



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**Faculdade de Filosofia e Ciências-Campus de Marília**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**LUIS FERNANDO CONDUTA**

**A GESTÃO DO FLUXO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS-FINANCEIRAS  
COMO SUBSÍDIO DO PROCESSO DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO TERCEIRO SETOR**

**MARÍLIA/SP**  
**2016**

**LUIS FERNANDO CONDOTA**

**A GESTÃO DO FLUXO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS-FINANCEIRAS  
COMO SUBSÍDIO DO PROCESSO DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Filosofia e Ciências, Câmpus de Marília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**Área de concentração:** Informação, Tecnologia e Conhecimento

**Linha de pesquisa:** Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Bárbara Fadel

**Marília/SP  
2016**

Conduto, Luis Fernando.

C746g

A gestão do fluxo das informações contábeis-financeiras como subsídio do processo de decisão: estudo de caso em uma instituição de ensino superior do Terceiro Setor / Luis Fernando Conduto. – Marília, 2016. 127 f. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Bárbara Fadel.  
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2016.  
Biografia: f. 115-122

1. Gestão da Informação. 2. Fluxo de Informação 3. Informação Contábil-Financeira. 4. Processo Decisório 5. IES do Terceiro Setor. I. Título.

CDD 658.048

**A GESTÃO DO FLUXO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS-FINANCEIRAS  
COMO SUBSÍDIO DO PROCESSO DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Câmpus de Marília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**Banca examinadora:**

---

Profa. Dra. Bárbara Fadel  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de  
Mesquita Filho”, Marília

---

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de  
Mesquita Filho”, Marília

---

Prof. Dr. Regis Garcia  
Universidade Estadual de Londrina

Marília, 11 de abril de 2016.

Dedico este trabalho a **Deus**, ao meu pai Sr. **Oscar Conduta**, e às minhas mães do coração **Vani** e **Dona Nega** (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

Registro aqui os meus sinceros agradecimentos a todos que, de certo modo, contribuíram para a construção desta pesquisa; bem como, direta ou indiretamente me ajudaram a vencer mais esta etapa da minha vida.

Ao meu pai e à minha mãe de coração, que me apoiaram em todos os momentos, com palavras de carinho e conforto, fazendo com que eu continuasse nesta empreitada, sem desistir. À minha família, como um todo, que esteve comigo nesta caminhada, compreendendo minha ausência em vários momentos, e nunca deixando de me incentivar.

Um “muito obrigado” particular à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Bárbara Fadel; pelos aconselhamentos, pela grande presença, o acompanhamento e o suporte nos momentos mais difíceis e, principalmente, pelos valiosos *insights*; enfim, nunca vou conseguir expressar por completo toda essa atenção dispendida a mim. MUITO OBRIGADO, PROFESSORA!

Agradeço a Prof.<sup>a</sup> Dra. Marta Lígia Pomim Valentim e ao Prof.<sup>o</sup> Dr. Regis Garcia, pela participação nas bancas de qualificação e defesa e pelas valiosas contribuições.

De meados de 2012 a 2014, tive o prazer de participar do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”, onde fiz amigos e parceiros de pesquisas, onde, também, aprendi muito, descobri mais sobre a área, cresci tanto na área pessoal quanto na científica. Um “obrigado” especial a Prof.<sup>a</sup> Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, pela receptividade no grupo. Agradeço a todos os membros do grupo de pesquisa; de todo o coração a: Juliete Susann, Selma Ottornicar, Natacha Kajimoto, Vinicius Santarém e Carlos Bittencourt.

Agradeço ao João Arlindo, um amigo que fiz durante o desenrolar do mestrado e que sempre me apoiou e me aconselhou.

Enfim, aos meus amigos irmãos, Juarez, Denny, Julião e Flávio, esses que estiveram e estão comigo em vários momentos, sejam com conselhos ou descontração: OBRIGADO!

CONDUTA, L. F. **A gestão do fluxo das informações contábeis-financeiras como subsídio do processo de decisão: estudo de caso em uma instituição de ensino superior do Terceiro Setor.** 127 f. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Filosofia e Ciências, Câmpus de Marília/SP, 2016.

## RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) do Terceiro Setor estão ganhando, cada vez mais, espaço no atual cenário econômico, empresarial e social e, em paralelo a isso, seu montante de recursos vem aumentando - recursos esses caracterizados pela entrada e saída de numerários nessas instituições -, e tal fato demanda um maior controle sobre suas contas, remetendo, assim, à gestão da informação e, em consequência, a aplicação dos fluxos informacionais. No caso desta pesquisa, foram tratados os fluxos das informações contábil-financeira de natureza orçamentária, sendo essa uma das formas de desdobramento da informação contábil-financeira. Posto isso, pode-se formular a seguinte questão: De que maneira se originam os fluxos informacionais e como os mesmos contribuem como subsídios ao processo decisório, sob o âmbito da informação contábil-financeira de natureza orçamentária, tendo como universo de estudo uma IES do Terceiro Setor? Em um contexto geral, a presente pesquisa analisou os fluxos informacionais das informações contábil-financeira de natureza orçamentária presentes em uma IES do Terceiro Setor, no que tange à relevância para o processo decisório. Esta pesquisa faz uso do método indutivo e, possui finalidade descritiva. Já em relação à abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como sendo qualitativa. Quanto as técnicas de coleta de dados, optou-se pelo uso de duas estratégias de pesquisa: a bibliográfica e o estudo de caso. E como instrumentos de coleta de dados tem-se os questionários, entrevistas e análise documental. No processo de coleta de dados aplicou-se um corte transversal, em que os dados foram coletados em um período específico, período esse compreendido entre novembro de 2015 e janeiro de 2016. Os dados coletados foram, posteriormente, tabulados e analisados, proporcionando, assim, a elaboração do mapeamento dos respectivos fluxos informacionais e a posterior análise dos mesmos; salienta-se que os respectivos fluxos estão representados e descritos na seção 7 (sete) desta pesquisa. Observou-se, desde as análises dos respectivos fluxos, que o fluxo informacional é interrompido no nível estratégico da instituição: ou seja, as informações contábil-financeira de natureza orçamentária de cada departamento são elaboradas (pelos respectivos departamentos) e encaminhadas para análise da Pró-Reitoria Administrativa e Reitoria. Porém, o retorno a respeito da aprovação (ou não) dessas informações não é retornada aos departamentos. Com isso, os gestores ficam desprovidos de informações contábil-financeira de natureza orçamentária para tomar decisões pertinentes aos seus departamentos. Os mesmos gestores apontam outros elementos a respeito desse tipo de informação, tal como o restrito acesso às mesmas informações e a sua má disseminação. Por fim, foi proposto um modelo conceitual de fluxo informacional. Sendo que tal modelo proposto de fluxo permite aplicação a toda IES do Terceiro Setor, inclusive à entidade universo desse estudo; contudo, para que a respectiva proposta possa ocorrer de forma cíclica, é necessário que haja um efetivo retorno das informações contábil-financeira de natureza orçamentária aos

departamentos. Salienta-se, por fim, que é imperioso disseminar a valorização da informação no ambiente organizacional, para assim implantar uma política informacional mais efetiva na organização, para que os sujeitos participantes deste processo consigam ter mais acesso a esse tipo de informação e, em consequência, consigam angariar maiores subsídios aos seus processos decisórios, fazendo com que a organização se desenvolva com maior efetividade, eficácia e eficiência.

**Palavras-Chave:** Gestão da Informação. Fluxo de Informação. Informação Contábil-Financeira. Processo Decisório. IES do Terceiro Setor.



CONDUTA, L. F. **The flow management of accounting and financial information as a decision-making aid: a case study in an institution of higher education in the Third Sector.** 127 p. 2016. Dissertation (Master's Degree in Information Science) - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Filosofia e Ciências, Câmpus de Marília/SP, 2016.

### ABSTRACT

Higher Education Institutions (HEIs) from the third sector are gaining more and more space in the current economic, business and social scene and in parallel to this, amount of resources is increasing - resources that characterized the input and output numerary these institutions - and this fact demand greater control over their accounts, referring thus to the management of information and, consequently, the application of information flows. In the case of this study, the flow of accounting and financial information of budgetary nature were treated, which is one of the ways to split the accounting and financial information. That said, you can ask the following question: How originate the information flows and how they contribute as inputs to decision-making under the scope of the accounting and financial reporting of budgetary nature, with the universe of study HEI's Third sector? In a general context, this research analyzed the information flows of the accounting and financial information of budgetary nature present in a third of the HEI sector, regarding the relevance to the decision-making process. This research makes use of the inductive method, and has descriptive purpose. Regarding the problem of approach, this research is classified as qualitative. The data collection techniques, we opted for the use of two research strategies: the literature and the case study. And as data collection tools has been the questionnaires, interviews and document analysis. In the data collection process was applied to a cross-section, in which data were collected in a specific period, a period between November 2015 and January 2016. The data were subsequently tabulated and analyzed, thus providing , the preparation of the mapping of respective information flows and subsequent analysis thereof; It stresses that these flows are shown and described in section 7 (seven) of this research. It was observed from the analysis of these flows, the information flow is interrupted at the strategic level of the institution: that is, the accounting and financial information of budgetary nature of each department are prepared (by the respective departments) and forwarded to Pro analysis Administrative and Rectoria -Reitoria. However, the return concerning the approval (or not) of such information is not returned to the departments. Thus, managers are devoid of accounting and financial information of budgetary nature to take relevant decisions for their departments. The same managers point to other elements on this type of information, such as restricted access to the same information and its poor dissemination. Finally, it proposed a conceptual model of information flow. And such proposed flow model allows application to all Third Sector HEI, including the universe entity of this study; however, that its proposal may occur cyclically, there needs to be an effective return of the accounting and financial information of budgetary nature to departments. It should be noted, finally, that it is imperative to disseminate the value of information in the organizational environment, so as to implement more effective informational policy in the organization, so that participants subject of this process are able to have more access to such information and, as a result , able to raise larger subsidies to their decision-

making processes, causing the organization to develop with greater effectiveness, efficiency and effectiveness.

**Keywords:** Information management. Flow of information. Accounting and Financial Information. Decision Making. Third Sector HEI.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> O processo de gerenciamento da informação .....	25
<b>Figura 2:</b> Ambiente: Externo, Organizacional e Informacional .....	40
<b>Figura 3:</b> Ambientes organizacionais e fluxos informacionais .....	42
<b>Figura 4:</b> Níveis organizacionais .....	45
<b>Figura 5:</b> Tomada de decisões nas organizações .....	47
<b>Figura 6:</b> Níveis da tomada de decisão organizacional .....	50
<b>Figura 7:</b> Características qualitativas da informação contábil .....	52
<b>Figura 8:</b> Organograma da entidade .....	66
<b>Figura 9:</b> Etapa 1 – Preparação das informações contábil-financeira .....	85
<b>Figura 10:</b> Etapa 2 – Análise das informações contábil-financeira e aprovação da peça orçamentária .....	86
<b>Figura 11:</b> Etapa 3 – Solicitação de serviços e/ou aquisição de materiais .....	90
<b>Figura 12:</b> Etapa 4 – Recebimento de mensalidades e pagamentos dos serviços e/ou material adquirido .....	92
<b>Figura 13:</b> Etapa 5 – Importação e consolidação das informações contábil-financeira .....	94
<b>Figura 14:</b> Etapa 6 – Análise e processos decisórios finais.....	97
<b>Figura 15:</b> Fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária- sintético.....	100
<b>Figura 16:</b> Modelo conceitual proposto de Fluxo de Informação contábil-financeira de natureza orçamentária .....	108

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1:** Projeção de matrículas em relação à população na faixa de 18 a 24 anos..61
- Gráfico 2:** Com qual frequência toma decisões com base em informações contábil-financeira?..... 103
- Gráfico 3:** Qual o grau de importância que você atribuiria à informação contábil-financeira para a tomada de decisão? ..... 104
- Gráfico 4:** Qual sua opinião em relação ao acesso às informações contábil-financeira, considerando que essas têm a função de subsidiar o processo decisório?..... 106

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b>	Campos que constituíram, historicamente, a Ciência da Informação .....	26
<b>Quadro 2:</b>	Características da Ciência da Informação .....	26
<b>Quadro 3:</b>	Síntese das definições acerca da informação .....	29
<b>Quadro 4:</b>	Distinção entres os três setores.....	51
<b>Quadro 5:</b>	Entidades sem fins lucrativos .....	53
<b>Quadro 6:</b>	Títulos, certificações e qualificações – Âmbito federal .....	53
<b>Quadro 7:</b>	Impostos por esfera e competências de governo .....	55
<b>Quadro 8:</b>	Categorias administrativas das IES no Brasil .....	60
<b>Quadro 9:</b>	Categorias das IES – Privadas.....	60
<b>Quadro 10:</b>	Divisão das áreas .....	66
<b>Quadro 11:</b>	Diretrizes para os respondentes.....	62
<b>Quadro 12:</b>	Bases de periódicos .....	69
<b>Quadro 13:</b>	Vantagens e desvantagens do questionário .....	72
<b>Quadro 14:</b>	Amostra da pesquisa.....	75
<b>Quadro 15:</b>	Descrição das etapas do fluxo informacional.....	76
<b>Quadro 16:</b>	Perfil dos sujeitos .....	77
<b>Quadro 17:</b>	Onde são armazenadas e disseminadas as informações contábil-financeira subsidiárias ao processo decisório?.....	103

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Ciências Contábeis
CI	Ciência da Informação
CPD	Centro de Processamento de Dados
ERP	Enterprise Resource Planning
EXCEL	MS Office Excel
FDE	Fundação de Desenvolvimento da Educação
FIES	Financiamento Estudantil
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GIC	Gestão da Informação Contábil
IES	Instituição de Ensino Superior
IPCA	Índice Nacional de Preço ao Consumidor
MEC	Ministério da educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SAD	Sistema de Apoio à Decisão
TS	Terceiro Setor

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DA INFORMAÇÃO: SUAS RELAÇÕES E IMPLICAÇÕES COM O UNIVERSO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>23</b>
2.1	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: ALICERCE E FIXAÇÃO .....	25
2.1.1	Dados, Informação e Conhecimento: Contextualização e relacionamento desses termos.....	27
2.2	INFORMAÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA: DISCUSSÕES, APONTAMENTOS E RELAÇÕES .....	30
2.2.1	Gestão da Informação Contábil-Financeira .....	32
<b>3</b>	<b>FLUXOS DE INFORMAÇÃO</b> .....	<b>35</b>
3.1	FLUXOS INFORMACIONAIS: NÍVEIS ORGANIZACIONAIS .....	40
<b>4</b>	<b>PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>43</b>
4.1	INFORMAÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA COMO SUBSÍDIO PARA O PROCESSO DECISÓRIO .....	48
<b>5</b>	<b>IES DO TERCEIRO SETOR</b> .....	<b>51</b>
5.1	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	57
5.2	ARRANJOS JURÍDICOS DAS IES DO TERCEIRO SETOR.....	60
<b>6</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>62</b>
6.1	SUJEITOS DA PESQUISA.....	62
6.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	63
6.3	UNIVERSO DE ESTUDO .....	64
6.4.1	Caracterização da Instituição .....	64
6.4.2	Gestão Institucional.....	66
6.5	TIPO E MÉTODO DE PESQUISA.....	67
6.6	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIOS, ENTREVISTAS E ANÁLISE DOCUMENTAL.....	71

6.7	MÉTODO PARA ANÁLISE DOS DADOS .....	74
7	<b>REALIDADE EM FOCO: MAPEAMENTO E ANÁLISE DO FLUXO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA E SUA RELEVÂNCIA PARA O PROCESSO DECISÓRIO .....</b>	<b>76</b>
8	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>107</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>119</b>
	APÊNDICE A – Protocolo de Estudo de Caso .....	120
	APÊNDICE B – Carta Entregue aos Entrevistados .....	122
	APÊNDICE C – Carta de Agradecimento .....	123
	APÊNDICE D – Questionário Semiestruturado: Grupo 1 (Estratégico) .....	124
	APÊNDICE E – Questionário Semiestruturado: Grupo 2 (Tático e Operacional) .....	126
	APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista: Grupo 1 (Estratégico).....	127



## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema a informação contábil-financeira de natureza orçamentária, sob o aspecto dos fluxos informacionais, estando seu enfoque voltado a uma Instituição de Ensino Superior (IES), legalmente formalizada como pertencente ao Terceiro Setor (TS).

Desse modo, inicialmente, destaca-se a relevante participação dessas entidades do Terceiro Setor na sociedade. Assim, voltando-se o foco ao aspecto do desenvolvimento profissional e intelectual, tem-se as Instituições de Ensino Superior legalmente formalizadas como pertencentes ao Terceiro Setor, como sendo aquelas que ofertam cursos superiores em diversas áreas do conhecimento e oferecem incentivos aos interessados em ingressar em cursos de nível superior, com o oferecimento de bolsas de estudos e/ou participação em projetos sociais vinculados a algum órgão público. Essas IES do Terceiro Setor, além da imunidade que é estabelecida na Constituição Federal, gozam de benefícios acerca das isenções previstas na Lei 8.212, de 24 de julho de 1991, Arts. 22 e 23, depois de atendidos os requisitos legais presentes na Lei 12.101, de 27 de novembro de 2009, Art. 29, e demais legislações, sendo mantidas a partir de recursos recebidos de terceiros; ressalta-se que esses recursos devem ser geridos de modo que ocorra o desenvolvimento sustentável da organização.

Ainda sobre as entidades do Terceiro Setor, essas possuem um papel de vital importância no desenvolvimento de uma sociedade, pois elas ocupam as lacunas deixadas pelo Estado, no que diz respeito ao ensino superior. No aspecto dos recursos, essas entidades, normalmente, se mantêm por meio das mensalidades recebidas dos discentes, doações de pessoas jurídicas e/ou pessoas físicas, subvenções governamentais, dos convênios com entidades privadas e públicas, salienta-se ainda que essas entidades não visam fins lucrativos, de maneira que todo o seu resultado (superávit) é revertido para manutenção de sua estrutura e desenvolvimento de projetos sociais.

Sobre isso, Manãs e Medeiros (2012, p. 18) afirmam que

O terceiro setor tem sido um dos agentes imprescindíveis no processo de assistência às populações carentes, em razão de sua política baseada na execução de projetos e programas capazes de incentivar a geração de emprego e renda, bem como despertar as comunidades

para a exploração de atividades que possam assegurar sua sobrevivência.

Porém, de acordo com Cazzolato (2009), continua existindo muito amadorismo na gestão dessas entidades, remetendo, também, à questão da falha na informação transmitida entre níveis hierárquicos. E essas imprecisões prejudicam o desenvolvimento dessas instituições, fazendo com que, muitas vezes, elas percam a imunidade tributária, suas isenções tributárias, dentre outros prejuízos, ocasionando, portanto, maiores dificuldades financeiras; há também a questão do ambiente externo (ameaças e oportunidades) dessas organizações, que representam outro fator de grande relevância e que merece certo cuidado e atenção. Com isso, é possível identificar alguns problemas que essas entidades encontram na gestão de seus diversos recursos organizacionais, circunstância em que tem espaço a gestão da informação (GI). E sobre a GI, Smith (2013, p. 16) afirma que ela

[...] é destacada por diversos autores e profissionais como insumo para qualquer tipo de organização, o que insere a necessidade de sua gestão, como os demais recursos (humanos, materiais e financeiros) nas organizações.

Dentre os diversos tipos de informações importantes ao desenvolvimento eficaz das organizações, esta pesquisa destaca aquela gerada pela Contabilidade, classificada como contábil-financeira, pois ela fornece aos responsáveis pela administração as informações necessárias à gestão de qualquer negócio, demonstrando a esses usuários a situação patrimonial, financeira e econômica da entidade, como afirma Paiva (2006). Já a Ciência da Informação (CI) trabalha a gestão da informação sobre o aspecto da promoção do uso da informação, dando relevância e foco ao usuário, diferentemente da Contabilidade tradicional, que volta seu foco para a técnica e implantação de sistemas contábeis, completa Smith (2013).

Partindo-se desses pressupostos, esta pesquisa foi desenvolvida visando analisar os fluxos informacionais (mais detalhes a frente) presentes em uma IES do Terceiro Setor, compreendendo e verificando como eles contribuem ao processo decisório dessa instituição. Enfatiza-se que a informação contábil-financeira possui essência estratégica e, desse modo, necessita de um gerenciamento eficiente, bem como

as demais informações presentes nas organizações necessitam. Floriani (2007, p. 35) complementa tal afirmação, dizendo que “[...] a gestão da informação requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas pelos quais os fluxos informacionais são responsáveis”.

Considerando-se o já exposto, bem como os pressupostos ora ressaltados, pode-se, então, formular a seguinte questão para esta pesquisa:

- De que maneira se originam os fluxos informacionais formais e como os mesmos contribuem como subsídios ao processo decisório, sob o âmbito da informação contábil-financeira de natureza orçamentária, tendo como universo de estudos uma IES do Terceiro Setor?

Observe-se que a problemática proposta para o desenvolvimento desta investigação ocorreu mediante uma discussão teórica e uma verificação da análise dos resultados encontrados a partir do universo pesquisado. A presente pesquisa fornecerá uma nova base de consulta a respeito dos fluxos informacionais, bem como o modo como esses fluxos ocorrem e como eles com a participação das informações contábeis-financeiras de natureza orçamentária contribuem com os processos decisórios, de modo que haja um melhor desempenho nas atividades organizacionais - considerando sob essa tangente os três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, principalmente nas IES do Terceiro Setor.

Logo, este estudo tem sua importância pautada na carência da temática no universo das respectivas temáticas: gestão da informação, fluxos informacionais e informação contábil-financeira de natureza orçamentária, essas relacionadas diretamente com as IES do Terceiro Setor, tal constatação fundamentou-se a partir de uma pesquisa realizada no dia 21 de dezembro de 2015, a partir do Google Acadêmico, onde no mencionado período não se encontrou qualquer material que relaciona-se ao mesmo tempo as três temáticas expostas anteriormente. Estendendo, igualmente, sua aplicação (reaplicação) a outros contextos de organizações do Terceiro Setor. Ressalta-se ainda que essa investigação surgiu pelo fato de existir, nas IES do Terceiro Setor um fluxo informacional intenso, fazendo com que certas entidades possuam dificuldades no momento de gerir suas informações, ocasionando, muitas vezes, tomadas de decisões errôneas e, por conseguinte, possíveis penalidades, como, por exemplo, a perda da certificação de entidade beneficente e, por conseguinte, perda da imunidade tributária, o

que as obrigaria a recolher os tributos como uma organização com fins lucrativos e, conseqüentemente, as impediria de oferecer os benefícios aos interessados em ingressar em um curso de nível superior, pessoas, em sua maioria, de classes econômicas menos favorecidas.

Sobre isso, tem-se um exemplo prático de penalidade aplicada a essas entidades. Segundo Militão e Torres (2013), a justiça mandou cobrar cerca de R\$ 1 bilhão das entidades filantrópicas e, essa decisão foi tomada pelo fisco (órgão de fiscalização tributária), a partir de uma auditoria realizada pela Receita Federal, sendo constatado que essas entidades não cumpriram as exigências legais que as credenciassem como entidades beneficentes, como é o caso da concessão insuficiente de bolsas de estudos. Essa concessão insuficiente de bolsas pode ter ocorrido devido a uma falha na gestão da informação dessas entidades, já que são destinados 20% do seu faturamento à concessão de bolsas de estudo, percentual esse que deve ser acompanhado, frequentemente, por seus gestores, a fim de se evitarem possíveis penalidades, conforme visto.

Esta pesquisa, portanto, possui uma abordagem interdisciplinar entre a Ciência da Informação e as Ciências Contábeis, proporcionando agregar maior valor aos estudos na área da Ciência da Informação, devido ao fato de que as questões a serem consideradas proporcionam mais arcabouço teórico aos estudos da gestão da informação e dos fluxos informacionais, ambos aliados ao processo decisório das organizações, contribuindo, também, com o aprimoramento a respeito da gestão da informação contábil-financeira e proporcionando uma nova base de consulta a futuras pesquisas relacionadas ao tema aqui proposto e estudado. Salienta-se também que esta investigação poderá servir de base aos dirigentes das IES do Terceiro Setor (caso esses julguem ser conveniente a aplicação em sua entidade), para que os mesmos possam desenvolver melhorias na gestão de suas organizações, ajustes vitais ao aprimoramento intelectual e profissional da sociedade.

Por fim, em um contexto geral, esta pesquisa objetiva: analisar os fluxos informacionais das informações contábil-financeira de natureza orçamentária presentes em uma IES do Terceiro Setor, no que tange à relevância para o processo decisório, e apresentando como objetivos específicos os relatados a seguir:

- a) Analisar a literatura da Ciência da Informação, salientando os aspectos interdisciplinares existentes ao da Ciências Contábeis;
- b) Identificar, selecionar e analisar os conceitos sobre gestão da informação e fluxos informacionais, atendo-se ao âmbito da informação contábil-financeira, bem como sua natureza orçamentária;
- c) Destacar as questões informacionais mais relevantes destacadas pelos gestores;
- d) Analisar o modo como a informação contábil-financeira de natureza orçamentária perpassa os fluxos informacionais, voltados à tomada de decisão; e
- e) Elaborar um modelo conceitual de fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária que subsidie os processos decisórios de organizações do Terceiro Setor.

Para uma compreensão mais assertiva das temáticas ora propostas, este estudo foi estruturado em 8 (oito) seções, acrescentada, além delas, também as referências e os apêndices.

Nesta primeira seção, apresentam-se contextualizadas, de uma forma geral, todas as temáticas a serem tratadas ao longo dessa dissertação (gestão da informação, informação contábil-financeira e sua natureza orçamentária, fluxo de informação e processo decisório). Da mesma forma, foi elencado o problema investigado na pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa e uma breve descrição organizacional desta dissertação.

Na seção 2, aborda-se a respeito da gestão da informação, suas relações e implicações com o universo organizacional. Ainda nesta seção, foi desenvolvida uma subseção referente a Ciência da Informação seu alicerce e fixação. E uma subseção reservada à conceituação de dados, informações e conhecimento, com a finalidade de identificar o modo como cada um desses elementos é introduzido, desenvolvido e como interagem no ambiente organizacional. Também na seção 2, foi estruturada uma subseção que trata da informação contábil-financeira, do modo como ela é identificada e percebida pelos usuários internos e externos da organização. E, por fim, foi elaborado uma subseção contendo uma conceituação a respeito da gestão da informação contábil (GIC).

A seção 3 discute o modo como se desenvolvem os fluxos de informação, identificando e contextualizando os fluxos formais e informais dentro das organizações e, principalmente, em uma IES do Terceiro Setor.

Na seção 4, discorre-se a respeito dos aspectos relacionados ao processo decisório e seus desdobramentos sob o contexto organizacional, e em uma subseção trata-se da informação contábil-financeira como subsídio para os processos decisórios.

Na seção 5, aborda-se os aspectos teóricos relacionados ao universo do Terceiro Setor e os agentes envolvidos com o mesmo; também é discutido a respeito das Instituições de Ensino Superior (IES) do Terceiro Setor, suas conceituações, arranjos jurídicos.

Já na seção 6, expõem-se os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento dessa pesquisa, evidenciando as delimitações da presente pesquisa, bem como uma explanação a respeito do universo de estudo, os sujeitos de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e procedimentos de análise de dados.

Na seção 7, apresenta-se o levantamento de dados e as análises dos resultados encontradas, isso por meio do mapeamento do fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária da IES do Terceiro Setor.

Finalmente, na seção 8, com as considerações finais, pretende-se responder à questão formulada neste estudo, bem como, evidenciar o conhecimento formado por meio da presente pesquisa.

## **2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO: SUAS RELAÇÕES E IMPLICAÇÕES COM O UNIVERSO ORGANIZACIONAL**

Pode-se considerar a atividade de gestão como um conjunto de procedimentos que abarcam atividades de organização, distribuição, planejamento e controle de recursos, tendo como objetivo racionalizar e efetivar determinado sistema, produto ou serviço (MARCHIORI, 2002). É possível, também, direcionar o foco da atividade de gestão ao aspecto da informação e a todos os seus derivados, pois eles representam recursos de ordem estratégica à organização; a informação, para as organizações, encontra-se em ascendência, devido à sua relevância e importância e, desse modo, os gestores, profissionais e pesquisadores, têm despendido, cada vez mais, atenção a ela.

