

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCOS SAYAMA

**A utilização de informação para a gestão na visão dos gerentes do
SENAI/MS**

DOURADOS/MS

DEZ/2010

MARCOS SAYAMA

**A utilização de informação para a gestão na visão dos gerentes do
SENAI/MS**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE, da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, como requisito parcial para a aprovação na disciplina Trabalho de Graduação II.

Orientador: Prof.^a Cristiane Mallmann Huppes

Dourados/MS

DEZ/2010

À minha mãe Fumie Sayama.

AGRADECIMENTOS

Não poderia iniciar os agradecimentos senão a minha mãe, Fumie Sayama. Uma pessoa tão especial que por sua simplicidade, sensibilidade, dedicação e fé me dá provas diárias de amor incondicional.

Agradeço também a meu pai Kiyoshi Sayama (*in memoriam*) e meu irmão Elder Yuji Sayama pelo carinho para comigo.

A meus colegas de trabalho, em especial a Maria Aparecida Gonçalves de Araújo, uma quase mãe para mim e Jesner Marcos Escandolhero, pessoas muito especiais, com quem aprendi muitas lições de vida.

A minha orientadora, professora Cristiane Mallmann Huppés, pela oportunidade e confiança depositadas em meu trabalho.

Aos gerentes do SENAI-MS pela colaboração nesta pesquisa.

A meus amigos de uma caminhada que já percorreu 26 anos: Eduardo Santiago, Lucas Medina Guerra, Milena Tomporoski de Melo Figueiredo, Rodrigo Oshiro, Thiago de Paula e tantos outros que não foram citados mas jamais serão esquecidos.

RESUMO

O SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial é uma das mais importantes instituições de ensino privado do país. Suas ações beneficiam pessoas há mais de 60 anos, e contabilizam até o ano de 2008 o impressionante número de 47.883.006 alunos matriculados em uma de suas unidades operacionais espalhados em todos os estados da federação.

Este trabalho tem por objetivo principal “verificar a utilização das informações para tomada de decisão na visão dos gerentes do SENAI-MS”. No decorrer desta pesquisa foram levantados os tópicos de referenciais teóricos que nos levaram a tratar deste trabalho de forma qualitativa, de enfoque descritivo, com uma pesquisa que se deu por meio de um questionário aplicado aos gerentes das unidades operacionais do SENAI-MS que permitiram identificar que: a) Os indicadores financeiros são utilizados com alta frequência por 60% dos gestores; b) 40% dos gestores utilizam os relatórios contábeis com média frequência; c) Para 78,33% dos gestores as informações gerenciais para custeio, precificação e planejamento são altamente importantes; d) Que 65% dos gerentes das unidades operacionais consideram a qualidade das informações frente suas necessidades para tomada de decisão como alta necessidade; e) 89,44% dos gestores classificam os indicadores de desempenho como Alta importância ou Média importância.

Como conclusão podemos afirmar a forte contribuição das informações no processo de tomada de decisão. No entanto a satisfação mediana das informações disponibilizadas determinam a importância da necessidade de uma atuação de uma maior proximidade entre o gestor contábil e os gerentes operacionais, de forma a personalizar o resultado do tratamento de dados afim de melhor atender as expectativas dos tomadores de decisão.

Palavras-chave: SENAI-MS. Informações para Tomada de Decisão. Sistema de Informação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes de um sistema.....	15
Figura 2 - Processo de gestão	16
Figura 3 - Interação entre tomada de decisão e modelos de decisão, mensuração e informação	18
Figura 4 - Organização do SENAI	24
Figura 5 - Classificação dos Serviços Técnicos e Tecnológicos	25
Figura 7 - Estrutura de Atendimento SENAI-MS	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Distribuição da Abrangência Operacional do SENAI-MS	26
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Gênero dos Entrevistados	28
Tabela 2 - Idade dos Entrevistados.....	29
Tabela 3 - Informações Financeiras.....	29
Tabela 4 - Informações de Desempenho	29
Tabela 5 - Disponibilização das Informações em Tempo Hábil	30
Tabela 6 - Importância das informações para tomada de decisão	30
Tabela 7 - Importância das informações para precificação de produtos	31
Tabela 8 - Importância das informações para planejamento	31
Tabela 9 - Qualidade das informações	31
Tabela 10 - Importância dos indicadores de desempenho.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 INFORMAÇÃO.....	11
2.2 SISTEMA	14
2.3 GESTÃO.....	16
2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL	18
3. METODOLOGIA.....	21
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	21
3.2 OBJETO DE PESQUISA – SENAI	22
4 RESULTADOS	28
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	28
4.2 UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÃO.....	29
4.3 DISPONIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES	30
4.4 A IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES	30
4.5 QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES	31
4.6 INDICADORES DE DESEMPENHO	31
5. CONCLUSÃO.....	33
BIBLIOGRAFIA	34
APÊNDICE I.....	37

1. INTRODUÇÃO

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI surgiu como resposta do empresariado brasileiro frente ao desafio de crescimento. Na época de sua criação, em 1944, a indústria brasileira percebia que sem a devida qualificação da mão de obra para a produção nacional o país não seria competitivo no cenário internacional. Essa necessidade ficou ainda mais evidente durante o governo do presidente Juscelino Kubitschek que, por seus incentivos a industrialização do país e modernização da massa industrial já existente, promoveu intensas reformas para apoiar a produção nacional.

A importância da rede SENAI em todo o país pode ser representada por seus números que apontam que, entre o ano de 1944 (criação) até o ano de 2008, foram matriculados em uma de suas 454 unidades um total de 47.883.006 alunos, ou seja quase 25% da população brasileira já passou por algum programa desenvolvido pelo SENAI (SENAI, 2009).

Um dos fatores determinantes para que o SENAI consiga atingir esses resultados é a gestão de suas unidades operacionais. Neste processo a contabilidade surge como importante influenciador das tomadas de decisão com seus relatórios, que servem de base consistente para este processo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Martins e Rasche (2009, p. 70) explicam que “Toda pesquisa busca apresentar respostas para um problema teórico/prático, uma curiosidade científica ou um desafio percebido em leituras de outros trabalhos.”. Rudio (1978 *apud* BEUREN, 2004, p. 52) afirma ainda que:

Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Dessa forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível.

Assim, levando em consideração o processo de tomada de decisão dos gestores do SENAI em Mato Grosso do Sul, o presente trabalho questiona: **Qual a utilização das informações para tomada de decisão na visão dos gerentes do SENAI-MS?**

Ao se levantar esse questionamento tomou-se nota o que diz Severino (2000 *apud* BEUREN, 2004, p. 52) “Toda argumentação, todo raciocínio desenvolvido num trabalho logicamente construído é uma demonstração que visa solucionar determinado problema”. E também Asti Vera (1980 *apud* BEUREN, 2004, p. 52) “Deve-se formular o problema mediante uma expressão lingüística a mais estrita possível”.

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Os objetivos “indicam o resultado que se pretende atingir ao final da pesquisa”. (BEUREN, 2004, p. 65). Posto essa afirmação cabe ainda a explicação da necessidade de separação e classificação dos objetivos em (a) gerais e (b) específicos, conforme explicam Martins e Rasche (2009, p. 70)

No objetivo geral, deve-se apresentar o propósito global e abrangente da pesquisa. Já nos objetivos específicos, deve-se detalhar o objetivo geral, apresentando as metas da pesquisa de modo mais concreto ou operacional.

A seguir, são estabelecidos os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Com base na problemática apresentada, esta pesquisa tem por objetivo verificar a utilização das informações para tomada de decisão na visão dos gerentes do SENAI-MS.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em vista de atender ao objetivo geral deste trabalho ordenou-se as seguintes etapas:

- (a) Identificar o perfil dos gerentes do SENAI-MS.
- (b) Conhecer o sistema de informações do SENAI-MS.
- (c) Verificar a utilização e a importância dada às informações disponibilizadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em um aspecto generalista Beuren (2004, p. 65) explica que a justificativa deve observar a necessidade de comentar de forma breve, mas completa, a importância da pesquisa proposta. Martins e Rasche (2009, p. 70) apresentam ainda que “Cabe ao pesquisador evidenciar o que o levou à escolha do tema e à identificação do problema de pesquisa, bem como sua importância para o avanço científico e técnico de sua área”. Assim este trabalho justifica-se por buscar, inicialmente, identificar o sistema de informações para tomada de decisão do SENAI-MS. Em outra perspectiva a justificativa é a de buscar evidenciar a utilização destas informações e a importância dada a estas pelos gerentes do SENAI-MS.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Martins e Rasche (2009, p. 70) explicam que “O embasamento teórico da pesquisa constitui-se em um texto que apresenta uma síntese da revisão bibliográfica, destacando qual é a teoria que serviu de base para apresentação do estudo proposto”.

