



BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO NO FLUXO INFORMACIONAL: Um Estudo em Empresa Familiar

COMMUNICATION BARRIERS IN INFORMATIONAL FLOW: A Study in a Family Business

Tayse Gomes ⁽¹⁾

Ilse Maria Beuren ⁽²⁾

Luisa de Oliveira ⁽³⁾

Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC, Florianópolis/SC

RESUMO

Este estudo objetiva detectar e compreender as barreiras da comunicação no fluxo informacional em uma empresa de gestão familiar. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa a partir da análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com as seis pessoas diretamente envolvidas na gestão da empresa, além da triangulação com dados obtidos por meio da observação in loco e análise documental. Os resultados da pesquisa apontam que as barreiras informacionais existem e são reconhecidas pelos gestores entrevistados. As principais barreiras destacadas para um fluxo de informação eficaz são: cultura organizacional, má comunicação, falta de tempo, sobrecarga de atividades, organização informacional ineficiente, falta de competência, dependência tecnológica e falta de tempo para dedicar-se ao processo comunicativo em decorrência do acúmulo de funções pelos gestores na empresa. Embora cientes dos desafios de implementar novas estratégias, os gestores elencaram algumas sugestões para melhorar o fluxo informacional na empresa: reuniões sucessivas para mitigar as barreiras existentes e acompanhar os resultados ao longo do tempo, políticas de feedback, divisão de funções, entre outras. A informação equivocada foi relatada como comprometedora para a gestão da empresa, além de implicar em retrabalho. Houve também queixa relativa à falta de informação antecipada, que poderia otimizar a tomada de decisões. Quanto aos pecados informacionais apontados no estudo de Starec (2003), as entrevistas denotam evidências de Avareza, Gula, Inveja, Luxúria e Preguiça. Constata-se que alguns aspectos da gestão familiar revelam-se como sinalizadores de barreiras da comunicação no fluxo informacional, o que instiga pesquisas em outras empresas e análises comparativas.

Palavras-chave: fluxo informacional; barreiras na comunicação; empresa familiar.

ABSTRACT

The goal of this study is to detect and understand the communication barriers in the information flow in a family managed business. To this end, a descriptive research with qualitative approach from the content analysis of semi-structured interviews with the six people directly involved in company management was carried out, and also the triangulation with data obtained through in loco observation and document analysis. The research results indicate that the informational barriers exist and are recognized by the managers interviewed. The main barriers highlighted to an effective flow of information are: organizational culture, poor communication, lack of time, overload of activities, inefficient informational organization, lack of competence, technological dependence and lack of time to devote to the communicative process due to the managers accumulation of functions in the company. Although aware of the challenges of implementing new strategies, the managers listed some suggestions to improve the informational flow in the company:

successive meetings to mitigate existing barriers and track results over time, feedback policies, and division of functions, among others. Misinformation was reported as affecting the company's management, besides resulting in rework. There were also complaints regarding lack of anticipated information, which could optimize the decision making. As for the informational sins presented in the study of Starec (2003), the interviews denote evidence of Avarice, Gluttony, Envy, Lust and Sloth. It was found out that some aspects of family management are signs of communication barriers in the informational flow, which instigates research in other companies and comparative analysis.

Keywords: informational flow; communication barriers; family business.

INTRODUÇÃO

As informações acerca do ambiente interno e externo da organização configuram-se em auxílio relevante na tomada de decisões (CITROEN, 2011). Nesse sentido, a importância de informações eficientes, proporcionadas por um adequado fluxo informacional, foi objeto de abordagem e/ou investigação de diversos autores, dentre eles Davenport e Prusak (1998), Rouibah (2003), Citroen (2011), Ferrari, Diehl e Souza (2011), Ferreira e Perucchi (2011), Cunha, Pereira e Neves (2015) e Danda e Grzybovski (2015).

Para que uma informação se torne útil na tomada de decisão e possa contribuir para obtenção de vantagem competitiva, ela requer gerenciamento no processo de tratamento, organização, distribuição e compartilhamento entre as pessoas envolvidas (FERREIRA; PERUCCHI, 2011). Para Reginato e Gracioli (2012), esse gerenciamento, usado como um recurso estratégico, contribui para o planejamento. Segundo Valentim e Souza (2013), o foco desse gerenciamento compreende informações que subsidiarão os sujeitos inseridos no ambiente organizacional para melhor desempenharem suas respectivas funções.

Freire (1991) argumenta que a busca das melhores práticas e técnicas de produção das informações, além das linhas de comunicação como fontes de conhecimento relevantes e a manutenção das capacidades e

avaliação de informações, impulsionam a performance organizacional. Quando os relatórios são gerados, acessados, analisados de forma apropriada e então utilizados, a potencialização das atividades desempenhadas é real nas organizações (VALENTIM; SOUZA, 2013).

As informações fluem como insumos de pequenos processos organizacionais na transformação de recursos voltados à consecução de um único objetivo produtivo que é a consecução do produto/serviço final (HEKIS; 2013). Savi e Silva (2009, p. 178) definem o fluxo da informação como o “processo envolvido na transferência da informação de um emissor para um receptor”. Greef e Freitas (2011) aduzem que no momento em que os fluxos de informação “são compreendidos e tornados enxutos, a adequação destes ao valor esperado por seus interessados viabiliza o planejamento da realidade de todos os componentes do ambiente em questão, de maneira integrada”. A integração dos membros e unidades de uma organização pode ser realizada por meio da comunicação. Starec (2003) destaca que a comunicação tem como finalidade a interligação entre as equipes e departamentos com a cultura organizacional, bem como o alinhamento da missão e valores empresariais. O autor ainda refere-se à comunicação como uma via de mão dupla, que transmite ideias, valores ou aspirações. O entendimento dessa concepção é

fundamental no processo de transferência da informação.

No processo de transferência da informação, o gestor deve conhecer seus usuários finais, os receptores e decodificadores de sua mensagem, identificando, nesse fluxo, as barreiras de comunicação e as formas de superá-las (FREIRE, 1991). Nessa perspectiva, diversos estudos foram desenvolvidos. Por exemplo, Meadow e Yuan (1997) compilaram definições de informação e outros termos afins e constataram diferenças na literatura conforme o que se pretendia comunicar e construir no estudo. Rowley (2006) comparou definições e processos de transformação dos dados, da informação e do conhecimento.

Sobre o fluxo informacional, Savi e Silva (2009), Ferreira e Perucchi (2011), Greef e Freitas (2012), Hekis et al. (2013), Valentim e Souza (2013), Cunha, Pereira e Neves (2015) e Oliveira e Sauer (2016) investigaram a existência e a importância do fluxo informacional, com vistas ao compartilhamento de conhecimento na organização no intuito de subsidiar o processo de inteligência competitiva. Vital, Floriani e Varvakis (2010) pesquisaram o gerenciamento do fluxo de informação no suporte ao processo de tomada de decisão.

Quanto à informação estratégica, Pletsch (2003), Rouibah (2003), Citroen (2011), Ferrari, Diehl e Souza (2011) e Reginato e Gracioli (2012) investigaram a função da informação no apoio ao controle estratégico e à tomada de decisão estratégica, relacionando as variáveis estratégia e informação. Freire (1991) e Klimova e Semradova (2011) buscaram compreender as barreiras na comunicação da informação. Starec (2003) abordou a questão da informação estratégica, os pecados informacionais e as barreiras na

comunicação. Posteriormente, Tsai (2009) analisou as barreiras na comunicação e o fluxo informacional.

Depreende-se que o pano de fundo do tema em questão é tecido pelo poder da informação, seu apoio à estratégia organizacional e as barreiras encontradas no ambiente interno e externo quanto ao fluxo informativo. Poucos autores buscaram compreender como se dá o compartilhamento de informações e conhecimento em uma empresa familiar, conforme observado por Oliveira e Sauer (2016). Davis (1983) descreve as empresas familiares como aquelas cuja política e direção estão sujeitas à influência significativa de uma ou mais unidades familiares.

