ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

GERENCIAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES E SINCRONIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA

Resumo

O gerenciamento do fluxo de informações é fundamental para integrar processos organizacionais e favorecer a sincronização entre setores. Este estudo teve como objetivo analisar como o gerenciamento do fluxo de informações influencia a sincronização entre os setores de uma empresa de pequeno porte do segmento de comunicação visual. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados por entrevista semiestruturada com o gestor e questionários com perguntas abertas aplicados aos colaboradores. Os resultados evidenciaram que, embora a empresa utilize um sistema colaborativo para compartilhar informações, persistem falhas relacionadas ao registro incompleto das informações, ausência de treinamento, resistência dos colaboradores à utilização da ferramenta e inexistência de monitoramento sistemático. Essas fragilidades geram retrabalho, desperdícios, atrasos e comprometem a sincronização entre os setores. Conclui-se que o gerenciamento estruturado do fluxo de informações contribui para fortalecer a comunicação interna, aumentar a eficiência dos processos e melhorar a qualidade das entregas.

Palavras-chave: Fluxo de informações; Comunicação interna; Sincronização organizacional; Gestão da informação; Pequenas empresas.

Abstract

Managing the flow of information is crucial for integrating organizational processes and fostering synchronization across departments. This study aimed to analyze how information flow management influences synchronization between the departments of a small business in the visual communication sector. It is a qualitative, descriptive study conducted as a case study. Data were collected through semi-structured interviews with the manager and open-ended questionnaires administered to employees. The results revealed that, although the company uses a collaborative system to share information, issues persist regarding incomplete data recording, a lack of training, employee resistance to using the tool, and the absence of systematic monitoring. These weaknesses lead to rework, waste, and delays, and compromise synchronization between departments. The study concludes

that structured management of the information flow contributes to strengthening internal communication, increasing process efficiency, and improving the quality of deliverables.

Keywords: Information Flow Management; Internal Communication; Organizational Synchronization; Information Management; Small Businesses.

1. Introdução

Os avanços tecnológicos intensificaram o fluxo de informações nas organizações, tornando a comunicação um elemento importante para a coordenação dos processos e para a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, os consumidores passaram a exigir produtos e serviços com maior qualidade e agilidade, levando as empresas a buscarem maior integração entre seus processos para atender às demandas do mercado (Kotler, 2021; Albuquerque; Rocha, 2012).

Nesse contexto, o sincronismo organizacional depende do alinhamento entre os setores e do compartilhamento adequado das informações necessárias à realização das atividades. Quando a comunicação ocorre de forma clara e no momento oportuno, favorece a coordenação dos processos e reduz falhas operacionais. Por outro lado, a ausência ou o registro incompleto das informações pode gerar retrabalho, desperdícios e atrasos na execução dos serviços (Albuquerque; Rocha, 2012; Alves, 2011).

A pesquisa foi realizada em uma empresa de pequeno porte do segmento de comunicação visual, localizada no município de Campos de Júlio-MT, que apresenta dificuldades no compartilhamento de informações entre os setores comercial, criação/produção e acabamento/aplicação, comprometendo a sincronização das atividades e o cumprimento dos prazos de entrega. Diante desse contexto, o estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: como o gerenciamento do fluxo de informações pode melhorar o sincronismo entre os setores da organização?

O objetivo deste estudo foi identificar como ocorre o fluxo de informações necessárias para a realização das atividades e como esse fluxo afeta o sincronismo entre os setores da empresa. O estudo limita-se à análise do fluxo de informações e de seus impactos sobre a sincronização organizacional na empresa investigada.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se o referencial teórico que fundamenta o estudo; em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos; posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa; e, por fim, são expostas as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Sincronismo Organizacional

As organizações enfrentam diferentes demandas relacionadas a custos, clientes, concorrência, pessoas, fornecedores, imagem, responsabilidade social e outros aspectos que influenciam seu desempenho.

Embora essas preocupações sejam relevantes, iniciativas conduzidas de maneira isolada podem dificultar a obtenção de resultados integrados. Nesse sentido, Albuquerque e Rocha (2012) destacam que o desafio organizacional não consiste apenas em promover sinergia entre diferentes esforços, mas em assegurar o sincronismo entre eles, de modo que as diversas áreas atuem de forma coordenada e direcionada aos mesmos objetivos.