Deve-se, também, evidenciar que as tecnologias da informação e da comunicação (TIC) estão passando por um intenso e contínuo processo de desenvolvimento, e essas transformações “tem potencializado a produção e a disseminação de informações em escalas inimagináveis há pouco tempo atrás” (BARBOSA, 2008, p. 2).

Desse modo, “com o grande volume de informação produzida interna e externamente à organização, a GI assume um papel preponderante na busca, no controle e no uso da informação”, conclui Molina (2008, p. 74).

Tal constatação faz crer que a gestão da informação desenvolve, pois, uma forte contribuição no meio organizacional, proporcionando medidas para controle e, posteriormente, uso das informações disponibilizadas e dispostas em todos os cantos da organização.

Porém, não basta que haja apenas um controle sobre a disposição das informações, por meio da GI; é necessário que exista uma compreensão e o total domínio sobre as diferentes formas e tipos de informação que o usuário irá se defrontar. Assim, Ponjuán Dante (2004, p. 23) afirma que a gestão da informação de uma organização obriga o usuário a ter um domínio de:

- 1- Diferentes tipos de informações que se manejam na organização;
- 2- A dinâmica de seus fluxos (representados nos diferentes processos pelos quais transita cada informação);
- 3- Ciclo de vida de cada informação (incluída a gestão da geração da informação, onde quer que ela ocorra) e

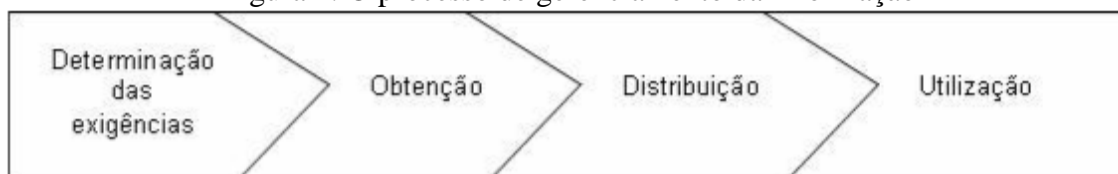
4- Conhecimento das pessoas acerca do manejo da informação, ou seja, sua cultura informacional. (Tradução nossa)

A partir da citação anterior, constatou-se que o processo de gestão da informação não é tão simples; este exige dos seus usuários o domínio dos quatro elementos elencados anteriormente para que possam ter êxito em suas operações dentro da organização. Sendo assim, pode-se verificar que a GI obtém uma ampla abrangência, devendo ser incluída nessa abrangência as dimensões estratégicas do negócio, observando os elementos mais pontuais que compõem o movimento da organização, para que, assim, seja possível disponibilizar tais informações como insumo útil e também estratégico para todos os usuários, tanto interno (gestores, analistas e demais operadores), quanto externo (instituições bancárias, agentes governamentais, dentre outros).

De acordo com Moraes e Fadel (2008), gestão da informação requer que haja o estabelecimento de processos, fluxos ou etapas, que permitam obter, desenvolver ou, então, utilizar determinados recursos, com a finalidade de controlar a informação para o fim a que se destina. Ainda, segundo as autoras, o processo de gestão da informação tem de ser valorado de forma sistemática nas diferentes dimensões e, com o domínio de suas essências, é plausível melhorar sua aplicação nas organizações. As autoras ainda argumentam que a GI trabalha no âmbito do que é registrado (tangível), não importando a forma de disponibilização (papel, base de dados, Internet, etc.).

Além disso, sobre a GI, Davenport e Prusak (1998) ressaltam que existem quatro passos que deverão ser seguidos para que haja um efetivo gerenciamento das informações presentes na organização:

Figura 1: O processo de gerenciamento da informação



Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 51).



## 2.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: ALICERCE E FIXAÇÃO

Nesta subseção, serão, discutidos, de forma introdutória, os aspectos relativos a Ciência da Informação (CI), bem como sob seu contexto brasileiro.

Em um dos trechos de sua obra, Borko (1968, p. 4) relata que

[...] em essência, a pesquisa na Ciência da Informação investiga as propriedades e comportamento da informação, a utilização e a transmissão da informação, bem como o processamento da informação para armazenagem e recuperação ótimas. (Tradução nossa)

Importante a ressalva do quanto tal ciência tem crescido e expandido seus horizontes Brasil e mundo afora, de forma que seu campo de atuação está se abrindo em consonância com sua área científica, e assim os profissionais do ramo estão ganhando, mais e mais espaço profissional e academicamente.

Contudo, com todo o esforço da academia ainda há a necessidade de se delinear os horizontes da Ciência da Informação, aspecto justificável dada a recente ascensão da área. Do mais, não haverá, para o momento, uma discussão aprofundada acerca da Ciência da Informação, visto não ser esse o objetivo proposto nessa pesquisa. Nesse caso, estará sendo trabalhado uma elucidação inicial a essa área e uma introdução às discussões relativas a dados, informação, gestão da informação (já discutido), fluxos de informação, dentre outras terminologias relacionadas direta ou indiretamente à CI.

Seguindo o raciocínio encadeado, Pinheiro e Loureiro (1995, p. 4) destacam que “esta nova ciência não dirige sua pesquisa preliminarmente para um desvendamento do mundo, mas se constrói por abordagens estratégicas voltadas para a solução ou trato de problemas”.

Observa-se que a crescente ascensão da Ciência da Informação está marcada pela consolidação e pelo surgimento de várias áreas e subáreas específicas e relacionadas a ela, áreas que, de seu lado, estão orientadas por uma variedade de correntes e perspectivas teóricas que acabaram “desenvolvendo conceitos particulares de informação, algumas vezes semelhantes, outras vezes sobrepostos e, em alguns casos, discordantes” (ARAÚJO, 2009, p. 193). O mesmo autor, na mesma referência, apresenta, também, alguns dos campos que constituíram, historicamente, a CI:

Quadro 1: Campos que constituíram, historicamente, a Ciência da Informação

Teoria Matemática, Recuperação da Informação e Bibliometria
Teoria Sistêmica
Teoria Crítica da Informação
As Teorias da Representação e da Classificação

Fonte: Adaptado de Araújo (2009, p. 193).

Com isso, pode-se admitir que a CI chegou para desmistificar padrões, para construir abordagens estratégicas para a solução e/ou trato dos problemas encontrados no mundo. E, complementando tal elucidação acerca da Ciência da Informação, Saracevic (1996, p. 42) afirma que existem três características gerais que constituem a Ciência da Informação, conforme segue:

Quadro 2: Características da Ciência da Informação

<b>Primeira</b>	A CI é, por natureza, interdisciplinar, embora suas relações com outras disciplinas estejam mudando. A evolução interdisciplinar está longe de ser completada.
<b>Segunda</b>	A CI, está inexoravelmente, ligada à tecnologia da informação. O imperativo tecnológico determina a CI, como ocorre também em outros campos. Em sentido amplo, o imperativo tecnológico está impondo a transformação da sociedade moderna em sociedade da informação, era da informação ou sociedade pós-industrial.
<b>Terceira</b>	CI é, juntamente com muitas outras disciplinas, uma participante ativa e deliberada na evolução da sociedade da informação. A CI teve e tem um importante papel a desempenhar por sua forte dimensão social e humana, que ultrapassa a tecnologia. Essas três características ou razões constituem o modelo para compreensão do passado, do presente e do futuro da CI e dos problemas e das questões que ela enfrenta.

Fonte: Adaptado de Saracevic (1996, p. 42).

Relativamente ligados aos estudos da Ciência da Informação, encontram-se igualmente, os estudos da própria informação, em muitos escritos científicos tratada como um termo complexo, que possui múltiplas acepções e uma vasta riqueza semântica. Será em torno desse aspecto, pois, a próxima subseção se desenvolverá, conjuntamente a outros elementos que caminham, lado a lado, com a informação. Sobretudo, dados e conhecimento, elementos que geram ampla confusão e dualidade.

### 2.1.1 Dados, Informação e Conhecimento: contextualização e relacionamento dessas temáticas

A relação dos conceitos: dado, informação e conhecimento é amplamente discutida por diversos autores, porém a compreensão por parte da sociedade e, até mesmo, das organizações acerca do que seriam esses conceitos e suas distinções, ainda é superficial. Tratando-se dessas relações conceituais e relacionando-as com a sociedade, Tarapanoff (2006) relata que

Construir uma sociedade na qual todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento é o desafio que se impõe a todas as nações e corporações no mundo atual, intensamente baseado em tecnologias da informação e do conhecimento, no qual os ativos intangíveis adquirem importância crescente. (TARAPANOFF, 2006, p. 19)

Tarapanoff (2006) demonstra, ainda que brevemente, que a informação e o conhecimento estão disponíveis a todos, inclusive e principalmente às organizações. Por outro lado, enfatiza também que, para que se consiga gerenciá-la, e isso engloba criar, acessar, utilizar e compartilhar tais elementos a tarefa é árdua, em outras palavras, um desafio imposto a todas as nações e corporações no mundo real. Desse modo, para que seja possível obter um maior grau de entendimento e compreensão acerca desses elementos/termos (dado, informação e conhecimento) e, para que assim possa ser desenvolvida uma construção mental e lógica dos mesmos é necessário descrevê-los, separadamente.

Esses três elementos/termos: dado, informação e conhecimento geram, inúmeros questionamentos e divergências quanto ao seu real significado, e uma primeira distinção entre tais elementos se faz necessária para que haja uma melhor compreensão isolada de cada um desses elementos/termos. Sendo assim, está subseção terá como abordagem principal o esclarecimento de indagações geradas em torno desses três itens tão dissipados e presentes no mundo organizacional, social, econômico, entre tantos outros.

É relevante destacar que, como a Ciência da Informação é uma disciplina que possui relações, interdisciplinares, transdisciplinares e multidisciplinares, poderão ser

encontradas definições distintas para os três conceitos ora elencados, ficando, pois, a cargo do pesquisador identificar tais distinções e construir a base conceitual de sua pesquisa, sempre alinhada com os objetivos de seu estudo.

As discussões em torno desses três termos, segundo Jamil (2006, p. 35): “são centrais na abordagem da Ciência da Informação, pois se constituem em fundamentos para a elaboração de construtos de compreensão dos fenômenos – entre eles o processo de gestão.”

Para tanto, Davenport e Prusak (1998, p. 18) proporcionam uma primeira elucidação a respeito dos três elementos/termos, dados, informações e conhecimento, a partir de breves constatações, que, posteriormente, serão aprimoradas e completadas com contextualizações de outros autores ligados a estudos na área da Ciência da Informação e/ou correlatas, pois, como a Ciência da Informação é uma disciplina interdisciplinar, transdisciplinar e multidisciplinar (assim como mencionado anteriormente), ela é capaz de proporcionar discussões ainda mais ricas e relevantes, tanto para o presente estudo como para outras pesquisas relacionados à Ciência da Informação.

Em um ambiente organizacional, esses dados são compilados por sistemas de processamento de dados e, conseqüentemente, convertidos em informações, porém essas informações, em algumas organizações, não ganham o valor estratégico merecido e, como resultado disso, a gestão da informação deixa de receber a atenção que seria relevante dentro da organização, destaca Smith (2013).

Em Choo (2011), a informação funciona como um componente intrínseco em quase todos os processos de uma organização; se não houver um entendimento a respeito desses processos pelos quais a informação se transforma, as organizações não serão capazes de perceber a relevância de suas fontes de informações e, com isso, perderão espaço no mercado.

Foram, até agora e de modo geral, elencados os três elementos/termos objetos de discussão desta subseção. E, de modo mais específico, tem-se também o conceito de informação elucidado, por Buckland, que desenvolve uma reflexão acerca deste elemento, objetivando sua aplicação para definir sistemas de informação (JAMIL, 2006).

São apresentadas pelo referido autor três definições para o elemento informação, como segue:

Quadro 3: Síntese das definições acerca da informação

Informação como...	Conceituação
Processo	“Que é percebido por alguém quando é informado. A ação de ‘informar’, comunicação do conhecimento ou detalhes sobre o fato ou ocorrência”.
Conhecimento	“Conhecimento comunicado referente a um fato, tema ou evento em particular; o que é avaliado ou dito; inteligência; notícia”.
Coisa/objeto	“Usado de forma atributiva para objetos, como dados ou documentos, que são considerados informações, porque são tidos como comunicativos”.

Fonte: Buckland (1991, p. 351-360, tradução nossa).

Essa elucidação a respeito da informação propicia uma construção teórica mais rica e fundamentada e, conseqüentemente, o material construído e fornecido será de grande valia. Mais uma pontuação acerca desses elementos é expressada por Davenport e Prusak (1998), que definem dados como sendo observações sobre o estado do mundo; enquanto informações são definidas como dados dotados de relevância. Em outras palavras, os dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, sendo assim os mesmos não fornecerão condições de julgamento ou interpretações para uma tomada de decisão mais eficaz. Tomando-se ainda por base os mesmos autores, pode-se relatar que o dado é a matéria-prima para a construção de uma informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

## 2.2 INFORMAÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA: DISCUSSÕES, APONTAMENTOS E RELAÇÕES

Todas essas formas acerca da informação e seu valor estratégico possuem implicações com as Ciências Contábeis, uma vez que um dos principais objetivos dessa ciência é o de elaborar e apresentar informações econômicas, financeiras e sociais que tenham relevância e possuam utilidade no processo decisório de seus diversos usuários, sob o aspecto de qualquer organização, enfatiza Paiva (2006). Desse modo, pode-se dizer que a informação contábil-financeira é a ferramenta de comunicação da situação

econômico-financeiro da organização. Yamamoto e Salotti (2006, p. 5) complementam a conceituação de informação contábil-financeira, elucidando que

[...] a informação contábil pode ser considerada como aquela que altera o estado da arte e do conhecimento de seu usuário em relação à empresa e, a partir de interpretações, a utiliza na solução de problemas, sendo a natureza da informação contábil, entre outras, econômico-financeira, física e de produtividade, assim a informação contábil tem como consequência a ratificação ou alteração da opinião de seus usuários a respeito das atividades da empresa.

E, assim como é afirmado pelo *Financial Accounting Standards Board* (FASB) (SFAC 2, 1980, p. 1021) “toda e qualquer informação se torna útil e desejável ao passo que nela seja identificada a sua utilidade e relevância ao processo decisório”. A informação contábil-financeira, em sua essência e natureza, proporciona embasamento para tomadas de decisão, como destacado ao longo desta subseção. Porém, muitos dos usuários de tais informações não compreendem, com tanta assertividade, essas informações, prejudicando, assim, o andamento de processos internos e/ou externos a organização.

Ainda Yamamoto e Salotti (2006) consideram que a informação contábil está relacionada aos objetivos da contabilidade, voltados a mensurar e comunicar o conjunto de eventos econômicos ocorridos dentro da organização. Entretanto, não é suficiente apenas a mensuração e comunicação dos eventos; é imprescindível que o usuário de tais informações compreenda sua utilidade e relevância em cada espaço geográfico e em cada decisão dentro da organização, e esse é um dos grandes problemas, a compreensão (e, não rara, a relevância) por parte do usuário dada à informação.

Assim, a compreensão, elemento esse já destacado, está, intrinsecamente, relacionada a outros fatores, tais como: desinformação, desinteresse e irrelevância, todos esses ligados ao usuário da informação contábil-financeira. Note-se que foram pontuados tais elementos para que seja possível visualizar o tamanho do problema enfrentado pelas organizações, pois, como destacado anteriormente, uma compreensão (e, agora, além desse elemento, são elencados outros três) errônea sobre a informação prejudica todo o andamento do processo organizacional, e, frise-se, qualquer atitude

tomada com o uso da informação contábil-financeira é sentido no resultado da organização.

Com a função de complementar à discussão acerca da compreensão a respeito da informação contábil-financeira, o *International Accounting Standards Board* (IASB, 2001), órgão internacional dedicado à edição e estruturação das normas internacionais de contabilidade, discorre acerca da limitação e da confiabilidade dessas informações, e o modo como elas contribuem para o processo decisório das organizações.

#### **I) em relação à oportunidade das informações:**

“Se houver demora indevida em reportar a informação, ela poderá perder a relevância. A administração poderá ter de estabelecer um equilíbrio entre reportar a informação na época oportuna e prover informações confiáveis” (IASB, 2001, p. 52).

#### **II) em relação ao equilíbrio entre custo e benefício:**

“O equilíbrio entre custo e benefício é uma limitação abrangente, em vez de uma característica qualitativa. Os benefícios decorrentes da informação devem exceder o custo de produzi-la” (IASB, 2001, p. 52).

Os elementos antes descritos, quando considerados de forma completa pelos usuários da informação contábil-financeira, poderão contribuir (e muito) com o desenvolvimento de ações mais delineadas e assertivas.

Seguindo com a informação contábil-financeira, essa possui uma variedade de desdobramentos, dentre eles tem-se a informação de natureza puramente financeira, fiscal, trabalhista, gerencial e a orçamentária; esses são alguns dos exemplos de desdobramentos da informação contábil-financeira.

Tratando especificamente da informação contábil-financeira de natureza orçamentária, essa é caracterizada como um desdobramento da informação contábil-financeira, e esse tipo de natureza informacional servirá de subsídio para a elaboração da peça orçamentária da organização; e que, na sequência, servirá de base para análise e comparabilidade, contribuindo para com futuras decisões.

Já sobre a peça orçamentária, essa é elaborada anualmente e caracterizada como um instrumento de direcionamento dos processos decisórios que serão executados na organização durante o exercício social. Cabe salientar que essa peça orçamentária

não é estática, ou seja, ela poderá ser ajustada durante o exercício social, seguindo a tendência financeira da organização. A respeito dessa temática Hansen e Mowen (2001, p. 246) complementam relatando que a peça orçamentária “[...] é [caracterizada como] um processo de traduzir as metas e as estratégias de uma organização em termos operacionais”.

Fank e Lavarda (2011, p. 3), por sua vez, mencionam que a peça orçamentária “normalmente não é um evento único, mas sim, um processo que se repete em períodos sucessivos, e muitas vezes entre os mesmos gerentes de nível superior e médio”.

Agora, discorrendo quanto aos produtores das informações contábil-financeira (desta pesquisa), esses são os sujeitos presentes na organização que é o universo desse estudo. Observa-se que quando se descreve ‘sujeitos’, faz-se referência aos internos (gestores e colaboradores); serão todos esses os responsáveis pela geração dessas informações e, conseqüentemente, por meio dessas informações serão tomadas as decisões relativas ao negócio e a todo esse processo de geração até a tomada de decisão, fazendo com que haja a movimentação da informação contábil-financeira utilizando como canais os fluxos de informação.

### 2.2.1 Gestão Da Informação Contábil-Financeira

A informação tornou-se um dos insumos mais importantes para qualquer organização, no que tange o âmbito das tomadas de decisões, isso sob qualquer um dos níveis decisórios (estratégico, tático e operacional), tal importância se deve ao fato dela ser um componente presente em quase todos os processos de uma organização (CHOO, 2011), isso faz com que ela acabe sendo uma peça fundamental no “quebra cabeça” do mundo dos negócios. Sob essa perspectiva, McGee e Prusak (1994, p. 3) complementam ressaltando que “numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz”.

Até aqui, as discussões estão relacionadas com a caracterização da informação, porém de um modo geral, logo, faz-se necessário agora uma complementação a respeito da mesma, porém sob o enfoque contábil-financeiro. Inicialmente, descreve-se que o principal objetivo da contabilidade é o de gerar informações estruturadas a respeito dos



eventos econômicos desenvolvidos na organização de modo a permitir aos usuários tomar decisões mais assertivas e alinhadas as práticas internas da organização. Baseado na fundamentação acerca do objetivo principal da Contabilidade, ressalta-se que a mesma “pode ser considerada como aquela que altera o estado da arte e do conhecimento de seu usuário em relação à empresa e, a partir de interpretações, a utiliza na solução de problemas” (YAMAMOTO; SALOTTI, 2006, p. 5). A título de complementação com relação à informação contábil-financeira e a Contabilidade em si, tem-se que a mesma

[...] enquanto ciência tem uma rica base conceitual da qual devemos nos valer, interagindo de forma multidisciplinar com os demais ramos do conhecimento, buscar a construção de uma via alternativa à Contabilidade tradicional, cuja base conceitual é inadequada para modelar as informações destinadas ao uso dos gestores. (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999 *apud* ARAÚJO; ASSAF NETO, 2003, p. 6).

A partir das constatações desenvolvidas até o momento, no presente estudo, é possível identificar que os componentes teóricos da CI que se fazem presentes nas organizações, de certo modo se relacionam com a CC (Ciências Contábeis), de forma que essas relações proporcionam uma melhor “compreensão do comportamento informacional e fortalecem a cultura informacional, melhorando, desse modo, a eficiência dos modelos de gestão da informação contábil” (SMITH, 2013, p. 61).

Com esses embasamentos a respeito da informação contábil-financeira já estruturados e fundamentados, pode-se agora desenvolver um esclarecimento acerca da gestão da informação contábil (GIC), essa que inicialmente é proporcionada por Martinez e Cardoso (2009, p. 601) os autores relatam que a GIC atua como sendo a

[...] escolha de práticas contábeis ou tomadas de decisões operacionais com o propósito de elaborar relatórios e divulgar números contábeis diferentes dos que seriam elaborados e divulgados sem a adoção de tais práticas e/ou a tomada de tais decisões.

Para proporcionar uma complementação ao termo de gestão (que está intrinsecamente relacionado a GIC), Smith (2013) esclarece que a mesma

[...] é entendida como sendo uma estrutura de interações de informação e conhecimento para apoio imprescindível ao alcance de um objetivo mais amplo – a gestão da organização como um todo, o que inclui satisfazer as necessidades informacionais de gestores. (SMITH, 2013, p. 61).

Outro ponto a se considerar sobre a GIC é que essa busca atender às necessidades informacionais dos gestores (como mencionado acima); considera-se em um sentido amplo que os gestores são os usuários da informação contábil-financeira; tais necessidades informacionais “são divergentes nas especificidades, mas congruentes na finalidade” (SMITH, 2013, p. 68), pois cada usuário alocado em sua área de atuação dentro da organização utiliza-se dessa informação com uma finalidade específica e cada qual dessas (informações contábeis-financeiras) acabam se tornando uma base para decisões pertinentes em um dado momento em que a organização esteja inserida.

Ainda acerca das necessidades informacionais, Davenport e Prusak (1998, p. 177) relatam que

[...] o procedimento mais comum para determinar as exigências informacionais é questionar o gestor sobre que tipo de dados ele precisa, ou quais são seus “fatores essenciais para o sucesso”, e que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores.

Foram apresentadas anteriormente, as discussões a respeito do conceito de dados, informações e conhecimento; e posteriormente evidenciado em uma subseção a informação contábil-financeira, destacando seus desdobramentos e relações, e, anteriormente a isso, está sendo evidenciada a gestão da informação, sua conceituação e desenvolvimento; sendo assim, a partir dessas explanações, é possível desenvolver uma argumentação com mais embasamento quanto à gestão da informação contábil (GIC), as necessidades informacionais dos usuários da informação contábil-financeira e posteriormente a isso realizar uma conexão com as discussões presentes na próxima subseção, que trata dos fluxos de informação (FI).

### 3 FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Tratou-se, na seção anterior, a respeito da gestão da informação e, assim, por meio de algumas constatações evidenciadas anteriormente, pode-se perceber que a gestão da informação é estabelecida de processos, fluxos ou etapas, que são utilizados para gerir as informações. Baseadas nessas inferências, destacam-se os fluxos informacionais, que permitem o estabelecimento de etapas de armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação (VITAL, FLORIANI; VARVAKIS, 2010). Ainda de acordo com os referidos autores, uma das funções dos fluxos informacionais é o de fornecer subsídios aos gestores em seus processos decisórios. E tais subsídios fornecidos devem ser compostos por informações relevantes e concisas, pois o processo de desinformação também poderá ocorrer devido ao excesso de informações repetidas que são fornecidas aos usuários e/ou tomadores de decisões.

Sobre o fluxo de informações e as organizações, são eles o elo que coordenam os componentes presentes nas organizações (colaboradores, processos organizacionais e etc.), o que propicia a manutenção do equilíbrio e da integração em um ambiente de crescente transformação (PLETSCH, 2003).

Castells (1999, p. 436) emana uma definição para fluxos:

Fluxos não representam apenas um elemento da organização social: é a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica. [...] por fluxos, entendo as sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômicas, política e simbólica da sociedade.

Ressalta-se que tal distinção ora elencada abarca todos os aspectos da sociedade, não sendo voltada ao contexto das organizações, essa que é caracterizada como sendo a espinha dorsal das discussões presentes nesse estudo.

Ainda acerca dos fluxos de informações, Valentim (2010, p. 17) afirma que “os fluxos informacionais trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação”.

Já Morigi, Semensatto e Binotto (2006) descrevem que a concepção dos fluxos informacionais, no âmbito da informação, é descrever os tráfegos, os circuitos

comunicacionais, isto é, a forma como fluem as mensagens, de forma tácita e/ou explícita.

Os fluxos informacionais (FI) se alternam em dois níveis, são eles: interno e extremos; sobre isso, Smit e Barreto (2002, p. 16) relatam que “[...] os fluxos internos de informação, os quais se movimentam entre os elementos de um sistema que se orienta para sua organização e controle.”

As mesmas autoras ainda complementam descrevendo que

[...] os fluxos de informação de segundo nível são aqueles que acontecem nas extremidades do fluxo interno, de seleção, armazenamento e recuperação da informação. Os fluxos extremos são aqueles que, por sua atuação, mostram a essência do fenômeno da transformação, um acontecimento raro e surpreendente entre a linguagem, suas inscrições e o conhecimento elaborado pelo receptor em sua realidade. (SMIT; BARRETO, 2002, P. 16)

Continuando, os autores salientam que o fluxo interno possui uma ação prática em relação ao seu caráter organizacional, e assim favorecem o processo decisório (SMIT; BARRETO, 2002).

Cabe, também, outra elucidação acerca da classificação dos fluxos informacionais em organizações, visto que tal é composta pela distinção dos FI em três diferentes vertentes; são elas: fluxo vertical de informação, horizontal e externo.

- I. Fluxo vertical da informação: “São as comunicações que ocorrem tanto ascendente como descendente entre os níveis da organização” (ALTISSIMO, 2009, p. 51).
- II. Fluxo horizontal: São os que cruzam [...] “as linhas da hierarquia organizacional, independente da gerência” (ALTISSIMO, 2009, p. 51); e
- III. Fluxo externo: Esses são compostos pela comunicação entre a empresa e seus *stakeholders*.