Grande e Beuren (2011) mencionam que é comum encontrar na literatura análises sobre características das empresas familiares, mas as pesquisas encontradas não possibilitam a construção de um perfil definitivo. As empresas familiares ocupam lugar em diversos setores, como pequenos empreendimentos ou como grandes multinacionais, estando inseridas tanto no cenário nacional quanto internacional. Grande parte dos estudos sobre empresas familiares focam nos possíveis pontos fracos existentes, decorrentes da influência do sistema familiar no sistema organizacional. Davis (1983) adverte que problemas emocionais familiares trazidos para o ambiente de trabalho podem obstruir a conduta efetiva da empresa.

Observa-se a ausência de literatura que aprofunde a concepção do fluxo informacional em empresas familiares, bem como as barreiras encontradas no compartilhamento de informações e de conhecimento nelas. Assim, considerando a

escassez de estudos sobre os possíveis ruídos na comunicação nesse tipo de empresas, este estudo pauta-se na seguinte questão de pesquisa: Como se apresentam as possíveis barreiras da comunicação no fluxo informacional em uma empresa familiar? Assim, objetiva-se detectar e compreender as barreiras da comunicação no fluxo informacional de uma empresa de gestão familiar.

Como suporte teórico à presente pesquisa, destaca-se o estudo de Starec (2003), que buscou identificar o valor estratégico da informação em uma organização, além de discutir os principais problemas, ruídos e barreiras na comunicação da informação e seus efeitos para a tomada de decisão. Este estudo empenha-se em contribuir, para além da reflexão conceitual, ao reunir estudos que abordaram os problemas encontrados no fluxo comunicativo, mas avançando na busca de evidências que possam proporcionar maior aprofundamento sobre o tema, tendo como campo de pesquisa uma empresa de gestão familiar, considerando suas particularidades. De forma prática, o estudo pode também contribuir no sentido de advertir sobre futuras medidas institucionais para minimizar ruídos na comunicação organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, aborda-se o referencial teórico do estudo. Inicia-se com a informação organizacional e seus atributos essenciais,

bem como a diferenciação entre dados, informação e conhecimento. Em seguida, trata-se das barreiras para o fluxo da informação e dos pecados capitais versus pecados informacionais. Por fim, apresenta-se a contextualização do campo de estudo, além das características de propriedade e gestão das empresas familiares.

Informação Organizacional

Barreto (1998, p. 122) reporta que o objetivo da informação é “conhecer e fazer acontecer o sutil fenômeno de percepção da informação pela consciência, percepção esta que direciona ao conhecimento do objeto percebido”. Afirma ainda que uma mensagem de informação deve ser intencional, arbitrária e contingente ao cumprir seu caminho, que é a criação de conhecimento no indivíduo em seu espaço de convivência. Destaca-se o papel do indivíduo no campo da comunicação e a não possibilidade de gerenciamento da informação e do conhecimento sem a consideração desse papel (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

De acordo com Meadow e Yuan (1997), levar-se-á muito tempo até que todos os autores adotem um único conjunto de definições. Este não é o foco principal do presente estudo, no entanto, sem a intenção de findar tal discussão, mas sim oferecer uma definição funcional de dados, informação e conhecimento, reúne-se no Quadro 1, a partir de pontos de vista distintos e pragmáticos, alguns conceitos acerca destes três estágios.

Autores	Dados	Informação	Conhecimento
Meadow e Yuan (1997)	Conjunto de símbolos que individualmente tem potencial significado se, e somente se, o receptor tiver conhecimento sobre ele, sem compreendê-lo torna-se sem valor. Se os símbolos são compreendidos, são então chamados de informações.	Ela não pode estar incluída em nenhuma categoria de dados; é a realização potencial dos dados; há situações em que a informação é considerada por um observador existente, mas não atinge ou não é reconhecida pelo receptor desejado.	Acumulação e integração das informações recebidas por qualquer entidade; o conhecimento pode ser segmentado; pode-se ter conhecimento sobre assuntos específicos.
Davenport e Prusak (1998)	São simples observações sobre o estado do mundo Facilmente estruturado; são facilmente obtidos por máquinas; frequentemente quantificáveis e facilmente transferíveis.	Dados dotados de relevância e propósito. Requer unidade de análise; exige consenso em relação ao significado; e exige necessariamente a mediação humana.	É uma informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto; de difícil escrituração e captura de máquinas; e é de difícil transferência.
Pletsch (2003)	São importantes, mas não produzem automaticamente informações relevantes e oportunas.	A informação em um fluxo de informação pode ter uma variedade de formas, incluindo números, figuras, textos, sons e até vídeos.	Comunicação de ideias, instintos, regras e procedimentos que guiam ações e decisões.
Cooper (2014)	Dados são valores, por muitas vezes uma medida; por si só isso não tem nenhum significado.	Estágio posterior à obtenção de dados e anterior ao conhecimento, ou seja, estágio intermediário.	Informação que é estruturada e organizada como o resultado de processamento cognitivo e de validação

Quadro 1 - Definições de dados, informação e conhecimento

Fonte: Elaboração própria

Davenport e Prusak (1998) aduzem que por muitos anos as pessoas se referiam a dados como informação, e agora se veem obrigadas a falar de informação antes de falar de conhecimento. Muito além da existência da informação, está a necessidade desta ser pertinente à situação em que o indivíduo se encontra, pois é a partir do contexto operacional que seu uso permite a tomada de decisões sobre processos, produtos e métodos (STAREC, 2003).

Para Pletsch (2003), alguns atributos são essenciais à informação, tais como:

finalidade, frequência, formato, confiabilidade, agilidade, precisão, entre outros. Quando condizente ao ambiente competitivo e tecnológico, a informação é utilizada para julgamentos da implementação de possíveis alternativas estratégicas e redução de falhas (CITROEN, 2011). Para o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento de posse, incluso em um conjunto estruturado de atividades, dá-se o nome de gerenciamento informacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O gerenciamento da informação, quando realizado com fins estratégicos, contribui para o adequado planejamento. Isto, pois, informações antecipadas, além de comportamentos rápidos e precisos, orientam os recursos disponíveis, competências e habilidades, fazendo frente às exigências do mercado (REGINATO; GRACIOLI, 2012). Oliveira e Bertucci (2003) alegam que este gerenciamento pode controlar e auxiliar decisões por meio de “melhorias no fluxo da informação, controle, análise e consolidação da informação para os usuários”.

O fluxo informacional, como uma sucessão de eventos entre geração de informação por fonte emissora e sua aceitação pela entidade receptora, é responsável pela dinâmica e pela interação entre diversos setores de uma organização e entre os indivíduos que nela atuam (BARRETO, 1998; VALENTIM; SOUZA, 2013). Isto denota a relevância do gerenciamento do fluxo informacional nas organizações.

Barreiras para o Fluxo da Informação

Barreto (1998, p. 122) afirma que o intuito da ciência da informação abarca o fenômeno da percepção pela consciência, e esta, por sua vez, conduz ao conhecimento da matéria. Ou seja, a informação institucionalizada é agrupada, distribuída, julgada e, se considerada relevante, é reconhecida para o progresso individual e organizacional. De acordo com esse autor, o ciclo deve ser finalizado e retomado sucessivamente, de modo que sua velocidade seja compatível e seus espaços adequados.

Invoca-se, assim, a necessidade de fazer a distinção entre o ciclo informacional e o fluxo informacional. Ferreira e Peruchi (2011) argumentam que o fluxo da informação é um processo contínuo de gerenciamento informacional, realizado em

etapas pelas pessoas envolvidas com o ambiente. Cunha, Pereira e Neves (2015) explicam que os fluxos de informação, ao percorrerem o ambiente organizacional por completo, podem ocorrer de forma horizontal (fluxo de informação no mesmo nível hierárquico) ou vertical (fluxo de informação em diferentes níveis hierárquicos).