Esta etapa é essencial para o trabalho, pois conforme explica Bem (1987, *apud* BEUREN, 2004, p. 69) o pesquisador “deveria familiarizar-se com o trabalho anterior da área antes de delinear seu próprio estudo”.

Para Beuren (2004, p. 69)

Trata-se de definir a abordagem necessária para abranger os elementos presentes na pergunta de pesquisa e, por consequência, no objetivo geral e nos objetivos específicos estabelecidos a partir do mesmo.

O presente trabalho apresenta quatro seções que tratam do conceito e da caracterização de: Informação, Sistema, Gestão e Sistema de Informação Contábil Gerencial.

2.1 INFORMAÇÃO

A informação consiste na reunião e tratamento de dados, que por si só, não são suficientes ao ato de informar sobre algo, portanto tem pouca ou nenhuma relevância. “Resumidamente, assume-se que dado é algo bruto, sem valor ou difícil de ser utilizado. A informação se apresenta como algo útil, ligado a um interesse específico” (AQUINO e

SANTANA, 1992 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 307). Para Oliveira (1992, p. 34), “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.”

Para Mock (1976 *apud* NAKAGAWA, 1993, p. 60)

Muitas vezes a informação é tida como um subconjunto de dados úteis na solução de problemas ou tomada de decisão. Em um sentido geral o dado deriva do verbo latino ‘dare’ (dar) significando fatos dados a conhecer e, aparentemente, de pouco interesse às necessidades de decisão. Contrastando com isso, a informação está relacionada com o verbo latino ‘informare’ (dar estrutura a). Desta forma, a informação é considerada como dados que foram selecionados e organizados, tornando-se relevantes (espera que seja) para alguma questão.

A informação pode ser considerada como o “resultado do tratamento dos dados existentes acerca de alguém ou de alguma coisa. A informação aumenta a consistência e o conteúdo dos dados relacionados.” (BATISTA, 2006, p. 22).

Para O’Brien (1994 *apud* DAFT, 1999, p. 5)

Os dados são fatos e símbolos em estado bruto que por si mesmo não podem ser úteis para os administradores. Para serem úteis, os dados devem ser processados para produtos de informação acabados, que tem relevância e utilidade para o destinatário. Um desafio crescente para os administradores é ser capaz efetivamente de identificar e acessar informações úteis. As informações são dados que foram convertidos em um contexto significativo e útil para usuários específicos.

Guerreiro (1991, *apud* PADOVEZE, 2005, p.23) aponta que os gestores mantêm grande dependência da informação como recurso para a tomada de decisões ao afirmar que:

A informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão. A informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhe façam sentido lógico. Os sistemas configurados de forma a atender eficientemente as necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa.

Assim os conceitos utilizados para definir informação estão ligados a “um conhecimento específico e disponível, que possibilita orientar as tomadas de decisões de fatos cercados de incertezas, adequando à condução destas a um nível adequado de risco.” (PEREIRA, 1999, p. 37).

Neste sentido considera-se que “o propósito básico da informação é habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se

inserem: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação.” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004, p.34).

Neste cenário, a contabilidade surge como um agente que colhe dados da empresa (notas fiscais, boletos bancários entre outros) e devolve aos usuários na forma de relatórios, como fluxo de caixa, balanço patrimonial etc. A Resolução CFC n.º 774/94, que aprovou o Apêndice à Resolução sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade estabelece que estas informações “devem possibilitar aos usuários da contabilidade, em especial aos gestores, avaliar a situação e as tendências da entidade com o menor grau de dificuldade” (CFC, 2003, p. 34).

A atividade da contabilidade em informar é citada ainda pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, (Deliberação nº 29, de 05 de fevereiro de 1986):

A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Compreende-se por sistema de informação um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permite: a) tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo; b) dar condições para, através da utilização de informações primárias constantes do arquivo básico, juntamente com técnicas derivadas da própria Contabilidade e/ou outras disciplinas, fornecer relatórios de exceção para finalidades específicas, em oportunidades definidas ou não.

Dessa forma os relatórios contábeis podem ser considerados informações, pois nascem de dados que isolados não constituem ferramentas necessárias à tomada de decisões, mas que após o devido tratamento passam a assumir as características de informação, conforme relata Hendrisken (1977, *apud* NAKAGAWA, 1993, p. 59)

A Contabilidade faz uma distinção geral relevante entre dados e informação. Os dados podem ser definidos como mensurações ou descrições de objetos ou eventos. Se estes dados já são conhecidos ou não interessam à pessoa a quem são comunicados, não podem ser definidos como informação. A informação pode ser definida como um dado (ou conjunto de dados) que provoca o efeito surpresa na pessoa que a recebe. Além disso, ela deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz, potencialmente, de evocar uma resposta do tomador de decisão.

Com base nos conceitos apresentados, compreende-se que os dados são decorrentes das atividades da empresa e a partir dos dados têm-se a informação, que é atualmente vista como importante recurso as organizações para a tomada de decisões e onde a contabilidade tem papel de extrema importância para fornece-as aos gestores.

2.2 SISTEMA

Os sistemas podem ser entendidos como “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.” (BIO. 1996, p. 18). Segundo Chiavenato (1979 *apud* PEREIRA, 1999, p. 37) os sistemas são “conjuntos de elementos inter-relacionados desenvolvendo uma função para atingir um ou mais objetivo ou propósitos.”

Para Batista (2006, p. 22)

Disposição das partes de um todo que, de maneira coordenada, formam a estrutura organizada, com a finalidade de executar uma ou mais atividades ou, ainda, um conjunto de eventos que se repetem ciclicamente na realização de tarefas predefinidas.

Na visão de Beer (1969 *apud* PEREIRA, 1999, p. 36)

Qualquer coisa que consiste em partes unidas entre si podem ser chamadas sistema, podem ser apontadas como agregados de pedaços e peças: mas começam a ser entendidas somente quando as conexões entre os pedaços e peças, as interações de todo o organismo, tornam-se o objeto de estudo.

Dessa forma compreendem-se sistemas como um ambiente de conjuntos de partes que tem interatividade, mesmo que independentes, entre si e formam um completo unitário para execução de determinadas funções. (OLIVEIRA. 1992, p. 23)

A definição de sistema quando aplicado a empresas, enfatiza a interatividade entre os atores da ação. Segundo Bio (1996, p. 17)

Uma empresa excede a ‘soma’ de atividades isoladas, tais como: vender, comprar, controlar pessoal, produzir, pagar e receber. Ela deve ser considerada como algo mais do que meros componentes reunidos, de forma estática, através de uma estrutura de organização. É necessário conceituá-la como um sistema de partes estreitamente relacionadas, com fluidez dinâmica.

Oliveira (1992, p. 24) descreve que o sistema possui componentes importantes, a saber: (a) objetivo – finalidade para qual foi desenvolvido o sistema; (b) entradas – fornecem ao sistema o material que resultará na saída; (c) processo de transformação – função que possibilita a transformação do insumo no resultado esperado; (d) saídas – finalidade para qual se uniram as entradas e objetivos; (e) controles e avaliações do sistema – verifica se as saídas são coerentes com os objetivos estabelecidos; (f) realimentação – instrumentos de regulação

das divergências verificadas entre as respostas do sistema e seu objetivo, conforme mensurado na Figura 1.

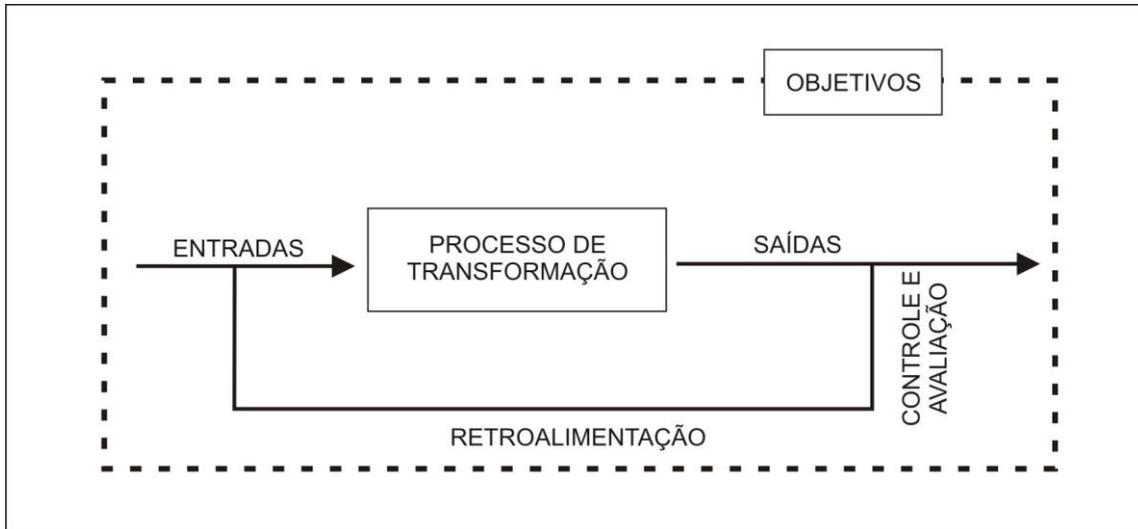


Figura 1 - Componentes de um sistema
Fonte: Oliveira (1992, p. 24)

Essa definição aponta que a empresa atua como um sistema aberto, onde “*inputs* são introduzidos no sistema e, processados, geram certos *output*.” (BIO, 1996, p. 19). Assim um sistema “é fechado se nenhum material entra ou deixa-o, é aberto se há importação e exportação e, conseqüentemente, mudanças dos componentes.” (BERTALANFFY, 1997, *apud* BIO, 1996, p. 18).