Fazendo um paralelo com as discussões a respeito dos fluxos informacionais, insere-se a temática dos ambientes organizacionais. Sobre isso, tem-se a contribuição de Valentim (2010):

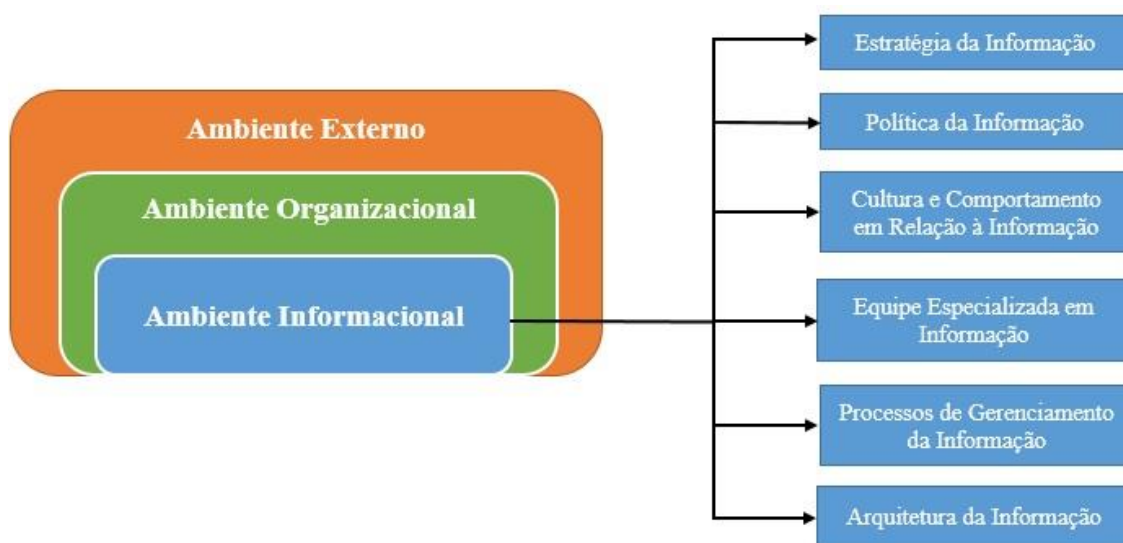
Os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir de atividades, tarefas e decisões que vão sendo

realizadas. Ressalta-se que no ambiente organizacional, as informações produzidas utilizam um jargão próprio, relacionadas ao setor ou a pessoa que as geraram, assim como são relacionadas a objetivos bem definidos. (VALENTIM, 2010, p. 17)

A partir das considerações ressaltadas anteriormente, observou-se que o ambiente organizacional é um elemento tão importante quanto o fluxo de informação e que está intrinsicamente relacionado a ele, sendo que o mesmo é dividido em estável e instável; porém, para que esses ambientes sejam estruturados de forma harmônica, há a necessidade de se estabelecerem níveis organizacionais, como evidenciado na subseção 3.1 (níveis organizacionais).

Sobre ambientes, Davenport e Prusak (1998) mencionam a existência de três, são eles: o ambiente externo, o ambiente organizacional e o ambiente informacional, sendo que a disposição dos mesmos pode ser melhor visualizada com o apoio da Figura 2:

Figura 2: Ambiente: Externo, Organizacional e Informacional



Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998, p. 55).

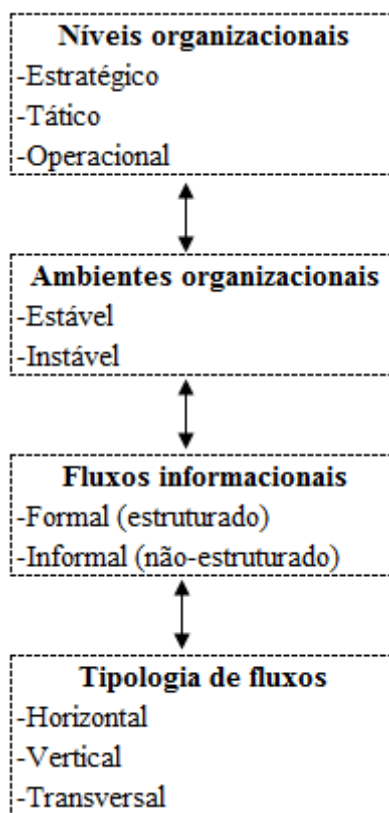
No tocante ao ambiente organizacional, a situação dos negócios, os investimentos em tecnologia e a distribuição física, esses repercutem e influenciam o ambiente informacional. Quando se trata do ambiente externo, os aspectos como competitividade, existência ou não de soluções de tecnologia de informação disponíveis

e tipos de informações normalmente comercializadas também causam influência direta no ambiente informacional da organização. Deste último ambiente, Davenport e Prusak (1998) retratam que há seis dimensões envolvidas com o mesmo; são elas: Estratégia da informação, Política da informação, Cultura e comportamento em relação à informação, Equipe especializada em informação, Processo de gerenciamento da informação e Arquitetura da informação, assim como mencionado na Figura 2.

Realizando um paralelo aos pressupostos em torno dos três ambientes tratados por Davenport e Prusak (1998), tem-se os dizeres de Valentim (2009, p. 51) “[...] o ambiente organizacional naturalmente impõe um ambiente informacional, cujos fluxos de informação trafegam com conteúdos produzidos integrados aos saberes e fazeres daquele ambiente.”

Aprofundando mais as discussões a respeito dos ambientes organizacionais e fluxos informacionais, Valentim (2010, p. 16) detalha as segregações e distinções relativas aos mesmos, conforme expresso na Figura 3:

Figura 3: Ambientes organizacionais e fluxos informacionais



Fonte: Valentim (2010, p. 16).

Cabe, aqui, uma definição em relação aos ambientes organizacionais: estável e instável (conforme exposto por meio da figura 3). O primeiro está relacionado a uma forma mais integrada de atuação, ou seja, proporciona a existência de fluxos uniformes e até mais padronizados; já o segundo está diretamente relacionado à instabilidade do ambiente organizacional, devido a uma série de fatores, proporcionando assim fluxos não-uniformes (VALENTIM, 2010).

Seguindo com os fluxos informacionais e fazendo referência à Figura 3, Valentim (2013) relata que esses sofrem influência pela estrutura informal das organizações e, conseqüentemente, os fluxos ocorrem formal e informalmente nos processos internos dessas, levando em consideração o tipo de situação ocorrida. Perante tais constatações, faz-se relevante uma discussão mais aprofundada sobre os fluxos informacionais nas organizações.

Sendo assim, inicialmente, discute-se como é a classificação dos fluxos informacionais, que podem assumir a forma de fluxos informacionais formais (estruturados) e informais (não estruturados), particularizando-os: “[...] os fluxos informacionais estruturados, se caracterizam por sua visibilidade, se constituem no resultado das atividades e tarefas desenvolvidas de forma repetitiva no ambiente organizacional. E [...] os fluxos informacionais não estruturados se caracterizam, quase sempre por sua invisibilidade, porquanto se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais do sujeito organizacional.” (VALENTIM, 2010, p. 19)

Os fluxos informacionais estruturados estão relacionados à esquemática do organograma organizacional, respeitando os níveis hierárquicos. O fluxo em questão se dá para que seja possível o fornecimento de informações para os níveis superiores, que são aqueles que tomam as decisões de maior impacto na organização. Observa-se que, em qualquer nível organizacional, existe uma tomada de decisão e esse processo sempre acaba impactando o resultado final, parafraseando, como um efeito dominó. Desse modo, volta-se a sopesar que, neste estudo, foram mapeados os fluxos de informação em todos os níveis organizacionais, considerando todos os usuários envolvidos no mesmo, a fim de que a compreensão da presente proposta seja mais assertiva e pautada na veracidade, sempre em consonância com o cenário da organização que está sendo o universo desta pesquisa.

Outro aspecto de relevante discussão são os fluxos de informação não estruturados, em outras palavras, os informais, para Valentim (2013, p. 305): “[...] são compreendidos como a transferência de qualquer competência, habilidade e capacidade de valor estratégico”; são caracterizados, muitas vezes pela sua intangibilidade, ou seja, estão caracterizados por meio do resultado de vivências e/ou experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais (VALENTIM, 2013).

Com base nas constatações evidenciadas, pode-se destacar que os estudos acerca dos fluxos:

[...] permitem caracterizar um processo enxuto e simples, a partir da identificação de seus elementos, considerando também o elemento homem como artefato para ter conhecimento e integrar este processo [e] com isso, estabelecer avaliação e melhoria contínua a partir do diagnóstico como forma de prever a eficiência (processo) e a eficácia (resultado) do fluxo informacional. (INOMATA, 2012, p. 66)

Salienta-se que, por meio do mapeamento desses fluxos informacionais, foi possível verificar todas as etapas pelas quais a informação contábil-financeira de natureza orçamentária perpassa a organização e, partindo dessa conjuntura exposta anteriormente, fez-se necessário estudar os fluxos informacionais, relacionando-os com a informação contábil-financeira, pois essa possui grande contribuição para o processo decisório.

### 3.1 FLUXOS INFORMACIONAIS: NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Distinguiu-se que os fluxos informacionais se estendem por toda a organização, mas há divisões para esses fluxos, ou seja, níveis. E para cada um desses níveis (conforme apresentados na Figura 4), a informação possuirá características e orientações distintas em termos de audiência, de alcance temporal e também de complexidade.

São estes os níveis pelos quais as informações fluem dentro das organizações:

- 1. Nível estratégico:** Neste nível, encontram-se depositadas as decisões mais relevantes da organização; contém informações bastante elaboradas que suportam decisões de



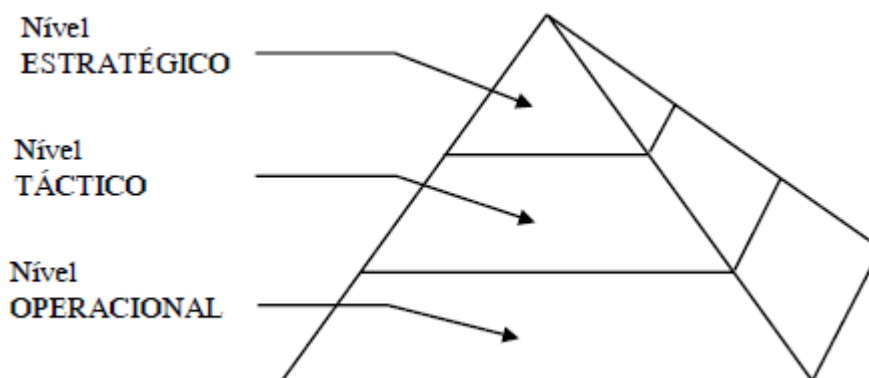
longo prazo. Segundo Chiavenato (2005), neste nível, os processos organizacionais são compreensivos de adaptação por meio da aprovação, tomada de decisão e avaliação, por fim, os processos são compreendidos nesse nível como um plano que serve para guiar as ações organizacionais.

2. **Nível tático:** Neste nível, as informações são gerenciadas e tratadas com a finalidade de fornecer subsídios às decisões de “médio” impacto nas operações das organizações. Aqui, destaca-se que o grau de complexidade das informações ora dispostas é mediano, isso se for desenvolvida uma métrica comparativa com as informações de nível estratégico. Este nível também é considerado como sendo “um nível de intercâmbio entre os níveis estratégicos (alta gerência) e o operacional (executores).” (PEREIRA, 2003, p. 51)
3. **Nível operacional:** Neste nível, são executadas as atividades de controle e execução de tarefas específicas de curto prazo em que assenta a atividade da organização. Aqui, é encontrado um grau de complexidade pequeno, mas que constitui a fonte básica, geradora da informação que flui pela organização. Segundo Pereira (2003, p. 51) “o planejamento operacional cria condições para a adequada realização de trabalhos diários da empresa”.

Sendo assim, tais níveis hierárquicos são classificados de acordo com a estrutura da organização. Os níveis hierárquicos ora descritos possuem ligação “entre si, a fim de existir uma interação dentro da organização, fazendo com que cada um exerça a sua tarefa para o alcance dos objetivos comuns à empresa” (PEREIRA, 2003, p. 52).

A Figura 4 ilustra a disposição dos níveis organizacionais:

Figura 4: Níveis organizacionais



Fonte: Gouveia e Gaio (2004, p. 10).

Como relatado no início deste estudo, a presente pesquisa tem como objetivo principal analisar o fluxo das informações contábil-financeira de natureza orçamentária presentes em uma IES do Terceiro Setor, no que tange à relevância para o processo decisório, e, para se obter uma maior efetividade na análise desses fluxos informacionais, serão identificados e segregados os níveis organizacionais presentes na organização, que é o universo deste estudo.

## 4 PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Iniciando as discussões voltadas ao processo de tomada de decisão, elenca-se uma consideração de Oliveira (2009, p. 31):

Considera que a tomada de decisão formal é estruturada por regras e procedimentos que especificam papéis, métodos e normas que, por sua vez, estabelecem valores que influenciam como a organização enfrenta a escolha e a incerteza. A combinação esperada entre cultura, comunicação e consenso melhora a eficiência e ajuda a alcançar o nível mais elevado de comportamento de escolha racional.

Já para Almeida, Gomes e Gomes (2009, p. 1), “uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais de uma alternativa para a solução”.

Sempre que existe mais de uma alternativa para uma ação, surge a necessidade de optar. Toda decisão é uma opção entre alternativas. Se não há possibilidade de escolha, não há decisão; há apenas um fato. A vida é uma sequência de escolhas. Por isso, podemos dizer que viver implica estar sempre decidindo. O viver cotidiano é uma sucessão de decisões rotineiras, assim como a mudança e a inovação depende de decisões transformadoras. (FONSECA; PEREIRA, 1997, p. 174)

Como no passado, nos dias atuais, vive-se em constante processo de decisão, a escolha de uma alternativa, seja diante de uma oportunidade ou de um problema. A tomada de decisão é definida pela escolha do decisor por uma alternativa. Há também as decisões coletivas em que vários indivíduos se pronunciam. Por outro lado, como se tratam de escolhas feitas por seres humanos, cada decisor acaba, de certo modo, sendo influenciado por suas características pré-existentes (sexo, inteligência, cultura, crenças, etc.) e por suas emoções vivenciadas no momento.

O processo decisório nas organizações baseia-se na responsabilidade do gestor em decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização, garantindo os resultados esperados.

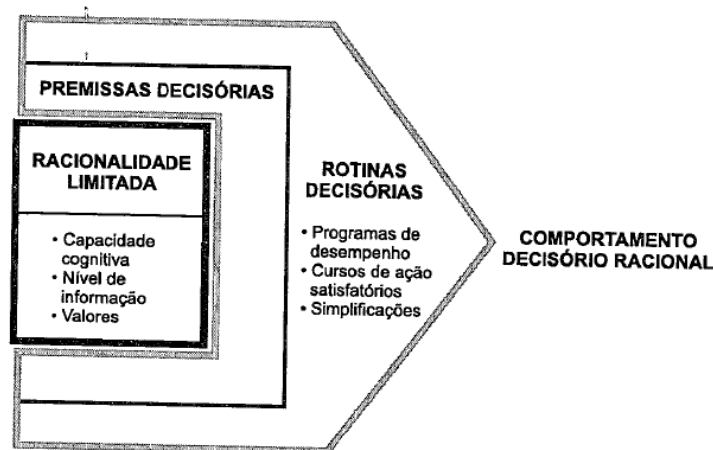
Estudos estabelecem diversos modelos de tomadas de decisão, a partir de métodos e metodologias aplicáveis ao processo decisório, auxiliando os gestores para

que possam fazer a escolha mais adequada para a organização. Os responsáveis pelos processos decisórios, devem, pois, ser atentos em relação à percepção do que ocorre no mundo, afinal este procedimento influenciará a forma como a organização poderá ser vista, tornando-se, pois, determinante para a tomada de decisão.

O processo decisório envolve a identificação de um problema específico e a escolha de uma ação para resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade, convertendo as informações analisadas em ação. As decisões precisam ser tomadas de forma ágil e corretamente, já que o desempenho das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento.

“A tomada de decisões da organização é racional não apenas em espírito (e aparência), mas na execução: a organização é intencionalmente racional, mesmo que seus membros tenham sua racionalidade limitada” (CHOO, 2011, p. 43). Tal elucidação proporciona reconhecer, na tomada de decisão, sua essência racional, assim como destacado ao longo das discussões. Na Figura 5, apresenta-se de forma concisa a tomada de decisões nas organizações:

Figura 5: Tomada de decisões nas organizações



Fonte: Choo (2011, p. 44).

Nessa ilustração, são encontrados os principais elementos de um sistema decisório de uma organização, “a organização busca um comportamento racional por meio de ações que contribuem para a consecução de suas metas e seus objetivos” (CHOO, 2011, p.44), porém, há limitações cognitivas, níveis de informação e valores, relacionados, intrinsecamente, aos sujeitos que procedem com uma decisão; contudo, há

uma possível solução para essas incongruências, a criação de premissas (padrões) que orientam as decisões e rotinas dos sujeitos.

Já Maximiano (2000) estabelece que o processo decisório é uma sequência de etapas que percorre desde a identificação do fato até a escolha e colocação em prática da ação ou solução. Sendo que, quando se coloca a ação em prática, termina-se o ciclo decisório.

Para Uris (1989 *apud* ALMEIDA; GOMES; GOMES, 2009, p. 22-23), um processo decisório pode seguir as seguintes etapas:

**1. Análise e identificação da situação e do problema:** a situação e o ambiente no qual o problema está localizado necessita ser claramente identificado por meio de um levantamento de informações, visando a chegar a uma decisão segura e precisa.

**2. Desenvolvimento de alternativas:** os tomadores de decisão precisam utilizar a sua experiência pessoal e da equipe para avaliar informações levantadas a priori, ou seja, da coleta de dados, buscando as possíveis alternativas para a resolução do problema proposto.

**3. Comparação entre as alternativas:** análise das vantagens e desvantagens e cada alternativa, além dos custos que envolvem cada uma delas.

**4. Classificação dos riscos de cada alternativa:** as decisões sempre envolvem riscos, em maior ou menor grau. Por isso, deve-se sempre se levar em conta o grau de risco de cada alternativa e escolher aquela que apresente, evidentemente, o menor nível e risco. Entretanto, é necessário, muitas vezes, se combinar o grau de risco com os objetivos a serem alcançados, pois, se alcançados, estes trarão benefícios superiores em relação às alternativas menos arriscadas.

**5. Escolher a melhor alternativa:** a partir do conhecimento das vantagens, desvantagens e riscos, o tomador de decisão é capaz de identificar as alternativas que melhor solucionem seu problema, além de possibilitar a reavaliação das metas e do seu tempo estimado para outras avaliações futuras.

**6. Execução e avaliação:** a alternativa escolhida fornecerá resultados que deverão ser comparados e avaliados com as previsões anteriores, para que sejam validadas ou não. Além disso, é possível, também, a detecção e correção dos erros para que estes não possam se repetir em outras decisões.

As medidas adotadas pelo gestor adquirem, assim, relevância em todas as etapas do processo decisório, para que possa haver sintonia entre os objetivos pretendidos e os resultados alcançados pela organização. O processo decisório, portanto, não se constitui tarefa fácil para o gestor, que necessita considerar as diferenças do complexo ambiente organizacional.

Logo, a qualidade da decisão é fator fundamental no processo decisório, pois afeta o futuro da organização. Contudo, sabe-se que não existe comportamento totalmente racional, desse modo, adota-se um comportamento de racionalidade limitada, assim como descrito por Choo (2011) anteriormente. Já Maximiano (2000, p.151) considera que, “por meio desse comportamento, os tomadores de decisões procuram entender as características essenciais dos problemas, sem abranger toda a sua complexidade”. Logo, a capacidade de compreensão e de escolha do gestor é desafiada a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações.

Cabe, aqui, uma descrição acerca do Sistema de Apoio a Decisão (SAD), esse sistema, assim como afirmam Trahand e Hoppen (1998), é descrito como uma ferramenta dirigida aos gestores que desenvolvem seus trabalhos em ambientes complexos, submetidos às pressões temporais. Verifica-se, também, que essa ferramenta auxilia o tomador de decisão no desenvolvimento de um aprendizado em relação a como reagir rapidamente perante as situações que envolvem baixos, moderados e altos riscos.

Os SAD's trabalham como um apoio gerencial aos tomadores de decisão (gestores), proporcionando a interação entre as informações disponibilizadas a esses usuários e construindo, pois, suporte às decisões, sejam elas estruturadas, semi-estruturadas e não-estruturadas, considerando o gestor como decisor final.

Outro ponto que merece destaque é aquele introduzido por Oliveira (2009, p. 34), em que relata que “o tipo de informação requerido por diretores, executivos e gerentes está diretamente relacionado com o nível de tomada de decisão gerencial envolvido e a estrutura das situações de decisão que eles enfrentam”. Para que seja possível proporcionar uma elucidação maior em torno das discussões sobre o SAD, a Figura 6 (O'BRIEN, 2002) descreve os níveis da tomada de decisão organizacional.

Figura 6: Níveis da tomada de decisão organizacional



Fonte: Adaptado de O'Brien (2002, p. 51).

Fundamentados os pressupostos do processo decisório, é importante salientar que as decisões são embasadas pelas informações e essas destinam-se a

[...] alimentar o processo de tomada de decisão. As decisões inerentes aos processos de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento de políticas e a interpretação de resultados requerem informações adequadas. (BIO, 1996, p. 120)

Destaca-se que não há um comportamento relacionado ao processo decisório que seja ideal, isto é, que proporcione ao gestor uma tomada de decisão sempre inquestionável e certa, mas há modos de estruturar as informações organizacionais de modo a garantir que as consequências dos processos decisórios sejam mais efetivas e alinhadas aos resultados almejados pela organização.

Então, Porton e Longaray (2006, p. 2) relatam que

[...] o processo decisório organizacional se torna cada vez mais complexo, à medida que o conhecimento administrativo e a tecnologia avançam. Seja pela amplitude que os problemas organizacionais têm alcançado com o aumento do número de relações entre pessoas e organizações, o que faz emergir novas correntes do pensamento

administrativo, ou pelo crescente desenvolvimento tecnológico, que permite às organizações trabalharem com um número de informações bem maior do que a capacidade de processamento do homem.

Por conseguinte, salienta-se que os processos decisórios organizacionais devem estar referendados em informações úteis, relevantes e confiáveis; sobre isso, tem-se a informação contábil-financeira, essa que será destacada ao longo da subseção 4.1.

#### 4.1 INFORMAÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA COMO SUBSÍDIO PARA O PROCESSO DECISÓRIO

Quanto ao processo decisório, porém, agora partindo para o viés da Contabilidade, pode-se destacar que essa fornece informações que subsidiam os gestores em seus processos de tomada de decisão. Mas para que tais informações sirvam de subsídio a essas decisões é necessário que exista um processo de gestão sob todo o montante informacional, partindo desde o seu armazenamento, passando pela disseminação e seguindo até o tratamento dessas informações contábil-financeira.

Porton e Longaray (2006, p. 3) também descrevem que a Contabilidade

[...] influencia a tomada de decisões em uma empresa à medida que o gestor se utiliza das informações por ela gerada. Há, por parte dos administradores, necessidade de informações adequadas e oportunas para subsidiar o processo decisório das empresas. O fato de se poder contar com as informações em tempo hábil é de fundamental importância para o processo decisório da empresa.

Há ainda outro elemento que deve ser pontuado quando se trata da informação contábil-financeira e sua utilidade nos processos decisórios: as características qualitativas da informação contábil-financeira, essas características foram descritas pelo FASB (1980), por meio, do SFAC nº 2, denominado *Qualitative Characteristics of Accounting Information*, e Campelo et al. (2011) afirma que as respectivas características descritas pelo FASB (1980)

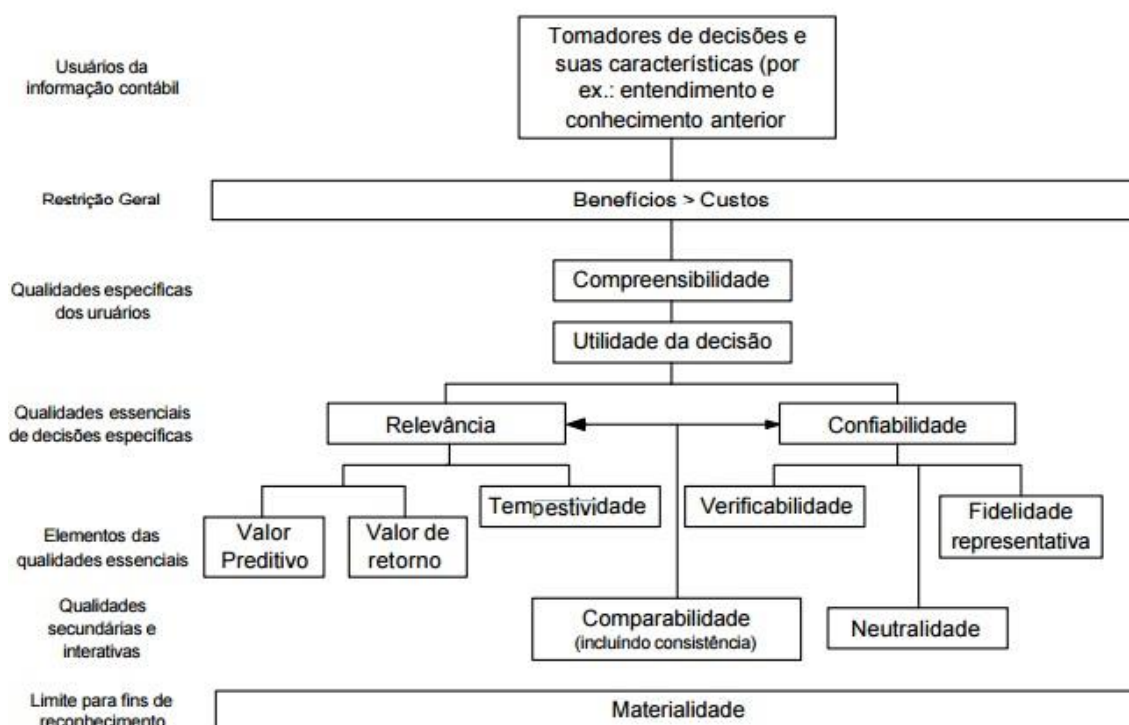
[...] constituem os ingredientes que tornam a informação contábil útil, elencando as seguintes: compreensibilidade, relevância, que depende do valor preditivo, do valor como *feedback* e da oportunidade da



informação, confiabilidade, que está ligada a verificabilidade, a fidelidade de representação e a neutralidade da informação e a comparabilidade que está relacionada à consistência e à uniformidade apresentada pela informação (CAMPELO et al., 2011, p. 16).

O pronunciamento do FASB (1980), via SFAC nº 2, tem como objetivo avaliar os aspectos que tornam a informação contábil-financeira útil aos processos decisórios organizacionais. E, com a Figura 7, é possível identificar visualmente tais itens qualitativos:

Figura 7 - Características qualitativas da informação contábil



Fonte: FASB (1980, p. 20).

As qualidades consideradas primárias são a relevância e a confiabilidade, já as qualidades secundárias são a comparabilidade, a uniformidade e a consistência. O FASB (1980) aborda as qualidades primárias como sendo as mais relevantes para que uma informação contábil-financeira se torne útil, proporcionando benefícios ao seu usuário. E para que tal informação se torne útil, a mesma deverá conter as características da relevância e confiabilidade, assim como ilustrado na Figura anterior, no nível das “Qualidades essenciais de decisões específicas”.

Tais qualidades ora dispostas contribuem para com que a informação contábil-financeira se torne útil e em consequência disso, sirva de suporte aos processos decisórios.

Por fim, tem-se a constatação de Paiva (2006), sob a qual o processo decisório, na perspectiva dos usuários das informações contábil-financeira, possui dois enfoques: o prescritivo e o descritivo. Sendo que o primeiro, busca-se entender como os gestores devem tomar as decisões. “[...] e o segundo, tem como finalidade compreender como as decisões são tomadas diante de várias alternativas apresentadas aos gestores. ” (PAIVA, 2006, p. 80).

## 5 IES DO TERCEIRO SETOR COMO UNIVERSO ORGANIZACIONAL

Atualmente, o contexto econômico brasileiro está composto por três setores, responsáveis por proporcionar crescimento e desenvolvimento à sociedade como um todo; logo, imprescindível uma contextualização a respeito desses setores.

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade (2011), os três setores mencionados estão segregados da seguinte forma:

Quadro 4: Distinção entres os três setores

<b>PRIMEIRO SETOR</b>	<b>SEGUNDO SETOR</b>	<b>TERCEIRO SETOR</b>
Representado pelo Estado	Representado pelas empresas privadas	Representado por uma diversidade de organizações sem fins lucrativos

Fonte: Adaptado de Conselho Federal de Contabilidade (2011, p. 11).