Dessa forma, os fluxos informacionais são insumos para o desenvolvimento de tarefas, bem como para o desempenho, efetividade e tomada de decisão (CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2015). Sem um apropriado gerenciamento e um rumo informacional, esse fluxo tende a desperdiçar informações relevantes e necessárias a este desenvolvimento. O processo de transferência informacional de um emissor para um receptor também depende das necessidades do usuário da informação e do interesse do emissor em compartilhá-la (FERREIRA; PERUCHI, 2011).

Greef e Freitas (2012, p. 52) mencionam que, à medida que os fluxos são compreendidos, a receptação da informação “viabiliza o planejamento da realidade de todos os componentes do ambiente em questão, de maneira integrada”. No entanto, nem toda e qualquer informação deve ser localizada, analisada e utilizada antes da tomada de decisão, pois existem informações que não valem o processo de coleta (CITROEN, 2011).

Davenport e Prusak (1998, p. 54) trazem que “a facilidade do entendimento e da comunicação sempre deve ser mais importante do que o detalhe e a precisão”. Ferreira e Peruchi (2011) reconhecem que o fluxo de informação interna e externa requer competência no que tange à capacidade de gerenciamento, devendo a informação ser tratada e compartilhada. Quando a informação não é coordenada, tem-se uma informação sem conteúdo, o que provoca

barreiras junto ao processo de comunicação. Algumas barreiras para o fluxo da informação identificadas em estudos sobre o tema são apontadas no Quadro 2.

Autores	Barreiras
Wersig (1976) <i>apud</i> Freire (1991) e Souza <i>et al.</i> (2010)	Ideológicas, econômicas, legais, de tempo, de eficiência, financeiras, terminológicas, de idioma, de capacidade de leitura, de consciência e conhecimento da informação, de responsabilidade.
Pletsch (2003)	Inexistência de históricos, a percepção de velocidade como fator de qualidade, inexistência de um fluxo estruturado, avaliação de capacidade do atendente em perceber a necessidade do cliente.
Starec (2003)	Má comunicação, cultura organizacional, falta de competência, dependência tecnológica.
Klimova e Semradova (2011)	Diferenças culturais e nacionais, temperamento geral de vida, disposição pessoal e de caráter, tipo de pensamento, paradigma da racionalidade, diferenças profissionais, diferenças de idade, experiência e diferença de conhecimento, barreiras de idioma.
Ferrari, Diehl e Souza (2011)	Sobrecarga de informação, concentração da informação em determinada função, sistema de informação, comunicação interna deficiente, resistência ao uso de novas TIs, falta de participação e/ou interesse dos funcionários, falta de treinamento, cultura organizacional, falta de liderança organizacional.
Magalhães (2014)	Barreira comportamental, ausência de domínio da linguagem.

Quadro 2 - Barreiras para o fluxo da informação

Fonte: Elaboração própria

Observa-se, no Quadro 2, que diversas são as barreiras para um adequado fluxo da informação dentro de uma organização. Davenport e Prusak (1998) destacam que o comportamento dos indivíduos em relação à informação, seja ele positivo ou negativo, forma a cultura informacional da organização, cultura esta que determina se os envolvidos valorizam a informação e a compartilham dentro da organização.

Pecados Capitais versus Pecados Informacionais

Succi (2006, p. 55) comenta que “o pecado é inerente ao ser humano, porém as convenções de pecado não são naturais mas sociais” e que junto com o advento da Igreja Católica Apostólica Romana, determinou-se sete pecados capitais para conter as

propensões do homem aos vícios. Nessa perspectiva religiosa, os pecados capitais são descritos como sete vícios especiais que comprometem aspectos de conduta, restringem a autêntica liberdade e condicionam o mau comportamento. Os pecados especificados de acordo com o Catecismo Essencial são: Soberba, Avareza, Luxúria, Ira, Gula, Inveja e Preguiça (SUCCI, 2006).

Starec (2003, p. 64), ao investigar os principais problemas, ruídos e barreiras na comunicação da informação e seus efeitos para a tomada de decisão, relata a existência dos sete pecados capitais no ambiente informacional, sendo “todos ligados a problemas práticos apontados pela ciência da informação”. No Quadro 3, apresentam-se os sete pecados capitais no ambiente

informacional apontados no estudo de Starec (2003).

Pecados capitais	Descrição dos pecados capitais no ambiente informacional
Avareza	Concentração da informação em determinados departamentos e/ou pessoas que abusam do poder de reter a informação.
Gula	Excesso de informação que gera o caos informacional.
Ira	Insatisfação com a falta de informação correta, precisa, eficaz.
Inveja	Problemas com a ética informacional.
Luxúria	Falhas no processo de comunicação da informação.
Preguiça	Obsolescência da informação.
Soberba	Dificuldades culturais e organizacionais para usar fontes informais de informação.

Quadro 3 - Pecados capitais no ambiente informacional

Fonte: Adaptado de Starec (2003, p. 65-78).

De acordo com o Quadro 3, o estudo de Starec (2003) permite a compreensão das dificuldades organizacionais vividas diariamente quanto ao fluxo da informação, bem como a transformação desses pecados em virtudes. O autor designa pecados como sendo “ações ou falhas processuais, de conduta, atitudes negativas, desejos exacerbados, excessos coletivos ou individuais, no sentido de serem barreiras ao fluxo de informação” (STAREC; 2003, p. 64).

Avareza é caracterizada pelo “apego exagerado a matéria, objetos e bens que se possui” e “[...] quando um setor, departamento ou pessoa concentra as informações, independente do motivo, sem repassá-las ou disseminando-as tarde demais”, tem-se um problema a ser resolvido (STAREC, 2003, p. 65). Para a percepção de que esses setores ou departamentos dependem de uma cultura de valorização de compartilhamento e disseminação de informações, a organização é necessária, pois o seu impacto contribui para o crescimento e desenvolvimento da organização (VALENTIM; SOUZA, 2013). Para esse compartilhamento ocorrer de forma satisfatória, “é necessário que a empresa tenha um bom fluxo de informações que

estimule o processo de comunicação” (REGINATO; GRACIOLI (2012, p. 707).

Gula, conforme Starec (2003), constitui-se pelo excesso de informação, gerando o desequilíbrio informacional. Ocorre quando, na acumulação de informações, impõe-se aos produtores dessas informações seu armazenamento para expandir a amplitude da informação, o que representa um crescimento cumulativo contínuo. Esse estoque crescente de informação, acumulado sem limite temporal, declina o conhecimento adquirido pelo indivíduo a partir de sua experiência diária, pois “a sintonia do sujeito consciente se dispersa em um mundo de informações irrelevantes, imprecisas e ultrapassadas e em uma distribuição inadequada” (BARRETO, 1994, p. 6). Starec (2003, p. 68) finda com a seguinte indagação: “como recuperar a informação relevante num oceano de informação?”.

Ira é apresentada por Starec (2003) como o sentimento daqueles que ficam sujeitos às informações equivocadas, ou seja, são demonstrações de insatisfação para com as informações recebidas. Para Reginato e Gracioli (2012), a irregularidade prejudica a qualidade na tomada de decisões, assim como o atraso, a redundância e a falta de consistência nas informações que chegam

para o processo de tomada de decisão. Pletsch (2003) esclarece que um sentimento de insatisfação pode levar a perda de muitos negócios.

Inveja transcende a questão da materialidade dos sistemas de informação e caracteriza-se como a ética informacional, um tema essencial, mas pouco discutido nas organizações (STAREC, 2003). As mudanças sociais na abordagem informacional conduzem a preocupações éticas dos envolvidos com as informações organizacionais quanto aos aspectos de acessibilidade e disseminação da informação (GUIMARÃES et al., 2008).

