

SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL COMO ENFASE NOS IMPACTOS NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GB IMPORTS

**HALINE MORAIS FALCÃO
MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAUJO**

RESUMO

Esse estudo visa à identificação e a definição da necessidade de um sistema de informação gerencial, bem como, a estruturação dos processos através do desenvolvimento e criação de um organograma para a empresa como também, a elaboração de um fluxograma das atividades desenvolvidas. Para o desenvolvimento do trabalho foi aplicado um estudo de natureza exploratória-descritiva através de uma amostra por conveniência com os gestores dos departamentos da empresa tendo como instrumento um roteiro de entrevista. Baseado nos dados coletados foi proposto um organograma e um fluxo que atendesse as necessidades da empresa conduzindo as ações da organização e fazendo com que todos os setores desenvolvam estratégias competitivas para a empresa.

Palavras Chaves: sistema de informação, processos, estrutura organizacional.

ABSTRACS

This study aims at identifying and defining the need for a management information system, as well as the structuring of processes through the development and creation of an organizational chart for the company as well as the preparation of a flowchart of the activities. For the development of work a study of exploratory-descriptive nature was applied through a convenience sample with the managers of departments of the company as an instrument having an interview script. Based on the data collected was proposed an organizational chart and a flow that meets the needs of the company conducting the organization's actions and causing all sectors develop competitive strategies for the company.

KEYWORDS: information system, processes, organizational structur

1. INTRODUÇÃO

Atualmente por mais importante que seja a palavra planejamento muitos administradores continuam gerindo suas empresas sem ele o que acarretam em decisões equivocadas e erradas gerando assim prejuízo para as empresas. Para ajudar o gestor nessa hora o sistema de informação gerencial (SIG) que é uma ferramenta, vem auxiliar e aperfeiçoar as informações na tomada de decisão.

Segundo Oliveira (2001 p 39), o SIG é um método organizado para prover informações passadas, presentes e futuras relacionadas com as operações interna e externa da empresa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa através do fornecimento de informação.

Além de dar suporte para a empresa o SIG de acordo com Batista(2004 p 20) mostra-se imprescindível às corporações que buscam uma gestão participativa e horizontalizada, pois vem garantir a unificação de conceitos, agilidade, uniformidade na análise de dados.

A empresa foco do estudo trata-se de uma instituição composta por 33 funcionários com 5 gestores (administrativo / marketing / logística / financeiro / importação) atuante no segmento do comércio internacional já há 5 anos gerindo operações de importações e exportações com atuação aduaneira e logística no Brasil. Focada em oferecer serviços de alto desempenho e excelência, disponibilizando aos clientes conhecimentos técnicos e de mercado que associados à tecnologia geram plena satisfação agregando valor a cadeia logística e minimizando custos operacionais. Mas a empresa com todo esse know-how sofre por não haver uma estrutura clara de papéis, atribuições do gestor gerando dessa forma problemas com a falta de informação.

O objetivo do artigo é desenvolver uma estrutura organizacional e mapear os processos críticos da GB IMPORT'S. Espera-se que os dados coletados possam contribuir na adaptação dos sistemas de informação gerenciais apoiando na tomada de decisão. Justifica-se abordar tal tema porque os gestores ainda não conhecem tal ferramenta e o seu poder de maximização na administração de uma empresa. Assim o estudo poderá colaborar na sensibilização dos gestores para uma futura aquisição

de um software de gestão integrada, contribuindo para uma otimização dos processos por meio da utilização adequada com os recursos disponíveis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações desempenham papéis importantes nos mais variados setores da sociedade. Públicas, privadas ou sem fins lucrativos, elas desempenham modelos de estrutura e suas atividades que de certa forma influencia o comportamento dos seus membros.

A compreensão do conceito de estrutura organizacional para alguns autores fica baseado na afirmação de que é a distribuição em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos e entre os papéis dessas pessoas que levam em consideração fatores intrínsecos nas estruturas organizacionais. Já para Mintzberg (2003), Hall (2004) e Wagner III (2004) a formação da estrutura organizacional esta baseado em alguns aspectos intrínsecos das estruturas organizacionais. Segundo esses autores, essa estrutura organizacional encontrará hierarquia de autoridade, divisão de trabalho, especialização das funções com cargos e pessoas tecnicamente competentes, métodos de trabalho, regras para ocupantes e o aspecto da remuneração que tende ser distinto conforme o cargo. Também é levado em consideração para a formação de uma estrutura organizacional seja qual for o modelo os itens complexidade e formalização. Quanto a complexidade, esta faz relação e cria impacto ao comportamento dos membros da organização, na qual possui relação direta com a divisão do trabalho e com o aspecto comunicação, em que as informações são fragmentadas de acordo com o grau de ocupação.