Nas últimas décadas, foi possível perceber o surgimento de organizações preocupadas com determinadas áreas que atendem (ou estão ligadas) à sociedade, tais como, educação, saúde, assistência social, meio ambiente e direitos humanos, porém essas organizações que foram surgindo não possuíam vínculo com entidades públicas; ou seja, não eram órgãos públicos e muito menos tinham perspectivas econômicas e lucrativas. Em outras palavras, pode-se dizer que tais entidades possuíam autonomia, sendo independentes do Estado e administradas por um grupo de indivíduos que não possuíam vínculos com órgãos governamentais. Essas são aquelas identificadas como Terceiro Setor. Sobre isso, Amaral (2003, p. 35) relata que:

Os estudiosos apontam também estreitamento nas relações entre as entidades sem fins lucrativos e o Estado e o reconhecimento como interlocutor consistente para a “experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social”.

Tal aproximação se evidenciou devido à crise do Estado provedor (que fornece tais serviços e acompanhamentos), em que são buscados outros caminhos, por meio de modelos de implantação de políticas sociais mais eficientes e efetivas. Olak e Nascimento (2000 *apud* CARDOSO; CUNHA, 2005) afirmam que as entidades sem

fins lucrativos, atualmente, vêm desempenhando funções mais amplas e atuando de forma mais participativa, contribuindo, assim, para o desenvolvimento da sociedade.

Pode-se ampliar o escopo de discussão acerca dessas organizações a partir do que esclarece Souza (2012, p. 27), para quem o termo Terceiro Setor é

[...] a denominação utilizada para identificar entidades sem fins lucrativos (econômicos), que são constituídas sob a forma jurídica de direito privado. Tais organizações têm por finalidade corresponder ao interesse geral da sociedade, por ter uma atuação difusa e coletiva, sem qualquer limitação quanto ao atendimento de seus usuários.

As organizações do Terceiro Setor possuem características peculiares se comparadas às demais organizações, e essas autenticidades proporcionam identificar, com clareza, os aspectos que são inerentes e específicos dessas entidades. Olak e Nascimento (2006, p. 6) descrevem, por meio de breves pontuações, traços essenciais das entidades do TS; a saber:

- o lucro não é a sua razão de ser, mas um meio necessário para garantir a continuidade e cumprimento de seus propósitos institucionais;
- seus propósitos institucionais, quaisquer que sejam suas preocupações específicas, objetivam provocar mudanças sociais;
- o patrimônio pertence à sociedade como um todo ou segmento dela, não cabendo aos seus membros ou mantenedores quaisquer parcelas de participação econômica no mesmo;
- as contribuições, doações e subvenções constituem-se, normalmente, nas principais fontes de recursos financeiros, econômicos e materiais dessas entidades.

Foram pontuados, até o presente momento, as organizações do Terceiro Setor, seus objetivos, sua importância para a sociedade e, por fim, suas nuances mais representativas. Cabe, agora, evidenciar os tipos de organizações que fazem parte desse seleto grupo do Terceiro Setor. Segundo o Código Civil (BRASIL, 2002, 2003), há cinco pessoas jurídicas de direito privado que se enquadram como entidades sem fins lucrativos, considerando entidades do Terceiro Setor, pois, em sua essência, não possuem finalidades lucrativas; ou seja, todo resultado positivo originado por meio de suas operações é reinvestido na própria organização com a finalidade de ampliar sua

participação na sociedade e proporcionar maiores benefícios ao público que está sendo atendido pelas mesmas.

Quadro 5: Entidades sem fins lucrativos

Associações	Fundações	Organizações Religiosas	Partidos Políticos
-------------	-----------	-------------------------	--------------------

Fonte: Adaptado de Código Civil (BRASIL, 2002, 2003).

Salienta-se que a presente investigação teve como foco o universo de uma Fundação; nesse caso, cabe, também, uma breve descrição desse tipo de entidade. A esse propósito, o Conselho Federal de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRC-RS) (2011), discorrendo sobre o tema, analisa que fundações:

São organizações sem fins lucrativos, as quais podem ser públicas ou privadas. É instituído a partir da destinação de um patrimônio com a finalidade de servir a uma causa, podendo esta ser de fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. Não é necessária a reunião de várias pessoas para constituí-la, como no caso das associações. No caso das fundações públicas estas são entidades de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, criadas por autorização legislativa para o desenvolvimento de atividades de interesse público (educação, cultura e pesquisa, entre outras). (CRC-RS, 2011, p. 15)

Partindo desse posicionamento, é possível reconhecer o modo como esse tipo de entidade (fundação) é constituído juridicamente.

Observe-se que essas entidades têm a opção de obter títulos, certificações ou qualificações em todos os âmbitos governamentais e, assim como observa Cruz (2010), são esses títulos do âmbito federal:

Quadro 6: Títulos, certificações e qualificações – âmbito federal

Federal
Utilidade Pública Federal (UPF)
Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS)
Qualificação como Organização Social (OS)

Título de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)

Fonte: Adaptado de Cruz (2010, p. 20).

Tais títulos, certificações e qualificações funcionam como uma espécie de regulador nas operações dessas entidades; isto é, os órgãos governamentais que fornecem esses instrumentos estão atestando e validando as operações feitas nessas entidades, fornecendo a mesma credibilidade e autorização para o funcionamento em determinados setores econômicos. Tomando como exemplo uma fundação que tem como atividade fim a educação superior, para que essa possa usufruir de alguns benefícios tributários e atuar nessa atividade, deve requerer autorização e entregar prestações de contas junto ao Ministério de Educação (MEC), para que, diante da avaliação positiva dessas contas, se dê a autorização de funcionamento e/ou a continuidade desta entidade.

Importa, também, ressaltar que as organizações do Terceiro Setor são alcançadas pela imunidade tributária e, em algumas situações, pela isenção tributária, esse último seguindo como escopo a devida área de atuação. De acordo com a Constituição Federal (1988), Artigo 150, inciso VI, fica vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios instituir impostos sobre:

- a) patrimônio, renda ou serviços, uns dos outros;
- b) templos de qualquer culto;
- c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, **das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei;** (grifo nosso)
- d) livros, jornais, periódicos e o papel destinado à sua impressão.

Igualmente, no Código Tributário Nacional (CTN), é repetida tal orientação (Art. 9) acerca da imunidade. Com isso, além dessa orientação, sobre a tributação no Código Tributário Nacional, em seu Art. 14, são relatadas as condições que essas entidades devem observar para conseguir usufruir da imunidade prevista na Constituição Federal:

Art. 14. Competência Tributária (Seção II – Disposições Especiais):

I – não distribuírem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a título de lucro ou de participação no seu resultado;

II – aplicarem integralmente, no País, os seus recursos na manutenção dos seus objetivos institucionais;

III – manterem escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão.

Da mesma forma, são relacionados, no quadro seguinte, os impostos de âmbito federal, estadual e municipal, abrangidos pela imunidade tributária:

Quadro 7: Impostos por esfera e competências de governo

FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL
Imposto sobre a renda de proventos de qualquer natureza (IR)	Imposto sobre a circulação de mercadorias e sobre a prestação e serviços (ICMS)	Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN)
Imposto sobre produtos industrializados (IPI)	Imposto sobre propriedade de veículos automotores (IPVA)	Imposto sobre propriedade de veículos automotores (IPVA)
Imposto territorial rural (ITR)	Imposto sobre a transmissão causa mortis ou doação de bens e direitos (ITCD)	Imposto sobre a transmissão inter vivos de bens imóveis (ITBI)
Imposto sobre a exportação (IE)		
Imposto sobre importação (II)		
Imposto sobre operações financeiras (IOF)		

Fonte: Souza (2012, p. 49).

Considerando que, em momento anterior, a presente pesquisa discorreu sobre a imunidade tributária e, a partir deste ponto, será discutido acerca da isenção tributária, “que é a inexigibilidade temporária do tributo, conforme previsto em lei, mesmo com a ocorrência em tese do fato gerador e em tese da obrigação tributária” (SOUZA, 2012, p. 50). Em outras palavras: a isenção é concedida em caráter temporário, podendo ser extinto tal benefício, assim como julgar o legislativo. Tais isenções são concedidas mediante legislação (lei complementar) desenvolvida e emitida pelo poder público.

O CRC-RS (2011) traz à luz das discussões a legislação que trata da isenção tributária nas entidades beneficentes de assistência social, evidenciando essa embasada pela Lei nº 12.101/2009 e pelos Decretos nº 7.300/2010. CRC-RS (2011, p. 27) segue atentando para o fato de que o Art. 29 da referida Lei inclui os requisitos que a entidade beneficente certificada fará jus à isenção do pagamento das contribuições, referente aos Artigos 22 e 23 da Lei nº 8.212/1991, desde que, cumulativamente:

- a) não percebam seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores ou benfeitores, remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos;
- b) aplique suas rendas, seus recursos e eventual superávit integralmente no território nacional, na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais;
- c) a presente certidão negativa ou certidão positiva com efeito de negativa de débitos relativos aos tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e certificado de regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS;
- d) mantenha escrituração contábil regular que registre as receitas e despesas, bem como a aplicação em gratuidade de forma segregada, em consonância com as normas emanadas do Conselho Federal de Contabilidade;
- e) não distribua resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, sob qualquer forma ou pretexto;
- f) conserve em boa ordem, pelo prazo de 10 (dez) anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem e a aplicação de seus recursos e os relativos a atos ou operações realizadas que impliquem modificação da situação patrimonial;
- g) cumpra as obrigações acessórias estabelecidas na legislação tributária;
- h) apresente as demonstrações contábeis e financeiras devidamente auditadas por auditor independente legalmente habilitado nos Conselhos Regionais de Contabilidade quando a receita bruta anual auferida for superior ao limite fixado pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, alterada pela Resolução CGSN nº 94-2011.



Segundo o Art. 151, II, da Constituição Federal, a União não poderá instituir isenções sobre tributos de competências dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Sendo assim, para que se possa desenvolver um fechamento para estas discussões, será pontuado uma última colocação em torno da distinção entre imunidade e isenção tributária:

**I) Imunidade Tributária:** está prevista na Constituição Federal; ou seja, é uma cláusula pétrea, não podendo ser revogada, modificada ou retirada do sujeito passivo;

**II) Isenção Tributária:** está prevista em uma Lei Complementar; em um dado momento, pode ser revogada por um motivo pré-definido, sendo que o sujeito passivo perderá tal benefício.

## 5.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Antes de desenvolver uma construção teórica acerca das IES do Terceiro Setor, faz-se necessário evidenciar e descrever as Instituições de Ensino Superior (IES), sua relevância, sua essência, suas especificidades e contribuições à sociedade. Tomando por início Sampaio (2005, p. 100), cujo relato aponta que

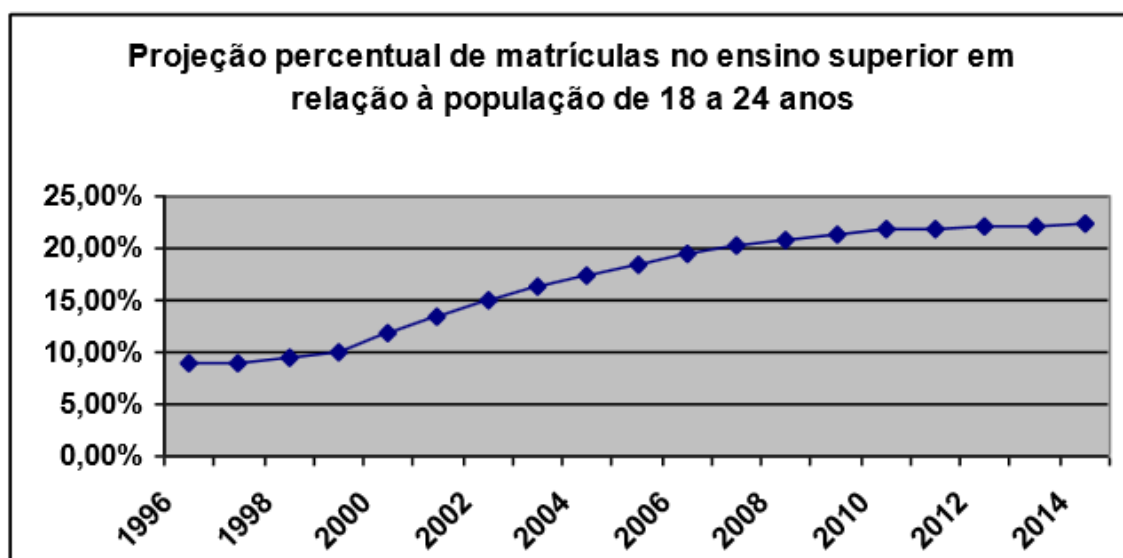
[...] as instituições de ensino superior, como qualquer organização, se inserem em um contexto social, político, econômico e cultural onde sofre interferências externas, como aumento de competição por recursos para consecução de seus objetivos e normalizações do poder público.

A educação superior no Brasil está em pleno desenvolvimento, com a oferta de várias formas de ingresso ao ensino superior, isso, sobretudo, quanto ao setor privado, pois, atualmente, não, há como o Estado prover ensino superior a todos os interessados.

Destaca-se que, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), após 1996, houve um desencadeado de medidas que visavam à expansão dos cursos de nível superior, das vagas e, em consequência, das matrículas. E tais medidas contribuíram para o desenvolvimento da expansão das IES. Contudo os números ainda são insatisfatórios, considerando o Plano Nacional de Educação (PNE),

cuja meta era de que, pelo menos, o ingresso já fosse possível para 30% da população entre 18 e 24 anos, comparação essa tomando como base os dados referentes a um período de 12 anos, correspondente a 1997-2009, de acordo com levantamento desenvolvido pelo Instituto Lobo (2012). Segundo o mesmo instituto, no período correspondente a 2012-2014, haveria uma saturação da demanda, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Projeção de matrículas em relação à população na faixa de 18 a 24 anos



Fonte: Instituto Lobo (2012, p. 03).

Em se tratando de educação superior no setor privado e das formas de ingresso, pode-se ilustrar o tema com exemplos de benefícios e/ou auxílios fornecidos e/ou concedidos pelo Estado, a fim de que a sociedade (partes interessadas, em sua maioria, os jovens) possa ingressar nessas Instituições de Ensino Superior, pensando no âmbito das instituições privadas; a saber:

**I) Fundo de Financiamento Estudantil (FIES):** De acordo com o portal eletrônico do Ministério da Educação (MEC), o FIES (2015)

[...] é um programa do Ministério da Educação destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas. Podem recorrer ao financiamento os estudantes matriculados em cursos superiores que tenham avaliação

positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação. (MEC, FIES, 2015)

Referido programa foi idealizado pelo governo federal com o intuito de proporcionar ensino superior a todos os interessados. Porém, em 2015, acabou sofrendo modificações em seu formato, isso devido ao seu posicionamento oneroso para o Estado, ainda que as modificações implantadas tenham sido defendidas com a finalidade de garantir uma maior qualidade à sua aplicação.

**II) Programa Universidade para Todos (PROUNI):** Programa desenvolvido também pelo governo federal, que, de acordo com o portal eletrônico do MEC,

[...] tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições de ensino superior privadas. Criado pelo Governo Federal em 2004 e institucionalizado pela Lei nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005 oferece, em contrapartida, isenção de tributos àquelas instituições que aderem ao Programa. (MEC, PROUNI, 2015)

Sobre esse programa, ele é exclusivo aos alunos egressos do ensino médio da rede pública ou rede particular, neste último caso, desde que estejam na condição de bolsistas integrais; em ambas as situações, os candidatos devem ter renda familiar per capita de, no máximo, três salários mínimos.

**III) Bolsa Escola da Família:** Em 2003, foi criado o programa Escola da Família, uma iniciativa da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. Segundo o portal do programa, este

Proporciona a abertura de escolas da Rede Estadual de Ensino, aos finais de semana, com o objetivo de criar uma cultura de paz, despertar potencialidades e ampliar os horizontes culturais de seus participantes. Reunindo profissionais da Educação, voluntários e universitários, o Programa oferece às comunidades paulistas atividades que possam contribuir para a inclusão social tendo como foco o respeito à pluralidade e a uma política de prevenção que concorra para uma qualidade de vida, cada vez melhor. Os espaços escolares, que, antes ociosos aos finais de semana, passam a ser ocupado com atividades planejadas para a comunidade participante, favorecendo a essa o direito de conquistar e fortalecer a sua identidade. (FDE, Escola da Família, 2015)

Por meio deste último programa, muitos universitários “dedicam hoje, seus finais de semana ao Programa Escola da Família e, em contrapartida, têm seus estudos custeados por um dos maiores programas de concessão de bolsas de estudo do país” (FDE, Escola da Família, 2015).

Todos os programas ora elencados evidenciam alguns dos meios de acesso ao ensino superior em instituições privadas. Entretanto, existem também outras formas de incentivo ao ingresso no ensino superior, em instituições privadas, por meio de bolsas assistenciais fornecidas pelas próprias instituições.

## 5.2 ARRANJOS JURÍDICOS DAS IES DO TERCEIRO SETOR

Para que as IES possam atuar no território brasileiro, elas devem seguir determinadas normas como, por exemplo, atender diretrizes legais instituídas pelo Estado. Logo, partindo dessa abordagem, entra em cena a Lei 9.394/1996 (Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional), que relata as classificações das Instituições de Ensino Superior no Brasil, segundo um sistema de categorias administrativas; a saber:

Quadro 8: Categorias administrativas das IES no Brasil

Pública	Privada
Criadas e administradas pelo poder público	Criadas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado

Fonte: Adaptado de Lei 9.394/1996.

Ainda segundo a Lei 9.394/1996, as IES privadas se dividem em algumas categorias, conforme segue:

Quadro 9: Categorias das IES – Privadas

Instituições de Ensino Superior (IES) - Privadas			
Particulares	Comunitárias	Confessionais	Filantrópicas

Fonte: Adaptado de Lei 9.394/1996.

Considerando-se, pois, tal contexto, em que as discussões se pautaram nas IES Privadas, remete-se, agora, a uma IES filantrópica, que, por sua vez, de modo paralelo, orienta as discussões para as entidades do Terceiro Setor.

Assim, em continuidade, outra definição relevante que proporciona uma contextualização e entendimento acerca dessas entidades (filantrópicas) é aquela proposta por Lima (2003), quando destaca que as IES do Terceiro Setor são

Entidades que, por força de legislação, aplicam, anualmente, em gratuidades, pelo menos 20% (vinte por cento) de seu faturamento; que promovem a assistência educacional em nível superior, visando à preparação do indivíduo para o mercado de trabalho, provocando, dessa forma, mudanças na sociedade e cujo patrimônio é constituído, mantido e ampliado, a partir de mensalidades, subvenções, doações e convênios com entidades públicas e privadas. (LIMA, 2003, p.45)

Tal explanação permite uma visualização mais abrangente do espaço dessas entidades e o modo como elas devem atender à sociedade.

As IES do Terceiro Setor estão, portanto, cada vez mais, ganhando representatividade e importância na sociedade, devido à sua contribuição no desenvolvimento de cidadãos, mediante formação científica, humanista e tecnológica, capacitando-os a atuar profissionalmente na construção de uma sociedade. Contudo, para que essas IES do Terceiros Setor atuem, são necessários recursos. Sobre isso, Lima (2003) afirma que as receitas (recursos) são provenientes de mensalidades, subvenções, doações e convênios com entidades públicas e privadas. Essas receitas (recursos) devem ser geridas e aplicadas de forma que haja o desenvolvimento sustentável da entidade e, assim, a continuidade dos serviços prestados à sociedade.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se, a seguir, os procedimentos metodológicos propostos para coletar, analisar e interpretar os dados da IES do Terceiro Setor que foi o universo deste estudo, verificando e mapeando seu fluxo informacional.

### 6.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Em relação aos sujeitos da pesquisa, os mesmos foram divididos em dois blocos: o Bloco 1, composto pelos sujeitos de nível estratégico da instituição; e o Bloco 2, pelos sujeitos do nível tático e operacional.

Na sequência, está apresentada uma breve descrição acerca dos blocos e seus respectivos integrantes:

**B1 – Estratégico:** São os responsáveis pelos processos decisórios, determinando o caminho pelo qual a entidade irá seguir. Esse grupo será composto pelo Reitor, Pró-Reitora Administrativa, Pró-Reitora de Graduação, Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão, Gerente Financeiro, Gerente de Marketing, Gerente de Contabilidade/Controladoria, Gerente de Recursos Humanos, Encarregada da Assistência Social, Gerente de Centro de Processamento de Dados (CPD), Gerente de Tecnologia da Informação e Secretário Geral.

**B2 – Tático e Operacional:** São os responsáveis pelo processo operacional e de análise da entidade. Esse grupo será composto pelos colaboradores do Departamento de Contabilidade/Controladoria, Departamento de Marketing, Departamento Financeiro, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Assistência Social, Departamento de CPD e Departamento de Tecnologia da Informação.

A pesquisa foi desenvolvida com os sujeitos de todos os grupos evidenciados e descritos anteriormente, seguindo as diretrizes discriminadas no quadro a seguir:

Quadro 11: Diretrizes para os respondentes

Bloco de respondentes	Diretrizes
B1 – Estratégico	Todos os sujeitos presentes neste grupo receberam os questionários de pesquisa e serão entrevistados.

B2 – Tático e Operacional	Um representante (o colaborador que tiver mais tempo de atuação naquele departamento) de cada departamento presente neste grupo receberá o questionário de pesquisa
---------------------------	---

Fonte: Autoria própria.

Foi desenvolvida essa segregação por grupos de respondentes com a finalidade de compreender, na totalidade da instituição, o processo de fluxo da informação, não focalizando apenas nos principais sujeitos, os de nível estratégico, como os gestores, mas, também, nos demais, de nível tático e operacional, pois esses igualmente tomam decisões, mesmo que em menor grau de representatividade.

Em relação ao pré-teste, o mesmo foi aplicado com um sujeito desvinculado ao universo deste estudo, com a finalidade de identificar possíveis problemas no roteiro estabelecido para o questionário e a entrevista. E, tomando-se como base as respostas emitidas pelo sujeito entrevistado, foi possível garantir que a pesquisa estava propícia a ser realizada.

O pré-teste aplicado possui caráter de estudo piloto, que, segundo Yin (2005), assessora o pesquisador a determinar a unidade apropriada, a refinar o instrumento, de coleta de dados e a habituar o pesquisador com o fenômeno.

## 6.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Com a finalidade de se atingir o objetivo proposto nessa pesquisa, essa foi delimitada em analisar os fluxos das informações contábeis-financeiras de natureza orçamentária existentes em uma IES do Terceiro Setor no que tange a relevância para o processo decisório.

Outro elemento a ser tratado na delimitação da pesquisa é a informação contábil-financeira, visto que essa possui uma variedade de desdobramentos, como por exemplo, a informação de natureza puramente financeira, fiscal, trabalhista, gerencial e, por fim, a orçamentária, como mencionado na subseção 2.1. Desse modo, esta investigação considerou a informação contábil-financeira de natureza orçamentária.

### 6.3 UNIVERSO DE ESTUDO

O universo de estudo é constituído por uma Instituição de Ensino Superior do Terceiro Setor, localizada no interior paulista. Tal é legalmente constituída como fundação e não possui fins lucrativos, sendo sua principal atividade econômica o oferecimento de cursos de nível superior, na graduação e na pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*).

Em relação a universo de estudo, Marconi e Lakatos (2011, p. 222), esclarecem que esse é composto por um

[...] conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo ou população, o mesmo pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que  $XN = X1; X2; X3; \dots; XN$ . A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Na subseção subsequente é apresentada uma caracterização do universo deste estudo.

#### 6.4.1 Caracterização da Instituição

A entidade que foi o universo deste estudo atua no ramo educacional há 49 anos (tomando por base o ano de finalização dessa pesquisa, 2016); possui sua missão pautada no investimento social e, provendo mudanças de caráter histórico, econômico e político, seu principal objetivo é o investimento no potencial humano. Em 2015, a IES contava com, aproximadamente, 2.500 alunos regularmente matriculados em cursos de graduação-bacharelado, tecnólogo e pós-graduação-*lato sensu* e *stricto sensu*.

Essa entidade foi instituída por meio de escritura pública no ano de 1967, sendo tratada, juridicamente, como uma entidade jurídica de direito privado e regida por estatuto social e pelas leis que a elas são aplicáveis.



Os dados apresentados a seguir foram coletados por meio de pesquisas no estatuto da entidade, de documentos de sua criação, bem como em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A entidade desenvolve suas atividades por meio de uma estrutura rígida, atuando, basicamente, com os seguintes mandatários: Reitoria, Pró-Reitoria Administrativa, Pró-Reitoria de Graduação e Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Extensão. Para que seja possível uma melhor visualização, na continuidade, encontra-se seu organograma:

Figura 8 – Organograma da entidade



Fonte: Adaptado de PDI (2011, p. 43).

Salienta-se que o respectivo organograma, representado pela Figura 8, é uma adaptação extraída do PDI (2011) da instituição universo deste estudo. O organograma acima está representado de forma sintética com a finalidade de simplificar sua compreensão, bem como, sua relação com as análises dos fluxos informacionais da respectiva instituição.

Seguindo com o histórico da entidade, a mesma permaneceu, por certo período, sob a posição de faculdades integradas, acumulando experiência ao longo de sua trajetória e, assim, consolidando o perfil vocacional de Instituição de Ensino Superior. Em 2002, as faculdades integradas protocolaram, junto ao Ministério da Educação (MEC), o pedido de credenciamento como Centro Universitário, que foi, posteriormente, autorizado, fato ocorrido em 2004.

A partir de 2004, com o credenciamento como Centro Universitário, a entidade iniciou a oferta de cursos na área de graduação tecnológica, visando uma maior integração entre a IES e as exigências atuais do mercado. Em suma, permanentemente, a instituição tem mantido o compromisso de desenvolver a visão estratégica, a cultura empreendedora, a capacitação técnica e a educação continuada.

A seleção desta IES para universo do presente estudo foi orientada por sua tradição no oferecimento de cursos de nível superior a uma população potencial, em torno de 306.473 (trezentos e seis mil e quatrocentos e setenta e três) pessoas, entre 18 e 34 anos, considerando a Região Administrativa de Marília/SP, dados coletados do SEADE/Censo (2013).

#### 6.4.2 Gestão Institucional

A presente entidade possui uma hierarquia de decisões estabelecida e estruturada por meio de seu organograma.

A gestão desta entidade é dividida em três grandes áreas: administrativa (essa que engloba também a reitoria), acadêmica e de pós-graduação, pesquisa e extensão. Essas áreas possuem funcionamento compartilhado e são designadas como área meio e área fim; ou seja, com a finalidade de gerir todo seu processo funcional, cabe ressaltar que a definição de área meio e área fim seguem a proposta evidenciada no Plano de Desenvolvimento Institucional (2011) da IES que foi o universo deste estudo. Sendo assim, o quadro seguinte evidencia as divisões dessas áreas:

Quadro 10: Divisão das áreas

<b>Pró-Reitoria</b>	<b>Divisão das áreas</b>
Pró-Reitoria Administrativa e Reitoria	Área meio

Pró-Reitoria de Graduação	Área fim
Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão	Área fim

Fonte: Autoria própria.

Considerando, também, o volumoso e complexo movimento financeiro de entrada e saída de numerários desta entidade, o fluxo informacional torna-se mais intenso, exigindo, conseqüentemente, um rigoroso e eficaz controle, salientando, nesse ponto, o aspecto da gestão da informação contábil-financeira.

## 6.5 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Para que fosse possível desenvolver a pesquisa com maior profundidade e êxito, os esforços foram pautados na estrutura elaborada nos objetivos; a saber: o geral e o específico.

Inicialmente relata-se que esta pesquisa faz uso do método indutivo, o respectivo método trabalha com a generalização, ou seja, parte-se de algo particular para um tema mais amplo, sobre isso Lakatos e Marconi (2011, p. 86) descrevem que

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Já em relação ao tipo de investigação, o presente estudo possui finalidade descritiva. Sobre isso, Rodrigues (2009, p. 85) relata que a mesma:

[...] descreverá a realidade como ela é sem modificá-la, preocupando-se em identificar os fatores que determinaram ou que contribuíram para a ocorrência dos fenômenos estudados. Exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, bem como formular ideias próprias, visando à compreensão da realidade observada e, também, contribuindo para o desenvolvimento de estudos posteriores.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa em questão classifica-se como qualiquantitativa. Comumente os métodos qualitativos admitem procedimentos interpretativos, pressupostos relativistas e representação verbal dos dados, em contraposição à representação numérica (SUTTON, 1993).