Luxúria ocorre quando falhas na estética, caracterizada pela falta de clareza e transparência na comunicação da informação, são detectadas no fluxo informacional. Trata-se aqui dos ruídos inerentes e existentes no fluxo da informação que impedem a comunicação (STAREC, 2003). Percebe-se a inter-relação entre a Luxúria a Inveja e a Ira. Pois, havendo ruídos, falta de ética informacional, clareza e transparência, os indivíduos imperam em um ambiente informacional instável e a insatisfação reina.

Preguiça é quando informações importantes chegam tarde demais, pois não basta ter a informação certa, é preciso tê-la na hora certa (STAREC, 2003). Dado a importância de a informação tender ao declínio em um curto espaço de tempo, a obsolescência informacional é percebida como “um dos problemas centrais da Ciência da Informação” (LEITE; PINHO NETO, 2014, p. 40). O processo de obsolescência voltado para a informação é discutido na literatura quanto às consequências desse fenômeno na construção do conhecimento da sociedade moderna (LEITE; PINHO NETO, 2014).

Soberba é apresentado por Starec (2003) como excessivo orgulho, arrogância, presunção desmedida, erros na avaliação da relevância e prioridade da informação, que pode ser sub ou super dimensionada. Nessas situações, informações informais importantes podem ser desvalorizadas e informações formais irrelevantes superestimadas.

Os sete pecados informacionais mencionados não se conceituam de maneira equivalente nem são elementos mutuamente exclusivos, ou seja, mesmo que haja inter-relações, eles independem um dos outros, podendo ocorrer em tempos diferentes e de maneiras diferentes. Esses pecados formam um sistema de ações complexo e interligado.

Propriedade e Gestão da Empresa Familiar

As empresas familiares, nas suas diversas formas, ocupam um espaço importante sob o ponto de vista econômico e social. Presentes em economias emergentes ou desenvolvidas, nacionais ou internacionais, caracterizados como pequenos empreendimentos ou grandes multinacionais, contribuem com a geração de emprego e renda (PETRY; NASCIMENTO, 2009; GRANDE; BEUREN, 2011; BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014). Uma empresa classificada como familiar tem como detentores de seu controle um ou mais membros de uma família que participam da sua gestão, mesmo que ainda em sua primeira geração, ou seja, liderada pelos fundadores (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Segundo Lethbridge (1997), existem três tipos básicos de empresas familiares. A tradicional, que corresponde ao estereótipo da instituição, tendo capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira, e a família exerce um domínio completo sobre os negócios. A híbrida, em que o capital é

aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, porém, maior transparência e participação na administração por profissionais que não são da família. A de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo que afastada da administração cotidiana, mantém influência estratégica em função da participação acionária significativa.

A interação entre os dois tipos de organizações, família e negócios, é o que define a singularidade e característica básica da empresa familiar. Combinados, produzem um sistema conjunto, operado de acordo com as regras derivadas das necessidades das partes separadas, mas adaptada às necessidades de ambos (DAVIS, 1983). A família e a empresa são subsistemas de um sistema maior, no qual os limites entre cada um são difusos e facilmente permeáveis, resultando numa alta tendência de mútua influência que é disfuncional quando vista da perspectiva da empresa. Estratégias de intervenção são feitas para regular e estreitar os limites de cada sistema para prevenir a intromissão de problemas de família nas decisões de gestão da empresa (KEPNER, 1983).

Gerir a empresa familiar é desafiador devido à complexidade da relação entre os dois tipos de organizações. Os negócios precisam obter sucesso financeiro e também vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, suprir as necessidades da família no que diz respeito à satisfação profissional e emocional (BECKHARD; DYER, 1983; KELLERMANN, 2012). No tocante à descontinuidade dessas empresas conforme apontado na literatura, Petri e Nascimento (2009) observaram que a inadequação de modelos de gestão é apontada como um dos primeiros motivos que fazem com que estas deixem de existir ainda na primeira geração.

A troca de poder entre os familiares, ou seja, a sucessão dos membros familiares na gestão da empresa familiar, é vista como um processo relevante a ser discutido (KEPNER, 1983; LETHBRIDGE, 1997; PETRY; NASCIMENTO, 2009; GRANDE; BEUREN, 2011; OLIVEIRA; SAUER, 2016). Lethbridge (1997, p. 8) esclarece que “para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa 'verdadeira' empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração”. A sucessão é como um teste da habilidade da família em lidar com o crescimento e desenvolvimento da empresa e às vezes até mesmo com o emocional quando o processo ocorre por motivos de doença ou falecimento. A continuidade das organizações requer que a sucessão seja tratada como um processo natural, e não como um evento (KEPNER, 1983; PETRY; NASCIMENTO, 2009).

O comprometimento e a lealdade de seus membros familiares constituem-se como pontos fortes das empresas familiares, podendo leva-las à ascensão organizacional, logo, pode-se afirmar que, além dos desafios que se não enfrentados de forma adequada acarretam a descontinuidade destas, elas possuem particulares vantagens organizacionais diante das demais empresas não familiares (FORTES; DANIELI; MULLER, 2014). No entanto, a carência de pesquisas sobre perspectivas positivas, ou seja, sobre características vantajosas e singulares das empresas familiares é substancial, pois a maioria analisa os problemas recorrentes na sua gestão, deixando de lado a investigação do sucesso dessas organizações.

MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa de natureza descritiva com abordagem qualitativa foi realizada por meio de um estudo de caso em uma empresa familiar. O campo da pesquisa foi apreendido com base na percepção de seis gestores

envolvidos no processo de tomada de decisão da empresa, por meio de entrevistas semiestruturadas, cujo tempo total de gravação foi de 2 horas, 20 minutos e 53 segundos, conforme demonstrado no Quadro 4.

Entrevistados	Tempo
Administrador 1	22 minutos e 29 segundos
Administrador 2	1 hora, 07 minutos e 02 segundos
Setor financeiro	12 minutos e 19 segundos
Setor de compras 1	13 minutos e 55 segundos
Setor de compras 2	13 minutos e 43 segundos
Gerente	18 minutos e 25 segundos
Tempo total de gravação	2 horas, 20 minutos e 53 segundos

Quadro 4 - Tempo de duração das entrevistas

Fonte: Elaboração própria

O instrumento de pesquisa compõe-se de 17 questões abertas, com o intuito de investigar a percepção dos entrevistados sobre o fluxo informacional atual da empresa objeto de estudo. O propósito foi averiguar o que ocorre quando há falta de informações,

as possíveis barreiras informacionais e possíveis soluções para melhorar o fluxo das informações. No Quadro 5 apresentam-se as categorias de análise e as questões do roteiro de entrevista.

Categorias	Questões do roteiro de entrevista	Autores
Avareza	Como a falta das informações necessárias interfere na tomada de decisões?	Adaptado de Cunha, Pereira e Neves (2015)
	Quais alternativas são vislumbradas caso as atividades parem por falta de informações? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Ira.	Adaptado de Cunha, Pereira e Neves (2015)
	Na sua opinião, quais são as principais barreiras para um fluxo de informação eficaz? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Gula e Soberba.	Pletsch (2003)
Gula	Quais as informações que recebe constantemente? Em qual volume?	Starec (2003)
	Qual a periodicidade?	Pletsch (2003)
	O que faz com estas informações? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Preguiça.	Starec (2003)
Ira	Que tipo de informações necessita no desempenho da sua função? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Luxúria.	Pletsch (2003)
Inveja	Na sua opinião, quais são os principais atributos da informação? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Luxúria e Soberba.	Starec (2003)
Luxúria	De que forma gostaria de receber as informações?	Pletsch (2003)
	Como as informações trafegam pelos diversos funcionários?	Adaptado de Cunha, Pereira e Neves (2015)
	De quem você depende para a obtenção de informações? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Avareza.	Starec (2003)
	E quem depende de você para obter as informações? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Avareza.	Starec (2003)
Preguiça	Quais as informações que não recebe mas que são relevantes para as suas decisões? Por que não recebe essas informações? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Avareza.	Starec (2003)
Soberba	Como você consegue recuperar a informação relevante?	Starec (2003)
	Essa informação tem algum custo em relação a infraestrutura tecnológica existente, aquisição de base de dados ou capacitação de pessoal?	Starec (2003)
	Na sua opinião, o que é informação? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Luxúria.	Starec (2003)
	O que pode ser feito para melhorar o fluxo da informação? Obs.: Esta pergunta também se aplica para Avareza, Gula, Inveja, Ira, Luxúria e Preguiça	Starec (2003)