Já o grau de formalização em uma estrutura organizacional tende a controlar o indivíduo sobre características que a organização auxilia. Segundo Clegg (1980) com a formalização, a estrutura organizacional recebe a orientação de um poder centralizador que distribui na organização algumas metas que darão continuidade nas atividades desenvolvidas obedecendo assim a lógica organizacional criada pela

empresa. A formalização irá definir o grau em que são padronizadas as regras, normas, políticas e procedimentos que coordenam as atividades dos cargos e funções na organização.

Esse tipo de estrutura esta baseado em um tipo de controle denominado estrutural. Para esse tipo de organização o controle se fundamenta em normas, na estrutura hierárquica e nas tarefas que passam a ser especializada (Meonte,2003). Assim o controle ocorre através de normas estabelecidas previamente. As tarefas que precisam de uma maior qualificação como as atividades administrativas exigem esse controle. Em tal caso os requisitos técnicos irão indicar previamente a função de forma específica e especializada de cada profissional delineando assim as funções de acordo com o nível ao qual o trabalhador se encontra.

2.1.1 ELEMENTOS BÁSICOS E AS PARTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional pode ser definida pela soma total das formas em que é dividido o trabalho e as tarefas com o objetivo de alcançar a coordenação entre elas. Com isso se faz necessário entender e identificar alguns elementos e as partes que dividem a empresa, porque ficará mais fácil começar a montar a estrutura organizacional mais adequada para a atividade desenvolvida pela empresa. Segundo Mintzberg(2003) os elementos necessários são:

- 1- Ajustamento interno: permite a coordenação do trabalho pelo processo simples de comunicação informal;
- 2- Supervisão direta: permite a coordenação ter um individuo com responsabilidade pelo trabalho de outros;
- 3- Padronização do processo de trabalho: o processo é padronizado quando os resultados do trabalho são especificados;
- 4- Padronização das habilidades: as habilidades são padronizadas mediante um treinamento requerido para executar um trabalho especificado.

O autor afirma que a organização é composta de 5partes: Núcleo operacional onde os operadores executam as quatro funções básicas que são: assegurar as entradas para produção, transformar as entradas em saídas, distribuir as saídas e prover o suporte direto para estas atividade básicas; Linha de média onde é gerenciado a ligação entre o núcleo operacional e o ápice estratégico, envolvendo

desde os gerentes seniores até os supervisores de primeira linha; Ápice estratégico no qual é composto pela alta cúpula da organização; tecno-estrutura onde é englobado as pessoas que auxiliam o trabalho das outras através de padronização e técnicas e por fim o Staff de suporte que é o trabalho que esta fora do fluxo operacional de trabalho, mas dá suporte à execução.

Dessa forme a estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados chamados departamentos como também o sistema de comunicação permitindo com que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes competem proporcionando para a organização a identificação das tarefas necessárias, organização das funções e responsabilidades, obtenção de informações, recursos e feedback aos empregados.

2.1.2 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As estruturas organizacionais devem ser delineadas de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas pela empresa, ou seja, ela passa a ser uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas de qualquer que seja a instituição ou atividade desempenhada.

Para isso o executivo tem a função de organizar toda a empresa para seu perfeito funcionamento levando em consideração 4 (quatro) itens de total fundamentação. São eles: Planejamento da empresa onde é levantado os objetivos esperados; a direção da empresa na qual é identificado a orientação, coordenação, motivação e liderança das atividades; o controle das empresas no qual é feito o acompanhamento e avaliação dos resultados e por último a organização/enquadramento onde é trabalhada a ordem das coisas e as definições em seus devidos lugares. Com isso em mãos o executivo conseguirá identificar as tarefas necessárias, as responsabilidades, os recursos necessários, as medidas de desempenho compatíveis com os objetivos da empresa, as condições motivadoras e principalmente o feedback dos empregados e aos empregados.

Com isso a executiva conta com dois tipos de estruturas organizacionais que vem auxiliá-lo na melhor forma de estruturar seu negócio ou atividade. São elas a estrutura formal e a informal, ver figuras 1 e 2.