Essa breve explanação acerca da abordagem qualitativa em pesquisas possui apenas o objetivo de esclarecer alguns pontos, sem a pretensão de esgotar as discussões em torno desta temática. Sendo assim, Cassel e Symon (1994, p. 127-129) pontuam algumas características inerentes a ela:

- a) um foco na interpretação ao invés da quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo;
- b) ênfase na subjetividade ao invés de na objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;
- c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas que não permite a definição exata e a priori dos caminhos que a pesquisa irá seguir;
- d) orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase está no entendimento e não num objetivo pré-determinado, como na pesquisa quantitativa;
- e) preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência; e
- f) reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado.  
(Tradução nossa)

Além dessas constatações, destaca-se que, para o encaminhamento desse estudo, utilizaram-se duas estratégias de pesquisa; são elas: a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Logo, para a etapa de desenvolvimento teórico, foi aplicada a pesquisa bibliográfica e consultados/utilizados livros, teses, dissertações, bem como periódicos científicos da área de Ciência da Informação e Ciências Contábeis, com o Qualis da CAPES. Na continuidade, estão indicados alguns dos periódicos consultados:

Quadro 12: Bases de periódicos

<b>Denominação dos Periódicos</b>
American Society for Information Science and Technology (ASIS&T, Estados Unidos)
Brazilian Journal of Information Science (Unesp/Marília, Brasil)
Ciência da Informação (IBICT, Brasil)
DataGramaZero (IBICT/UFRJ, Brasil)
Informação & Informação (UEL, Brasil)
Transinformação (PUC-Campinas, Brasil)
Comunicação & Informação (UFG, Brasil)
Em Questão (UFRGS, Brasil)
RAC - Revista de Administração Contemporânea (Anpad, Brasil)
Revista de Informação Contábil (UFPE, Brasil)
Revista Contabilidade & Finanças (USP, Brasil)
Perspectivas em Ciência da Informação (UFMG, Brasil)
InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação (Unicamp, Brasil)
Revista de Informação Contábil (UFPE, Brasil)
Transinformação (PUC, Brasil)

Fonte: Autoria própria.

O quadro 12 apresenta uma síntese dos periódicos consultados para o desenvolvimento dessa pesquisa, assim como explicitado anteriormente. Cabe ainda ressaltar que tais periódicos forneceram a possibilidade de aperfeiçoar e dinamizar as discussões ora propostas.

Ainda em relação à pesquisa bibliográfica, Gil (2008) a percebe como um conjunto de vários materiais que foram elaborados, sendo o principal recurso empregado os livros e artigos científicos que servirão de base para o detalhamento ora proposto.

Já Manzo (1971, p. 32) considera que a bibliografia pertinente tem a capacidade de “oferecer meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizam suficientemente”.

Desse modo, a primeira etapa do desenvolvimento deste estudo relaciona-se, diretamente, com a pesquisa bibliográfica, sendo abordadas as temáticas que proporcionarão a construção da plataforma teórica do referido estudo, permitindo “a leitura, análise e compreensão melhor dos fenômenos investigados, além da construção teórica” (YAFUSHI, 2015, p. 125) sobre informação contábil-financeira, gestão da informação, fluxo de informação e processo decisório. Cabe destacar que a partir do desenvolvimento dessa primeira etapa foi possível proceder com mais harmonia e interligação os próximos passos, como a coleta de dados, a análise dos respectivos dados e pôr fim a conclusão.

Descritos e distribuídos os pontos mais relevantes em torno da pesquisa bibliográfica, faz-se imprescindível, também, a explanação acerca da segunda estratégia de pesquisa: o estudo de caso único com enfoque incorporado, a respectiva estratégia foi utilizada devido que ela se caracteriza como sendo “um procedimento que estabelece métodos exaustivos, permitindo que se conheça de maneira ampla e detalhada, o fenômeno estudado” (OLIVEIRA, 2010, p. 74).

O método de estudo de caso é definido como uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Yin (2005, p. 26), ainda, esclarece que “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Complementa-se que a escolha pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa permitiu desenvolver um exame acurado do processo organizacional em estudo e a identificar detalhadamente fatores que são particulares ao caso, fatores esses caracterizados pela informação contábil-financeiro de natureza orçamentária, pelos fluxos informacionais no qual perpassam tais informações e o modo como esses (fluxos) contribuem aos processos decisórios organizacionais.

Outro elemento de relevante apontamento é a natureza qualitativa do estudo de caso, que, segundo Michel (2005, p. 33), consiste “[...] na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos”.

Desse modo, salienta-se que a metodologia da presente pesquisa foi estruturada com a finalidade de proporcionar, de um modo mais eficaz, a resposta à problemática que foi estabelecida na introdução deste estudo; a saber:

- De que maneira se originam os fluxos informacionais e como os mesmos contribuem como subsídios ao processo decisório, sob o âmbito da informação contábil-financeira de natureza orçamentário, tendo como universo de estudos uma IES do Terceiro Setor?

A próxima subseção trata a respeito dos instrumentos de coleta de dados utilizados para o desenvolvimento desse estudo.

## 6.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIOS, ENTREVISTAS E ANÁLISE DOCUMENTAL

O levantamento dos dados foi realizado por meio das técnicas de questionário, entrevista e análise documental, com a finalidade de coletar informações junto aos sujeitos da pesquisa (B1 – Estratégico e B2 – Tático e Operacional).

Por questionário, Marconi e Lakatos (2011, p. 86) compreendem como sendo

Um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado desenvolve-o do mesmo modo.

Os mesmos autores, ainda, esclarecem que, junto ao questionário, deve-se enviar uma carta de apresentação, com a finalidade de clarificar quanto à natureza da pesquisa, a forma como ela será desenvolvida, sua importância e a consequente necessidade de se obter respostas. Foi preparada uma carta de apresentação tratando a respeito da presente pesquisa e, essa foi entregue a todos os sujeitos pesquisados (Apêndice B – Carta entregue aos entrevistados).

Porém, há vantagens e desvantagens na aplicação da técnica de questionário; algumas dessas estão elencadas no Quadro 13.

Quadro 13: Vantagens e desvantagens do questionário

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Economia de tempo e viagens	Porcentagem pequena dos questionários que voltam
Abrange uma área geográfica mais ampla	Grande número de perguntas sem respostas
Obtém respostas mais rápidas e mais precisas	Exige um universo mais homogêneo
Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato	A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente
Obtém respostas que, materialmente, seriam inacessíveis	A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização
Há mais tempo para responder e momento escolhido pode ser o mais favorável	O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação

Fonte: Adaptado de Marconi e Lakatos (2011, p. 86).

Por meio da utilização de questionários para o desenvolvimento dessa pesquisa foi possível obter mais vantagens do que desvantagens, pois, das vantagens elencadas no quadro 13 todas foram satisfeitas, já as desvantagens destacadas no mesmo quadro, apenas uma ocorreu.

Apresentado o embasamento teórico que substancia os questionários, suas vantagens e desvantagens, chegou o momento de discutir sobre o seu processo de elaboração. Neste ponto, Hill e Hill (2002, p. 83) relatam que “é muito fácil elaborar um questionário, mas não é fácil elaborar um bom questionário”. Salientam, ademais, que “a elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 87). Complementa-se que na presente pesquisa os questionários foram elaborados com o propósito de permitir uma maior dinamização nas respostas, sendo assim, optou-se por utilizar questões abertas e fechadas.

Após a elucidação inicial a respeito dos questionários, parte-se agora para as discussões sobre a técnica de entrevista, escolhida com a finalidade de se atingir, com



maior assertividade, os objetivos propostos nesta pesquisa, sanando, assim, dúvidas mais pontuais, as quais, apenas aplicando os questionários, não seriam possíveis de serem tratadas.

Richardson (1999, p. 207) proporciona uma breve contextualização acerca da entrevista:

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.

Vê-se que a entrevista se constitui como um elemento importante na construção de uma análise mais detalhada e clara do universo em estudo e que, quando combinada com outras técnicas de pesquisa (no caso em questão: o questionário e a análise documental) potencializará, ainda mais, os resultados obtidos.

Observa-se, portanto, que, por meio dessa breve transcrição, é possível identificar a contribuição que a entrevista fornece às pesquisas. Já, quando se trata da contribuição que o respectivo instrumento proporcionou para o desenvolvimento da presente pesquisa, pode-se destacar que o mesmo forneceu a possibilidade de se compreender com maior profundidade determinadas indagações que, por meio dos questionários não foi possível.

Assim, a entrevista foi desenvolvida utilizando a modalidade semi-estruturada, que combina perguntas, permitindo que os entrevistados discorram e verbalizem seus pensamentos, suas tendências e reflexões.

Segundo Triviños (1987, p. 146 *apud* MANZINI 2004, p. 2),

[...] a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador

Já em relação à análise documental, está foi realizada por meio da análise do *website* da organização (universo desse estudo), dos documentos disponibilizados pela mesma, bem como, do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2011).

Para fins de complementação acerca da análise documental, Souza, Kantorski e Luis (2011, p. 223) elucidam que

[...] a análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos.

Por meio da técnica de análise documental foi possível extrair informações que serviram de embasamento para a construção e compreensão dos fluxos informacionais, e sua contribuição aos processos decisórios organizacionais. O processo de análise documental nessa pesquisa se caracterizou pela interposição de etapas para o seu pleno desenvolvimento. Inicialmente os documentos obtidos foram categorizados por tipo (ata, estatuto, planejamento estratégico - PDI, valores, missão e regimento geral) e por data de elaboração (partindo-se dos mais recentes), posteriormente a essa categorização foi realizada a análise dos mesmos, buscando extrair informações que contribuirão para a construção dos fluxos informacionais.

A título de complementação, aplicou-se um corte transversal, em que os dados foram coletados em um período específico, período esse compreendido entre novembro de 2015 e janeiro de 2016.

## 6.7 MÉTODO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Pretende-se nessa subseção apresentar algumas considerações acerca da análise dos dados coletados.

Inicialmente faz-se necessário contextualizar, a temática análise descritiva; tal processo é fundamental para que se possa compreender o modo como é desenvolvida e aplicada essa metodologia e, assim, proporcionar um maior grau de compreensão acerca da mesma.

A análise descritiva foi desenvolvida com o auxílio do *software MS Office Excel*, isso em razão do alto volume de dados pesquisados e processados. Esse *software* proporciona a realização da compilação e tabulação dos dados coletados e viabiliza sua compreensão, totalizando gráficos e tabelas.

Segundo Oliveira (2010, p. 85)

A análise estatística descritiva é usada para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes do conjunto dos dados coletados, além de comparar as características entre os grupos. As ferramentas descritivas utilizadas são os gráficos, tabelas e as medidas de síntese como porcentagens, índices e médias.

Ainda em relação as análises dos dados, essa abrange a atribuição de significado, elucidando a respeito dos padrões encontrados e procurando por relacionamentos entre as dimensões descritivas (PATTON, 1990).

Cabe enfatizar, que os resultados são influenciados pelo tamanho da amostra, sendo que, neste estudo, foi considerada uma amostra com 19 participantes, distribuídos da seguinte forma:

Quadro 14: Amostra da pesquisa

<b>Bloco 1</b>	<b>Bloco 2</b>	<b>Total</b>
12	7	19

Fonte: Autoria própria.

Outro elemento relacionado a análise dos dados é a técnica de *process mapping*, caracterizada como sendo “uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos” (CAMPOS; LIMA, 2013), além de que, por meio, dessa técnica é possível aprimorar a compreensão dos processos (fluxos) de negócios existentes na organização. Frisa-se que o mapeamento do fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária foi realizado por meio da técnica de *process mapping*, mencionado anteriormente.

## 7 REALIDADE EM FOCO: MAPEAMENTO E ANÁLISE DO FLUXO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA E SUA RELEVÂNCIA PARA O PROCESSO DECISÓRIO

Esta seção destaca e estrutura o mapeamento do fluxo da informação contábil-financeira presente no universo da presente pesquisa. Para o efetivo e completo mapeamento, foi utilizada a técnica de *process mapping*.

A técnica de *process mapping* foi aplicada mediante o resultado da análise de cruzamento dos dados coletados pelos questionários aplicados ao grupo 1 e 2, pela entrevista realizada com os sujeitos pertencentes ao grupo 1, bem como, pela análise documental da instituição universo desse estudo.

Salienta-se que foi mapeada a informação de natureza orçamentária, que, por sua vez, constitui um dos desdobramentos da informação contábil-financeira, conforme, mencionado na subseção 2.2.

O mapeamento dos fluxos informacionais da organização universo desta investigação foi dividido em 6 etapas (de acordo com o Quadro 15). Tais etapas evidenciam os fluxos informacionais de modo analítico (ou seja, demonstram cada etapa pelo qual a informação contábil-financeira de natureza orçamentária perpassa pelo fluxo e, como essa fornece subsídios aos processos decisórios), sendo que os mesmos podem ser visualizados partindo-se da Figura 9 até a Figura 14. Após a representação gráfica (por meio do *process mapping*) de cada etapa do fluxo informacional, está apresentado o seu caráter descritivo, essa descrição complementa a identificação e a compreensão mais detalhada acerca desses fluxos informacionais.

As análises abordadas são sucintas e coesas, bem como os comentários a respeito dos pontos mais críticos identificados nesses fluxos. No quadro a seguir, encontra-se cada etapa do fluxo informacional da organização:

Quadro 15: Descrição das etapas do fluxo informacional

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
<b>Etapa 1</b>	Preparação das informações contábil-financeira
<b>Etapa 2</b>	Análise das informações contábil-financeira e aprovação da peça orçamentária
<b>Etapa 3</b>	Solicitação de serviços e/ou aquisição de materiais
<b>Etapa 4</b>	Recebimento de mensalidades e pagamento dos serviços e/ou material adquirido
<b>Etapa 5</b>	Importação e consolidação das informações contábil-financeira

<b>Etapa 6</b>	Análises e processos decisórios finais
----------------	--

Fonte: Autoria própria.

Importante considerar que as etapas elencadas anteriormente apresentam o fluxo informacional da organização de modo analítico, sendo, posteriormente, descrito o mesmo fluxo informacional, porém, de modo sintético (Figura 15), evidenciando os responsáveis e seus respectivos níveis organizacionais.

Para que fosse possível realizar o mapeamento do mencionado fluxo informacional, analisou-se as respostas obtidas tanto nos questionários, como nas entrevistas. Sendo que inicialmente buscou-se compreender qual era o perfil dos sujeitos (entrevistados) da pesquisa e, as respectivas perguntas que tratam sobre esse assunto estão descritas nos questionários direcionados tanto ao Bloco 1, quanto ao Bloco 2, por meio das questões: 1 (Formação acadêmica) e 2 (Cargo ocupado na organização). As tabulações das respostas estão dispostas no quadro a seguir:

Quadro 16: Perfil dos sujeitos

<b>Cargo do sujeito</b>	<b>Formação acadêmica</b>
Reitor	Direito
Pró-Reitora Administrativa	Ciências Contábeis Mestrado em Ciências Contábeis
Pró-Reitora de Graduação	Pedagogia Doutorado em Educação
Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão	Direito Pós-Doutorado em Direito
Gerente Financeiro	Ciências Contábeis Especialização em Controladoria e Finanças
Gerente de Marketing	Processo Gerenciais Especialização em Marketing
Gerente de Contabilidade/Controladoria	Ciências Contábeis Especialização em Contabilidade
Gerente de Recursos Humanos	Administração Especialização em Direito Trabalhista
Encarregada de Assistência Social	Assistência Social Especialização em Recursos Humanos
Gerente de CPD	Ciência da Computação

	Mestrado em Ciência da Computação
Gerente de Tecnologia da Informação	Processamento de Dados Doutor em Ciência da Informação
Secretário Geral	Direito
Analista de Contabilidade/Controladoria	Ciências Contábeis Especialização em Controladoria e Finanças
Analista de Marketing	Publicidade e Propaganda Especialização em Marketing
Analista Financeiro	Administração Especialização em Controladoria e Finanças
Assistente de Recursos Humanos	Administração Especialização em Direito Trabalhista
Assistente Social	Assistência Social
Analista de Sistemas	Análise de Sistemas Especialização em Processamento
Analista de Tecnologia da Informação	Ciência da Computação

Fonte: Autoria própria.

No quadro 16 estão tabulados todos os sujeitos pertencentes a esse estudo, e ao lado sua formação acadêmica, essa prévia análise serviu de sustentação para inicialmente traçar o perfil dos sujeitos envolvidos nos processos organizacionais e nos processos decisórios da instituição. Destaca-se que por meio do quadro 16 é possível constatar que os sujeitos, bem como sua área de formação acadêmica estão alinhadas as suas respectivas áreas de atuação dentro da instituição.

Após inicialmente traçado o perfil dos sujeitos foi apresentado aos mesmos um conceito de informação contábil-financeira e, na sequência, foi proposta a seguinte questão aos sujeitos: “O que você compreende por informação contábil-financeira?”

De um modo geral as respostas se relacionam, intrinsecamente, ao conceito definido de antemão, o que leva a concluir que os sujeitos pesquisados estão atentos e conscientes quanto ao que seja esse tipo de informação, bem como a respeito do seu desdobramento. Com a finalidade de solidificar tal afirmação, segue duas transcrições, uma de um sujeito pertencente ao Bloco 1 e outra do Bloco 2, em relação à compreensão do que seja informação contábil-financeira de natureza orçamentária.

Pró-reitora de graduação (2016):

*“A informação contábil-financeira é um insumo muito importante para qualquer processo decisório e ela está impregnada em toda a instituição, desde o departamento de limpeza, quando o gestor daquele departamento prepara seu orçamento a partir desse tipo de informação, até a sala de aula, quando preparamos a previsão orçamentária de alunos para o próximo ano, tomando como base variáveis de cunho contábil-financeiro”.*

Analista de tesouraria (2016):

*“Procuramos embasar nossas decisões sempre tomando como base inicial a informação contábil-financeira, pois compreendemos sua real importância e sua grande capacidade em proporcionar arcabouço a boas decisões, sabemos também que ela possui várias separações (faz referência aos desdobramentos), entre elas a orçamentária, esse tipo de informação está repleto de outras informações relevantes ao nosso dia-a-dia”.*

Esses sujeitos, assim como os demais, possuem, ao menos, consciência do que seja a informação contábil-financeira e sabem que existem desdobramentos para a mesma, entre eles o orçamentário.

A partir da validação a respeito da compreensão do que seja esse tipo de informação aos sujeitos, passou-se ao próximo estágio, ao qual se aplicou a seguinte questão: “Você compreende o modo como a informação contábil-financeira perpassa pela instituição até chegar a você? ”

Apenas os sujeitos vinculados aos Departamentos de Contabilidade/Controladoria, Tesouraria e Pró-Reitoria Administrativa conseguiram responder com total certeza essa questão, os demais relataram que desconheciam ou não tinham completa ciência de como a informação contábil-financeira perpassava pela instituição.

Porém, quando realizada a próxima questão: “Você sabe como ocorre o fluxo de informação contábil-financeira na instituição? ” Todos sujeitos conseguiram responder, e a seguir, são dispostas duas transcrições das respostas dos sujeitos pesquisados:

*“O fluxo inicia quando cada departamento prepara seu orçamento, e para a preparação desses necessitamos de informações contábil-financeira, e após a preparação encaminhamos para a contabilidade (contabilidade/controladoria) realizar a consolidação e posteriormente a isso a pró-reitora juntamente com o reitor realiza as devidas análises, mas não temos um retorno efetivo a respeito dos gastos e receitas inseridos por nós nesse orçamento, assim não sabemos se essas contas foram ou não reprovadas, e posto isso, compreendemos que o fluxo dessas informações estaciona na última instância da pirâmide organizacional (referindo-se ao níveis organizacionais)”. (GERENTE DE TESOURARIA, 2016)*

*“Acredito que o fluxo informacional tem início na inserção dos valores orçamentários no nosso sistema corporativo, mas antes disso buscamos informações contábil-financeira em nossas bases de dados, informações essas de natureza orçamentária, essas foram inseridas por nós no ano anterior, fazemos os devidos ajustes e aplicamos um índice de correção inflacionário, após isso enviamos essas informações a contabilidade/controladoria e posterior a isso eles encaminham para verificação e aprovação da pró-reitora e do reitor, contudo as informações param nesses últimos dois departamentos. Sabemos que no final do ano são feitas algumas comparações a respeito do que foi orçado e realizado, mas isso é feito uma única vez ao ano”. (GERENTE DE COMPRAS, 2016)*

Mediante as transcrições realizadas, pode-se obter uma percepção parcial a respeito de como os gestores compreendem o modo como ocorre o fluxo da informação contábil-financeira, porém, a maioria se limita até a etapa de elaboração da peça orçamentária.

Em determinados momentos, eles declaram que o fluxo “estaciona” (termo utilizado pelo Gestor de Tesouraria e Secretário Geral) na Pró-Reitoria Administrativa e na Reitoria e que não há um retorno a respeito dos seus gastos e receitas orçadas.

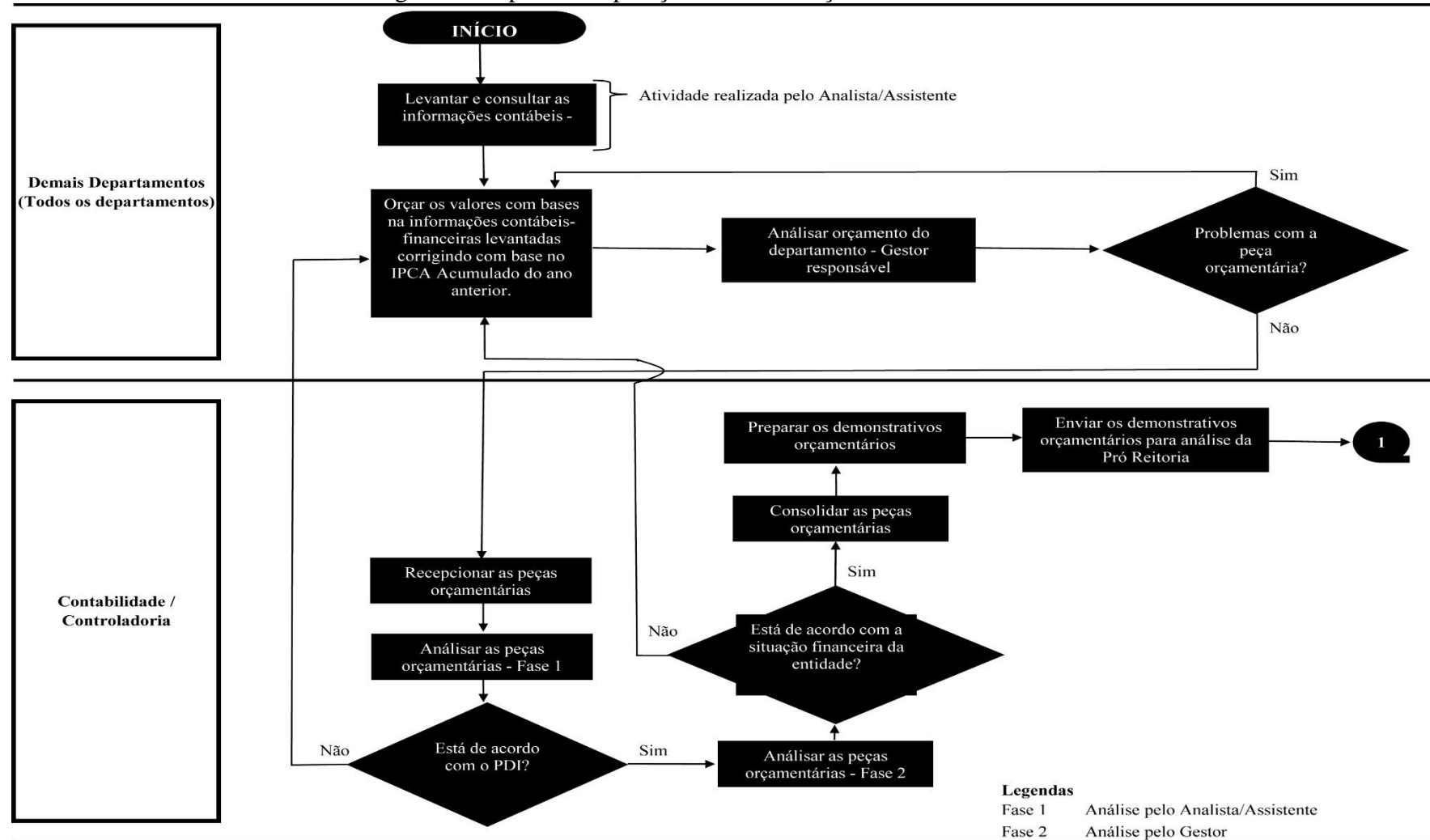
A própria pró-reitora administrativa assume que o fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária possui problemas de execução e retorno, mas que há um esforço para corrigir tal problema.

Após a análise das respostas dos sujeitos (questionários e entrevistas), do *website* da instituição (valores, missão e regimento geral), ata, estatuto e o documento relacionado ao seu planejamento estratégico (PDI), foi realizado o mapeamento do fluxo das informações contábil-financeira de natureza orçamentária, esse dividido em 6 (seis) etapas, conforme descrito no início desta seção e apresentado na sequência. Salienta-se que a estrutura elaborada para representar os fluxos informacionais (FI) foi elaborada utilizando-se a técnica do *process mapping*.



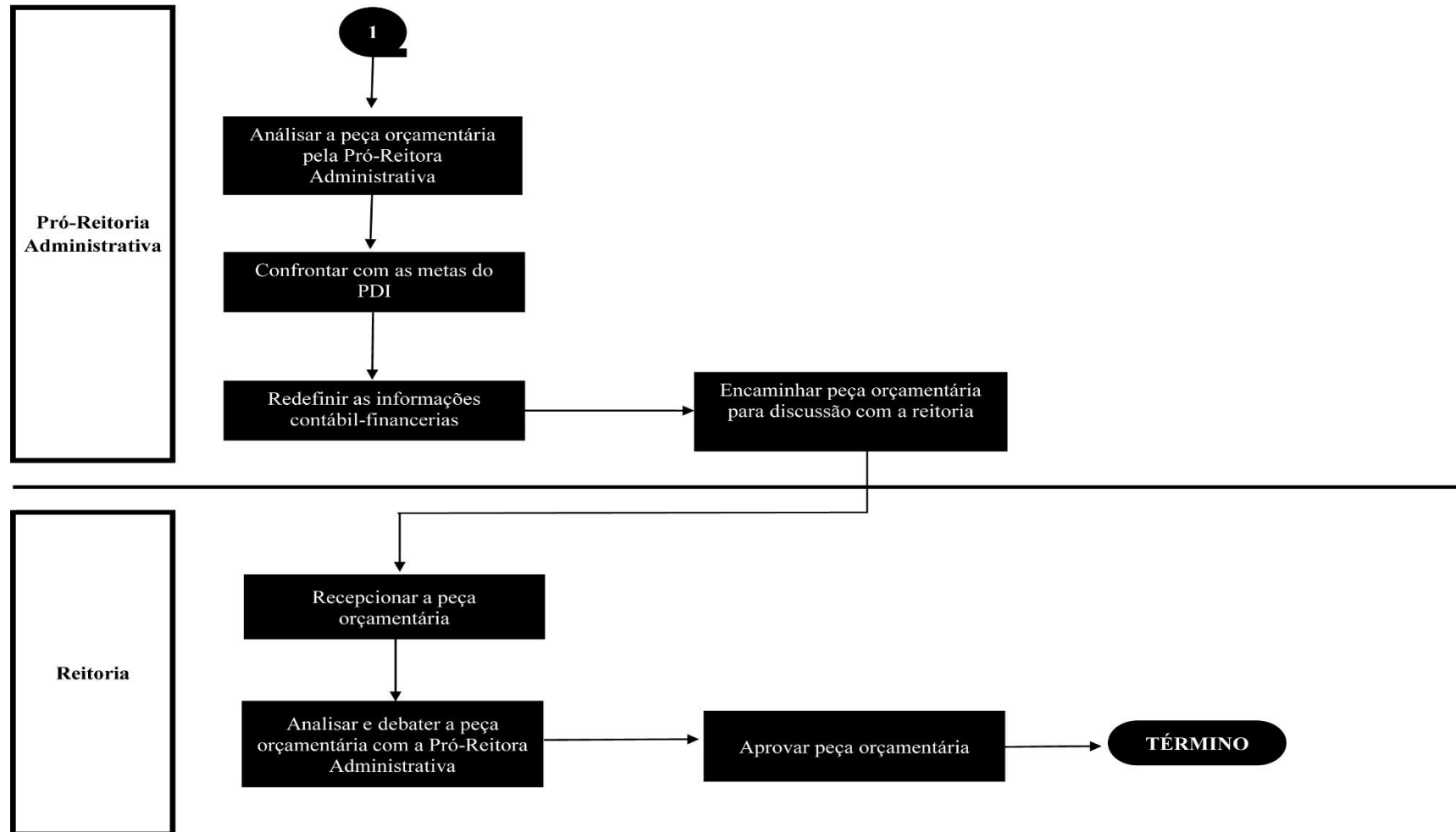


Figura 9: Etapa 1 – Preparação das informações contábil-financeira



Fonte: Autoria própria.