Pereira (1999, p. 38) corrobora com a definição ao afirmar:

Em relação a sua capacidade de interação com o ambiente, os sistemas classificam-se em:

- a. aberto – são capazes de interagir com seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo por ele influenciado. Exemplo: seres vivos; e
- b. fechados – não são capazes de interagir com o ambiente, não realizando transações de trocas externas. Exemplo: relógio.

Diante dos conceitos apresentados tem-se que os sistemas são conjuntos de partes orientados a gerar um resultado, podendo ou não interagir com o ambiente em que está inserido, e que quando interagem com o ambiente tornam-se agentes que convertem as entradas nos resultados esperados.

2.3 GESTÃO

Perez Jr (1995, p. 12) descreve gestão como sinônimo de administrar, e este sendo o ato de “planejar, organizar, dirigir e controlar recursos buscando alcançar determinado objetivo.” Este conceito é validado por Oliveira (1992, p. 37) que em sua obra cita a gestão como “processo administrativo voltado para obtenção de resultados.”

Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 43)

Embora existam diferentes escolas de pensamento a respeito do termo *Administração* e como esta deve ser praticada, é geralmente aceito que o processo de gestão possui cinco funções principais: Planejamento, Organização, Controle, Comunicação e Motivação.

Daft (1999, p. 5) apresenta conceito semelhante ao afirmar que a gestão utiliza os recursos organizacionais disponíveis para a realização de objetivos de forma eficaz e eficiente. Tem-se assim que a gestão “é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa” (CRUZ, 1991 *apud* PARISI e NOBRE, 1999, p.111).

Dessa forma Padoveze (2005, p. 27) descreve o processo de gestão como um processo decisório, observando-o como um sistema, que possibilita a transformação de entradas em saídas objetivas, geradas pelo próprio sistema, conforme demonstra a figura 2.

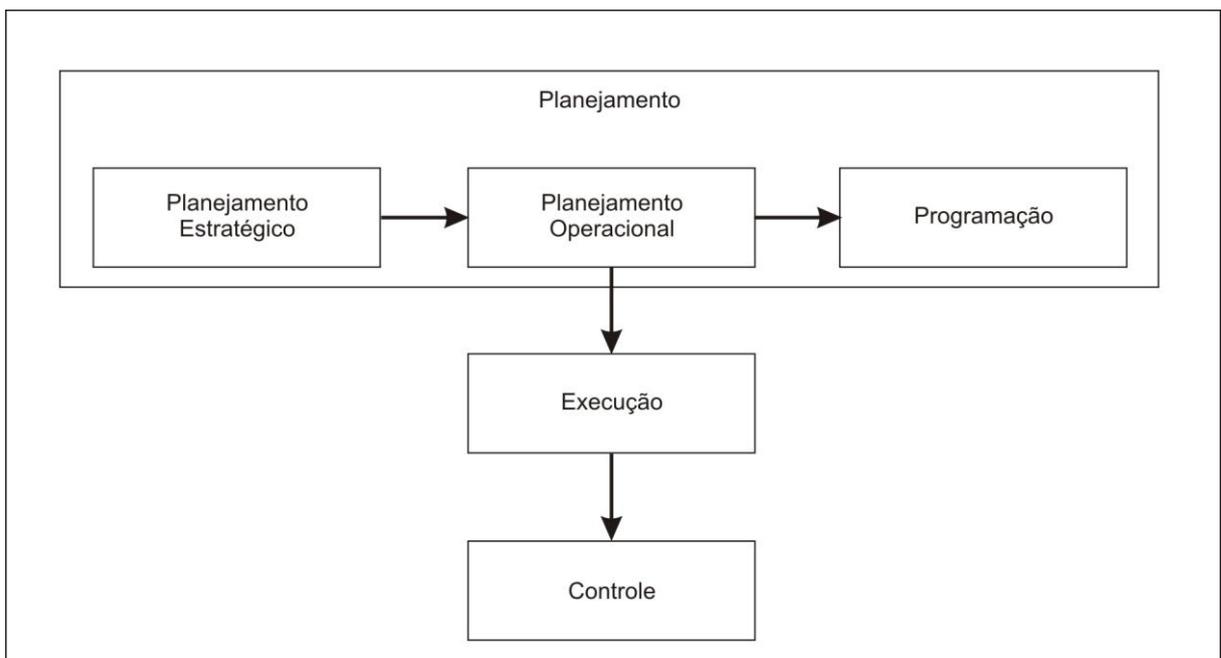


Figura 2 - Processo de gestão
Fonte: Padoveze (2005, p. 27)

Na visão de Guerreiro (1989, *apud* PADOVEZE, 2005, p. 18)

A gestão se caracteriza pela atuação a nível interno da empresa no sentido de otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando nesse esforço o comportamento das variáveis dos ambientes externo e interno que impactam a empresa e os atributos dos recursos possuídos.

Guerreiro (1991, *apud* PADOVEZE, 2005, p. 23) expõe ainda que “os gestores são os responsáveis pela gestão, administração ou processo de tomada de decisão” e, por consequência, são os responsáveis pela eficácia da empresa.

Nesta perspectiva o processo de gestão ou processo de tomada de decisão compreende as seguintes fases: “(a) definição de um problema; (b) obtenção dos fatos; (c) formulação das alternativas; (d) ponderação e decisão” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004, p. 33).

Para tanto, os gestores dispõem de diversas ferramentas, dentre as quais o modelo de gestão. Figueiredo e Caggiano (2004, p. 30) descrevem:

Um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada.

Para Beuren (1998, *apud* PADOVEZE, 2005, p. 31) o modelo de gestão, para sua total eficiência necessita ser complementado por dois outros modelos: um de informação e um de mensuração, sendo o modelo de informação o responsável pela apresentação dos resultados do processo decisório. Já o modelo de mensuração é descrito como “uma proposta conceitual que visa expressar em forma de padrão as metas já claramente definidas em relação às quais as decisões serão tomadas.” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004, p.34)

Beuren (1998, *apud* PADOVEZE, 2005, p. 32) apresenta como modelos de informação, mensuração e decisão que com maior frequência são utilizados pela contabilidade sendo “(a) Modelos de decisão de informações agregados: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, Fluxo de Caixa e Demonstrações de Origens e Aplicações de Recursos. (b) Modelos de decisão de Resultados de Eventos e Áreas de Resultado: Modelo de Margem de Contribuição. (c) Modelos de decisão específicos para produtos: Modelos de análise de rentabilidade de produtos, de métodos de custeio. (d) Modelos de decisão para estudos detalhados e pontuais: Modelos de comprar ou fabricar etc”, na forma demonstrada pela figura 3.