Formal

Geralmente esse tipo de estrutura é deliberadamente planejada e formalmente representado em alguns aspectos pelo seu organograma. Ou seja, dá ênfase as posições em termos de autoridade e responsabilidade, são estáveis e esta sujeita a controle. Esta estrutura exige um líder formal que vai controlar e administrar as posições corretas para que tudo esteja interligado e funcionando de forma correta. Nesse tipo de estrutura é levado em consideração os tipos de estruturas organizacionais, os componentes da estrutura organizacional, os condicionantes, os níveis de influencia, e os níveis de abrangência que serão explicados logo abaixo.

A) Tipos de estrutura organizacional: É onde a empresa diante de seus objetivos identificará qual a melhor estrutura para suas atividades. Essas estruturas podem ser funcional, por clientes, produtos, territorial, por projeto e matricial.

B) Componentes da estrutura organizacional: Vem trabalhar os três sistemas que melhoram o desempenho estrutural. Segundo Oliveira(ano) a interligação desses sistemas trabalhará de forma precisa as análises das atividades, as decisões e as relações entre eles, de forma a garantir para o gestor uma liderança maior no desempenho das atividades e na sua execução. Os sistemas são: o sistema de responsabilidade que é constituído pela departamentalização e as linhas de assessoria e especialização do trabalho; O sistema de autoridade que é constituído pela amplitude administrativa ou de controle, os níveis hierárquicos, delegação e centralização/descentralização; e o sistema de comunicação que é o resultado da interação das unidades organizacionais que trabalham as questões do: o que, como, quando, de quem e para quem.

C) Os condicionantes: São eles, os objetivos e estratégias que quando bem definidos fica mais fácil organizar e saber o que se espera de cada um dentro da estrutura, o ambiente que analisa as mudanças e influencias, a tecnologia que identificará os conhecimentos e equipamentos necessários e o recursos humanos.

D) Níveis de influencia: São três : nível hierárquico, tático e operacional.

E) Níveis de abrangência: trabalha o desenvolvimento e implantação da estrutura organizacional.

Informal

A estrutura informal surge da interação social das pessoas o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem, representa relações que usualmente não aparecem no organograma. São relacionamentos não documentais e não reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados. Nesse tipo de estrutura ocorre maior rapidez no processo, ele complementa a estrutura formal, reduz a carga de comunicação dos chefes, motiva e integra as pessoas na empresa. Mas em contra partida favorece o desconhecimento das chefias, a dificuldade de controle e a possibilidade de atrito entre pessoas. O que ocasiona o aparecimento de um líder informal que ocasionará a instabilidade nas responsabilidades e desempenho das atividades, conforme pode ser visualizado na figura 2.

Figura 1 – Estrutura Formal

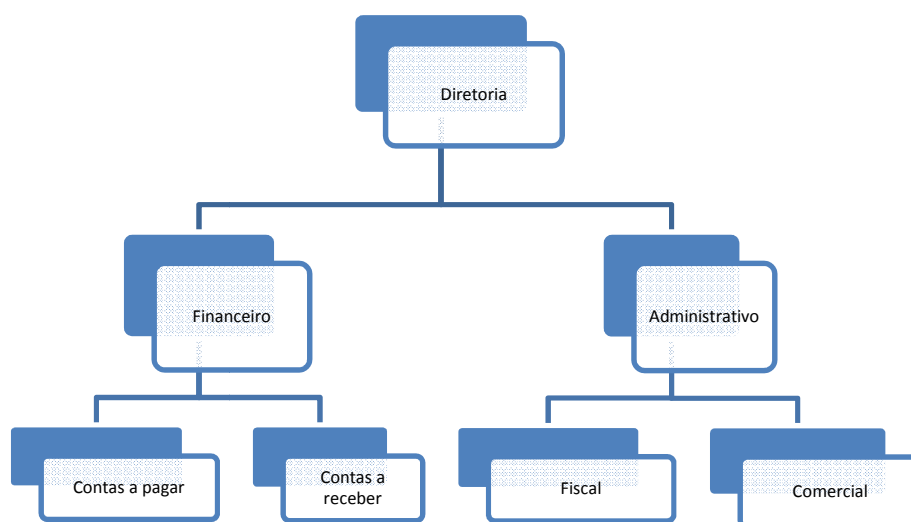
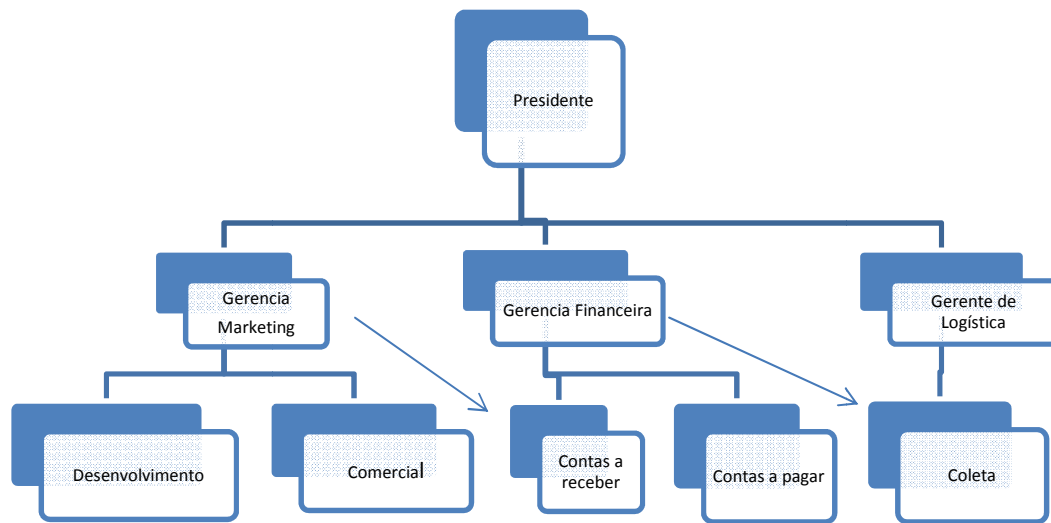