O sincronismo organizacional pressupõe, portanto, alinhamento entre os processos necessários ao funcionamento da organização. No atendimento de um pedido, por exemplo, diferentes atividades podem envolver venda, compra, produção e entrega, tornando necessária a articulação entre os diversos setores responsáveis por essas etapas. O cliente, por sua vez, está interessado principalmente em receber o produto ou serviço com qualidade, preço adequado e dentro do prazo esperado, independentemente da forma como os processos internos estão organizados. Assim, a integração das atividades torna-se relevante para responder às exigências do mercado (Albuquerque; Rocha, 2012).

Para Albuquerque e Rocha (2012), assegurar o sincronismo organizacional implica promover alinhamento entre os diferentes processos e seus indicadores de desempenho, relacionando-os também aos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o desempenho de uma área não deve ser analisado de maneira isolada, pois as atividades realizadas em determinado setor podem afetar diretamente as etapas executadas posteriormente por outros setores.

Nesse contexto, o compartilhamento das informações necessárias à execução das atividades assume papel relevante. A existência de processos interdependentes faz com que a realização adequada de determinada tarefa dependa, em muitos casos, das informações produzidas ou registradas em etapas anteriores. Consequentemente, falhas no compartilhamento dessas informações podem comprometer a continuidade do processo e dificultar o sincronismo organizacional.

Considerando que o sincronismo organizacional depende da integração entre os setores, a comunicação interna torna-se um dos principais mecanismos para garantir que as informações sejam compartilhadas de forma eficiente, favorecendo a coordenação das atividades e o alcance dos objetivos organizacionais (Albuquerque; Rocha, 2012).

2.2 Comunicação Interna e gestão colaborativa da informação

A comunicação de informações deve ser clara e objetiva, utilizando linguagem adequada aos diferentes níveis hierárquicos da organização. Quando ocorre de forma eficiente, facilita a tomada de decisão, fortalece a interação entre os colaboradores e contribui para o sincronismo organizacional, tornando-os mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa (Barbosa, 2007).

Com o aumento do volume de informações e a flexibilização dos modelos de gestão, a comunicação passou a ser considerada essencial para o sucesso das organizações, pois possibilita a troca de informações e conhecimentos entre os colaboradores (Angeloni, 2010). Além disso, constitui

um instrumento importante para melhorar o clima organizacional, aumentar a produtividade e favorecer a eficiência dos processos (Pinto, 1994).

Nesse contexto, destaca-se a comunicação interna, entendida como uma ferramenta estratégica para promover o diálogo, o compartilhamento de informações e a participação dos colaboradores nos diferentes níveis da organização (Kunsch, 1995). Segundo Pinheiro (2010), a utilização adequada das ferramentas de comunicação favorece tanto o desempenho organizacional quanto os relacionamentos interpessoais.

As organizações são compostas por unidades ou departamentos que desempenham funções distintas, mas interdependentes, sendo o compartilhamento de informações fundamental para o funcionamento dos processos organizacionais (Hassegawa, 2010). Para o autor, a gestão colaborativa da informação depende do comprometimento dos envolvidos em compartilhar informações detalhadas sobre as atividades, tornando os processos mais eficientes.

Para que esse compartilhamento ocorra de forma rápida e acessível, as organizações precisam dispor de sistemas colaborativos capazes de apoiar o desenvolvimento dos processos (Sugahara; Jannuzzi; Falsarella, 2015; Alves, 2011). Além disso, Lawrence e Lorsch (1967 apud Marín-Idárraga; Losada Campos, 2014) definem a organização como um sistema composto por subsistemas inter-relacionados, cuja coordenação ocorre por mecanismos como ajuste mútuo, supervisão direta e padronização (Head, 2005; Lee; Grover, 1999; Lenz, 1980; Mintzberg, 1979 apud Marín-Idárraga; Losada Campos, 2014).

2.3 Fluxo de Informações

Para que a comunicação interna e a gestão colaborativa contribuam efetivamente para o sincronismo organizacional, torna-se necessário gerenciar o fluxo de informações entre os diferentes setores da organização. Nesse contexto, o fluxo de informações corresponde à forma como os indivíduos trocam e compartilham informações no ambiente organizacional. Cabe à organização acompanhar seus processos para gerenciar esse fluxo, uma vez que ele subsidia a tomada de decisão e contribui para identificar e superar barreiras na comunicação (Sugahara; Jannuzzi; Falsarella, 2015).

Segundo Valentim (2010 apud Sugahara; Jannuzzi; Falsarella, 2015), os fluxos de informação estão presentes em todas as atividades, tarefas e processos decisórios das organizações, tornando necessário o gerenciamento das informações formais e informais entre setores e departamentos. Quando alinhado à estratégia organizacional, o fluxo de informações fortalece a troca de conhecimentos, melhora a qualidade das informações, aumenta a eficiência operacional, reduz desperdícios e favorece a automação dos processos (Sugahara; Jannuzzi; Falsarella, 2015).