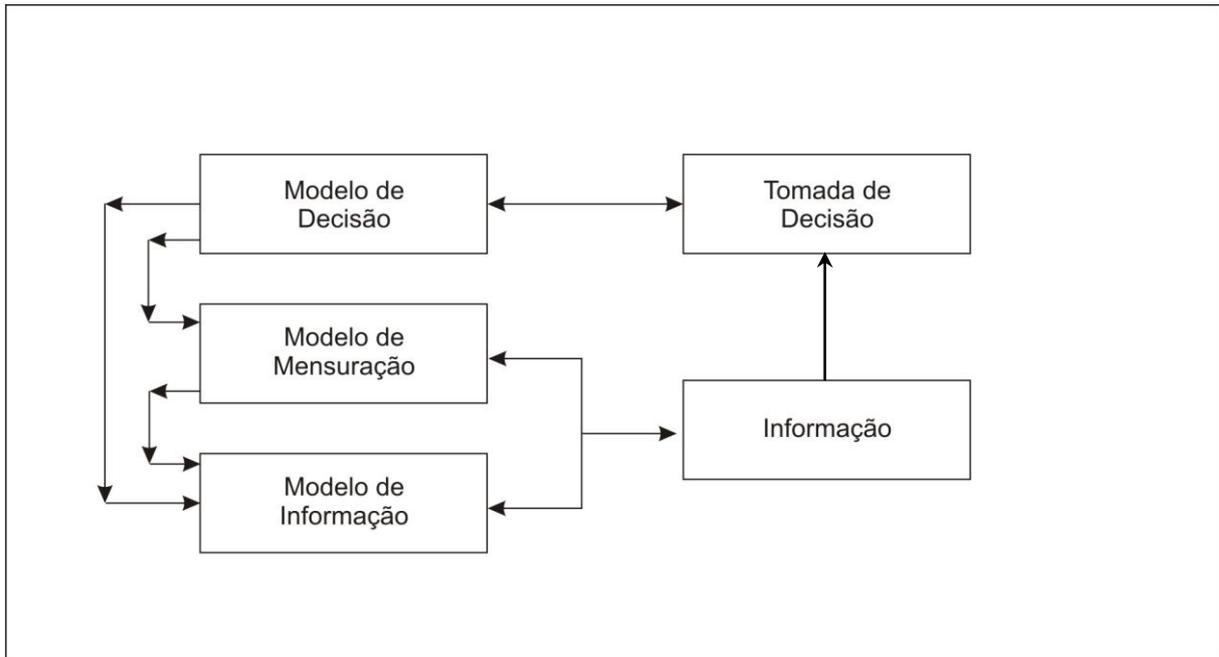


Figura 3 - Interação entre tomada de decisão e modelos de decisão, mensuração e informação
 Fonte: Padoveze (2005, p.32)

Entende-se dessa forma a gestão como processo de tomada de decisões, composta pelo planejamento, organização, execução e controle de ações visando a utilização dos recursos da entidade para alcançar seus objetivos.

2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL

Inicialmente, conceitua-se como sistema de informação como sendo:

Conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização por meio do processamento dos dados disponíveis. É um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. (BATISTA, 2006, p. 22)

Padoveze (2005, p. 44) afirma que os sistemas de informações gerenciais “têm como objetivo fundamental a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações que se fazem necessárias para a gestão do sistema empresa”. O autor descreve ainda que “A

definição de quais informações devem constar no Sistema de Informação Contábil parte das necessidades informacionais da alta administração da empresa” (PADOVEZE, 2005, p.47).

Batista (2006, p. 19) escreve que:

O sistema de informação, sendo um subsistema da empresa, pode ser definido como todo e qualquer sistema que possui dados ou informações de entrada que tenham por fim gerar informações de saída para suprir determinadas necessidades.

Corroborando com as afirmações dos autores acima, Figueiredo e Caggiano (2004, p. 50) afirmam que “Um sistema de informações gerenciais fornece aos gestores individualmente as informações necessárias para a tomada de decisão, no que diz respeito a sua área de responsabilidade.”

Segundo Padoveze (2005, p. 27) uma vez que a informação fornece subsídios à tomada de decisão, todo o processo é acompanhado de informações. Assim Figueiredo e Caggiano (2004, p. 50) afirmam: “Desde que a qualidade da informação disponível seja essencial para a qualidade da decisão, um sistema de informação adequado e eficiente é pré-requisito do sucesso gerencial.”

Para Schwartz (1970 *apud* OLIVEIRA, 1992, p. 38)

Sistemas de informações gerenciais é um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistemas de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais.

Por fazerem parte do processo decisório da empresa, os sistemas de informação devem levar em consideração a atividade e estrutura da própria empresa, conforme relata Batista (2006)

São desenvolvidos com base no conhecimento específico do negócio, chamado método de trabalho. E, com uma metodologia adequada para selecionar informações estratégicas e atividades críticas da empresa, os sistemas de informação gerencial usam ferramentas que permitem uma visão analítica dos dados/processos, gerando uma visão agregada, integrada e gráfica dos principais indicadores de desempenho da empresa. (BATISTA, 2006, p.25)

Neste contexto, a contabilidade apresenta-se como principal fornecedora de informações gerenciais, conforme escreve Martin (1989, *apud* FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p. 39)

A informação é o componente básico das decisões, e a Contabilidade é um sistema de informações especializado, de base financeira, que possibilita aos usuários alocações mais eficientes dos recursos sob sua responsabilidade. A Contabilidade não é pois um sistema que encontra finalidade em si mesmo, existe para que os tomadores de decisão a utilizem. O ponto fundamental que se destaca aqui é que as atividades contábeis (coleta, processamento e comunicação da informação) devem estar voltadas ao interesse do usuário e suas decisões.

A utilização da contabilidade como instrumento de informações gerenciais é citado por Figueiredo e Caggiano (2004, p. 24)

A Contabilidade moderna tem-se caracterizado como uma das ferramentas mais úteis aos administradores na otimização do processo de tomada de decisão. Como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão, possibilita que, partindo do conhecimento de fatos passados, procedimentos futuros sejam delineados de forma que esta otimização seja, senão alcançada totalmente, buscada com maior segurança.

Padoveze (2005, p. 8) cita que a contabilidade é capaz de fornecer informações capazes de auxiliar na tomada de decisões por ser única que atribui valor a todos os fatos e atos gerados pela administração, Bio (1996, p.48) reforça este conceito ao afirmar

O sistema contábil coleta e processa os dados monetários sobre todas as transações (vendas, compras, pagamentos, recebimentos, despesas etc.). Como registra os fatos administrativos efetivamente ocorridos, pode relatar resultados reais.

Como requisitos para a aceitabilidade das informações geradas pela contabilidade, Padoveze (2005, p. 8) descreve as qualidades fundamentais desta como sendo: “(a) A informação deve trazer mais benefício que o custo de obtê-la; (b) Deve ser compreensível; (c) Deve ter utilidade para o decisor; (d) Deve possuir relevância e confiabilidade”. Para tanto é necessário que se leve em consideração as especificidades da informação contábil quanto a sua destinação. Padoveze (2005, p. 7) afirma ainda que

Em um sistema de informação contábil ampliado (gerencial), é necessário, em muitos casos, estudar qual o modelo de informação contábil (qual o tratamento contábil a ser dado) para registrar as transações no sistema de informação.

Neste enfoque Almeida (1999, p.269) demonstra a preocupação nas informações geradas pela contabilidade, visto que esta mensura eventos econômicos passados, com enfoque, normalmente, ao fisco.

Com base nos conceitos apresentados, demonstra-se a contabilidade como principal ator no processo de gerar informações aos gestores, no entanto é necessário que estas informações sejam adequadas às necessidades destes, oportunizando dessa forma um ramo do conhecimento contábil descrito como controladoria.

3. METODOLOGIA

Martins e Rasche (2009, p. 70) explicam que “A metodologia indica o modo pelo qual a pesquisa será realizada, qual o caminho que permitirá responder aos objetivos propostos”. Beuren (2004, p. 67) corrobora com a afirmação ao dizer que “A metodologia da pesquisa é definida com base no problema formulado”.

Sua importância se dá por, a partir da definição do problema, possibilitar ao pesquisador definir de que forma será levada a resolução deste, considerando aspectos quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema. (BEUREN, 2004, p. 67).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos da pesquisa, é classificada como descritiva, conforme a descrição de Danhk (1989, *apud* SANPIERI, COLADO E LUCIO, 2006, p. 101) “Os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise”.

Para os procedimentos metodológicos, primeiro é realizada pesquisa bibliográfica, seguida da aplicação de um questionário que busca e identificar as informações para tomada de decisão, disponibilizadas com esta finalidade aos gestores das unidades operacionais do SENAI/MS, com uso de instrumento do tipo questionário.

Para responder à problemática proposta, a abordagem será da análise das respostas com o uso de estatística descritiva. (BEUREN, 2004; YIN, 2005).

Os itens do questionário foram selecionados a partir de uma prévia entrevista com o gerente do SENAI Dourados, onde se indagou “Quais informações são disponibilizadas para a tomada de decisão?”. A partir das respostas concebidas, formulou-se o questionário a ser

aplicado aos 06 gerentes das unidades operacionais do SENAI-MS, durante o período de 04/10/2010 à 29/10/2010.

A tabulação e análise dos dados foram realizadas durante o período compreendido entre 30/10/2010 à 02/11/2010.

3.2 OBJETO DE PESQUISA – SENAI

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI foi criado no ano de 1942, por meio do Decreto-Lei Nº 4.048 de 22 de Janeiro de 1942, na gestão do então Presidente da República Getúlio Vargas. Segundo Monteiro Neto (2010, p. 4), nesta época o Brasil atravessava um período de intensa industrialização, no entanto era visível ao empresariado a ausência do Estado frente a crescente demanda das indústrias por mão de obra qualificada. Assim o sistema empresarial concebeu um modelo de autotributação, destinando recursos para a criação de programas de capacitação da defasada mão de obra à época.