Figura 2 – Estrutura Informal



2.2.PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Todo trabalho desenvolvido dentro de uma empresa se tem um processo a ser cumprido. Ou seja, não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.

Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos que estão sendo disponibilizados pela empresa para oferecer resultados precisos aos seus clientes. Ou seja, um processo é um grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo de clientes (Hammer e Champy 2000). Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras sucessões vem da tradição da engenharia. Os inputs podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também pode ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos também têm início e final determinado.

Existem 5 modelos básicos de processos empresariais que vêm linear e estruturar os fluxos das atividades dentro de uma organização. O quadro 1 resume as principais características desses modelos.

Quadro 1 – Principais Modelos de Processos

PROCESSO	EXEMPLO	CARACTERISTICAS
Fluxo de material	Processo de fabricação industrial	Inputs e outputs claros Atividades discretas Fluxo observável Desenvolvimento linear Sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produtos, recrutamento e contratação de pessoal	Início e final claros Atividades discretas Sequência de atividades
Serie de etapas	Modernização de parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	Caminho alternativo para o resultado Nenhum fluxo perceptível Conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	Sem sequência obrigatória Nenhum fluxo perceptível
Mudança de estado	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	Evolução perceptível por meio de indícios Fracá conexão entre as atividades Duração apenas prevista Baixo nível ou controle possível

Fonte: Hammer e Champy 2000

Dessa forma podemos perceber que não existe uma receita pronta para se estabelecer os processos e suas etapas. Isso ressalta que os processos devem ser definidos numa sequência particular e por etapas de acordo com o negócio ou serviço desenvolvido ou oferecido pela empresa.

2.2.1 TIPOS DE PROCESSOS

Para Garvin (2000), existem 3 categorias básicas de processos empresariais que auxiliam os gestores na hora de compor as etapas de seu negócio. São eles:

- 1) Processos de negócio: são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.
- 2) Processos organizacionais ou de integração organizacional: são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio.
- 3) Processos gerenciais: são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Dessa forma a classificação do processo se dá justamente com as principais características e categorias na qual se encontra subdividido as atividades desempenhadas pelos subsistemas etapa por etapa.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS

De maneira geral os processos nas empresas podem ser internos ou externos, inter ou intra-organizacionais (quando envolve diversas empresas diferentes para a realização da atividade) como também horizontal e vertical. Estes possuem como características importantes a inter-funcionalidade e os clientes. Na primeira, embora alguns processos sejam realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas atravessam as fronteiras das áreas funcionais. Quando isso acontece esses processos são conhecidos como processos transversais, trans-organizacionais, inter-funcionais ou interdepartamentais. Também podem ser conhecidos como processos horizontais já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas funcionalmente. Quando se trata do time vertical está compreendido os componentes funcionais, geográficos e de produtos da empresa. Já os horizontais correspondem às pessoas que trabalham nos processos trans-organizacionais.