Figura 10: Etapa 2 – Análise das informações contábil-financeira e aprovação da peça orçamentária



Fonte: Autoria própria.

A etapa 1 (Figura 9) abre o fluxo da informação contábil-financeira, ressaltando sua natureza orçamentária. Nesta etapa, preliminarmente, se fazem presentes todos os departamentos da instituição, pois esse é o momento em que eles promovem a elaboração das suas respectivas peças orçamentárias. É evidenciado, no mapeamento desse fluxo informacional, que o orçamento é preparado tendo por base dados históricos: ou seja, a projeção para o próximo exercício social é realizada baseando-se em fatos já ocorridos; tal levantamento, bem como, a prévia consulta ficam a cargo dos analistas e/ou assistentes, responsáveis esses designados pelo gestor de cada departamento.

Posterior ao levantamento dos dados históricos, entra em cena a estruturação do orçamento do departamento. Logo, juntamente com os dados históricos levantados e estruturados, aplica-se uma alíquota de correção, a alíquota é baseada no Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IPCA) acumulado do ano anterior; a metodologia de atualização em questão é proposta pela Pró-Reitoria Administrativa. Após ser efetuada a atualização na peça orçamentária, passa-se à análise do gestor responsável pelo departamento. Nesse momento, ele, então, realiza as devidas contenções e ajustes dos gastos propostos pelo analista/assistente. Em seguida, a peça orçamentária é encaminhada ao Departamento de Contabilidade/Controladoria, é esse o departamento responsável pela consolidação das informações contábil-financeira de natureza orçamentária de todos os departamentos da instituição.

O Departamento de Contabilidade/Controladoria promove o processo de consolidação das informações em duas fases distintas, sendo a primeira realizada pelo analista de controladoria, caracterizada como Fase 1. São, assim, analisadas as informações por departamento, atentando-se para as diretrizes definidas no PDI da instituição a respeito dos percentuais de gastos em relação as receitas.

Estando de acordo com o PDI, a peça orçamentária é encaminhada para análise do gestor da contabilidade/controladoria; nessa nova fase, caracterizada como Fase 2, é validado o parâmetro proposto pela Pró-Reitoria Administrativa e as metas definidas no PDI. Concluídas as respectivas análises e estando de acordo com a situação financeira da entidade, a peça orçamentária, finalmente, é consolidada e encaminhada para análise da pró-reitora administrativa.

Observe-se que, até aí, a informação contábil-financeira perpassou pelo nível operacional e tático, já a próxima etapa ficará aos cuidados dos sujeitos alocados no nível estratégico.

A etapa 2 (Figura 10) é compreendida pela análise das informações contábil-financeira inseridas na peça orçamentária da entidade universo deste estudo, estando sob responsabilidade da pró-reitora administrativa a análise crítica das informações contidas na peça orçamentária, bem como a verificação do alinhamento dessas informações com as metas do PDI da instituição.

O próximo passo, expressado na etapa 2, relaciona-se à redefinição das informações contábil-financeira contidas na peça orçamentária; isto é, caso necessário, ocorrerá uma contenção dos gastos propostos no orçamento. Seguem, então, análises, juntamente com comentários acerca da peça, que são encaminhadas ao reitor.

Ainda na etapa 2, são discutidas, em nível estratégico, todas as informações contábil-financeiro de natureza orçamentária. Depois das respectivas análises e dos debates relacionados à peça orçamentária, a mesma é aprovada, estando pronta para execução.

A etapa 2 do mapeamento do fluxo das informações contábil-financeira de natureza orçamentária possui considerável representatividade, visto que encerra o primeiro ciclo da peça orçamentária.

Convém salientar que existe um distanciamento no âmbito da IES universo deste estudo, no que diz respeito ao *feedback* do nível estratégico, representado pela Reitoria e Pró-Reitoria Administrativa, para com os níveis tático e operacional. *Feedback* esse em relação às informações inseridas na peça orçamentária dos seus respectivos departamentos. Nesse ponto, nota-se a centralização das informações em um único nível, não havendo a pulverização de tais informações para suporte aos processos decisórios dos departamentos envolvidos no processo orçamentário da instituição, essa afirmação pode ser validada por meio da fala de alguns gestores:

*“Eu não recebo um retorno sobre as informações contábil-financeira que eu inseri na minha peça orçamentária, parece que as informações ficam retidas no último nível da instituição [Reitoria e Pró-Reitoria]”*  
(GERENTE DE CPD, 2016).

*“O valioso feedback em relação as informações contábil-financeira presentes no orçamento do meu departamento eu não tenho, sendo*

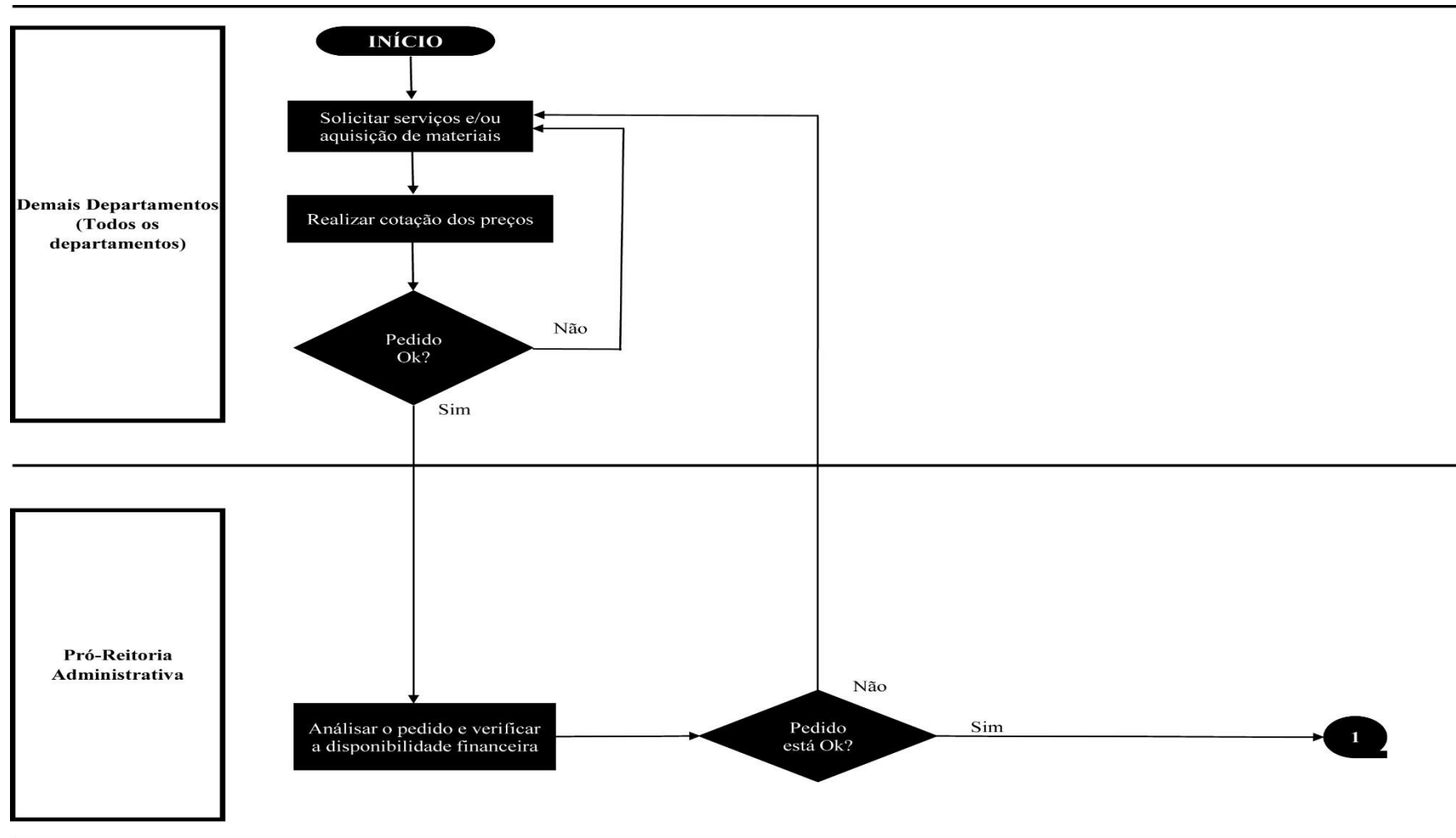
*mais específico, eu não tenho certeza se o que eu inseri lá está totalmente alinhado aos planos da instituição, sob a perspectiva da alta direção” (ENCARREGADA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, 2016)*

Para fins de complementação, cabe salientar que as informações contábil-financeira de natureza orçamentária são armazenadas no Departamento de Contabilidade/Controladoria e na Pró Reitoria Administrativa, porém não é responsabilidade do Departamento de Contabilidade/Controladoria o *feedback* em relação a essas informações aos respectivos departamentos, essa tarefa ficaria a cargo da Pró-Reitoria Administrativa juntamente com a Reitoria, conforme explicitado pela pró-reitora administrativa:

*“Todas as informações desse tipo [contábil-financeira de natureza orçamentária] são armazenadas no Departamento de Contabilidade/Controladoria e na própria Pró-Reitoria Administrativa e distribuídos aos respectivos departamentos pela Pró-Reitoria Administrativa em conjunto com a Reitoria” (PRÓ-REITORA ADMINISTRATIVA, 2016).*

Outro ponto a se considerar está relacionado ao compromisso no que tange ao orçamento; os mesmos gestores que relatam a falta de comunicação/suporte do nível estratégico, em determinadas situações, extrapolam a previsão orçamentária realizada por eles mesmos e gastam mais do que o previsto, sem nem, ao menos justificar, perante o nível estratégico.

Figura 11: Etapa 3 – Solicitação de serviços e/ou aquisição de materiais



Fonte: Autoria própria.

Já a etapa 3 (Figura 11) conduz ao processo de solicitação de serviços e/ou aquisição de materiais, realizado por todos os departamentos que necessitem dessas atividades e/ou materiais, destaca-se que o período dessas solicitações é semanal e mensal. Essa etapa já se inicia com uma solicitação pelos gestores dos departamentos, porém a informação acerca da aprovação (ou não) dessa operação, via orçamento, não chega até o gestor. Como mencionado anteriormente, as informações acerca da aprovação ou desaprovação da peça orçamentária são centralizadas na Pró-Reitoria Administrativa, com isso, a operação é realizada tomando por base unicamente a disponibilidade financeira da instituição. Desse modo, a decisão de solicitar e, posteriormente, cotar um serviço e/ou material é concretizada sem um suporte efetivo do nível estratégico, sem aquele precioso *feedback* de aprovação (ou não) da peça orçamentária do departamento.

Logo, iniciando a etapa 3, identifica-se uma grave falha no fluxo informacional, pois as informações contábil-financeira de natureza orçamentária geradas ao longo da etapa 1 e 2 não são utilizadas por completo na etapa 3, causando, assim, um *gap* informacional, prejudicando os processos decisórios.

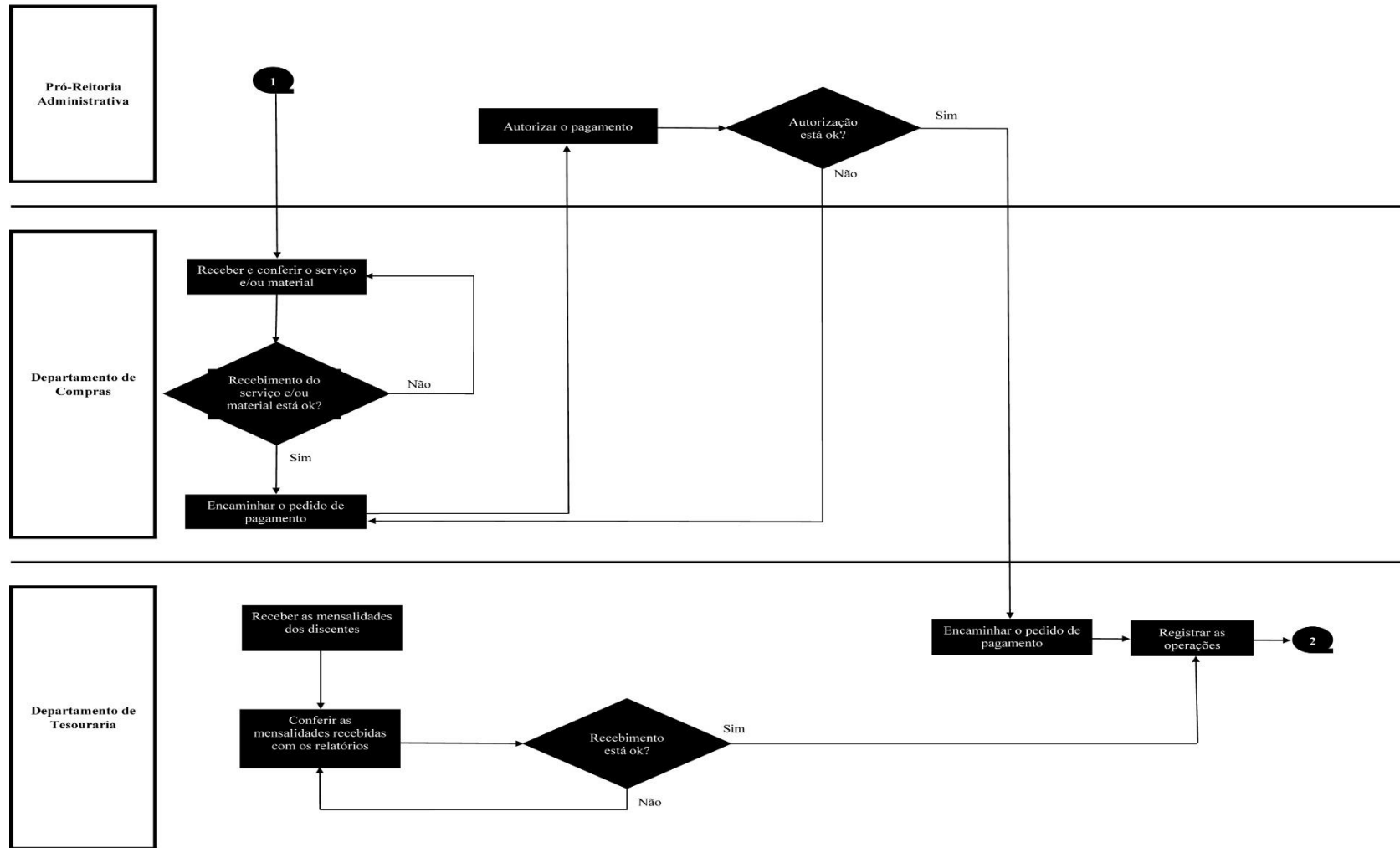
Na sequência da etapa 3, o pedido de serviços e/ou aquisição de materiais é encaminhado para análise da disponibilidade financeira da instituição (conforme mencionado anteriormente); tal análise é realizada pela pró-reitora administrativa. Estando tudo de acordo e a instituição tendo disponibilidade financeira, o pedido é então aprovado e a operação é efetuada.

Muitos colaboradores presentes no nível tático e operacional relataram que não haveria a necessidade de ocorrer essa etapa se as informações contábil-financeira a respeito do orçamento dos departamentos fossem devidamente encaminhadas aos respectivos responsáveis e os limites de gastos ajustados; feito isso todos ficariam cientes do limite disponível de gastos para os seus departamentos e dispensaria acionar a Pró-Reitoria Administrativa para deliberar quanto ao andamento do pedido.

Com o pedido já liberado pela Pró-Reitoria Administrativa, este é encaminhado ao Departamento de Compras, que passa a responder pelo andamento do processo, assim como discriminado na Figura 12.



Figura 12: Etapa 4 – Recebimento de mensalidades e pagamentos dos serviços e/ou material adquirido



Fonte: Autoria própria.

Na etapa 4 (Figura 12), essencialmente, tem-se o processo de pagamento dos serviços tomadas e/ou materiais adquiridos e o recebimento das mensalidades dos cursos da graduação e pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*), bem como o seu devido registro contábil-financeiro.

Nesta etapa, a informação contábil-financeira perpassa do nível estratégico para o tático/operacional, no momento da confirmação do pedido perante a Pró-Reitoria Administrativa e a autorização do pagamento das operações efetuadas.

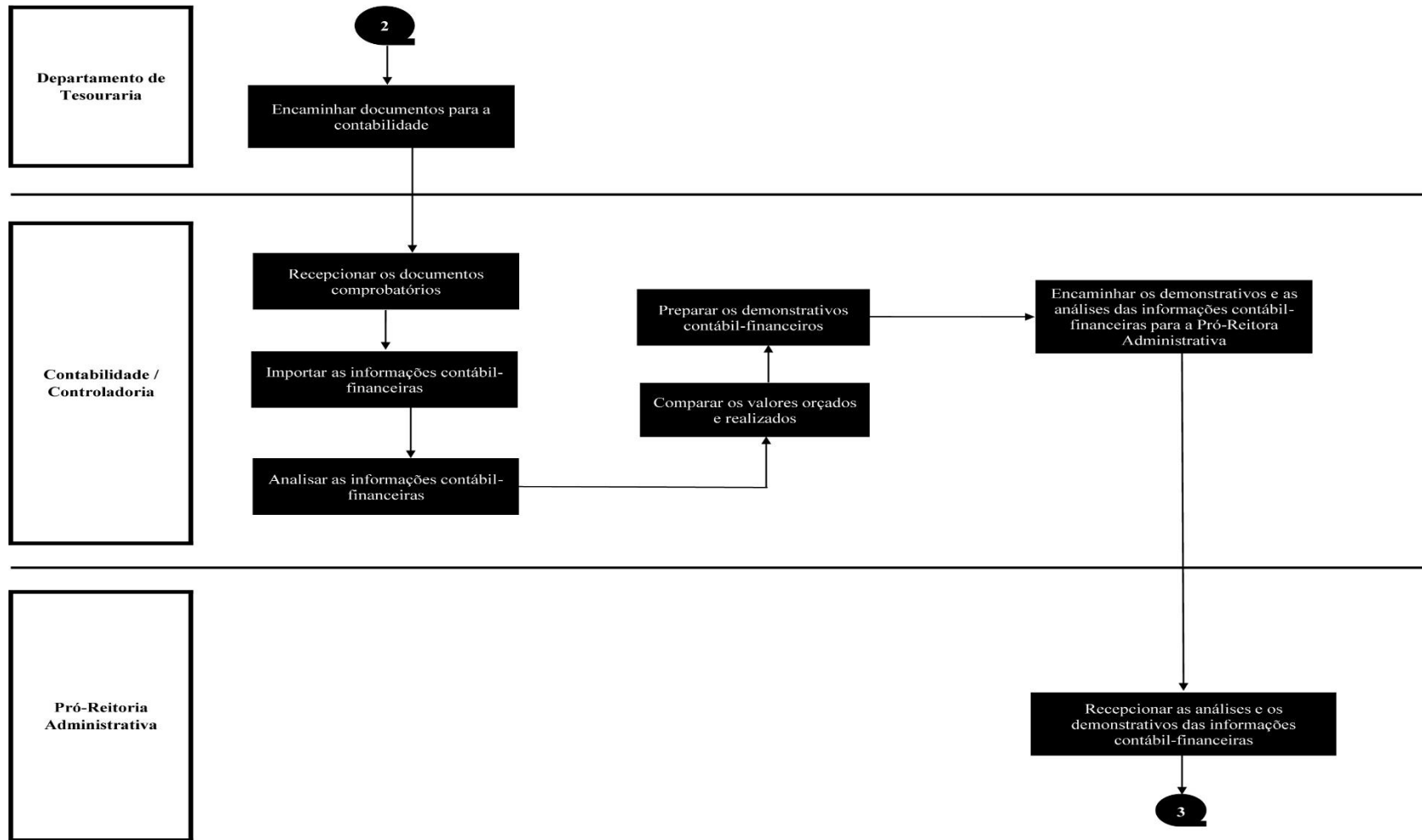
O Departamento de Compras fica responsável pelo recebimento do material e/ou serviço e, posterior, encaminhamento do pedido de pagamento ao Departamento de Tesouraria. Com a autorização do pagamento já efetuada pela Pró-Reitoria Administrativa, essa é direcionada ao Departamento Financeiro para providenciar a respectiva compensação e posterior registro da informação contábil-financeira.

Até o presente estágio, não há uma confrontação das solicitações de gastos dos departamentos com as informações presentes na peça orçamentária dos mesmos. Isso caracteriza-se como uma falha no fluxo de informações da entidade, pois, todo o trabalho despendido para elaboração dessa peça está sendo em vão; esse, foi um dos pontos mais criticados tanto pelos gestores como pelos analistas/assistentes da entidade nos questionários e nas entrevistas.

*“Todos os anos nos é solicitado o preenchimento da peça orçamentária, porém não sabemos e/ou não vemos a divulgação da confrontação das informações contábil-financeira de natureza orçamentária, acredito que a elaboração da peça orçamentária é apenas para cumprir alguma legislação, não possuindo um fim de gerenciamento e controle, que é o objetivo principal da respectiva peça” (ANALISTA DE MARKETING, 2016).*

Conforme mencionado anteriormente, todas as informações contábil-financeira de natureza orçamentária ficam centralizadas em um único nível, limitando as operações dos demais níveis. Frise-se: operações no sentido de execução dos gastos e recebimento das receitas previstas na peça orçamentária de cada departamento.

Figura 13: Etapa 5 – Importação e consolidação das informações contábil-financeira



Fonte: Autoria própria.

As operações referentes ao registro das informações contábil-financeira foram efetuadas na etapa 4. Logo, na próxima etapa (5), os documentos gerados por esses registros são encaminhados para o Departamento de Contabilidade/Controladoria.

Nesses documentos, encontram-se de forma detalhada todas as operações da entidade, suas saídas e entradas de numerários, assim como os responsáveis pela ocorrência de tais operações.

O Departamento de Contabilidade/Controladoria tem a responsabilidade de importar e integrar todos os registros para um *Enterprise Resource Planning* (ERP) da contabilidade. Executadas essas funções, advém o momento de se analisar todas as informações inseridas e presentes na base desse ERP, sendo que essas análises contemplam uma comparação entre os valores orçados e os realizados pela instituição. Posterior a isso, são preparados demonstrativos (relatórios) contendo todas as informações levantadas e suas respectivas análises, ou seja, as sazonalidades apresentadas entre o que foi orçado e o que foi realizado são frutos de análise, os departamentos que apresentaram maior variação entre orçado e realizado também recebem atenção e comentários mais críticos (detalhados).

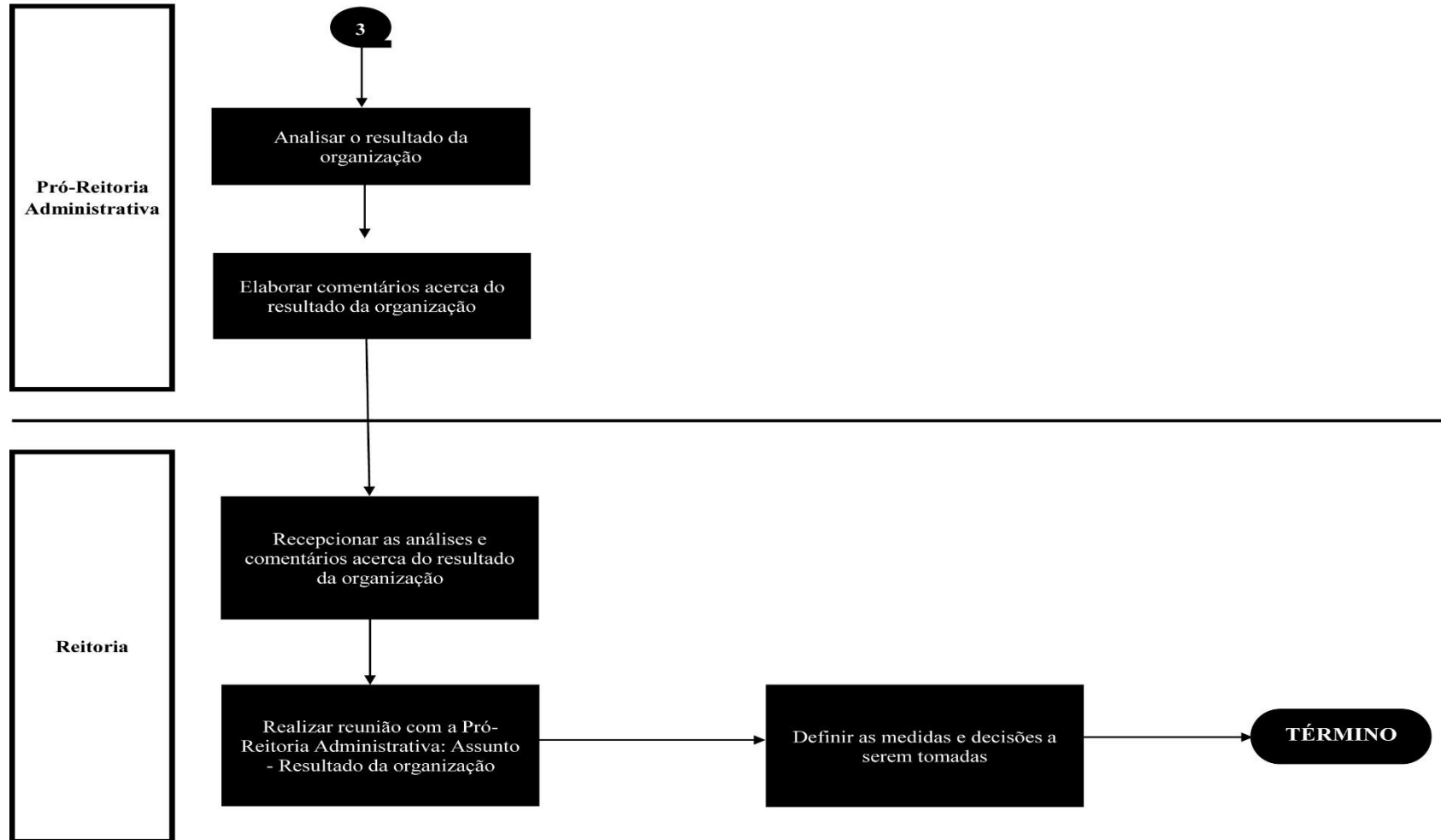
É relevante evidenciar que durante a etapa 4 não ocorreu a confrontação do que o departamento inseriu de numerários em sua peça orçamentária com o que o mesmo solicitou de serviços e/ou materiais, ou seja, não há subsídios informacionais para se tomar uma decisão de barrar ou não essa solicitação; a verificação desse fluxo informacional só ocorre na etapa 5, porém, nessa etapa já ocorreu o processo de aquisição do serviço e/ou material e, nessa etapa (5) são preparados demonstrativos (relatórios), conforme foi evidenciado no parágrafo anterior.