Quadro 5 - Categorias de análise e questões do roteiro de entrevista

Fonte: Elaboração própria

As perguntas apresentadas no Quadro 5 foram extraídas dos estudos indicados, mas a classificação nas respectivas categorias de análise foi realizada a partir da interpretação desses estudos. As respostas para essas perguntas foram obtidas nas

entrevistas, realizadas no mês de agosto de 2016, as quais foram gravadas com autorização dos participantes da pesquisa, a fim de garantir a captação de toda e qualquer informação fornecida. Para as entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo, em consonância com os preceitos de Bardin

(2010). As entrevistas foram trianguladas com observação in loco e análise documental.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são narrados e explorados os resultados das entrevistas semiestruturadas, realizadas com os seis gestores diretamente envolvidos na tomada de decisões da empresa. No entanto, inicialmente aborda-se sobre características da empresa objeto de estudo, seguido do perfil dos gestores entrevistados. Na sequência, procede-se à análise das entrevistas, destacando-se os principais achados no que concerne ao campo da pesquisa.

Caracterização da Empresa

A empresa objeto de estudo atua no setor farmacêutico e cosmético há 29 anos. Firmada em propriedade e gestão pelos mesmos sócios administradores desde 1987, classifica-se como uma empresa com faturamento acima de R\$ 3.600.000,00. Possui atualmente 15 pessoas envolvidas na administração e desenvolvimento das atividades, entre eles: sócios administradores, gerente, responsáveis pelo setor de compras, responsáveis pelo setor financeiro, farmacêuticos e balconistas.

A partir de literatura já consolidada sobre a concepção de empresa familiar, a empresa objeto de estudo caracteriza-se como empresa familiar, pois atende aos quesitos discutidos pelos autores, como a participação

dos membros da família na gestão organizacional, bem como o total controle realizado por estes. Deve-se destacar que a empresa encontra-se no primeiro estágio de sucessão. A hierarquia parte dos sócios administradores, que tomam as decisões e as delegam para os setores comercial, financeiro e gerência. Esses três setores são de mesmo nível hierárquico e trabalham conjuntamente na execução de suas atividades, os quais, por sua vez, estão hierarquicamente acima dos funcionários. O quadro de funcionários, último nível hierárquico da empresa, é formado por farmacêuticos e balconistas.

Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os seis membros responsáveis pela gestão da empresa, os quais estão diretamente ligados à tomada de decisão. São eles que mais requerem informações precisas, transparentes, tempestivas e fidedignas. A média de idade dos entrevistados apontada é de aproximadamente 38 anos. No Quadro 6, apresenta-se o perfil dos entrevistados da pesquisa a fim de caracteriza-los.

Sujeitos	Função na empresa	Tempo de empresa	Formação Acadêmica
Sujeito 1	Proprietário e Sócio Administrador	29 anos	Ensino Médio Incompleto
Sujeito 2	Proprietária e Sócia Administradora	29 anos	Graduação em Farmácia
Sujeito 3	Gerente	2 anos	Graduação em Farmácia
Sujeito 4	Responsável pelo Setor Comercial	3 anos	Graduação em Farmácia
Sujeito 5	Responsável pelo Setor Comercial	6 anos	Graduação em Gestão de Medicina do Trabalho
Sujeito 6	Responsável pelo Setor Financeiro	2 anos	Graduação em Administração Empresarial

Quadro 6 - Caracterização dos sujeitos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo perfil dos entrevistados, conforme Quadro 6, infere-se que todos reúnem as condições necessárias para contribuir com o foco desta investigação, por estarem diretamente envolvidos com a gestão das atividades da empresa. Ressalta-se que nenhum dos gestores dedica-se a outra organização, mas ocupam mais de uma função na empresa objeto de estudo.

Análise das Entrevistas

A partir da análise das entrevistas, observa-se que a informação assume definições diferentes para cada um dos entrevistados. Em alguns momentos ela foi percebida como o segundo estágio do processo de transição proposta por Cooper (2014), a transição de dados, para informação, para conhecimento, mas ela é necessária para a obtenção de conhecimento. Em outros, foi percebida como o primeiro estágio, caracterizando-se como dados para o gerenciamento das atividades. A informação também foi caracterizada como o terceiro estágio, sendo o conhecimento a palavra chave para a descrição da informação.

Os entrevistados, em sua maioria, compreendem a essencialidade das informações para a tomada de decisão e auxílio às atividades operacionais. Os achados vão ao encontro de afirmações de

autores como Davenport e Prusak (1998) sobre a definição de informação sendo discutida como um dado, e atualmente essa percepção vem mudando. A cultura de valorização de informações relevantes na organização, conforme Valentim e Souza (2013), é necessária, pois contribui para a performance organizacional, indiretamente.

Quando questionados sobre os principais atributos da informação, as respostas foram unânimes para a veracidade e velocidade da informação. Outros atributos, como informação precisa, objetiva, abrangente, certa ou errada, fundamentada e confiável também foram citados. Verifica-se que a percepção de uma informação equivocada para os gestores compromete a administração da empresa e implica em retrabalho. Isso corrobora o estudo de Pletsch (2003), que aponta a finalidade, frequência, formato, confiabilidade, agilidade e precisão como atributos essenciais da informação. Também coaduna com o estudo de Citroen (2011), que destaca retrabalhos na presença de falhas informacionais e possíveis alternativas estratégicas quando a informação é utilizada para julgamentos.

As informações necessárias para cada entrevistado desempenhar sua função variaram de cargo para cargo, mas algumas informações foram citadas mais de uma vez, como relatórios de contas a pagar e receber,

documentos fiscais e comportamentos de funcionários ou de clientes. Este resultado é reforçado por Ferreira e Peruchi (2011), segundo quem o processo de transferência informacional também depende das necessidades do usuário da informação e do interesse do emissor em compartilhá-la. Consenso sobre os sistemas informatizados foi observado quanto aos softwares bem projetados, o que reflete o interesse tecnológico da organização, indicando que está aberta às constantes inovações do mercado da informação.

Um ponto de destaque são as informações sobre o benchmarking, que revela o comportamento da empresa voltado ao mercado, ao concorrente em especial, em qual situação está a empresa diante de seus concorrentes e onde pode melhorar. Informações como precificação, custos, vendas e demanda também refletem-se nas necessidades informativas dos indivíduos. De modo geral, cada setor carece de informações singulares para o desempenho de suas funções, o que é apontado por Pletsch (2003), de que a informação em um fluxo de informação pode ter uma variedade de formas.

A respeito do volume de informações recebidas e sua periodicidade, todos os entrevistados reportaram que o volume de informações é muito grande e diário quando se trata de informações internas, vindas dos próprios funcionários, e quando vindas de usuários externos, como fornecedores. Estas informações chegam a todo momento, inclusive muitas vezes até mesmo em horários extra-trabalho. Nesse aspecto, uma das características da empresa familiar se destaca, o da interação da família e negócios (DAVIS, 1983), ou a família e a empresa como

subsistemas de um sistema maior (KEPNER, 1983).