A segunda característica é o fato de a empresa possuir clientes. Ou seja, nesse termo começa a ser trabalhado diversas atividades que envolvem a empresa de

ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado preciso e positivo a um cliente ou usuário final. Nesse sentido, a empresa passa a ser uma coleção de fluxo de valores voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo de cliente.

2.2.3 IMPORTÂNCIA DO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Segundo Gonçalves (2000), o futuro das empresas vai depender do potencial das empresas e como elas irão explorar esse potencial. Para um bom desempenho as instituições devem analisar a centralização das suas prioridades, as ações e os recursos dos seus processos. As empresas do futuro deixarão de enxergar os processos apenas na área de base, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes.

A utilização do conceito de processos nos fornece um conveniente nível de análise detalhado das etapas das atividades desempenhada pelas empresas. Permite-nos ter uma visão melhor do comportamento gerencial de forma integrada e abrangente se tornando indispensável na análise adequada dos processos administrativos e gerenciais, importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização.

Os processos são a fonte das competências específicas da empresa que fazem a diferença em termos de concorrência, além de influenciar nas estratégias organizacionais. Os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro, por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos ou serviços da empresa.

O sucesso do desempenho dos processos depende fundamentalmente da sua operacionalização e do desenho do processo e do mapa essencial do caminho a ser percorrido.

2.3A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Com o constante avanço tecnológico em prol da gestão, o desenvolvimento das organizações ganha novas conceituações. O termo tecnologia da informação serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração

e uso da informação. Para Rezende e Abreu (2000, p. 76) a TI esta fundamentada nos componentes como, Hardware e seus dispositivos periféricos; Software e seus recursos; Sistemas de telecomunicações e Gestão de dados e informações. A união e interação desses componentes eleva a potencialidade da organização agregando valor de mercado e capacitando os gestores a gerir as informações de modo eficiente. A TI constitui-se de uma valiosa ferramenta estratégica para as organizações quer seja operacional ou estratégica competitiva, pois é através dela que a empresa realizará um diagnóstico situacional destacando oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como forças e fraquezas a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações e aperfeiçoar processos. O sistema de informação é importante para as organizações não somente pelo ponto de vista do planejamento e tomada de decisão, mais também pela composição estrutural e gerencial na promoção de mudanças da organização.

Sobre sistema de informação Ralph (1998, p. 21) destaca como um conjunto de elementos inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo) e disseminam (saída) os dados da informação. Ou seja, esse sistema funciona captando e reunindo novos dados a qual são processados e transformados em saídas que envolvem a informação útil de forma a termos um feedback o qual é usado para fazer os ajustes ou modificações nas atividades de entrada ou processamento.

Segundo Rezende e Abreu (2000, p. 32) em geral os sistemas procuram atuar como:

- Ferramentas para exercer o funcionamento das empresas e de sua abrangência e complexidade;
- Instrumentos que possibilitam uma avaliação analítica e quando necessária sintética das empresas;
- Facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações;
- Meios para suportar a qualidade, produtividade e inovação tecnológica organizacional;
- Geradores de modelos de informações para auxiliar os processos decisórios empresariais;

- Produtores de informações oportunas e geradoras de conhecimento;
- Valores agregados e complementares à modernidade, perenidade, lucratividade e competitividade empresarial.

A partir desse processo as organizações encontrarão plenas condições de direcionar seu foco principal e, sobretudo aos ataques incessantes do mercado competitivo. O SIG aplicado em conjunto à estratégia adotada pela empresa garante agilidade e um melhor desempenho frente à concorrência, além de proporcionar mudanças construtivas.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

A necessidade do Sistema de informação Gerencial (SIG) nas empresas surgiu devido ao grande e crescente volume de informações que a organização possui. Com o sistema de informação estruturado a empresa garante um grande diferencial em relação aos concorrentes, e os gestores podem tomar decisões mais rápidas e de fontes seguras. O SIG dará suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras em tempo hábil para tomada de decisão. O sistema de informação gerencial é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada e capaz de gerar informações necessárias ao processo decisório trazendo assim não só benefícios como, redução dos custos das operações, melhoria no acesso às informações proporcionando relatórios mais precisos e rápidos com menor esforço além da melhoria na produtividade como também o fortalecimento da empresa que ganhará com o envolvimento da alta e média gestão, com a competência por parte das pessoas envolvidas com o SIG, com o uso de planos mestres ou planejamento global e a atenção específica ao fator humano da empresa.