Todos esses demonstrativos (relatórios) são encaminhados do Departamento de Contabilidade/Controladoria para a Pró-Reitoria Administrativa, observe-se que tal processo é necessário para que seja realizada uma análise em nível estratégico, pontuando e considerando elementos para uma melhor visualização da informação contábil-financeira de natureza orçamentária.

Cabe pontuar a ênfase dada pelos sujeitos da pesquisa à falta de retorno em relação aos seus efetivos gastos; em outras palavras, esses alegam que desconhecem os reais gastos do seu departamento, não sabendo se extrapolaram (ou não) o previsto na peça orçamentária.

Essa “falta” de informação a respeito dos gastos departamentais compõe-se como outro *gap* informacional no fluxo, pois os gestores responsáveis por esses departamentos, muitas vezes, se perdem em relação a seus gastos, excedendo sua previsão orçamentária.

Figura 14: Etapa 6 – Análise e processos decisórios finais



Fonte: Autoria própria.

A Figura 14 demonstra o fluxo informacional presente na etapa 6, qualificada como a última etapa do mapeamento do fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária.

Recorde-se de que a etapa anterior se encerrou com o encaminhamento das análises do Departamento de Contabilidade/Controladoria para a Pró-Reitoria Administrativa. As análises passam, nesse caso, ao nível estratégico, considerando unicamente a Pró-Reitoria Administrativa e a Reitoria.

A pró-reitora administrativa realiza uma análise preliminar das informações contábil-financeira presentes nos demonstrativos (relatórios), emitindo um parecer contendo comentários acerca do resultado da organização, tal parecer é encaminhado a Reitoria. A respeito dos comentários contidos nesse parecer não foi concedido maiores detalhes sobre sua essência e forma.

Optou-se por utilizar a nomenclatura “resultado”, já que se trata da consequência das combinações de entradas e saídas de numerários, incluindo-se, nessas combinações, as previsões orçamentárias realizadas pelos departamentos. O resultado pode ser positivo ou negativo, indicando superávit ou déficit nas operações da entidade.

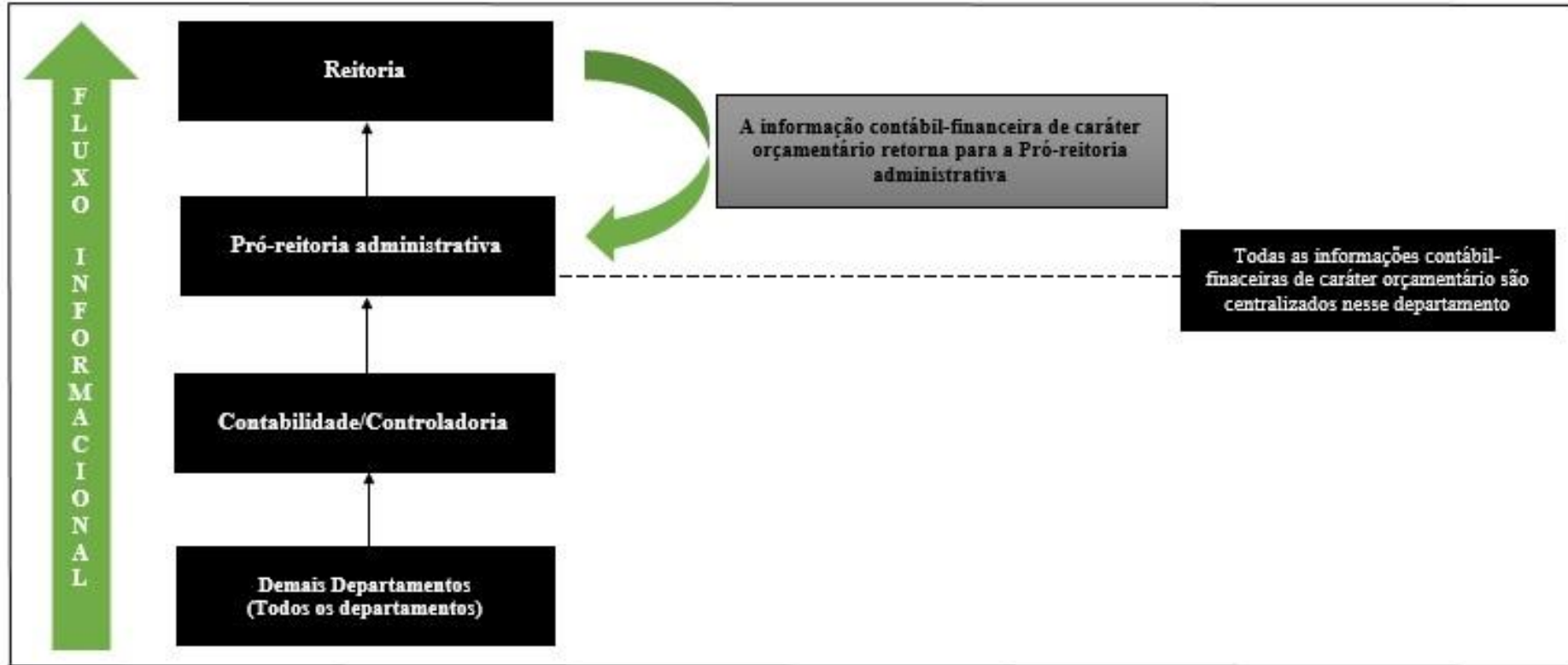
A Reitoria analisa, conjuntamente, com a Pró-Reitoria Administrativa todas as informações contábil-financeira da instituição, primordialmente, a relação previsão (orçamento) x realização, identificando as principais divergências. A partir dessas averiguações, os mesmos definem as metas essenciais para o próximo exercício ou mês (dependendo do período a ser realizada essa reunião).

Ficou evidente a centralização das informações contábil-financeira de natureza orçamentária. Note-se que essa centralização é prejudicial ao fluxo das informações, pois o deixa engessado e com apenas uma direção, isto é, as informações “nascem” no nível tático/operacional e são encaminhadas ao nível estratégico, e não há um retorno dessas informações, a título de acompanhamento do processo, no caso específico do presente estudo, o processo orçamentário; ou seja, há fluxo informacional, porém o mesmo desenvolve-se em um único sentido, partindo dos níveis operacionais/táticos e encerrando-se no estratégico, tratando-se unicamente do aspecto das informações contábil-financeira contidas na peça orçamentária, não fazendo referência com a execução da peça orçamentária.

Com a finalidade de apresentar o fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária de modo sintético, foi elaborado um mapa do processo do referido fluxo (Figura 15), com os principais pontos elencados nas discussões anteriores.



Figura 15 – Fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária-sintético



Fonte: Autoria própria.

Reitere-se que, pela Figura 15, é possível verificar o fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária de modo sintético. Salienta-se, ainda, que, a elaboração desse mapeamento teve como objetivo sintetizar todas as etapas descritas anteriormente nesta seção, pontuando os elementos mais importantes presentes no fluxo.

Destaque-se que todo o processo de mapeamento desse fluxo foi realizado mediante a verificação de documentos, tal como o PDI e a transcrição das respostas dos questionários e das entrevistas e, por meio dessas análises, foi possível mapear todo o fluxo informacional relacionado à informação contábil-financeira de natureza orçamentária.

Um ponto crucial na análise desse fluxo informacional refere-se ao modo como as informações perpassam os níveis organizacionais; ou seja, tratando-se da informação contábil-financeira de natureza orçamentária, a mesma provém dos departamentos e é encaminhada à Pró-Reitoria Administrativa e, posteriormente, à Reitoria, porém, o sentido inverso do fluxo não acontece: a confirmação a respeito da aprovação (ou não) do orçamento de cada departamento. A peça orçamentária é, assim aprovada e, após a sua consolidação, fica retida na Pró-Reitoria Administrativa

Com isso, os gestores acabam ficando desprovidos de informações contábil-financeira de natureza orçamentária para tomar decisões pertinentes aos seus departamentos, ou seja, não há fluxo de informações contábil-financeira de natureza orçamentária. A respeito dessa afirmação, abaixo são apresentados relatos de alguns gestores em torno dos problemas enfrentados pelos mesmos no momento de se tomar uma decisão:

*“A falta de informação contábil-financeira é um dos grandes problemas enfrentados por nós [gestores], sabemos que a instituição possui limites financeiros, mas não temos total certeza desses limites, em muitos momentos trabalhamos com presunções de fatos, isso porque não dispomos de informações suficientes, e isso nos prejudica no momento de se tomar uma decisão, como por exemplo, comprar novos computadores, ou então contratar um novo colaborador, mesmo assim realizamos a ação”. (GERENTE DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO, 2016)*

A fala do gestor de tecnologia da informação reflete o mesmo pensamento da maioria dos demais gestores: esses também relatam o seu restrito acesso às informações

contábil-financeira, com isso remete-se a questão da cultura organizacional e informacional presente e impressa nos membros e na entidade.

O gestor de marketing (2016) reitera dizendo que:

*“Nós encaminhamos as informações solicitadas pela alta direção [Reitoria e Pró-Reitoria Administrativa] para a Contabilidade/Controladoria realizar suas análises preliminares, porém não sabemos se o que orçamos foi realmente aprovado ou reprovado, mesmo assim continuo com o andamento dos processos no meu departamento, mas sempre me pautando no meu orçamento, sei que em alguns momentos meus gastos extrapolam o orçado, mas tento no próximo mês corrigir”.*

A partir das declarações dos gestores, foi possível identificar a preocupação que esses colaboradores possuem quanto ao acesso às informações contábil-financeira, pois há uma centralização dessas em um único departamento, assim como já constatado e afirmado ao longo desta seção. Os mesmos, relatam, também que desconhecem a atual situação financeira da entidade:

*“Seria interessante vermos os números, ficarmos mais próximos desses números, e assim contribuir nos processos decisórios mais importantes, fazendo com que a empresa se desenvolva ainda mais, acreditamos em seu potencial”.* (SECRETÁRIO GERAL, 2016)

No que tange à situação financeira da entidade, a pró-reitora administrativa destacou que está sendo implantada uma política informacional que fortaleça a transmissão mais eficiente das informações contábil-financeira, transmissão essa que, por hora, será realizada via documentos impressos/digitais e que subsidiaram as futuras tomadas de decisão. Contudo, ressalta-se que antes da implantação de uma política informacional (assim como almejado pela pró-reitora administrativa) é necessário que pulverize e deixe claro o valor que a informação possui para a organização e para os seus integrantes.

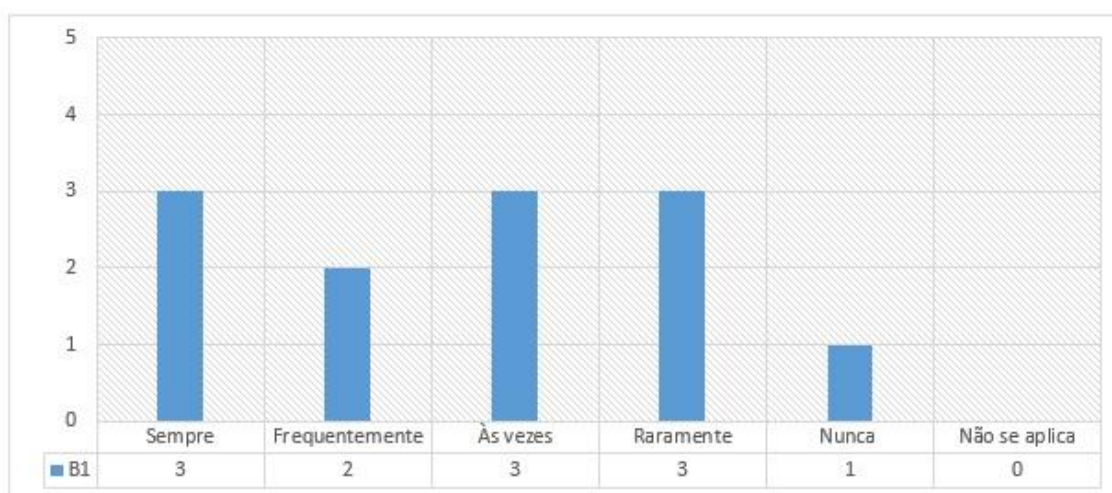
*“Estamos implantando uma política diferente de trabalho, no qual as informações contábil-financeira de cada departamento será transmitida a seus respectivos responsáveis, mas esse é um processo lento, que demanda muita atenção e controle, além do mais, nós temos (reitor e pró-reitora administrativa) consciência que o fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária não está*

*sendo contínuo, ele está parando no nível da Reitoria e Pró-Reitoria Administrativa e que não está sendo transmitido e isso nos preocupa”. (PRÓ-REITORA ADMINISTRATIVA, 2016)*

Percebe-se, por meio das transcrições anteriores, que há uma lucidez bem fundada em relação à importância e à relevância da informação contábil-financeira e que tal caracteriza-se como um instrumento fundamental para um processo decisório mais assertivo; porém, o fluxo informacional da mesma não é contínuo, sendo interrompido e centralizado, assim como descrito na Figura 15. A título de complementação, há conhecimento acerca da informação contábil-financeira de natureza orçamentária, porém a valorização dada a essa informação por parte da organização não é forte o bastante para que a mesma seja incorporada por seus membros, recaído-se assim sobre a questão da cultura organizacional.

Outro instrumento que valida as constatações acerca do uso das informações contábil-financeira no processo decisório é percebido pela disposição das respostas à questão direcionada aos gestores: “Com qual frequência toma decisões com base em informações contábil-financeira?”

Gráfico 2: Com qual frequência toma decisões com base em informações contábil-financeira?



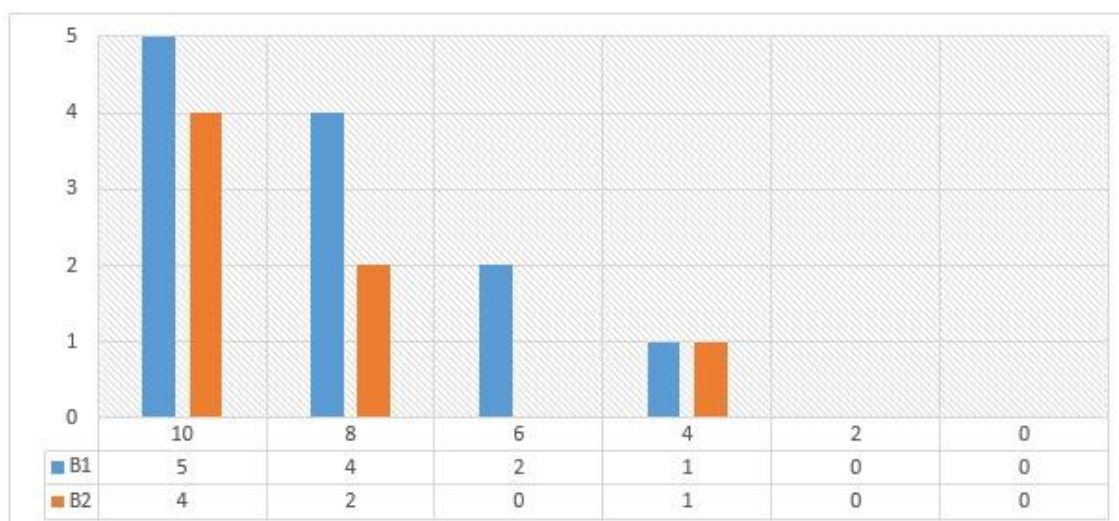
Fonte: Autoria própria.

O Gráfico 2 reflete que, entre os 12 gestores (B1) pesquisados, apenas 3 sempre utilizam as informações contábil-financeira; já consolidando os grupos do “às

vezes, raramente e nunca”, esse número chega a 7 gestores: ou seja, ainda há déficit de processos decisórios com base nessas informações. Reitera-se, novamente, que neste estudo toma-se como base a informação contábil-financeira de natureza orçamentária, mas há outros desdobramentos para esse tipo de informação (conforme citado na seção 2.2 - Informação Contábil-Financeira: Discussões, Apontamentos e Relações), que, não serão tratadas nesta pesquisa.

Todavia, por meio do Gráfico 3, percebe-se que tanto os gestores (B1) quanto os analistas/assistentes (B2) consideram a informação contábil-financeira de natureza orçamentária como muito relevante: em uma escala de 0 a 10, a maior concentração de respostas enquadrou-se na escala entre 10 e 8.

Gráfico 3: Qual o grau de importância que você atribuiria à informação contábil-financeira para a tomada de decisão?



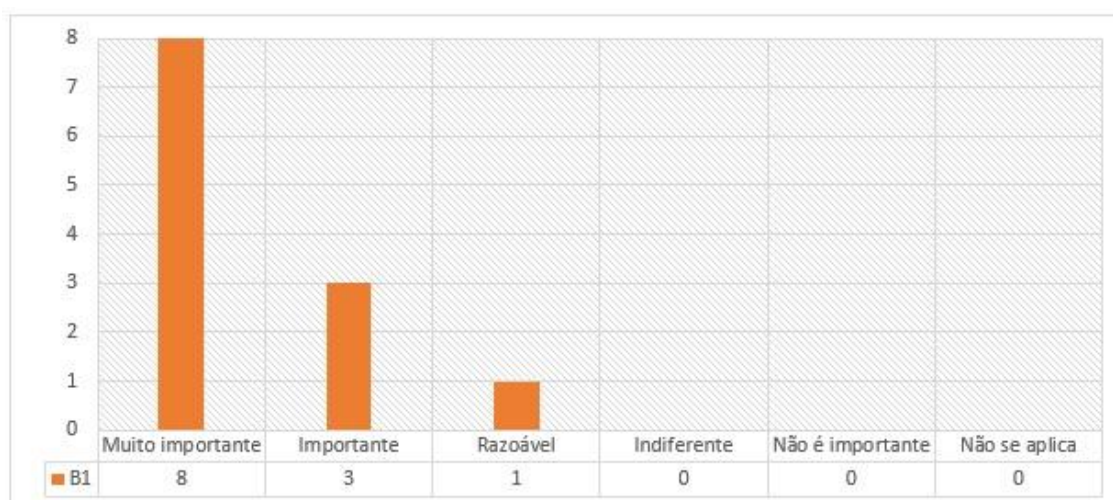
Fonte: Autoria própria.

A partir da análise das respostas obtidas, contidas no Gráfico 2, pode-se identificar que a frequência com que as decisões são tomadas com base em informações contábil-financeira é relativamente baixa; contudo, a partir da análise do Gráfico 3, pode-se perceber que o grau de importância atribuído a esse tipo de informação considera-se relativamente alto, pois a maior concentração de respostas enquadrou-se na escala entre 10 e 8 (como mencionado anteriormente).

Sendo assim, argumenta-se que os gestores possuem consciência da relevância que a informação contábil-financeira possui; apesar disso, não fazem uso das mesmas com certa assiduidade em seus processos decisórios, já que o acesso a elas é restrito.

Além desse, há outro questionamento, realizado com a proposta de compreender a opinião que os sujeitos tinham em relação ao acesso às informações contábil-financeira, considerando que essas têm a função de subsidiar o processo decisório. Esse questionamento considerou a seguinte escala: muito importante, importante, razoável, indiferente, não é importante e não se aplica, tendo como respondentes apenas os sujeitos presentes no B1-Estratégico.

Gráfico 4: Qual sua opinião em relação ao acesso às informações contábil-financeira, considerando que essas têm a função de subsidiar o processo decisório?



Fonte: Autoria própria.

O Gráfico 4 tem o objetivo de oferecer uma segunda validação a respeito do uso da informação contábil-financeira como subsídio ao processo decisório: nele a grande maioria dos sujeitos consideram muito importante o acesso a essas informações, em segundo aparece a classificação de importante.

Salienta-se que os três gráficos elencados e discutidos anteriormente, possuem função complementar no que tange as discussões propostas nesse estudo.

No roteiro de entrevista, foi apresentada uma questão acerca do armazenamento e da disseminação das informações contábil-financeira. Nessa questão, houve um alto nível de afirmação de que essas informações, basicamente, ficam

armazenadas no Departamento de Contabilidade/Controladoria, assim como demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 17: Onde são armazenadas e disseminadas as informações contábil-financeira subsidiárias ao processo decisório?

<b>Departamento</b>	<b>Respostas</b>
Reitor	Tanto na Contabilidade/Controladoria como na Pró-Reitoria Administrativa.
Pró-Reitora Administrativa	Todas as informações desse tipo são armazenadas na Contabilidade/Controladoria e na própria Pró-Reitoria Administrativa.
Pró-Reitora de Graduação	As informações contábil-financeira são armazenadas na Contabilidade/Controladoria da empresa.
Pró-Reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão	Essas informações são armazenadas e disseminadas na Contabilidade/Controladoria da instituição.
Gerente Financeiro	Todas estão armazenadas na Contabilidade/Controladoria.
Gerente de Marketing	Não sei responder com exatidão.
Gerente de Contabilidade/Controladoria	Essas informações encontram-se em nosso controle e no da Pró-Reitoria Administrativa.
Gerente de Recursos Humanos	No Departamento de Contabilidade/Controladoria.
Encarregada de Assistência Social	Acredito que na Contabilidade/Controladoria.
Gerente de CPD	Acredito que todas essas informações estão na Contabilidade/Controladoria.
Gerente de Tecnologia da Informação	Como somos os responsáveis pelos bancos de dados de todas as informações da empresa, também cuidamos do banco de dados onde as informações contábil-financeira encontram-se armazenadas.
Secretário Geral	Não sei responder.

Fonte: Autoria própria.

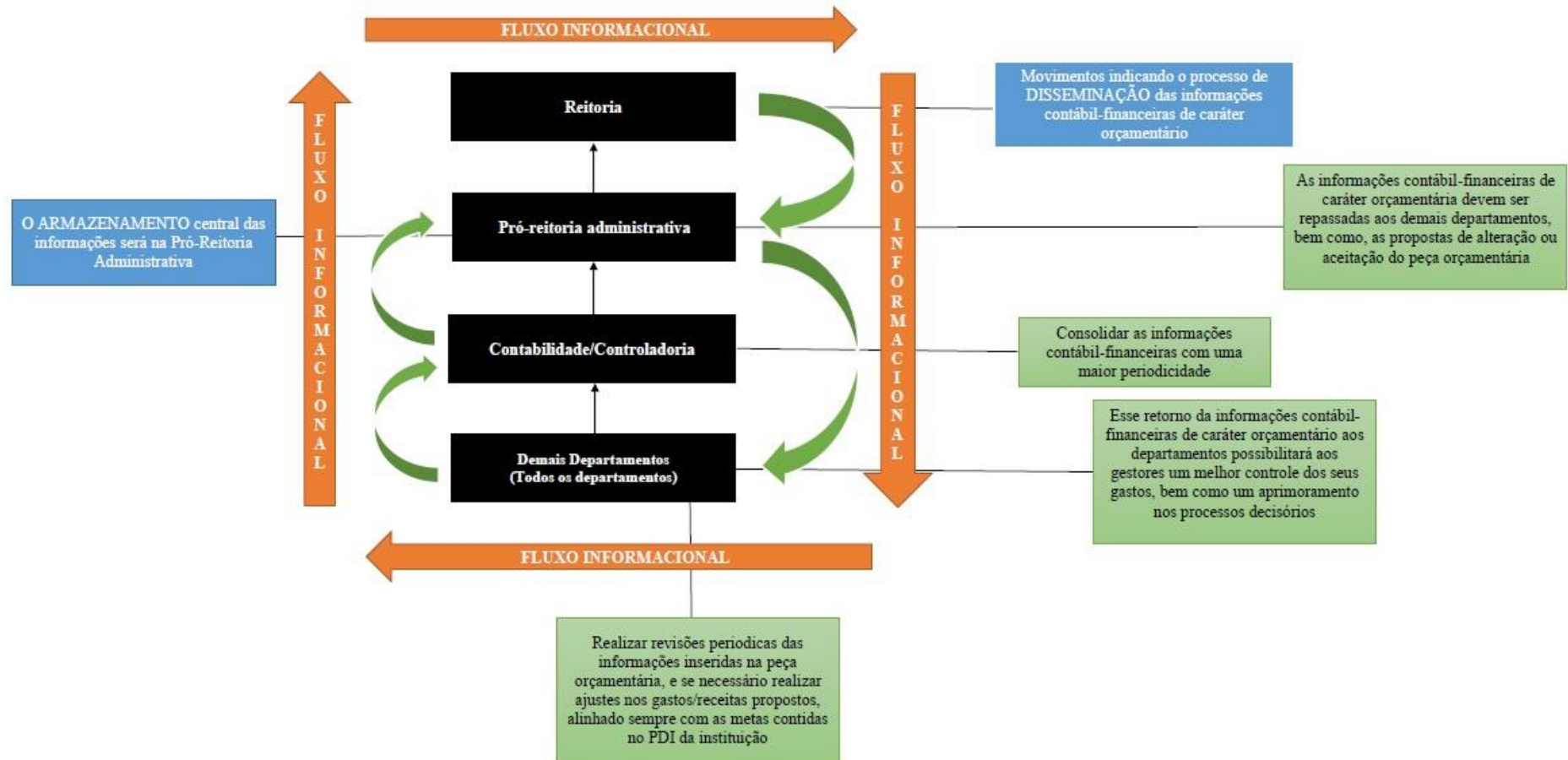
Conforme as informações prestadas pelos sujeitos pesquisados, observa-se que, dos 12 (doze) entrevistados (pertencentes ao Bloco 2), 1 (um) não soube responder onde as informações contábil-financeira ficam armazenadas (Secretário Geral) e 2 (dois) relataram que não sabem responder com exatidão (Encarregada de Assistência Social e Gerente de CPD). Já, para a maioria dos gestores, essas informações são armazenadas no Departamento de Contabilidade/Controladoria. Note-se que, em nenhum momento, houve citação a respeito da disseminação das informações, pois, como já examinado, as

informações contábil-financeira encontram-se centralizadas em um único departamento da instituição, impossibilitando sua disseminação.

Por fim, para que o fluxo informacional ocorra de forma cíclica, é necessário que não haja uma centralização e retenção das informações contábil-financeira: isto é, a informação contábil-financeira de natureza orçamentária deverá perpassar por todos os níveis, para que, assim, os gestores de todos os departamentos consigam tomar decisões tendo maior embasamento. Sendo assim, a Figura 16 apresenta um modelo conceitual de ocorrência do fluxo de informações contábil-financeira, salienta-se que o presente universo de estudo serviu de base apenas para a validação da respectiva pesquisa.



Figura 16: Modelo conceitual proposto: Fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária-sintético



Fonte: Autoria própria.

No modelo conceitual proposto na Figura 16, há um movimento cíclico da informação contábil-financeira, ou seja, tais informações retornam aos departamentos, permitindo aos gestores manterem os gastos e/ou as receitas, dentro dos padrões orçados. A disseminação dessas informações se dará por meio digital, remetendo assim aos fluxos formais (estruturados), sendo que esses [...] se caracterizam por sua visibilidade, se constituem no resultado das atividades e tarefas desenvolvidas de forma repetitiva no ambiente organizacional. (VALENTIM, 2010, p. 19).

Outro ponto proposto por meio do modelo, é que a consolidação das informações contábil-financeira seja mais periódica, havendo um retorno mais efetivo e tempestivo em relação ao que foi orçado e ao que foi realizado; tal informação servirá de base para muitas decisões dentro da instituição, até mesmo para uma possível reformulação da peça orçamentária (caso necessário) e assim se enquadrar melhor com a situação financeira da instituição.

Necessário esclarecer que a finalidade deste modelo conceitual de fluxo informacional busca, efetivamente, nortear e incentivar as organizações (principalmente as IES do Terceiro Setor) a assimilarem a relação existente entre os fluxos de informação e as informações contábil-financeira de natureza orçamentária, servindo, portanto, de apoio aos processos decisórios organizacionais, que, por sua vez, proporcionarão melhores resultados à organização.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se, inicialmente, que a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os fluxos informacionais das informações contábil-financeira de natureza orçamentária existentes em uma IES do Terceiro Setor, no que tange à relevância para o processo decisório.