Neste sentido, são objetivos do SENAI:

- a) realizar, em escolas instaladas e mantidas pela Instituição, ou sob forma de cooperação, a aprendizagem industrial a que estão obrigadas as empresas de categorias econômicas sob sua jurisdição, nos termos de dispositivo constitucional e da legislação ordinária;
- b) assistir os empregadores na elaboração e execução de programas gerais de treinamento do pessoal dos diversos níveis de qualificação, e na realização de aprendizagem metódica ministrada no próprio emprego;
- c) proporcionar, aos trabalhadores maiores de 18 anos, a oportunidade de completar, em cursos de curta duração, a formação profissional parcialmente adquirida no local de trabalho;
- d) conceder bolsas de estudo e de aperfeiçoamento e a pessoal de direção e a empregados de excepcional valor das empresas contribuintes, bem como a professores, instrutores, administradores e servidores do próprio SENAI;
- e) cooperar no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de interesse para a indústria e atividades assemelhadas. (SENAI. 2009, p. 9)

Assim, conforme redação do Decreto-Lei Nº 4.048 de 22 de Janeiro de 1942 e do Regimento Interno do SENAI, a instituição adquiriu caráter de entidade de direito privado, com sede e foro em Brasília-DF e com a sua organização cabendo à Confederação Nacional da Indústria.

Quanto aos aspectos de sua organização, ficou estabelecido a distribuição desta em órgãos normativos e órgãos de administração, em âmbito nacional e estadual, sendo os órgãos normativos composto pelo Conselho Nacional (em caráter nacional) e os Conselhos Regionais (em caráter estadual, com jurisdição em sua base territorial correspondente), conforme

demonstrado na figura 4. Já os órgãos de administração são formados pelo Departamento Nacional e os Departamentos Regionais.

Em conformidade com seu regimento, o conselho nacional é composto por:

- a) presidente da Confederação Nacional da Indústria que será seu presidente nato;
- b) dos presidentes dos Conselhos Regionais, na qualidade de presidentes das federações industriais, representando as categorias econômicas da indústria;
- c) um representante das categorias econômicas dos transportes, das comunicações e da pesca, designado pelo órgão sindical de grau superior de maior hierarquia e antiguidade, no âmbito nacional;
- d) diretor do Departamento Nacional do SENAI;
- e) diretor da Diretoria de Ensino Industrial do Ministério da Educação e Cultura;
- f) um representante do Ministério do Trabalho e Previdência Social, designado por seu titular;
- g) seis representantes dos trabalhadores da indústria, e respectivos suplentes, indicados pelas confederações de trabalhadores da indústria e centrais sindicais, que contarem com pelo menos vinte por cento de trabalhadores sindicalizados em relação ao número total de trabalhadores da indústria em âmbito nacional. (SENAI. 2009, p. 14)

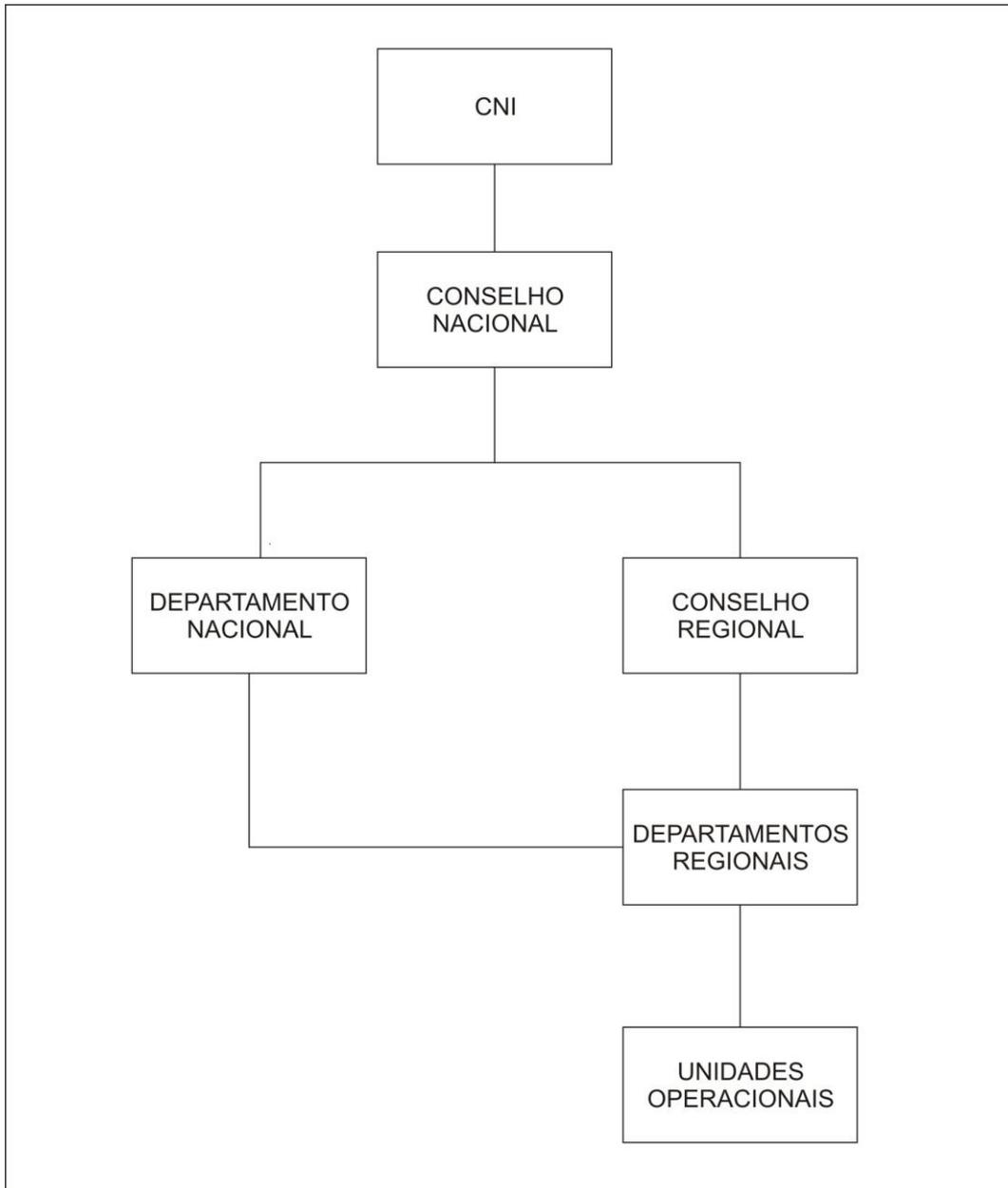


Figura 4 - Organização do SENAI

Fonte: Elaborado pelo autor

No entendimento de atingir os objetivos discriminados em seu estatuto e, observando o conteúdo definido em seu planejamento estratégico, o SENAI define como missão:

Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira. (CNI, 2006, p. 54)

Visando atingir seus objetivos e missão as ações desenvolvidas pelo SENAI em todo o território brasileiro são divididas em duas frentes: Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos.

A Educação Profissional pode ser definida como:

A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva. (BRASIL, Lei nº 9.394/96, art. 39)

No que tange a Educação Profissional a atividade é desenvolvida por meio de: “(a) Educação para o Trabalho; (b) Formação Inicial; (c) Educação Técnica de Nível Médio; (d) Educação Superior e (e) Formação Continuada.” (SENAI, 2009, p. 11).

Considerando a outra linha de ação do SENAI os Serviços Técnicos e Tecnológicos - STT são descritos como “ações destinadas à criação, inovação e/ou melhoria de processos e produtos ou ao desenvolvimento de conhecimentos e informações sobre os mesmos, bem como à certificação de produtos e processos.” (SENAI, 2009, p. 21). Os STT são classificados conforme evidencia a figura 5.

Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica
– Pesquisa Aplicada
– Desenvolvimento e Inovação de Produtos e Processos
Serviços Técnicos Especializados
– Serviços Laboratoriais
– Serviços de Inspeção
– Serviços Operacionais
Assessoria Técnica e Tecnológica
– Assessoria e Consultoria em Gestão Empresarial
– Assessoria e Consultoria em Processo Produtivo
– Assessoria e Consultoria em Segurança no Trabalho
– Assessoria e Consultoria em Meio Ambiente
Informação Tecnológica
– Elaboração e Disseminação de Informações
– Estudos de Mercado
– Eventos Técnicos
Certificação de Processos e de Produtos
– Certificação de Processos
– Certificação de Produtos

Figura 5 - Classificação dos Serviços Técnicos e Tecnológicos
Fonte: SENAI (2009, p. 26)

Em Mato Grosso do Sul o SENAI atua de forma a integrar a rede nacional do SENAI, assim seus objetivos e missão são alinhados com o planejamento estratégico do Departamento Nacional. Sua estrutura é composta pelo Conselho Regional do SENAI-MS, Departamento

Regional de Mato Grosso do Sul, Unidades Operacionais e Agências de Formação Profissional.