Em se tratando do conteúdo dessas informações, uma vez que o foco da empresa é a comercialização de mercadorias, o que interfere nesse processo é recebido constantemente, fragmentado para cada um de acordo com a sua função. São necessários relatórios sobre o que foi vendido e comprado, os prazos de recebimento e pagamento, para fins de planejamento, programação e decisões estratégicas. Existe também quem exerça função que requer informações variadas em momentos diferentes, sejam informações semanais ou mensais. A respeito dessa questão, um dos entrevistados relatou que:

É difícil dizer quais informações eu recebo, pois depende de qual função estou exercendo no momento. O que eu recebo de informação externa é questão promocional e muita informação por e-mail e telefone. Assim, eu filtro a informação recebida para passá-la ao setor de compras. Na parte interna, o que eu recebo são informações retiradas do sistema ou do setor financeiro [...]. O volume de informações é grande, embora eu acredite que o setor de compras tenha volume maior, pela centralização das compras nesse setor (GERÊNCIA).

Este entrevistado ainda reportou que emite mais informações do que recebe, o que demonstra a sobrecarga de informação em um setor da empresa. Essa sobrecarga informacional constitui-se em uma das barreiras do fluxo de informação, barreira esta que é estabelecida por Ferrari, Diehl e Souza (2011) como a primeira existente. O excesso de informação, classificado como o pecado informacional da Gula por Starec

(2003), é percebido como uma das barreiras, pois gera o caos e a desordem das informações, o que pode levar à desconsideração de informações relevantes pelo acúmulo de informes.

Quanto ao tráfego da informação na empresa, este ocorre de diferentes maneiras, dependendo do tipo de informação recebida ou repassada, habitualmente é de forma verbal, por vezes com contatos telefônicos, e-mails ou uso de softwares smartphones para troca de mensagens de texto instantaneamente. Sobre a formalidade das informações, assuntos mais relevantes geralmente são comunicados por meio de comunicado interno, realizado de forma escrita, sendo que todos leem, descrevem suas posições diante do assunto e assinam o documento. A forma como esse documento é repassado aos indivíduos demonstra a preocupação dos diretores em conhecer as necessidades e situações dos membros da organização. No entanto, dois relatos nas entrevistas apontam problemas no processo percorrido pela informação:

O tráfego das informações é deficiente, pois os horários de trabalho dos sócios proprietários são diferentes e há desencontros na troca de informações[...]" (SÓCIO ADMINISTRADOR)

[...] faltam relatórios que permitam a comunicação com os diretores [...], acredito que seria melhor a comunicação escrita do que a verbal entre os setores (SETOR DE COMPRAS).

Os resultados alertam para os cuidados mencionados por Freire (1991), Meadow e Yuan (1997), Barreto (1998), Valentim e Souza (2013), segundo os quais, no processo de transferência da informação, o gestor deve conhecer seus usuários finais e os receptores de sua mensagem, pois há

situações em que a informação é considerada por um observador existente, mas não atinge ou não é reconhecida pelo receptor desejado. O fluxo informacional como sucessão de eventos entre emissor e receptor é responsável pela dinâmica e interação dos setores e indivíduos da organização. Do exposto, depreende-se que há evidências na empresa do pecado da Luxúria, que ocorre nessas situações, nas quais há falha no processo de comunicação.

A descrição dos procedimentos para a geração e distribuição das informações foi quase um padrão. Todos responderam que as informações são reunidas, organizadas com o uso de software ou de planilhas eletrônicas, após isto uma análise é realizada para que as operações sejam executadas. Quando o seu uso é necessário para outra função ou pessoa, essas informações então são repassadas para os responsáveis, sejam eles usuários internos ou externos. Segundo Ferreira e Perucchi (2011), para que a informação seja útil, é necessário haver competente tratamento, organização, distribuição e compartilhamento. No momento em que as informações chegam para os diretores, há então uma reunião para que sejam discutidas quais atitudes devem ser tomadas, a fim de que seja escolhida a melhor opção de conduta.

Ao serem questionados sobre possíveis informações que não recebem, mas que consideram relevantes para a tomada de decisões, parte dos entrevistados mencionaram que não há situações dessa natureza na empresa. Decorre que, pelo fato de os entrevistados estarem envolvidos diretamente no processo de gestão, muitas vezes desempenharem múltiplas funções e, na cultura familiar, há um sentimento de que possuem todas as informações necessárias. Uma observação pertinente à abordagem temporal das informações de ambos os

diretores é que seria interessante se chegassem a eles informações do setor comercial sobre negociações em andamento, para que pudessem ser tomadas ações conjuntas e decisões mais integradas e acertadas. Starec (2003) adverte que “quando um setor, departamento ou pessoa concentra as informações, independente do motivo, sem repassá-las ou disseminando-as mais tarde” tem-se um grave problema que precisa ser resolvido imediatamente.

No tocante aos problemas detectados no fluxo de informações, cabe destacar a disparidade nas respostas dos entrevistados, pois enquanto um afirma que recebe todas as informações, outros alegam não haver cruzamento de informações e centralização de informações em um único setor. Aqui, denota-se o pecado da Avareza, pois alguns entrevistados relatam a concentração de informações em um único setor. Esse posicionamento é mencionado por um dos gestores entrevistados, de acordo com o trecho a seguir destacado:

Na verdade, todas as informações são centralizadas no meu setor, logo é difícil haver informações que não passem por mim. E se não passar é provável que futuros erros ocorram (SETOR FINANCEIRO).

Carências no fluxo informacional também são apontadas pela gerência da empresa, que nem mesmo consegue identificar onde estão as falhas processuais, conforme esse relato:

A comunicação em alguns casos é falha, talvez os colaboradores pudessem se comunicar melhor para que todos os setores saibam das informações com mais antecedência. Não sei se nós do topo da gestão deveríamos organizar ou se são os colaboradores que deveriam ter o

hábito de se comunicar (GERÊNCIA).

O pecado da Gula, definido por Starec (2003) como o excesso de informações em um setor específico, foi observado na empresa. De acordo com Barreto (1994), a acumulação de informações declina o conhecimento adquirido pelo indivíduo, pois as ideias do indivíduo com acúmulo de informações se dispersam em um mundo de informações irrelevantes, imprecisas e em uma distribuição inadequada. Os resultados estão em linha com a caracterização de uma das barreiras informacionais de Klimova e Semradova (2011), a sobrecarga de informação. Outro pecado evidenciado é o da Preguiça, que, de acordo com Starec (2003), ocorre quando as informações importantes chegam tarde demais.

Conforme os entrevistados, a maneira que uma informação relevante é recuperada é por meio dos usuários internos ou externos que possivelmente possam detê-la. Geralmente os casos de informações perdidas no fluxo da empresa são pontuais, ou seja, acontecem e no mesmo instante é verificado se o problema foi erro próprio ou pela má comunicação entre as pessoas. O que também ocorre é a falta de informações adiantadas, que só serão recuperadas depois que já se manifestaram as consequências do seu uso indevido. O procedimento padrão adotado para que a informação relevante seja recuperada é mapear e rastrear onde e com quem ela pode ter baseado seu conteúdo e tipo, o que gera conflitos, dúvidas e falhas no processo. Esse resultado é reforçado pelo relato de um dos entrevistados:

Todos os dias chegam informações sobre custo da mercadoria para o controle financeiro, valores

representativos de um dia anterior ou até antes. Não existe informação adiantada (SÓCIO PROPRIETÁRIO).

A observação *in loco* e a análise documental reforçam estes relatos, sendo que a ineficiência de alguns pontos pode gerar o pecado da Ira. A insatisfação das informações recebidas prejudica a qualidade na tomada de decisões, conforme Reginato e Gracioli (2012). Na falta das informações necessárias, os entrevistados alegaram que buscam, por exemplo, convocar reuniões, contatar o suporte técnico (quando o problema informacional é tecnológico) ou até mesmo fontes informais do setor de compras, funcionários e fornecedores.