Nesse cenário, a tecnologia atua como importante suporte para a gestão do fluxo de informações por meio dos sistemas colaborativos. Esses sistemas são ferramentas computacionais desenvolvidas para facilitar o trabalho em equipe, promovendo a interação entre os colaboradores e o compartilhamento de informações de forma mais direta, além de apoiar o controle, a coordenação, a colaboração e a comunicação entre os diferentes setores da organização (Alves, 2011).

Dessa forma, observa-se que o sincronismo organizacional depende da integração entre processos, pessoas e informações. A comunicação interna favorece o compartilhamento de informações, a gestão colaborativa incentiva o comprometimento dos envolvidos e os sistemas colaborativos oferecem suporte para que esse fluxo ocorra de maneira eficiente. Assim, compreender como o fluxo de informações é gerenciado entre os setores torna-se fundamental para identificar fatores que favorecem ou dificultam o sincronismo organizacional, aspecto investigado neste estudo.

3. Metodologia

A pesquisa foi realizada em uma empresa de pequeno porte do segmento de comunicação visual, localizada em Campos de Júlio-MT, atuante há mais de 12 anos no mercado. A empresa é composta por um casal de gestores e quatro colaboradores, distribuídos entre os setores comercial, criação/produção e acabamento/aplicação. O estudo surgiu a partir de conversas informais com o gestor, que identificaram dificuldades relacionadas ao compartilhamento de informações entre os setores, ocasionando retrabalho, atrasos, perda de tempo e dessincronização das atividades.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, desenvolvida por meio de estudo de caso, estratégia que permite compreender fenômenos em seu contexto real (Martins, 2008).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o gestor e de questionário com perguntas abertas aplicado aos quatro colaboradores. A entrevista buscou compreender a estrutura organizacional, o funcionamento dos setores e o processo de comunicação entre eles. O questionário permitiu identificar como ocorre o compartilhamento de informações e as principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores. Segundo Gray (2011), perguntas abertas favorecem respostas mais detalhadas sobre o fenômeno investigado.

Os dados foram analisados de forma interpretativa, relacionando as informações obtidas com o referencial teórico, a fim de compreender como o compartilhamento de informações influencia o sincronismo entre os setores da empresa.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A seguir será apresentado a coleta de dados da pesquisa, comparando os dados da entrevista feita com o gestor e também os dados do questionário feito com os colaboradores A, B, C e D, relacionando os dados com os objetivos.

4.1 Atividades entre os setores

Com o objetivo de compreender como ocorre o fluxo de um pedido entre os setores da empresa, foi realizada entrevista com o gestor, que informou que a organização é composta pelos setores de gestão, comercial, criação/produção e acabamento/aplicação. A empresa possui seis