As Unidades Operacionais são denominadas, em Mato Grosso do Sul, como CETEC – Centro de Educação e Tecnologia, com exceção da Unidade de Campo Grande que por oferecer cursos de nível superior é denominado FATEC – Faculdade de Tecnologia. Estão instaladas nos municípios (a) Campo Grande “FATEC SENAI Campo Grande”, (b) Dourados “CETEC SENAI Dourados”, (c) Corumbá “CETEC SENAI Corumbá”, (d) Naviraí “CETEC SENAI Naviraí”, (e) Rio Verde de Mato Grosso “CETEC SENAI Rio Verde de Mato Grosso – Luiz Claudio Sabedotti Fornari”, (f) Três Lagoas “CETEC SENAI Três Lagoas”.

Cada unidade operacional possui um território de abrangência de sua atuação, sendo formado por um conjunto de municípios que, entre outros fatores, são delimitados por sua proximidade geográfica, conforme o Quadro 1:

FATEC SENAI Campo Grande	Anastácio; Aquidauana; Bela Vista; Bodoquena; Bonito; Campo Grande; Caracol; Corguinho; Dois Irmãos do Buriti; Guia Lopes da Laguna; Jardim; Miranda; Nioaque; Porto Murtinho; Ribas do Rio Pardo; Rochedo; Sidrolândia; Terenos.
CETEC SENAI Dourados	Amambai; Antonio João; Aral Moreira; Coronel Sapucaia; Deodápolis; Douradina; Dourados; Fátima do Sul; Glória de Dourados; Itaporã; Juti; Laguna Carapã; Maracajú; Nova Alvorada do Sul; Ponta Porã; Rio Brilhante; Vicentina.
CETEC SENAI Naviraí	Anaurilândia; Angélica; Batayporã; Eldorado; Iguatemi; Itaquiraí; Ivinhema; Japorã; Jateí; Mundo Novo; Naviraí; Nova Andradina; Novo Horizonte do Sul; Paranhos; Sete Quedas; Tacuru; Taquarussu.
CETEC SENAI Rio Verde de Mato Grosso	Alcinópolis; Bandeirante; Chapadão do Sul; Costa Rica; Coxim; Figueirão; Pedro Gomes; Rio Negro, Camapuã; Rio Verde de Mato Grosso; São Gabriel do Oeste; Sonora.
CETEC SENAI Três Lagoas	Água Clara; Aparecida do Taboado; Bataguassu; Brasilândia; Cassilândia; Inocência; Paranaíba; Santa Rita do Pardo; Selvíria; Três Lagoas.

Quadro 1- Distribuição da Abrangência Operacional do SENAI-MS

Fonte: Elaborado pelo Autor

Além das Unidades Operacionais (FATEC e CETEC) existem também as AFP – Agência de Formação Profissional, unidades menores que possuem estrutura mais simplificada quando comparadas às Unidades Operacionais e instaladas em municípios que

apresentem demandas que atendam aos requisitos estabelecidos pelo Departamento Regional para sua instalação. São subordinadas administrativamente às Unidades Operacionais e contam com a infraestrutura destas para sua operacionalização. As AFP são:

- (a) AFP Deodápolis – vinculada ao CETEC SENAI Dourados.
- (b) AFP Nova Alvorada do Sul – vinculada ao CETEC SENAI Dourados.
- (c) AFP Nova Andradina – vinculada ao CETEC SENAI Naviraí.
- (d) AFP Sidrolândia – vinculada ao CETEC SENAI Campo Grande.

Completando a estrutura de atendimentos do SENAI-MS está a Rede SENAI de Laboratórios – LabSenai. Trata-se de um conjunto de laboratórios de tecnologia voltados a prestação de serviços técnicos e tecnológicos e que funcionam subordinados às Unidades Operacionais. Estes são instalados com a observação dos critérios de existência de demanda que justifique sua instalação e a vocação natural de cada região. Atualmente estão em funcionamento os laboratórios:

- (a) LabSenai Alimentos – voltado ao atendimento de ensaios laboratoriais de análise microbiológica de alimentos.
- (b) LabSenai Automação – atendimento de demandas por soluções de automação industrial em sistemas produtivos.
- (c) LabSenai Cerâmica – laboratório de medição e aferição de insumos e produtos utilizados e gerados nas indústrias cerâmicas.
- (d) LabSenai Metrologia – laboratório de medição e aferição de instrumentos de medição.

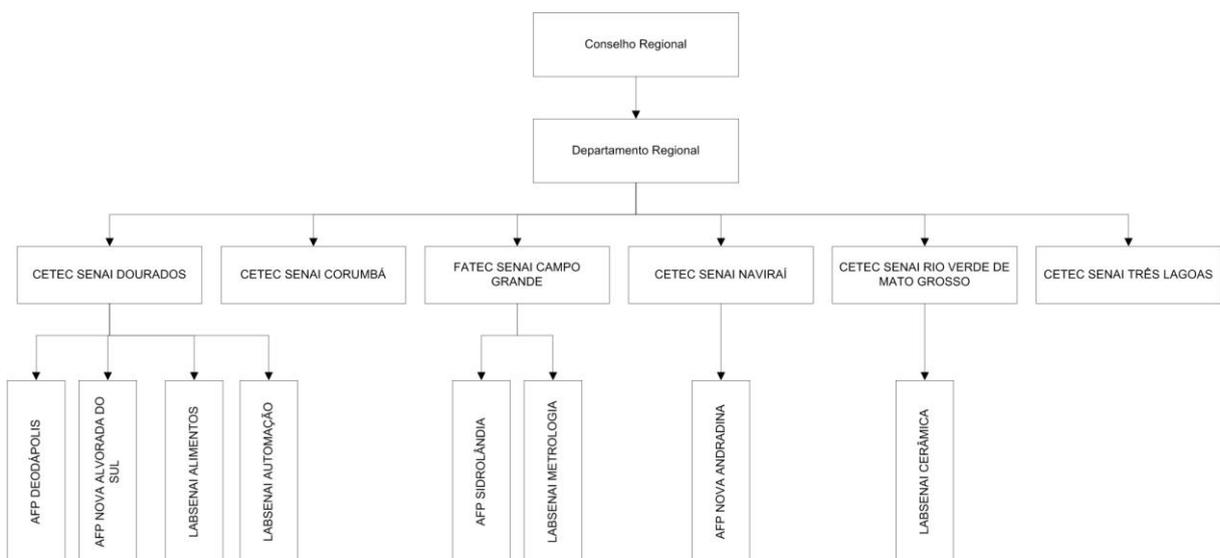


Figura 6 - Estrutura de Atendimento SENAI-MS

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas palavras do Presidente do Conselho Nacional do SENAI, Armando Monteiro Neto, “O SENAI tem um desafio que é atender as demandas do presente” (MONTEIRO NETO, 2010, p. 5). Configurando-se assim o SENAI não somente como uma instituição de ensino profissionalizante, mas como um indutor de tecnologias às indústrias e uma resposta da iniciativa privada aos desafios do crescimento industrial do país.

4 RESULTADOS

A partir dos resultados obtidos na pesquisa realizada com o questionário buscou-se evidenciar verificar a utilização das informações para tomada de decisão na visão dos gerentes do SENAI-MS.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Dos gerentes das unidades operacionais questionaram-se três informações: gênero, idade e formação. Os resultados obtidos evidenciam que 80% dos entrevistados é do gênero masculino e 20% do gênero feminino. Ainda evidenciou que 20% tem idade entre 30 e 35 anos, 40% de 36 a 40 anos e 40% possuem mais de 41 anos.

Em relação à escolaridade é importante mencionar a diversificação da formação dos gerentes. Dentre os entrevistados apresentam-se: 01 administrador de empresas , 01 engenheiro eletricista, 02 pedagogos e 01 analista de sistemas.

Os resultados obtidos estão evidenciados nas tabelas 01 e 02.