Interferências na tomada de decisões pela falta das informações soou como um coro. Citroen (2011) adverte que as informações acerca dos ambientes interno e externo à organização configuram-se como instrumento de auxílio na tomada de decisão. A opinião do gestor é expressa deste modo:

Interfere totalmente porque a informação é a base da tomada de decisões. Você não consegue tomar nenhuma decisão sem ter informação pra isso. Por exemplo, você precisa ir para um lado ou para outro, se você não tiver informação sobre os lados, acaba indo pela intuição ou por conhecimento que já tem. A informação clareia a tua tomada de decisão e diminui o risco de ela ser errada. É importantíssimo, você tem que estar com todas as informações na mão para tomar a decisão (GERÊNCIA).

Questionados se a informação tem algum custo, em relação à infraestrutura tecnológica existente, aquisição de base de dados ou capacitação de pessoal, os entrevistados identificaram o reflexo da ausência de informação de diferentes

maneiras. Dois argumentaram que o impacto é tanto interno (processual) quanto externo (clientes). Outro alegou que o tempo despendido na obtenção da informação não recebida é um custo para a organização que paga o funcionário pelo tempo de trabalho. Uma gestora ilustrou a falha da seguinte maneira:

Quando você deixa de pagar um boleto, paga juros, quando vai para cobrança em cartório, encargos são cobrados, e o custo na realidade é sempre de tempo, porque eu também sou paga por hora, então quanto mais tempo eu demoro para resolver a questão mais a empresa está perdendo na produtividade (SETOR FINANCEIRO).

A forma como o fluxo informacional acontece não revela uma preferência, ou seja, independente de como a informação chega, seja documental ou verbal, formal ou informal, o que importa para a maioria dos gestores são os seus atributos. Para os demais, a informação em formato de documento, como por exemplo, relatórios, e-mails, planilhas, é a melhor forma. Nesse sentido, a observação *in loco* e a análise documental indicaram fortes resquícios da gestão familiar, conforme apontado por Fortes, Danieli e Muller (2014), conferindo-lhe particulares vantagens organizacionais em comparação com empresas não familiares.

No fluxo informacional da empresa, as informações fluem dos sócios administradores para os setores financeiro e comercial e para a gerência. O setor financeiro envia informações para os sócios administradores acerca de relatórios relativos às contas a pagar e previsão de faturamento para que eles possam revisar o orçamento a cada mês, além de informações específicas à gerência. A gerência envia informações aos

sócios administradores e aos setores comercial e financeiro sobre os mais variados assuntos gerenciais importantes para cada um. Por fim, o setor comercial envia informações sobre negociações, compras e vendas para a gerência, o setor financeiro e os sócios administradores. A partir disso, infere-se que as informações não estão concentradas em lugares específicos, mas sim fluindo pelos setores.

No entanto, as principais barreiras para um fluxo de informação eficaz na empresa, apontadas pelos entrevistados, são: cultura organizacional, má comunicação, falta de tempo, sobrecarga de atividades, organização informacional ineficiente, falta de competência, dependência tecnológica, além do escasso tempo para se dedicar ao processo comunicativo devido ao acúmulo de funções dos gestores. Os resultados reforçam o preconizado em diversos estudos sobre o tema, como de Freire (1991), Pletsch (2003), Starec (2003), Souza et al. (2010), Ferrari, Diehl e Souza (2011), Klimova e Semradova (2011) e Magalhães (2014).

As sugestões de melhorias do fluxo informacional da empresa analisada foram diversas, como: (i) reuniões sucessivas para pôr fim às barreiras existentes e acompanhar os resultados ao longo do tempo; (ii) políticas

de feedback; (iii) definição de funções, que atualmente não são claras e formalizadas no Manual do Colaborador (manual implementado para descrever todos os processos da organização e assim compartilhar com todos os membros). Para a gerência, não há sobrecarga de atividades para os funcionários, sob o argumento, quando há delegação de mais atividades, ao deparar-se com qualquer problema tendem a transmiti-lo à gestão, o que custa tempo e melhoraria dos processos informacionais.

Depreende-se do exposto, que cinco dos pecados informacionais discutidos na literatura foram observados no processo percorrido pela informação na empresa objeto de estudo. No Quadro 7 ilustram-se as constatações na empresa objeto de estudo relativas às categorias de análise e as observações que as respaldam no campo da pesquisa.

Categorias	Observações que respaldam as classificações	Constatações
Avareza	Concentração e excesso de informações em um único setor, como indicado pelos gestores. Exemplo: “todas as informações são centralizadas no meu setor, logo é difícil haver informações que não passem por mim. E se não passar é provável que futuros erros ocorram”.	Pecado Confirmado
Gula		Pecado Confirmado
Ira	Não houve relatos que respaldassem a caracterização do pecado da Ira no campo desta pesquisa.	Pecado não confirmado
Inveja	Falta de Clareza e transparência informacional, conforme relato dos gestores, Exemplos: “É difícil dizer quais informações eu recebo, pois depende de qual função estou exercendo no momento”. “... faltam relatórios que permitam a comunicação com os diretores”.	Pecado Confirmado
Luxúria	Problemas no processo percorrido pela informação, como indicado pelos gestores. Exemplo; “o tráfego das informações é deficiente, pois os horários de trabalho dos sócios proprietários são diferentes e há desencontros na troca de informações”, além da falta de relatórios que permitam a comunicação com os diretores. Também há carências no fluxo informacional, Exempl: “A comunicação em alguns casos é falha, talvez os colaboradores pudessem se comunicar melhor para que todos os setores saibam das informações com mais antecedência”.	Pecado Confirmado
Preguiça	Obsolescência das informações. Conforme os entrevistados, o que ocorre é a falta de informações adiantadas, que só serão recuperadas depois que já se manifestaram as consequências do seu uso indevido.	Pecado Confirmado
Soberba	Não houve relatos que respaldassem a caracterização do pecado da Soberba no campo desta pesquisa.	Pecado não confirmado

Quadro 7 - Categorias de análise versus base de dados

Fonte: Elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou detectar e compreender as barreiras da comunicação no fluxo informacional em uma empresa de gestão familiar. Os resultados revelam que as definições de informação foram diferentes para cada respondente, mas a consciência sobre a sua relevância foi a mesma. Destaca-se que o fator expertise varia de um gestor para outro. Vale ressaltar que, dos seis entrevistados, apenas dois possuem formação na área gerencial, o que pode levar a variações no nível de compreensão da informação e da relevância atribuída ao fluxo

dentro da organização para o desempenho das atividades.

O volume de informações que circula pelos setores da empresa mostrou-se amplo e a análise de todas as informações recebidas demanda tempo e atenção. No entanto, essa tarefa mostrou-se inevitável devido à necessidade de informações fidedignas para que as decisões sejam eficazes. A percepção de uma informação equivocada foi relatada pelos gestores como comprometedora para a administração da empresa, além de implicar em retrabalho. Devido à falta de tempo hábil para o tratamento, verificação e distribuição das informações, o fluxo informacional acaba por se tornar ineficiente, pois informações relevantes para determinado setor são

perdidas no processo. Desafio este já identificado por Starec (2003), de que o caos informacional dificulta a recuperação da informação.

Existe também queixa dos diretores sobre a falta de informação antecipada, que poderia otimizar as decisões. No entanto, em alguns relatos das entrevistas consta que não há informações relevantes à função dos gestores que deixam de ser recebidas, outros alegam não haver cruzamento de informações e centralização de informações em um único setor, o que sugere haver desencontros de avaliação entre os entrevistados. A necessidade de exercer mais de uma função na empresa pode tornar os gestores mais propensos a falhas informacionais, devido ao acúmulo de tarefas e, por conseguinte, desencadear uma variação no desempenho.

Outro aspecto levantado por um dos diretores entrevistados diz respeito ao momento em que as informações são recebidas, em situações de encontros familiares. Isto decorre do fato de se tratar de uma empresa familiar, onde as responsabilidades organizacionais acabam por serem trazidas para reuniões familiares (DAVIS, 1983). Algumas sugestões para a melhoria do fluxo de informações na empresa foram apontadas pelos entrevistados, como um Manual do Colaborador, que define funções e descreve os processos da organização; mais reuniões formais com a participação de todos; e a elaboração de relatórios que todos possam acompanhar. Ferrari, Diehl e Souza (2011) observaram em sua pesquisa a importância da revisão das informações juntamente com os gestores para averiguar se realmente todas estão disponíveis para a tomada de decisão.