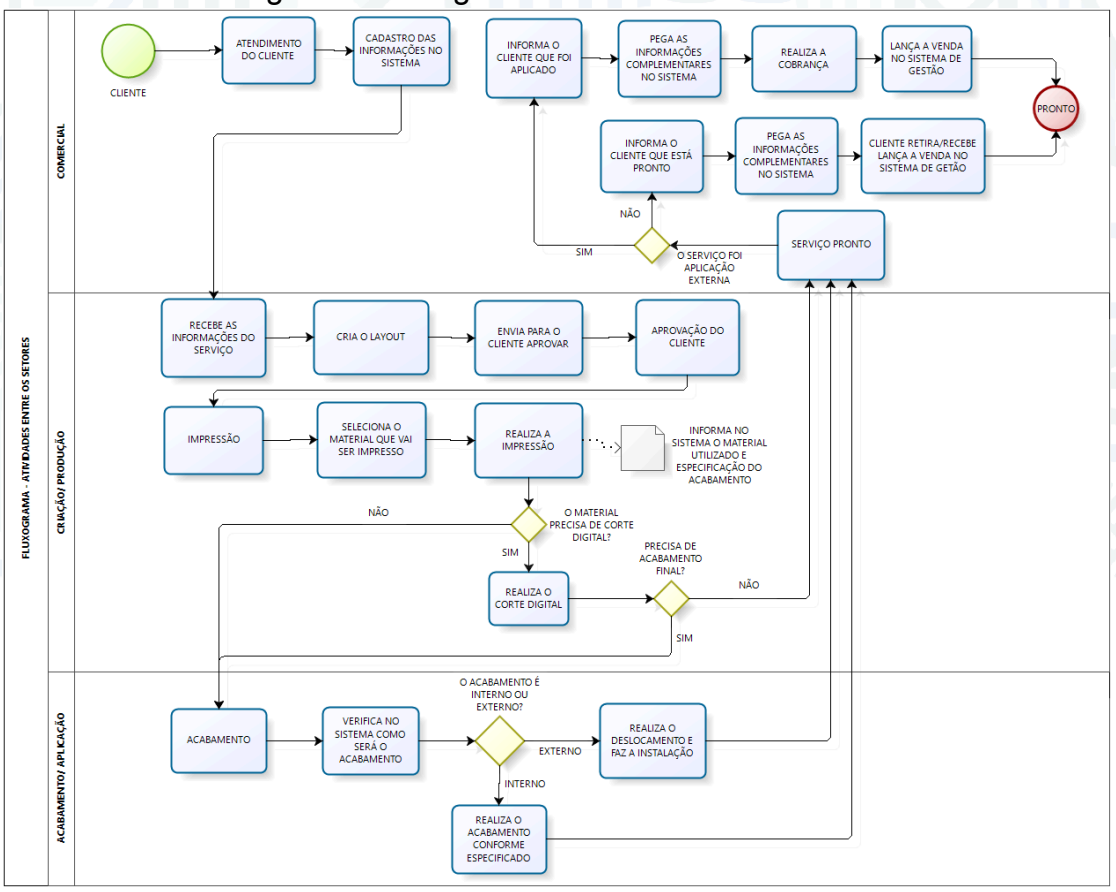
integrantes, sendo dois gestores e quatro colaboradores. Além das atividades administrativas e financeiras, os gestores também atuam nos setores comercial e de criação/produção.

O processo inicia-se no setor comercial, responsável pelo atendimento ao cliente e pelo levantamento de suas necessidades. Em seguida, as informações são encaminhadas ao setor de criação/produção, onde o serviço é desenvolvido e impresso. Posteriormente, o material segue para o setor de acabamento/aplicação, responsável pela finalização e, quando necessário, pela instalação do produto.

Quanto ao compartilhamento das informações, tanto o gestor quanto os colaboradores relataram a utilização da ferramenta colaborativa Ummense, por meio da qual são registradas e compartilhadas as informações necessárias para a execução das atividades. Segundo Alves (2011), os sistemas colaborativos favorecem a interação entre os membros da equipe, contribuindo para o controle, a coordenação, a comunicação e o compartilhamento das informações.

No questionário também foi levantado como forma de identificação, em qual setor cada colaborador atua, sendo que os colaboradores A e C atuam no setor de acabamento/aplicação e os colaboradores B e D atuam no setor comercial**.**

Figura 1. Fluxograma - Atividades entre os setores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A Figura 1 apresenta o fluxo das atividades envolvidas na prestação dos serviços da empresa, evidenciando a interação entre os setores

comercial, criação/produção e acabamento/aplicação. O processo inicia no setor comercial, responsável pelo atendimento ao cliente e pelo registro das informações do pedido no sistema. Em seguida, o setor de criação/produção desenvolve o layout e realiza a impressão do material, encaminhando-o ao setor de acabamento/aplicação para finalização. Após a conclusão do serviço, o pedido retorna ao setor comercial para comunicação com o cliente, entrega e finalização da venda.

Observa-se que o setor comercial participa tanto do início quanto do encerramento do processo, dependendo das informações geradas pelos demais setores para concluir o atendimento ao cliente. Esse resultado corrobora Albuquerque e Rocha (2012), ao evidenciarem que o atendimento de um pedido envolve diferentes áreas da organização, exigindo integração entre os processos para garantir qualidade e agilidade na entrega.

Embora a empresa utilize um sistema colaborativo para apoiar o compartilhamento de informações entre os setores, foram identificados gargalos decorrentes da ausência ou do registro incompleto de informações, comprometendo a sincronização das atividades. Conforme destacam Albuquerque e Rocha (2012), o alinhamento dos processos depende de uma comunicação eficaz e do compartilhamento adequado das informações entre os setores. Esses gargalos são apresentados na Figura 2.