Gênero	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Masculino	4	80,00%
Feminino	1	20,00%
Total	5	100,00%

Tabela 1- Gênero dos Entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Idade	Absoluta	Relativa
30 a 35	1	20,00%
35 a 40	2	40,00%
Mais de 40	2	40,00%

Total	5	100,00%
-------	---	---------

Tabela 2 - Idade dos Entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÃO

Com a finalidade de investigar sobre a atual utilização de informações para tomada de decisão, questionou-se: “No processo de tomada de decisão, com que frequência são utilizadas as seguintes informações?”. As informações questionadas referem-se as informações estruturadas em três seguimentos: a) financeiras, b) desempenho e c) relatórios contábeis, conforme demonstrado na tabela 3.

Indicador	Alta frequência	Média frequência	Baixa frequência
i. Contas a pagar	80,00%	20,00%	0,00%
ii. Contas a receber	80,00%	20,00%	0,00%
iii. Fluxo de caixa	80,00%	20,00%	0,00%
iv. Inadimplência	20,00%	80,00%	0,00%
v. Custo da atividade	60,00%	20,00%	20,00%
vi. Estoque de matéria prima	60,00%	20,00%	20,00%
vii. Informações dos custos variáveis	40,00%	40,00%	20,00%

Tabela 3 - Informações Financeiras

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 4 apresenta uma grande utilização das informações, onde apenas para o item “vi – Novos Clientes Atendidos” demonstra uma média ou baixa utilização.

	Alta frequência	Média frequência	Baixa frequência	Muito baixa ou nenhuma frequência	Desconheço o indicador
b. Desempenho					
i. Número de matrículas	80,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ii. Turmas abertas	80,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%
iii. Índice de aluno/hora	80,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%
iv. Índice de gasto aluno/hora	60,00%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%
v. Satisfação dos clientes	20,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%
vi. Novos clientes atendidos	20,00%	60,00%	20,00%	0,00%	0,00%

Tabela 4 - Informações de Desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 DISPONIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES

Neste aspecto buscou-se de forma sucinta a resposta da indagação: “Os relatórios acessados via sistema de informação são disponibilizados com frequência adequada às necessidades de decisão?”. Tendo apenas uma resposta negativa, apresentou-se o resultado da tabela 5.

Alternativa	Absoluta	Relativa
Sim	4	80,00%
Não	1	20,00%

Tabela 5 - Disponibilização das Informações em Tempo Hábil

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 A IMPORTÂNCIA DAS INFORMAÇÕES

O aspecto de importância das informações para tomada de decisão procurou vincular as respostas de utilização das informações com a importância dada a estas. Neste quesito verifica-se uma coerência entre os resultados, apresentando, de forma geral, índices superiores para “Alta importância” e “Média importância”, conforme apresentam as tabelas 5, 6, 7 e 8.

Importância	Alta importância	Média importância	Baixa importância
a. Margem de contribuição	60,00%	20,00%	20,00%
b. Custo de produção	80,00%	20,00%	0,00%
c. Capacidade de produção	80,00%	20,00%	0,00%
d. Custo no esforço para desenvolver novos produtos	60,00%	20,00%	20,00%

Tabela 6 - Importância das informações para tomada de decisão

Fonte: Dados da pesquisa

Importância	Alta importância	Média importância
a. Capacidade de produção	80,00%	20,00%
b. Complexidade do serviço/curso	80,00%	20,00%
c. Nível tecnológico dos equipamentos e materiais utilizados nos produtos / serviços	60,00%	40,00%

d. Nível de complexidade do conhecimento aplicado para execução de cursos e serviços	80,00%	20,00%
--	--------	--------

Tabela 7 - Importância das informações para precificação de produtos

Fonte: Dados da pesquisa

Importância	Alta importância	Média importância	Baixa importância
a. Orçamento de produção	100,00%	0,00%	0,00%
b. Orçamento de estoques	80,00%	20,00%	0,00%
c. Orçamento de vendas	80,00%	0,00%	20,00%
d. Capacidade de produção	100,00%	0,00%	0,00%

Tabela 8 - Importância das informações para planejamento

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES

Em termos de qualidade das informações recebidas observa-se um equilíbrio entre “Alta necessidade” e “Média necessidade”, conforme retrato da tabela 9, o que demonstra que os relatórios disponibilizados atendem de forma satisfatória os gerentes das unidades operacionais.

Indicador	Alta necessidade	Média necessidade	Baixa necessidade
a. Informações para precificação	60,00%	40,00%	0,00%
b. Informações de orçamentos	60,00%	40,00%	0,00%
c. Informações de planejamento e controle	80,00%	20,00%	0,00%
d. Rateio dos custos diretos e indiretos	60,00%	20,00%	20,00%

Tabela 9 - Qualidade das informações

Fonte: Dados da pesquisa

4.6 INDICADORES DE DESEMPENHO

Neste aspecto é visível que os gestores creditam maior importância aos resultados que são decorrentes diretos das unidades operacionais.

Importância	Alta importância	Média importância	Baixa importância
a. Sustentabilidade financeira	100,00%	0,00%	0,00%
b. Dependência da receita de contribuição compulsória	100,00%	0,00%	0,00%
c. Sustentabilidade em STT	100,00%	0,00%	0,00%
d. Atendimento às indústrias	80,00%	20,00%	0,00%
e. Número de empresas industriais atendidas	100,00%	0,00%	0,00%
d. Intensidade de atendimento	60,00%	40,00%	0,00%
f. Pesquisa de imagem	40,00%	40,00%	20,00%
g. Índice de laborabilidade da educação profissional	40,00%	40,00%	20,00%
h. Número de pessoas beneficiadas	60,00%	40,00%	0,00%
i. Matrículas gratuitas com recursos da receita de contribuição geral	60,00%	20,00%	20,00%
j. Esforço em gratuidade	80,00%	20,00%	0,00%
k. Percentual da receita líquida da contribuição geral destinado à gratuidade	60,00%	40,00%	0,00%
l. Nível de satisfação dos clientes em educação	100,00%	0,00%	0,00%
m. Evolução média do aluno hora	40,00%	40,00%	20,00%
n. Serviços Técnicos e Tecnológicos (STT) prestados	100,00%	0,00%	0,00%
o. Índice de atendimento hora do LAB SENAI	60,00%	20,00%	20,00%
p. Número de atendimentos no LAB SENAI	40,00%	40,00%	20,00%
q. Nível de satisfação dos clientes em STT- SENAI	80,00%	20,00%	0,00%
r. Percentual de investimentos em comunicação	40,00%	20,00%	40,00%
s. Exposições positivas espontâneas na mídia	60,00%	20,00%	20,00%
t. Número de projetos corporativos vigentes - SFIEMS	60,00%	40,00%	0,00%
u. Número de instrumentos de parceria	80,00%	20,00%	0,00%
v. Efetividade nos processos seletivos	60,00%	20,00%	20,00%
w. Índice de atendimento a demanda industrial por formação profissional	80,00%	20,00%	0,00%
x. Índice de produtividade de instrutores	40,00%	40,00%	20,00%
y. Participação das despesas da área-Fim no total de despesas	80,00%	20,00%	0,00%
z. Índice de utilização da capacidade instalada	60,00%	40,00%	0,00%
aa. Processos normatizados	40,00%	60,00%	0,00%
ab. Rotatividade	20,00%	60,00%	20,00%
ac. Índice de Efetividade dos processos de seleção	40,00%	20,00%	40,00%
ad. Colaboradores capacitados	80,00%	20,00%	0,00%
ae. Horas de capacitação	40,00%	40,00%	20,00%
af. Índice de investimento em capacitação destinada a docentes e técnicos	80,00%	0,00%	20,00%
ag. Satisfação dos colaboradores	40,00%	40,00%	20,00%
ah. Nível de adequação TI	20,00%	40,00%	40,00%
ai. Investimentos vinculados à infraestrutura física e tecnológica	80,00%	20,00%	0,00%

Tabela 10 - Importância dos indicadores de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo vislumbrar verificar a utilização das informações para tomada de decisão na visão dos gerentes do SENAI-MS.

As análises dos conceitos utilizados neste trabalho colaboraram para o entendimento da Ciência Contábil como um sistema de informação que coleta dados, trata e retorna estes na forma de informação para o suporte de tomada de decisão, podendo ser considerada como um importante instrumento gerencial.

As análises obtidas a partir das respostas do questionário aplicado aos gerentes das unidades operacionais proporcionaram a resolução do problema da pesquisa: “Qual verificar a utilização das informações para tomada de decisão na visão dos gerentes do SENAI-MS”.

A análise inicial é de que as informações para tomada de decisão são consideradas importantes e utilizadas frequentemente pelos gerentes do SENAI-MS. Esta análise foi possível observando o conjunto de respostas que evidencia, resumidamente:

- a) Os indicadores financeiros são utilizados com alta frequência por 60% dos gestores;
- b) 40% dos gestores utilizam os relatórios contábeis com média frequência.
- c) Para 78,33% dos gestores as informações gerenciais para custeio, precificação e planejamento são altamente importantes;
- d) Que 65% dos gerentes das unidades operacionais consideram a qualidade das informações frente suas necessidades para tomada de decisão como alta necessidade;
- e) 89,44% dos gestores classificam os indicadores de desempenho como Alta importância ou Média importância.