Para o pleno desenvolvimento do estudo realizou-se uma revisão da literatura em torno das principais temáticas ora apresentadas, priorizando as referências bibliográficas mais recentes; abaixo estão descritas as temáticas abordadas nesta investigação:

- Ciência da Informação e seus alicerces;
- Fluxo de informação;
- Informação contábil-financeira;
- Gestão da informação;
- Gestão da informação contábil-financeira;
- Processos decisórios organizacionais;
- Entidades do Terceiro Setor;
- Instituições de Ensino Superior.

Ao longo da subseção 2.2 (Informação Contábil-Financeira: Discussões, Apontamentos e Relações) discorreu-se a respeito da considerável presença e relevância da informação contábil-financeira nos ambientes organizacionais, bem como o modo como essa contribui aos processos decisórios organizacionais; porém, tal contribuição ocorre de forma efetiva quando o fluxo informacional, pelo qual perpassa esse tipo de informação está em conexão com todos os departamentos da organização, não havendo “bloqueios” por parte de nenhum sujeito; “bloqueios” no sentido de que há um momento no fluxo informacional em que tal informação é travada, ou seja, a mesma não perpassa para os demais níveis organizacionais, sendo assim, não proporciona subsídios aos processos decisórios.

Contudo, não há como falar, efetivamente, em fluxo informacional e informação contábil-financeira sem, antes, definir a natureza da informação contábil-financeira que está sendo discutido, como se deu neste estudo. Foi necessário indicar as formas de desdobramento desse tipo de informação, e a opção escolhida. Cabe salientar

que, nesse caso, natureza da informação contábil-financeira é sinônimo de desdobramento. Desse modo, optou-se pela informação contábil-financeira de natureza orçamentária, assim como mencionado nos objetivos e caracterizado na subseção 2.2 (Informação Contábil-Financeira: Discussões, Apontamentos e Relações).

Esse tipo de informação é imprescindível para qualquer organização, pois, por meio dela, é possível proporcionar um melhor direcionamento das atividades organizacionais; ademais, também permite um parâmetro geral sobre como será o próximo exercício social da organização, evidência como, possivelmente, se comportará sua saúde financeira.

Esse tipo de natureza da informação contábil-financeira está presente em uma peça orçamentária, elencando e tabulando as receitas, bem como os gastos (despesas e custos), ficando a cargo dos departamentos elaborar essa peça orçamentária, “prevendo” o desenvolvimento do próximo exercício social da organização (como descrito na contextualização da Etapa 1 do fluxo informacional); todavia, ao longo da execução orçamentária, cabem ajustes na respectiva peça (de forma departamental), objetivando o cumprimento das metas contidas no PDI da instituição.

Salienta-se que o presente estudo não tem como pretensão encerrar as discussões sobre os fluxos de informação contábil-financeira de natureza orçamentária em Instituições de Ensino Superior do Terceiro Setor, mas, sim, explanar uma análise e uma proposta de fluxo informacional, bem como a compreensão absorvida em relação aos conceitos aqui expostos e discutidos.

Partindo da conjectura manifestada até o momento, por meio do referencial teórico e do presente estudo de caso, tornou-se possível promover uma reflexão, uma análise e uma discussão a respeito das temáticas ora propostas.

Já quanto ao estudo de caso, esse foi desenvolvido tomando por base uma Instituição de Ensino Superior (IES) do Terceiro Setor, mapeando e analisando o seu fluxo informacional, porém se limitando apenas à informação contábil-financeira de natureza orçamentária, como mencionado na seção 5.3 (delimitação da pesquisa).

Ressalta-se que o estudo do fluxo informacional da respectiva IES se concentrou em seu aspecto formal, destacando-se que nesse aspecto toda a troca de informações se dá por meio digital; isto é, os arquivos contendo as informações contábil-financeira de natureza orçamentária são transmitidos aos demais sujeitos

(partindo dos Departamentos e encerrando-se na Pró-Reitoria e Reitoria), para análise e verificação, via e-mail ou outro meio de transmissão online. Outro elemento importante identificado é que o fluxo informacional do presente universo de pesquisa possui uma vertente horizontal; entretanto, em relação à vertente horizontal, ela acontece não em sua totalidade, pois o fluxo permanece em um momento ascendente, carregando as informações aos níveis organizacionais superiores, mas não ocorre em descendência com o retorno a respeito das decisões sobre essas informações. Tais informações serviriam de subsídio aos processos decisórios departamentais, caso elas “descessem” aos níveis tático/operacional; pautado nessa afirmação que essas informações se caracterizam como sendo relevantes.

No momento de analisar as etapas do fluxo informacional, notou-se que os sujeitos (gestores e analistas/assistentes) possuem consciência das suas necessidades informacionais e sabem que tais informações existem, porém, essas encontram-se centralizadas em um nível superior e com acesso restrito. Tal fato (centralização e restrição) prejudica qualquer tomada de decisão organizacional por parte desses sujeitos.

Na sequência, foi proposto um modelo conceitual de fluxo informacional para que a informação contábil-financeira consiga perpassar por todos os departamentos, “subir e descer”, a “pirâmide dos níveis organizacionais”, de modo a subsidiar o processo decisório dos sujeitos presentes nas IES do Terceiro Setor. Esse modelo conceitual proposto de fluxo informacional proporcionará que a informação se estenda aos níveis organizacionais mais livremente, para que as vertentes horizontais e verticais dos fluxos informacionais aconteçam em sua totalidade, sem que haja barreiras tão altas quanto há atualmente.

A IES do Terceiro Setor universo deste estudo deverá se atentar ao fato de que as informações estão sendo centralizadas em um nível, no entanto, os demais também necessitam de acesso a tais informações para que possam continuar desenvolvendo suas atividades com plenitude; de forma coerente com os resultados almejados e propostos, é necessária a conscientização quanto ao fluxo informacional, bem como sua relevância em face aos processos decisórios organizacionais. Contudo, para que haja total conscientização a respeito da relevância dos fluxos informacionais e da informação contábil-financeira, é necessário trabalhar a cultura organizacional e informacional da

organização de modo assertivo e alinhado a valorização da informação perante aos usuários das mesmas, considerando os três níveis organizacionais (tático, operacional e estratégico).

Essa afirmação reitera o modelo conceitual proposto de fluxo de informação contábil-financeira efetuado na seção 7 (sete), por meio da Figura 16 (dezesseis) – Modelo conceitual proposto: Fluxo da informação contábil-financeira de natureza orçamentária-sintético. Salienta-se que o modelo conceitual proposto está apresentado de modo sintético, ainda que, apresentando toda a sistemática do fluxo informacional.

Logo, a concretização desse estudo demonstrou que a participação dos fluxos informacionais nos processos decisórios organizacionais possui grande relevância, além da sua contribuição para a disseminação das informações em todos os níveis organizacionais. Mais especificamente: a pesquisa ora concluída relatou uma análise do fluxo de informações contábil-financeira de natureza orçamentária, assim como reiterado ao longo das análises, propondo por fim um modelo conceitual de fluxo informacional à respectiva entidade, contudo, aplicável a qualquer IES do terceiro setor, com a finalidade de aprimorar o acesso às informações por parte dos usuários de tais informações, bem como atender as necessidades informacionais dos mesmos.

Salienta-se, por fim, que é imperioso disseminar a valorização da informação no ambiente organizacional por meio de uma cultura organizacional e informacional direcionada e orientada a esses objetivos, para assim implantar uma política informacional mais efetiva na organização, para que os sujeitos participantes deste processo consigam ter mais acesso a esse tipo de informação e, em consequência, consigam angariar maiores subsídios aos seus processos decisórios, fazendo com que a organização se desenvolva com maior efetividade, eficácia e eficiência.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. T.; GOMES, C. F. S.; GOMES, L. F. A. M. **Tomada de Decisão Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALTISSIMO, T. L. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso**. 2009. 167 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- AMARAL, A. V. **Terceiro Setor e políticas públicas**. Revista do Serviço Público, Ano 54, n. 2, abr-jun. 2003. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/266>>. Acesso em: 01 abr. 2015.
- ARAÚJO, A. M. P.; ASSAF NETO, A. **A contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, n. 33, p. 16-32, 2003.
- ARAUJO, C. A. A. **Correntes teóricas da ciência da informação**. Ci. Inf., Brasília, DF, v. 38, n. 3, p. 192-204, set./dez., 2009. Disponível: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1719/1347>> Acesso em: 02 jun. 2015.
- BARBOSA, R. R. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Inf. Inf., Londrina, v.13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>>. Acesso em: 22 abr. 2015.
- BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BORKO, H. **Information Science: what is it?** American Documentation, p. 3-5, Jan. 1968.
- BRASIL. **Lei n. 10.406, de 10/01/2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 02 abr. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.300, de 14 de setembro de 2010**. Regulamenta o art. 110 da Lei nº 12.249, de 11 de junho de 2010, e altera o Decreto nº 7.237, de 20 de julho de 2010, que regulamenta a Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, para dispor sobre o processo de certificação das entidades beneficentes de assistência social para obtenção da isenção das contribuições para a seguridade social.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre a organização da seguridade social, institui plano de custeio e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Dispõe e estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 mar. 1999.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009.** Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social; altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993; revoga dispositivos das Leis nº 8.212, de 24 de julho de 1991, 9.429, de 26 de dezembro de 1996, 9.732, de 11 de dezembro de 1998, 10.684, de 30 de maio de 2003, e da Medida Provisória nº 2.187-13, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

BUCKLAND, M. K. **Information as thing.** Journal of the American Society for Information Science (JASIS), v.45, n.5, p. 351-360, 1991.

CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. **Mapeamento de processos:** Importância para as organizações. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, 2013.

Disponível em: <

<http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>  
>. Acesso em: 20 dez. 2015.

CAMPELO, K. S.; LIBONATI, J. J.; SANTOS, R.; LAGIOIA, U. C. T.

**Características qualitativas da informação contábil:** uma análise do grau de entendimento dos gestores financeiros de empresas do setor elétrico brasileiro. Revista de Negócios, v. 16, n.4, p.11 – 29, out /dez, 2011. Disponível em:

<[www.spell.org.br/documentos/download/5709](http://www.spell.org.br/documentos/download/5709)>. Acesso em: 19 jan. 2016.

CARDOSO, J. B.; CUNHA, M. A. **Contabilidade por fundos – um instrumento para aplicação em entidades sem fins lucrativos de autogestão patrocinada à saúde.** In:

Congresso USP de Contabilidade e Controladoria, 2005. Disponível em:

<<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos22005/98.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

CASSELL, C; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research.** London: Sage Publications, 1994.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAZZOLATO, N. K. **As dificuldades de gestão das organizações não governamentais.** Revista da faculdade de administração e economia, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 66-81, nov. 2009. Disponível em:

<[www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/.../2013\\_EnGPR173.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/.../2013_EnGPR173.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2011.



CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL.

**Terceiro Setor:** Guia de orientação para o profissional da contabilidade. Publicação, Rio Grande do Sul, 2011.

CRUZ, C. V. O. A. **A relevância da informação contábil para os investidores sociais privados de entidades do terceiro setor no Brasil:** Uma investigação empírica. 2010. 156 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_; PRUSAK, L. **Working knowledge:** how organization manage what they know. Massachusetts: Harvard, 1998.

FANK, O. L.; LAVARDA, C. E. F. **Relação da assimetria da informação, da participação orçamentária e do risco na criação da folga orçamentária.** XVIII Congresso Brasileiro de Custos – Rio de Janeiro - RJ, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/481/481>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

FASB. *Statement of Financial Accounting Concepts* – SFAC nº 2. *Qualitative Characteristics of Accounting Information*, 1980.

FLORIANI, V. M. **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo.** 2007. 187 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências da Educação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FONSECA, J. G. M.; PEREIRA, M. J. L. de B. **Faces da Decisão:** As Mudanças de Paradigma e o Poder da Decisão. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **O programa Escola da Família**, 2015. Disponível em: <<http://escoladafamilia.fde.sp.gov.br/v2/Subpages/sobre.html>>. Acesso em: 19 maio 2015.

FUNDAÇÃO SEADE. **Informações dos municípios paulistas – IMP:** 2013. São Paulo, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVEIA, L.; GAIO, S. (Org.). **Sociedade da Informação:** balanço e implicações. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2004.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos.** São Paulo: Pioneira, 2001.

HILL, M. M.; HILL, A. **A investigação por questionário.** 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2002.

INOMATA, D. O. **O fluxo da informação tecnológica: uma análise no processo de desenvolvimento de produtos biotecnológicos.** 282 f. 2012 Dissertação (Mestrado de Ciência da Informação). Universidade Federal de Santa Catarina. 2012.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IASB). **Normas Internacionais de Contabilidade 2001.** São Paulo: Ibracon – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil: 2001.

JAMIL, G. L. **Gestão de informação e conhecimento em empresas brasileiras: Estudo de múltiplos casos.** 1. Ed. Belo Horizonte: Editora C/Arte, 2006.

LIMA, E. M. **Contribuição para apuração e evidenciação dos resultados das instituições de ensino superior com certificado de entidade beneficente de assistência social.** 182 f. 2003 Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Universidade de São Paulo. 2003.

LOBO, M. B. C. M. **Panorama da evasão no ensino superior brasileiro: Aspectos gerais das causas e soluções.** Instituto Lobo para Desenvolvimento da Educação, da Ciência e da Tecnologia, 2012. Disponível em: <[http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_087.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_087.pdf)> Acesso em: 10 maio 2015

MANÃS, A. V.; MEDEIROS, E. E. **Terceiro Setor: Um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico.** In: Perspectiva em Gestão & Conhecimento, Periódicos. 2012.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros.** II Seminário internacional de pesquisa e estudos qualitativos. Bauru, Universidade Sagrado Coração. 2004. Disponível em: <<http://www.sepq.org.br/IIsipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>> Acesso em: 06 maio 2015.

MANZO, A. J. **Manual para la preparación de monografías: uma guía para presentar informes y tesis.** 2. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

MARCHIORI, P. Z. **A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional.** In: Revista IBICT, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/159/138>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINEZ, A. L.; CARDOSO, R. L. **Gerenciamento da informação contábil no Brasil mediante decisões operacionais.** Revista Eletrônica de Administração - Edição 64 Vol 15 N° 3 dez. 2009. Disponível em: <[seer.ufrgs.br/read/article/view/39021](http://seer.ufrgs.br/read/article/view/39021)>. Acesso em: 29 set. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MILITÃO, E.; TORRES, R. **Justiça manda cobrar quase R\$ 1 bi de filantrópicas**. Em: <<http://congressoemfoco.uol.com.br/noticias/justica-manda-cobrar-quase-r-1-bi-de-filantropicas/>>. Acesso em: 08 jul. 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **O que é Fies**. Disponível em: <<http://sisfiesportal.mec.gov.br/fies.html>>. Acesso em: 19 maio 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **O programa**. Disponível em: <<http://prouniportal.mec.gov.br/o-programa>>. Acesso em: 19 maio 2015.

MOLINA, L. G. **Portais Corporativos: tecnologias de informação e comunicação aplicadas à gestão da informação e do conhecimento em empresas de tecnologia de informação**. 2008. 211 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Estadual Paulista, Marília. 2009.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Informação orgânica como subsídio para o processo de inteligência competitiva. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008, p. 27-40.

MORIGI, V. J.; SEMENSATTO, S.; BINOTTO, S. F. T. **Ciclo e fluxo informacional nas festas comunitárias**. In: Revista Informação & Sociedade, v. 16, n. 1, p. 193-201, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/453/1504>>. Acesso em: 14 jun. 2015.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos** (terceiro setor). São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, B. F. **Fluxos informacionais e necessidades de informação no processo de tomada de decisão na gestão de obras públicas: um estudo de caso na secretaria de estado de obras públicas do Paraná**. 2009. 118 f. Dissertação (Mestrado em Construção Civil), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, J. S. P. **A gestão da informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior – Um estudo de caso**.

2010. 163 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

PAIVA, S. B. **Da informação ao conhecimento contábil: um salto qualitativo na Contabilidade**. In: Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXXV, n. 158, p. 75-85, mar/abr, 2006.

PATTON, M. **Qualitative evaluation and research methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1990.

PEREIRA, F. S. **O gerenciamento do hospital universitário da UFSC nos níveis estratégico, tático e operacional, na percepção de seus dirigentes**. 2003. 314 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M. M. **Traçados e limites da ciência da informação**. Ciência da Informação, vol. 24, n. 1, 1995. Disponível em: <[www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/03/pdf\\_28e741d75e\\_0008890.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/03/pdf_28e741d75e_0008890.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2015.

PLETSCH, E. **O fluxo de informações como apoio à tomada de decisão: O caso da central de atendimento da Telet S.A.** 2003. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de informácion: dimensiones e implementación para eléxito organizacional**. Rosario – Argentina: Nuevo Parhadigma, 2004.

PORTON, R. A. B.; LONGARAY, A. A. **Relevância do uso das informações contábeis nos processos decisoriais**. Revista Angrad, v. 7, n. 4, nov/dez – p. 89-110, 2006. Disponível em: <[http://extensao.fecap.br/artigoteca/Art\\_011.pdf](http://extensao.fecap.br/artigoteca/Art_011.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, R. **A inteligência competitiva organizacional e os sistemas integrados de gestão ERP: estudo nas indústrias calçadistas de Jaú**. 2009. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Estadual Paulista, Marília. 2009.

SAMPAIO, T. O. S. **Contexto externo e trajetórias organizacionais: O caso do centro universitário FUMEC**, 1ª ed., São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: FUMEC, 2005.

SARACEVIC, T. **Ciência da informação: origem, evolução e relações**. Perspec. Ci. Inf., Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996. Disponível em:

<[www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/08/pdf\\_fd9fd572cc\\_0011621.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/08/pdf_fd9fd572cc_0011621.pdf)>. Acesso em: 05 jul. 2015.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, M.L. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. cap. 1, p. 9-23.

SMITH, M. S. J. **A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas**. 2013. 258 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação), Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013.

SOUZA, M. F. C. **Contabilidade do terceiro setor: Ferramenta indispensável para prestação de contas das entidades do terceiro setor**. 1. ed. São Paulo: Letras do pensamento, 2012.

SOUZA, J.; KANTORSKI, L. P.; LUIS, M. A. V. **Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental**. Revista Baiana de Enfermagem, Salvador, v. 25, n. 2, p. 221-228, maio/ago. 2011. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/5252/4469>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

SUTTON, B. **The rationale for qualitative research: a review of principles and theoretical foundations**. Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 411- 430, Oct. 1993.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: Relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2006. p. 19-35.

TRAHAND, J.; HOPPEN, N. **Sistemas especialistas e apoio à decisão em administração**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 23, p. 11-20, abr/jun, 1998. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=629](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=629)>. Acesso em: 10 jun. 2015.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. In: VALENTIM, M. L. P (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 13-22.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamanca/Espanha**. BJIS, Marília (SP), v.7, n. Especial, p. 299-323, 1º. Sem. 2013. Disponível em: <<http://www2.marilia.Unesp.br/revistas/index.php/bjis/index>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento**. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v. 3, n.4, ago/02. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 21 abr. 2015.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência, conhecimento e inteligência organizacional**. 2009. 125 f. Tese (Livre Docência), Universidade Estadual Paulista, Marília. 2009.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. **Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão**. Informação & Informação, Londrina. v. 15, n. 1, p. 85-103, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/5335/588>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

YAFUSHI, C. A. P. **A competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório: Estudo de caso na Duratex de Agudos (SP)**. 2015. 230 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Estadual Paulista, Marília, 2015.

YAMAMOTO, M. M.; SALOTTI, B. M. **Informação contábil: Estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

### TEMA:

A gestão do fluxo das informações contábeis-financeiras como subsídio do processo de decisão: estudo de caso em uma instituição de ensino superior do Terceiro Setor.

### OBJETIVO:

A proposta de pesquisa delineada tem como objetivo analisar os fluxos informacionais das informações contábil-financeira de natureza orçamentária existentes em uma IES do Terceiro Setor, no que tange à relevância para o processo decisório.

### PÚBLICO ALVO:

- Gestores da IES universo de estudo, pertencentes ao **Bloco 1 – Estratégico**: Reitor, Pró-Reitora Administrativa, Pró-Reitora de Graduação, Pró-Reitor de Pesquisa e Extensão, Gerente Financeiro, Gerente de Marketing, Gerente de Contabilidade e Controladoria, Gerente de Recursos Humanos, Encarregada da Assistência Social, Gerente de CPD, Gerente de Tecnologia da Informação e Secretário Geral.
- Demais colaboradores da IES universo de estudo, pertencentes ao **Bloco 2 – Tático e Operacional**: Departamento de Contabilidade, Departamento de Marketing, Departamento Financeiro, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Assistência Social, Departamento de CPD e Departamento de Tecnologia da Informação.

### CASO SELECIONADO:

A unidade de análise relaciona-se com a definição do caso. A definição da unidade de análise está intrinsecamente vinculada à maneira como as questões iniciais foram definidas (YIN, 2005).



O estudo de caso será realizado em uma Instituição de Ensino Superior, legalmente constituída como pertencente ao Terceiro Setor, localizada no interior paulista.

#### **INTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS:**

A presente pesquisa terá como instrumentos de coleta de dados Questionários Semi-Estruturados e Entrevistas com gestores e demais colaboradores (esses foram mencionados anteriormente, no tópico de público-alvo).

## **APÊNDICE B – Carta entregue aos entrevistados**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Luis Fernando Conduta, sou Mestrando em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista e estou desenvolvendo a pesquisa “A GESTÃO DO FLUXO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS-FINANCEIRAS COMO SUBSÍDIO DO PROCESSO DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO TERCEIRO SETOR”, que tem como propósito a produção de dissertação de mestrado no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista – UNESP.

O presente trabalho tem como objetivo analisar o modo como os fluxos de informação contábil-financeira fornecem subsídios ao processo decisório, tendo como universo de estudo a entidade em que o Senhor (a) desenvolve suas atividades.

Para isso, conto com sua participação como entrevistado. Serão necessários apenas poucos minutos para que, assim, me sejam fornecidas informações valiosas à elaboração desta pesquisa.

Por outro lado, eu e minha orientadora, asseguramos que os nomes dos entrevistados serão mantidos em sigilo, uma vez que suas respostas não serão identificadas por ocasião da divulgação da pesquisa, também pelo fato das informações coletadas não serem analisadas isoladamente.

Antecipadamente, agradecemos a colaboração.

Atenciosamente,

Luis Fernando Conduta  
Mestrando em Ciência da Informação – PPGCI / UNESP  
fernando.condutta@gmail.com

Profa. Dra. Bárbara Fadel  
Orientadora da pesquisa  
Departamento de Ciência da Informação – PPGCI / UNESP  
ba.fadel@terra.com.br

### APÊNDICE C – Carta de agradecimento

Prezado (a) Senhor (a),

Venho, aqui manifestar meus sinceros agradecimentos por sua participação e contribuição na coleta de dados para minha pesquisa de mestrado intitulada: “A GESTÃO DO FLUXO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS-FINANCEIRAS COMO SUBSÍDIO DO PROCESSO DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO TERCEIRO SETOR”.

Recordo que referido estudo foi desenvolvido junto ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista – UNESP, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. Bárbara Fadel.

E, mais uma vez, esclareço que todos os dados coletados foram de extrema importância, visto que contribuíram para a elaboração, e posterior análise, dos fluxos das informações contábil-financeira de natureza orçamentária da entidade, bem como a forma que tais subsidiam o processo de decisão. Enfatizo, também, que será garantido sigilo quanto as respostas dadas.

Necessário, por fim, salientar que ações dessa natureza contribuem para o desenvolvimento da ciência e tecnologia em nosso País e determinam o destaque de profissionais comprometidos com o crescimento institucional.

Marília, 20 de janeiro de 2016.

Luis Fernando Conduta  
fernando.condutta@gmail.com

**APÊNDICE D – Questionário Semi-Estruturado: Grupo 1 (Estratégico)****Perfil do entrevistado**

1. Formação acadêmica (curso): \_\_\_\_\_
2. Cargo ocupado na organização: \_\_\_\_\_

**Nota de Observação:** A Informação Contábil-Financeira tratada neste questionário é de natureza Orçamentária.

**Relevância da informação contábil-financeira**

3. O que você compreende por informação contábil-financeira?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Você já possuía uma prévia experiência no trato de informações de cunho contábil-financeiro?  
( ) Sim. Explique: \_\_\_\_\_  
( ) Não.
5. Qual a relação observada (por você) entre a informação contábil-financeira e o desenvolvimento da instituição?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Você avalia como sendo relevante a informação contábil-financeira para o desenvolvimento de suas atividades?  
( ) Sim ( ) Não
7. No caso de a resposta anterior ter sido positiva, de que modo você avalia essa relevância? Explique de forma concisa.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Com qual frequência toma decisões com base em informações contábil-financeira?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não se aplica.

9. Qual sua opinião em relação ao acesso às informações contábil-financeira, considerando que essas têm a função de subsidiar o processo decisório?

- Muito importante
- Importante
- Razoável
- Indiferente
- Não é importante
- Não se aplica.

10. Qual o grau de importância que você atribuiria à informação contábil-financeira para a tomada de decisão?

Mais importante (10) (8) (6) (4) (2) (0) Menos importante.

11. Em algum momento no desenvolvimento de suas atividades rotineiras, houve algum evento que não foi solucionado por falta de informação contábil-financeira? Explique de modo conciso.

---

---

---

12. Você compreende o modo como a informação contábil-financeira perpassa pelo fluxo até chegar a você? Explique de modo conciso.

---

---

---

13. Você sabe como ocorre o fluxo de informação contábil-financeira na instituição? Descreva de modo conciso.

---

---

---

14. Na sua opinião, o que falta para a informação contábil-financeira ser completa e, assim, suportar um processo decisório com mais assertividade e efetividade?

---

---

## APÊNDICE E – Questionário Semi-Estruturado: Grupo 2 (Tático e Operacional)

### Perfil do entrevistado

1. Formação acadêmica (curso): \_\_\_\_\_
2. Cargo ocupado na organização: \_\_\_\_\_

**Nota de Observação:** A Informação Contábil-Financeira tratada nesse questionário é de natureza Orçamentária.

### Relevância da informação contábil-financeira

1. O que você compreende por informação contábil-financeira?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
2. Você já possuía uma prévia experiência no trato de informações de cunho contábil-financeiro?  
 ( ) Sim. Explique: \_\_\_\_\_  
 ( ) Não.
3. Você avalia como sendo relevante a informação contábil-financeira para o desenvolvimento de suas atividades?  
 ( ) Sim ( ) Não
4. No caso de a resposta anterior ter sido positiva, de que modo você avalia essa relevância? Explique de forma concisa.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
5. Qual o grau de importância que você atribuiria à informação contábil-financeira para a tomada de decisão?  
 Mais importante (10) (8) (6) (4) (2) (0) Menos importante.
6. Em algum momento no desenvolvimento de suas atividades rotineiras, houve algum evento que não foi solucionado por falta de informação contábil-financeira? Explique de modo conciso.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista: Grupo 1 (Estratégico)

**Nota de Observação:** A Informação Contábil-Financeira tratada nessa entrevista é de natureza Orçamentária.

- 1) Quais são as suas atribuições?
- 2) De que modo são selecionadas e obtidas as informações contábil-financeira que são necessárias à tomada de decisão?
- 3) Essas informações contábil-financeira são de livre acesso aos gestores ou são disponibilizadas apenas quando solicitadas?
- 4) Onde são armazenadas e disseminadas as informações contábil-financeira subsidiárias ao processo decisório?
- 5) Quais são os principais problemas enfrentados pelos gestores no momento do processo decisório?
- 6) Na sua opinião, quais seriam os fatores que contribuem para a eficácia (resultado) do fluxo informacional?
- 7) A organização se preocupa em conhecer o resultado das decisões que foram tomadas baseadas nas informações de cunho contábil-financeiro? Se sim, como isso acontece?