4.2 Fatores que influenciam a troca de informações

O segundo aspecto analisado refere-se aos fatores que influenciam o compartilhamento de informações entre os colaboradores e os setores da empresa. Para identificar essas dificuldades, os colaboradores foram questionados sobre os principais desafios enfrentados no desenvolvimento de suas atividades. As respostas obtidas são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Dificuldades enfrentadas no desenvolvimento das atividades

PERGUNTA	RESPOSTA	COLABORADOR
QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES?	Quando falta informações necessárias do serviço, com isso atrasa serviço, gasto de material desnecessário, e perda de tempo.	A
	Às vezes a falta de informações que deveriam ser inseridas na plataforma ou até mesmo quando inseridas não compreendidas corretamente.	B
	Organização que deveria informar o tempo de realização de cada serviço para assim não me sobrecarregar e nem atrasar.	C
	Lembrar de baixa nos cards.	D

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme apresentado no Quadro 1, a falta de informações foi apontada como uma das principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, sendo mencionada por todos, exceto pelo colaborador D. Além disso, os colaboradores A e C relataram que essa deficiência provoca

atrasos na execução dos serviços, desperdício de tempo e de material, enquanto o colaborador B destacou que, mesmo quando registradas, algumas informações são interpretadas de forma incorreta.

Quando questionados sobre como procedem diante da ausência de informações, todos os colaboradores responderam que procuram ou notificam o responsável para obter os dados necessários à continuidade do serviço. Esses resultados evidenciam que, embora a empresa utilize um sistema colaborativo para o compartilhamento de informações, ainda ocorrem falhas no registro e na transmissão dos dados entre os setores, comprometendo o fluxo das atividades.

Tal resultado diverge do entendimento de Valentim (2010 apud Sugahara; Jannuzzi; Falsarella, 2015), segundo o qual os fluxos de informação permeiam as atividades e os processos decisórios das organizações, sendo fundamentais para a atuação dos indivíduos e para o desenvolvimento eficiente dos processos.

Em relação a compartilhar informações no sistema quando passa o serviço para outro setor e se há algum fator que atrapalha nesse processo, está apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Compartilhamento de informações quando passa o serviço para outro setor

PERGUNTA	RESPOSTA	COLABORADOR
COSTUMA COMPARTILHAR INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS QUANDO PASSA O SERVIÇO PARA OUTRO SETOR? SE NÃO, QUAIS FATORES INTERFEREM NESSE QUESITO?	Costumo sim, se caso não coloco as informações é por falta de tempo.	A
	Sim faço o possível para passar todas as informações necessárias pro outro setor pois sem as minhas informações não seria possível a realização da atividade.	B
	Sim. no entanto não utilizo o Ummense, neste apenas concluo o serviço, me comunico pessoalmente e relato os ocorridos no serviço.	C
	Sim, porém algumas vezes pelo grande fluxo de clientes acabo esquecendo de detalhar as informações no sistema, ocorrendo o atraso de planejamento no outro setor.	D

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme apresentado no Quadro 2, os colaboradores A, B e D afirmaram compartilhar as informações necessárias para a continuidade das atividades, evidenciando preocupação com o fluxo dos processos entre os setores. Esse resultado está de acordo com Kunsch (1995), ao destacar que o compartilhamento de informações favorece a gestão colaborativa e contribui para a realização das atividades com menor ocorrência de falhas.

Entretanto, os resultados também revelam fatores que comprometem esse compartilhamento. O colaborador A apontou a falta de tempo como dificuldade para registrar as informações, enquanto o colaborador D destacou o elevado fluxo de clientes. Já o colaborador C informou que utiliza o sistema apenas para movimentar o pedido entre os setores, preferindo transmitir as

informações verbalmente. Essa prática aumenta o risco de perda de informações e restringe o acesso dos demais colaboradores aos dados registrados no sistema.

Em relação à distribuição das informações entre os setores, o gestor informou que a comunicação ocorre de forma hierárquica, direcionando as informações necessárias para cada etapa do processo. Esse resultado está em consonância com Barbosa (2007), que destaca a importância de uma comunicação clara e adequada aos diferentes níveis hierárquicos para favorecer o sincronismo organizacional. Assim, a estrutura hierárquica de comunicação não foi identificada como um fator que dificulta o compartilhamento das informações.

Quanto ao gerenciamento da ferramenta colaborativa Ummense, o gestor informou que a empresa não realiza um monitoramento formal sobre sua utilização, conforme o relato a seguir:

> […] nós não temos ainda uma ferramenta de verificação de como estão sendo utilizadas essas ferramentas disponíveis […] hoje eu utilizo de forma que eu mesmo avalio dentro do processo que está sendo utilizado, quando eu vejo que não está sendo útil a gente faz reuniões para que nós possamos melhorar esse processo de verificação (GESTOR).