Diante das constatações descritas é evidente a forte contribuição das informações no processo de tomada de decisão. No item 4.5 que trata da qualidade das informações, a satisfação mediana das informações disponibilizadas determinam a importância da necessidade de uma atuação de uma maior proximidade entre o gestor contábil e os gerentes operacionais, de forma a personalizar o resultado do tratamento de dados afim de melhor atender as expectativas dos tomadores de decisão.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Lauro Brito de. **Sistema de informações da gestão econômica**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo. Atlas, 1999. p. 300-314.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente de tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo. Saraiva, 2006.

BEUREN, Ilse Maria. *et. al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo. Atlas, 2004.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo. Atlas, 1996.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em 26 de maio de 2010.

BRASIL. Decreto-Lei nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942. **Cria o Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários (SENAI)**. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/24/1942/4048.htm>>. Acesso em: 06 maio 2010.

CATELLI, Armando. *et. al.* **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo. Atlas, 1999.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília. CFC, 2003.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Plano estratégico do sistema indústria 2006/2010**. CNI. Brasília, 2006.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Indicadores Industriais**. CNI. Brasília, janeiro. 2010. Disponível em: <[http://www.cni.org.br/portal/data/files/FF8080812727C7C601272941089149B0/Indicadores %20Industriais_jan10.pdf](http://www.cni.org.br/portal/data/files/FF8080812727C7C601272941089149B0/Indicadores%20Industriais_jan10.pdf)>. Aceso em 20 de junho de 2010.

COLLADO, Calos Fernández, LUCIO, Pilar Baptista, SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo. McGraw-Hill, 2006.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Deliberação nº 29, de 05 de fevereiro de 1986.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro. LTC, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo. Atlas, 2004.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações: contábil, financeiros**. São Paulo. Atlas, 1999.

HUPPES, Cristiane Mallmann. **A Contabilidade Gerencial e o Desenvolvimento Local Endógeno: diagnóstico da utilização e das potencialidades da contabilidade gerencial segundo a percepção dos empresários da agroindústria do Pacto Fonte Nova**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças pela Universidade Federal do Paraná – UFPR – Curitiba/PR, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo. Cortez, 2002.

MARTINS, Carlos Fernando, RASCHE, Francisca. **Metodologia científica e orientação de TCC**. Florianópolis. SENAI/SC Florianópolis, 2009.

MONTEIRO NETO, Armando. **A importância da educação**. *Indústria Brasileira.Doc*, Brasília, ano X, edição especial, nº 100, p. 4-3. 2010.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo. Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo. Atlas, 1992.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégia e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

PARISI, Claudio, NOBRE, Waldir de Jesus. **Eventos, gestão e modelos de decisão**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo. Atlas, 1999. p. 103-126.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: CATELLI, Armando (Org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo. Atlas, 1999. p. 35-80.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional. **Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)**: Atualizado pelo decreto nº 6.635, de 5 de novembro de 2008. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional. Brasília, 2009.

Classificação das Ações do SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional. Brasília, 2009.

Relatório Anual 2008. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional. Brasília, 2009.

Folder Institucional. Disponível em: <http://www.senai.br/br/home/SENAI_em_Numeros_2009.pdf>. Acesso em 12 de agosto de 2010.

SILVA, Edilson Aurélio da, OLIVEIRA, Jayr Figueiredo, PRADO, Jonas. **Gestão de negócios**. São Paulo. Saraiva, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. trad. Daniel Grassi. 3. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2005.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Gênero:

Idade:

Grau de Escolaridade

<input type="checkbox"/>	Ensino Fundamental		
<input type="checkbox"/>	Ensino Médio		
<input type="checkbox"/>	Superior Incompleto	Formação em:	_____
<input type="checkbox"/>	Superior Completo	Formação em:	_____
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação Incompleta	Pós-graduação em:	_____
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação Completa	Pós-graduação em:	_____

1. No processo de tomada de decisão, com que **frequência** são utilizadas as seguintes informações?

a. Financeiras

	Alta frequência	Média frequência	Baixa frequência	Muito baixa ou nenhuma frequência	Desconheço o indicador
i. Contas a pagar					
ii. Contas a receber					
iii. Fluxo de caixa					
iv. Inadimplência					
v. Custo da atividade					
vi. Estoque de matéria prima					
vii. Informações dos custos variáveis					

b. Desempenho

	Alta frequência	Média frequência	Baixa frequência	Muito baixa ou nenhuma frequência	Desconheço o indicador
i. Número de matrículas					
ii. Turmas abertas					
iii. Índice de aluno/hora					
iv. Índice de gasto aluno/hora					
v. Satisfação dos clientes					
vi. Novos clientes atendidos					

c. Relatórios Contábeis

	Alta frequência	Média frequência	Baixa frequência	Muito baixa ou nenhuma frequência	Desconheço o indicador

i. Balanço Patrimonial					
ii. Demonstração de Resultados do Exercício					
iii. Livro Diário					
iv. Livro Razão					

2. Os relatórios acessados via sistema de informação são **disponibilizados com frequência adequada** às necessidades de decisão?

Responda as questões que seguem tendo por base **a vossa percepção sobre a importância** da informação:

3. Para a tomada de decisão, qual a **importância** atribuída às informações de:

	Alta importância	Média importância	Baixa importância	Muito baixa ou nenhuma importância	Desconheço o indicador
a. Margem de contribuição					
b. Custo de produção					
c. Capacidade de produção					
d. Custo no esforço para desenvolver novos produtos					

4. No processo de precificação dos produtos e serviços, qual a **importância** atribuída para?

	Alta importância	Média importância	Baixa importância	Muito baixa ou nenhuma importância	Desconheço o indicador
a. Capacidade de produção					
b. Complexidade do serviço/curso					
c. Nível tecnológico dos equipamentos e materiais utilizados nos produtos / serviços					
d. Nível de complexidade do conhecimento aplicado para execução de cursos e serviços					

5. Para planejar as atividades da Unidade Operacional qual a **importância** atribuída para:

	Alta importância	Média importância	Baixa importância	Muito baixa ou nenhuma importância	Desconheço o indicador
a. Orçamento de produção					
b. Orçamento de estoques					
c. Orçamento de vendas					
d. Capacidade de produção					

6. Em que medida a qualidade das seguintes informações **correspondem às necessidades** da gestão?

	Alta necessidade	Média necessidade	Baixa necessidade	Muito baixa ou nenhuma necessidade	Desconheço o indicador
a. Informações para precificação					
b. Informações de orçamentos					
c. Informações de planejamento e controle					
d. Rateio dos custos diretos e indiretos					

7. Qual a **importância** dos indicadores:

	Alta importância	Média importância	Baixa importância	Muito baixa ou nenhuma importância	Desconheço o indicador
a. Sustentabilidade financeira					
b. Dependência da receita de contribuição compulsória					
c. Sustentabilidade em STT					
d. Atendimento às indústrias					
e. Número de empresas industriais atendidas					
d. Intensidade de atendimento					
f. Pesquisa de imagem					
g. Índice de laborabilidade da educação profissional					
h. Número de pessoas beneficiadas					
i. Matrículas gratuitas com recursos da receita de contribuição geral					
j. Esforço em gratuidade					
k. Percentual da receita líquida da contribuição geral destinado à gratuidade					
l. Nível de satisfação dos clientes em educação					
m. Evolução média do aluno hora					
n. Serviços Técnicos e Tecnológicos (STT) prestados					
o. Índice de atendimento hora do LAB SENAI					
p. Número de atendimentos no LAB SENAI					
q. Nível de satisfação dos clientes em STT-SENAI					
r. Percentual de investimentos em comunicação					
s. Exposições positivas espontâneas na mídia					
t. Número de projetos corporativos vigentes - SFIEMS					
u. Número de instrumentos de parceria					
v. Efetividade nos processos seletivos					
w. Índice de atendimento a demanda industrial por formação profissional					
x. Índice de produtividade de instrutores					
y. Participação das despesas da área-Fim no total de despesas					

z. Índice de utilização da capacidade instalada					
aa. Processos normatizados					
ab. Rotatividade					
ac. Índice de Efetividade dos processos de seleção					
ad. Colaboradores capacitados					
ae. Horas de capacitação					
af. Índice de investimento em capacitação destinada a docentes e técnicos					
ag. Satisfação dos colaboradores					
ah. Nível de adequação TI					
ai. Investimentos vinculados à infraestrutura física e tecnológica					