2.4.1 DELINEAMENTO DO SIG

O sistema de informação gerencial é representado pelo conjunto de subsistemas visualizados de forma integrada e capaz de gerar informações necessárias ao processo decisório, ou seja, permitirá caracterizar as informações básicas que serão necessárias para a contribuição de cadastro dos subsistemas e seu relacionamento com os demais subsistemas e assim num sistema como um todo.

Para isso a empresa deve estar enfocada no ponto de vista de suas funções e atividades, independente da estrutura organizacional.

Segundo Oliveira, (2001 p 55), o sistema de informação gerencial vai estar diretamente relacionado com a estrutura organizacional e função da natureza do negócio da empresa, pois assim o SIG irá oferecer uma visão segmentada das atividades à medida que se desdobram as funções empresariais.

Nesse relacionamento entre o SIG e a estrutura organizacional dois itens devem ser abordados:

1 – Os subsistemas de informação deverão atender às necessidades das diversas unidades organizacionais da empresa atravessando as fronteiras departamentais e inter-relacionando diversas partes através do fluxo de informação;

2 – Os subsistemas de informação devem estar compatibilizados com a estrutura de autoridade e de responsabilidade pela execução das atividades estabelecidas pela empresa de acordo com os objetivos das unidades organizacionais.

Com esse delineamento podemos identificar os sistemas como os setores da organização e os subsistemas as atividades desempenhada por cada setor, tais como sistema: Marketing, produção, adm. financeira, adm. materiais, adm. de recursos humanos, adm. de serviços, gestão empresarial e os subsistemas que serão as funções das atividades relacionadas e necessária à administração de uma empresa.

2.4.2 DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO SIG

A atual realidade das empresas nos leva a perceber que existe um crescente nível de turbulência ambiental de elevada posição competitiva que nos impulsiona a uma diária pressão sobre rentabilidade, lucratividade e produtividade. A todo e qualquer executivo não adianta a empresa possuir um processo administrativo adequado se falta um sistema estruturado de informação gerencial que alimente o processo decisório bem como o desenvolvimento, a implementação e a avaliação das decisões e ações posteriores.

Para isso o executivo deve debater as fases básicas de desenvolvimento e implantação do SIG. O conhecimento dessas fases básicas proporcionará a

sustentação para que o gestor possa operacionalizar de forma adequada o SIG em sua empresa.

Segundo Oliveira, (2001 p 94), o desenvolvimento e implementação do SIG está baseado em 4 fases listada abaixo:

a) **Fase de conceituação do SIG:** Nessa fase o gestor deve considerar desenvolvimento de um sistema de informação gerencial que objetive auxiliar ao vários gestores da empresa na tomada de decisão por meio de informação confidencial, adequada, precisa e compatível com o volume e o nível de qualidade das informações.

Nesse momento o executivo do SIG deve considerar algumas questões básicas como:

- 1) Por que estudar o sistema?
- 2) Que problemas existem?
- 3) Qual relacionamento do sistema com os objetivos da empresa?
- 4) Existe necessidade não preenchida e que deveriam ser preenchidas pelo sistema?

Respondendo esses itens o gestor poderá adquirir informações que auxiliará as varias unidades organizacionais da empresa através do assessoramento os vários níveis de decisão da empresa; da elaborar um plano de desenvolvimento do SIG considerando prioridades, prazos e elaboração de recursos; na elaboração de estudos de viabilidade; no aprimoramento da estrutura organizacional e no acompanhar dos trabalhos de consultoria externa. Portanto essa fase se preocupa em proporcionar condições para o adequado planejamento do SIG.

b) **Fase do levantamento e análise do SIG:** Armazenar informações é um aspecto que está relacionado com a vida e história de qualquer empresa e é por isso que para identificar o foco de decisões é necessário saber como a empresa trata informações dentro do processo decisório. Nessa fase o gestor levantará informações baseadas nas seguintes perguntas para depois analisar de forma precisa a informação.

- a) *Por quê?*

- b) *Quem?*
- c) *O que?*
- d) *Onde?*
- e) *Quando?*
- f) *Como?*
- g) *Quanto?*

c) Fase de estruturação do SIG:

É nessa fase que o gestor tem a melhor condição de saber se irá ou não implantar o SIG. Na fase de estruturação o executivo deve proporcionar especial atenção a adequação do processo do SIG baseado nos componentes do SIG.

