lucia Helena. Comunicação Social na Assembléia Legislativa de Santa Catarina. **Palestra proferida na Universidade Federal de Santa Catarina**, em 14/09/2007.

\_\_\_\_\_. **Entrevista concedida para este artigo**. 11/02/2008

WAH, Louisa. Muito além de um modismo. **HSM Management**. Nº 22, set-out 2000, p.52-64.