O relato evidencia que o controle da utilização do sistema ocorre de forma informal, por meio da percepção do gestor e da realização de reuniões quando são identificadas falhas. Esse resultado indica a ausência de mecanismos sistemáticos de acompanhamento da ferramenta, o que pode comprometer o gerenciamento do fluxo de informações. Segundo Sugahara, Jannuzzi e Falsarella (2015), cabe à organização acompanhar seus processos para gerenciar o fluxo de informações, contribuindo para identificar e superar barreiras na comunicação.

4.3 Fluxo de informação e relação com a entrega dos pedidos dentro do prazo e/ou com a qualidade esperada

Outro aspecto analisado refere-se aos impactos das falhas no fluxo de informações sobre o sincronismo entre os setores e a entrega dos pedidos. Ao ser questionado sobre as principais dificuldades na comunicação entre os setores, o gestor relatou:

> …a nossa maior dificuldade, mesmo tendo um software para gerenciar essas comunicações, nós enfrentamos a dificuldade maior às vezes na resistência dos colaboradores em alimentar esse processo, esse software, para que o próximo colaborador que vai assumir o serviço tem ali todas as informações necessárias (GESTOR).

O relato evidencia que a principal dificuldade não está na ausência de uma ferramenta tecnológica, mas na resistência dos colaboradores em registrar as informações necessárias para a continuidade do processo. Esse resultado diverge do entendimento de Hassegawa (2010), segundo o qual a

gestão colaborativa depende do comprometimento das pessoas em compartilhar informações que contribuam para a eficiência dos processos.

Ao analisar os impactos dessas dificuldades, o gestor destacou que o principal prejuízo está relacionado ao tempo de execução das atividades:

> ...os impactos dessas dificuldades no sincronismo dos setores [...] quando chega ao processo de acabamento e finalização, esse profissional precisa voltar [...] para procurar informações que não estão descritas [...] e isso impacta no nosso maior bem hoje, que é o tempo [...], precisamos ser ágeis, mas também ter eficiência nos trabalhos (GESTOR).

O depoimento demonstra que a ausência de informações gera retrabalho, atrasos e acúmulo de atividades, comprometendo a agilidade e a eficiência dos processos. Esses resultados corroboram Albuquerque e Rocha (2012), ao destacarem que o sincronismo organizacional depende do alinhamento entre os processos para garantir entregas com qualidade e dentro do prazo esperado.

Como alternativa para minimizar essas dificuldades, a empresa realiza reuniões periódicas, nas quais os colaboradores discutem os problemas identificados e propõem melhorias para os processos. Essa prática evidencia um modelo de gestão participativo, baseado no diálogo e na troca de informações, conforme destacam Angeloni (2010), Kunsch (1995) e Pinto (1994).

Na perspectiva dos colaboradores, os impactos da falta de informações também foram investigados por meio do questionário aplicado. As respostas obtidas são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3. Problemas observados com a falta de informação.

PERGUNTA	RESPOSTA	COLABORADOR
QUAIS OS PROBLEMAS QUE VOCÊ OBSERVA COM A FALTA DE INFORMAÇÃO?	Desperdício de material, tempo perdido, atraso de serviço, e cobrança que poderia ser evitadas	A
	Com a falta de informação atrasa o serviço os setores se desentendem e o cliente acaba sendo prejudicado	B
	Execução. Pois preciso das informações completas para que o serviço seja feito de acordo com o gosto do cliente	C
	Uma série decorrente de correia em atendimento e sobrecarregando alguns colegas de trabalho, isso acarreta em algumas falhas de informação no sistema, assim dificultando a execução final de algumas funções	D

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme apresentado no Quadro 3, a falta de informações compromete a execução das atividades, resultando em desperdício de material, perda de tempo, atrasos e retrabalho. Os colaboradores também relataram sobrecarga de trabalho, dificuldades na comunicação entre os

setores e impactos na qualidade do atendimento ao cliente, que pode não receber o produto dentro do prazo ou conforme o esperado.

Esses resultados reforçam a importância do gerenciamento do fluxo de informações entre os setores, conforme destacam Sugahara, Jannuzzi e Falsarella (2015), ao afirmarem que o alinhamento do fluxo informacional fortalece a troca de conhecimentos, melhora a qualidade das informações e contribui para a eficiência operacional e a redução de desperdícios.

Buscando identificar quais informações são mais frequentemente omitidas durante o processo, os colaboradores foram questionados sobre os principais tipos de informações ausentes no desenvolvimento das atividades. As respostas são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4. Problemas observados com a falta de informação.