1 – Dado: é o elemento identificado em sua forma bruto que por si não conduz a uma compreensão de um fato ou situação

2 – Tratamento: é a transformação de um insumo(dado) em um resultado gerencial (informação)

3 – Informação: é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar uma decisão.

4 – Alternativa: é a ação sucedânea que pode levar de forma diferente ao mesmo resultado.

5 – Decisão: é a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.

6 – Recurso: é a identificação das alocações ao longo do processo decisório (equipamento, materiais, financeiros, humanos).

7 – Resultado: é o produto final do processo decisório.

8 – Controle e avaliação: são as funções do processo administrativo que mediante a comparação com padrões bem definidos, procuram medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações com a finalidade de realimentar, corrigir e reforçar o desempenho na tomada de decisão.

9 – Coordenação: é a função do processo administrativo que procura aproximar ao máximo os resultados apresentados com a situação anteriormente planejada.

d) Fase de implementação e avaliação do SIG: Nessa fase é onde se encontra uma elevada intensidade de aspectos comportamentais que caso não seja administrado de forma coerente poderá colocar todo o processo por água baixo. Nessa etapa o gestor deve:

- a) preparar a documentação informática necessária para os diversos usuários;
- b) treinar todos os usuários do SIG;
- c) supervisionar a implementação das diversas partes do sistema de informações gerenciais; e
- d) acompanhar a implementação do SIG consolidando um adequado processo de avaliação, tendo em vista a sua otimização ao longo do tempo.

Nesse contexto o gestor poderá interagir com os demais setores a fim de obter e visualizar o sistema de informação gerencial desde a estruturação até posterior análise e debate estratégicos que são interessantes insumos para os objetivos da empresa.

3. METODOLOGIA

O trabalho representa um estudo de caso de natureza exploratória-descritiva. Para a coleta de dados foi selecionada uma amostra por conveniência com os gestores dos departamentos: administrativo, financeiro, marketing, logística e importação. Assim, foi aplicado um roteiro de entrevista com os 5 gestores, que atuam nos setores e, para analisar o funcionamento dos principais fluxos dos processos da empresa.

Depois de coletados os dados foram realizadas interpretações das informações, comparando-se com as teorias abordadas no referencial teórico. Em seguida, será apresentada uma proposta técnica para conduzir as ações da organização, com ênfase na estrutura e definição/mapeamento dos processos, adotando-se uma abordagem qualitativa de análise.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário, junto aos cinco gestores da empresa. Para facilitar o entendimento do leitor a análise dos dados foi desenvolvida em duas partes, onde a primeira, apresenta os resultados da análise do discurso dos gestores, organizando a fala dos sujeitos nos quadros de 1 a 5. A segunda parte compreende o desenvolvimento da proposta técnica, com base nas limitações encontradas no diagnóstico dos dados levantados na pesquisa com os gestores.

4.1 Análises dos discursos dos sujeitos

Conforme pode ser visualizado nos resultados apresentados no quadro 1, que procurava analisar o funcionamento dos setores, a maior parte dos entrevistados percebem que na organização estudada ainda ocorrem deficiências em relação ao funcionamento das atividades. Foram destacados problemas no funcionamento dos setores, relativo à distribuição de informações entende-se assim que esses pontos negativos comprometem a viabilidade do processo confirmando assim o retrabalho e a perda de tempo.

Quadro 1- Percepção sobre o funcionamento dos setores da empresa e a sua organização

Sujeitos	Depoimentos	Categoria de Análise (qual o sentido da fala do sujeito)
Administrativo – S1	Existe um funcionamento de processo nos setores, contudo com o volume de informações, algumas informações acabam sendo dispersas, ocasionando o não cumprimento/entendimento de determinada atividade gerando um tempo prolongado para execução.	Perda de Dados (S1, S3) Demora (S1) Desorganização (S2)
Financeiro- S2	Os setores realizam suas atividades de forma satisfatória, embora muitas vezes não haja planejamento ou definição de metas ou objetivos claros.	
Importação-S3	Existe uma integração entre setores. Mas também existe uma intersecção muito grande de informação que depende da demanda de informação do outro setor o que pode dar continuidade ou interromper o fluxo podendo assim ocasionar o resultado positivo ou negativo.	
Logística-S4	Os setores funcionam de forma organizada e os colaboradores realizam suas funções de forma conjunta. Possuem um grau de organização mediano, devido a falta de algumas ferramentas que facilitam a gestão dos mesmos.	
Marketing-S5	Dentro da empresa os setores são divididos por área. Os colaboradores compreendem quais funções devem desempenhar e desta forma todos trabalham para todos e por todos. Os setores contribuem com uma parcela que somada faz o sucesso das operações e demandas	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme pode ser visualizado no quadro 2, que procurava analisar a percepção dos papéis e atribuições, observou-se que a maioria informa que os setores são definidos (ver depoimentos dos sujeitos S1, S3, S4), mas que ainda ocorrem falhas na distribuição de funções e papéis e duplicidade de trabalho, conforme pode ser evidenciado nos discursos dos sujeitos (S2, S5, S1). Demonstrando assim que a organização ainda encontra-se com deficiências na integração da informação entre os setores o que vem acarretar na má qualidade da informação.