Em relação à observância de controles formais, como o Manual do Colaborador, o qual serve como guia para os funcionários, o pecado da Soberba que não foi constatado na empresa objeto de estudo pode estar intimamente ligado com essas melhorias. De acordo com Starec (2003, p. 78), esse pecado é cometido nas organizações no momento em que “informações informais essenciais são deixadas de lado e informações formais, não tão importantes, são idolatradas”. Tão logo os gestores perceberem tal ocorrência, devem atentar-se à possíveis sinais de falhas ou ruídos inerentes ao processo de tomada de decisão.

Quando associadas às entrevistas, a observação in loco e a análise documental dos pecados informacionais apontados no estudo de Starec (2003), há evidências dos pecados da Avareza, Gula, Inveja, Luxúria e Preguiça no fluxo informacional da empresa. Evidenciou-se que ocorre concentração da informação em determinados departamentos e/ou pessoas, excesso de informação para algumas funções, obsolescência da informação em certos momentos e, conseqüentemente, falhas no processo de comunicação informacional. Os pecados da Ira e Soberba não foram constatados, no entanto, ao ponderar a existência de falhas no fluxo das informações, pode-se inferir que possíveis insatisfações com a falta de informação correta, precisa e eficaz podem vir a ocorrer no futuro e acarretar no pecado da Ira. Pode ainda implicar no pecado da Soberba, uma vez que a interpretação dos dados apresenta indícios de avaliação inadequada da relevância e da prioridade da informação.

As principais barreiras para um fluxo de informação eficaz, apontadas nas entrevistas, sugere que muitas delas são

vivenciadas no cotidiano da empresa e compreendidas como empecilhos para o desempenho das funções estratégicas, gerenciais e operacionais, o que também foi constatado na observação in loco e na análise documental. De modo geral, além dos aspectos já abordados, características da gestão familiar também revelam-se sinalizadoras de barreiras da comunicação no fluxo informacional da empresa. Ficou evidente que a família e a empresa são subsistemas de um sistema maior, no qual os limites entre cada um são difusos e facilmente permeáveis (KEPNER, 1983).

Os resultados desta pesquisa devem ser vistos com parcimônia, uma vez que se restringem a empresa objeto de estudo e por estarem pautados na percepção dos entrevistados e sua triangulação. Isso instiga novas pesquisas sobre o fluxo informacional e suas barreiras. Esses estudos poderiam

ampliar as discussões sobre empresas familiares e barreiras de comunicação, como já apontavam Fortes, Danieli e Muller (2014), ao destacarem que as empresas familiares “vem ganhando maior amplitude e se disseminando como um relevante tema para estudo”. Recomenda-se ainda analisar as possíveis implicações no comportamento dos mais variados tipos de empresas familiares, buscando uma possível tendência de comportamento em comparação com empresas não familiares.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARRETO, A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 8, n. 4, p. 3-8, 1994.
- BARRETO, A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, p. 122-127, 1998.
- BECKHARD, R.; DYER, W. G. Managing continuity in the family-owned business. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 5-12, 1983.
- CITROEN, C. L. The role of information in strategic decision-making. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 6, p. 493-501, 2011.
- CUNHA, I. B. A.; PEREIRA, F. C. M.; NEVES, J. T. R. Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA). **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 4, p. 107-128, 2015.
- DANDA, G. J. N.; GRZYBOVSKI, D. Understanding organizational culture in a small family firm. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 153-182, 2015.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVIS, P. Realizing the potential of the family business. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 47-56, 1983.
- FERRARI, A. B.; DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. Informações contábeis-gerenciais utilizadas por cooperativas da Serra Gaúcha e da região metropolitana de Porto Alegre como apoio ao controle

- estratégico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 87-106, 2011.
- FERREIRA, T. E. L. R.; PERUCCHI, V. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: a informação no contexto organizacional. **Revista ACB**, v. 16, n. 2, p. 446-463, 2011.
- FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MULLER, F. M. Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções. **Global Manager**, v. 14, n. 2, p. 91-110, 2014.
- FREIRE, I. M. Barreiras na comunicação da informação tecnológica. **Ciência da Informação**, v. 20, n. 1, p. 51-54, 1991.
- GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas nos relatórios da administração de empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 3, p. 18-33, 2011.
- GREEF, A. C.; FREITAS, M. C. D. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 37-55, 2011.
- GUIMARÃES, J. A.; PINHO, F. A.; MILANI, S. O.; FERNÁNDEZ-MOLINA, J. C. Ética nas atividades informativas: aspectos teóricos. **PontodeAcesso**, v. 2, n. 1, p. 137-152, 2008.
- HEKIS, H. R.; SILVA, B. C. L. C.; RIBEIRO, A. L. S.; BARBOSA, R. T. D.; SILVA, L. V. L. C. Análise de fluxo informacional de uma empresa do ramo alimentício de Rio Grande do Norte. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 29, n. 86, p. 47-60, 2013.
- KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A.; SARATHY, R.; MURPHY, F. Innovativeness in family firms: A family influence perspective. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 85-101, 2012.
- KEPNER, E. The family and the firm: A coevolutionary perspective. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 57-70, 1983.
- KLIMOVA, B. F.; SEMRADOVA, I. Barriers to communication. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 31, n. 1, p. 207-211, 2012.
- MAGALHÃES, A. L. Gestão da comunicação em organizações. **Revista Científica On-line Tecnologia, Gestão e Humanismo**, v. 4, n. 2, p. 2-17, 2014.
- LEITE, J. S. G.; PINHO NETO, J. A. S. O pensamento, a análise e a reflexão em tempos de excesso e obsolescência da informação. **Informação & Tecnologia**, v. 1, n. 2, p. 34-41, 2014.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 1, p. 1-18, 1997.
- MEADOW, C. T.; YUAN, W. Measuring the impact of information: defining the concepts. **Information Processing & Management**, v. 33, n. 6, p. 697-714, 1997.
- OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação & Sociedade**, v. 13, n. 2, p. 65-80, 2003.
- OLIVEIRA, R. R.; SAUER, A. B. S. Gestão compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar: um estudo à luz da investigação apreciativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 175-199, 2016.
- PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009.
- PLETSCH, E. O fluxo de informações como apoio à tomada de decisão: O caso da Central de

Atendimento da Telet S.A. 2003. 105f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

REGINATO, G. E. R.; GRACIOLI, O. D. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento-um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012.

ROUIBAH, K. Environmental scanning, anticipatory information and associated problems: insight from Kuwait. **Communications of the IIMA**, v. 3, n. 1, p. 5, 2014.

ROWLEY, J. E. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163-180, 2007.

SAVI, M. G. M.; SILVA, E. L. O fluxo da informação na prática clínica dos médicos residentes: análise na perspectiva da medicina baseada em evidências. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 3, p. 177-191, 2010.

STAREC, C. **A questão da informação estratégica no ensino superior: os pecados informacionais e barreiras na comunicação da informação para a tomada de decisão na Universidade Estácio de Sá.** 2003. 109f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

SUCCI, T. M. **Os provérbios relativos aos sete pecados capitais.** 2006. 152f. Dissertação (Mestrado em Estudos Linguísticos) - Universidade Estadual Paulista, 2006.

TSAI, M.-K. Improving communication barriers for on-site information flow: An exploratory study. **Advanced Engineering Informatics**, v. 23, n. 3, p. 323-331, 2009.

VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S F.. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, n. 38, p. 87-106, 2013.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 85-103, 2010.

NOTA

(1) Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC.

(2) Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC, Florianópolis/SC.

(3) Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC.

Enviado: 05/09/2016
Aceito: 16/05/2017