PERGUNTA	RESPOSTA	COLABORADOR
QUAIS OS TIPOS DE INFORMAÇÃO QUE ESTÃO FALTANDO, VOCÊ MAIS IDENTIFICA QUANDO VAI REALIZAR A ATIVIDADE?	Faltam informações sobre o prazo de entrega, ordem de serviços, e o local onde será realizado o serviço	A
	No meu setor preciso de descrição de material usado e muitas vezes quando chega até a finalização essas informações não constam e fica impossível de finalizar a atividade.	B
	descrição. existe um detalhamento muito vago da maneira que deve ser feito, de como deve ser feito e o material a ser usado para executar o serviço	C
	Falta de informação do preço acordado com o cliente e material usado na produção do serviço.	D

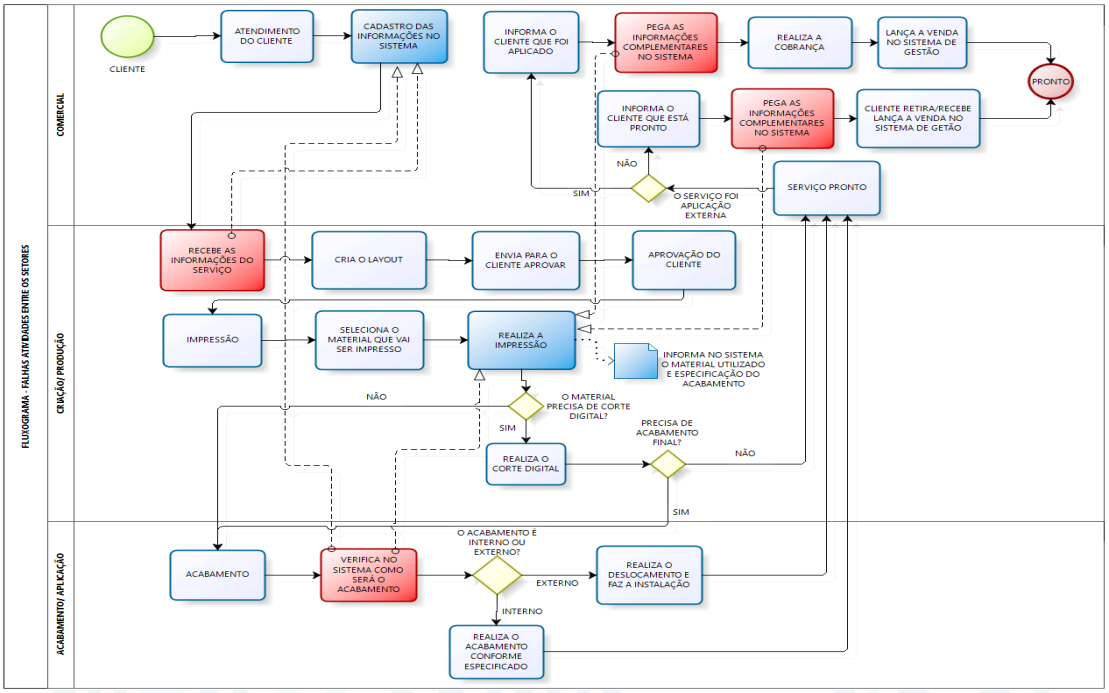
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme apresentado no Quadro 4, os colaboradores do setor de acabamento/aplicação (A e C) relataram que as principais informações ausentes referem-se ao prazo de entrega, à ordem de execução dos serviços, ao local de realização e ao tipo de material utilizado, além de registros pouco detalhados. Já os colaboradores do setor comercial (B e D) apontaram a ausência de informações sobre os materiais utilizados na produção e os valores acordados com o cliente, dificultando o fechamento e a entrega dos pedidos.

Esses resultados evidenciam que as falhas no compartilhamento de informações comprometem a integração entre os setores e interferem na continuidade das atividades. Esse cenário reforça o entendimento de Lawrence e Lorsch (1967 apud Marín-Idárraga; Losada Campos, 2014), segundo o qual as organizações são compostas por subsistemas interdependentes que precisam atuar de forma integrada para alcançar os objetivos organizacionais.

Com base nos dados obtidos, foi elaborado o fluxograma apresentado na Figura 2, que identifica os principais pontos de falha no fluxo de informações e seus impactos sobre a execução dos serviços.

Figura 2. Fluxograma - Falhas atividades entre os setores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A Figura 2 detalha os principais pontos de falha no fluxo de informações entre os setores da empresa. As atividades destacadas em azul representam os momentos em que as informações são registradas no sistema, enquanto as destacadas em vermelho indicam as etapas em que essas informações são consultadas para dar continuidade ao serviço. As linhas pontilhadas representam os deslocamentos realizados pelos colaboradores para obter informações que não foram registradas no sistema.

O fluxograma evidencia que os principais gargalos ocorrem durante a transferência das atividades entre os setores. Nessas situações, a ausência de informações obriga os colaboradores a interromperem suas atividades para buscar esclarecimentos com o responsável pela etapa anterior, ocasionando perda de tempo, retrabalho e atrasos na execução dos serviços.

Os resultados também indicam que os colaboradores demonstram maior preocupação em obter as informações necessárias para executar suas atividades do que em registrá-las para o setor seguinte, confirmando os achados anteriores de que a falta de tempo e o elevado fluxo de trabalho dificultam o registro das informações no sistema.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo identificar como ocorre o fluxo de informações entre os setores de uma empresa de pequeno porte do segmento de comunicação visual e como esse fluxo afeta o sincronismo organizacional. Os resultados permitiram responder ao problema de pesquisa ao demonstrar que, embora a empresa utilize um sistema colaborativo para o compartilhamento de informações, seu fluxo não é gerenciado de forma eficaz. Foram identificados fatores como falta de tempo, elevado fluxo de trabalho, resistência dos colaboradores ao registro das informações e ausência de treinamento para utilização do sistema, comprometendo a

comunicação entre os setores e ocasionando retrabalho, desperdícios, atrasos e dificuldades na entrega dos pedidos.

Os resultados também possibilitaram caracterizar as atividades desenvolvidas entre os setores, identificar os principais fatores que influenciam o compartilhamento de informações e compreender como essas falhas afetam o cumprimento dos prazos e a qualidade dos serviços. Além disso, o fluxograma elaborado permitiu visualizar os principais pontos de falha no processo de comunicação entre os setores.

Como contribuição, a pesquisa evidencia a importância do gerenciamento do fluxo de informações para fortalecer a comunicação interna, reduzir falhas operacionais e favorecer o sincronismo entre os setores. Do ponto de vista prático, os resultados podem subsidiar ações voltadas ao monitoramento do sistema colaborativo, ao treinamento dos colaboradores e à melhoria dos processos internos.

Como limitação, a pesquisa não contemplou o setor de criação/produção, uma vez que o colaborador responsável participou da elaboração deste estudo e foi excluído da coleta de dados para evitar interferências nos resultados. Além disso, a investigação concentrou-se apenas no fluxo de informações, não abrangendo os demais pilares do sincronismo organizacional. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se investigar conjuntamente os pilares estratégia, processos e pessoas, permitindo uma análise mais ampla do sincronismo organizacional.

Referências

- ALBUQUERQUE, Alan Melo Marinho D.; ROCHA, Paulo Sergio S. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502088740. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088740/. Acesso em: 21 set. 2022.

- ALVES, Alessandra. **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/ECID-8LAKT7. Acesso em: 23 out. 2022.

- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010. E-book. ISBN 978-85-224-5809-7. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113302/mod_resource/content/2/Aula%205a.pdf. Acesso em: 12 out. 2022.

- BARBOSA, Renatta Pereira. **Comunicação nas organizações**. Brasília: UniCEUB, 2007. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9181/1/20745047.pdf. Acesso em: 29 out. 2022.

- GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Bookman, 2011. E-book. ISBN 9788563899293. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563899293/. Acesso em: 12 nov. 2022.

- HASSEGAWA, Siani Trentin. **Gestão colaborativa da informação e sua contribuição para a eficiência dos processos interdepartamentais: um estudo na UFPR**. Curitiba, 2010. Disponível em: https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/73261. Acesso em: 23 out. 2022.

- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555202458. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/. Acesso em: 23 nov. 2022.

- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. 1995. Disponível em: http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/e790951c1655a24715377c42c4597c1c.pdf. Acesso em: 23 out. 2022.

- MARÍN-IDÁRRAGAA, Diego Armando; LOSADA CAMPOS, Luz Ángela. **Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia**. *Estudios Gerenciales*, p. 88-99, 2014. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001636. Acesso em: 23 out. 2022.

- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. E-book. ISBN 9788522466061. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/. Acesso em: 12 jan. 2023.

- PINHEIRO, Rafaela. **A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213189.pdf. Acesso em: 12 out. 2022.

- PINTO, Eduardo. **Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial**. São Paulo: Quartet, 1997.

- SUGAHARA, Cibele Roberta; JANNUZZI, Celeste A. S. Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina. **Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional**. *Ciências da Informação*, La Habana, v. 46, p. 33-48, 2015. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181441052002. Acesso em: 23 out. 2022.