Quadro 2- Percepção sobre os papéis e atribuição dos colaboradores na empresa.

Sujeitos	Depoimentos	Categoria de Análise (qual o sentido da fala do sujeito)
Administrativo –S1	Pela empresa ter os setores definidos, os papéis e atribuições são compartilhados em cada setor. Cada setor sabe o que fazer, mas as vezes não entendem que determinada informação que um setor pode gerar ou deixar de gerar vá atrasar algum processo de outro setor, sendo um ponto negativo.	Setores definidos (S1 ,S3, S4) Papeis e funções não definidos (S2 e S5) Duplicidade de trabalho (S1 e S2)
Financeiro –S2	Os papeis não são bem definidos o que acarreta a duplicidade de trabalho, ou seja dois funcionários realizam a mesma tarefa quando apenas um seria necessário.	
Importação-S3	Os colaboradores têm plena noção dos seus papeis e atribuições para com a empresa, que sabem das responsabilidades inerentes a cada função e o quanto são importantes dentro da organização.	
Logística-S4	A divisão é realizada de modo coerente, de forma que as atividades são dimensionadas corretamente de acordo com o cargo exercido	
Marketing-S5	Compreender quais as reais funções e como cada setor/colaborador se relaciona é essencial para o sucesso e sobrevivência da empresa, com isso a empresa possui os setores definidos mas as atividades as vezes não é clara.	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No quadro 3, que procurava verificar a percepção sobre a troca de informação, observou-se que a falta de clareza na informação ainda é o principal problema enfrentado pela empresa. Isso reforça a falta de papéis e atribuições corretas nos setores quanto ao fluxo das atividades desenvolvidas pela empresa o que pode ocasionar um grau de incerteza nos processos decisórios da empresa.

Quadro 3- Percepção sobre a troca de informação entre os setores da empresa.

Sujeitos	Depoimentos	Categoria de Análise (qual o sentido da fala do sujeito)
Administrativo –S1	O processo da troca de informação vem sendo ministrado de forma cautelar uma vez que é necessário um maior contato entre os gestores para melhor administrar as informações e com isso possibilitar uma melhor parceria entre os setores.	Forma cautelar (S1) Falta de contato com os gestores (S2) Falta de clareza na informação (S2, S3, S4,S5)
Financeiro-S2	A troca de informação é boa no tocante aos canais de comunicação. Contudo, a falta de clareza nos papéis e atribuições de cada colaborador implica no direcionamento errôneo de informações, ou seja, às vezes o receptor da informação não é o responsável pelo seu tratamento ou execução da solicitação, acarretando atraso no alcance do objetivo proposto.	
Importação-S3	Por a empresa trabalhar num ramo onde a diversidade de tipo de negócios é grande, a necessidade de um rodízio nos setores seria o ideal. Dessa forma seria proveitoso se cada colaborador pudesse aprender e entender um pouco melhor as atividades dos outros colegas. Isso permitiria uma maior compreensão dos processos.	
Logística-S4	As informações muitas vezes são ineficazes, pois toda comunicação é realizada através de e-mail ou telefone. Não existe um sistema que realize a integração de todos os setores, o que facilitaria a gestão da informação e a veracidade das informações.	
Marketing-S5	Como qualquer empresa, às vezes acontece ruído na comunicação, seja escrita ou falada. Acredito que uma boa maneira de se melhorar isso é a criação de uma intranet, onde todas as informações fiquem registradas.	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quanto à percepção sobre o relacionamento e interação na empresa todos foram unânimes em dizer que a empresa possui um bom relacionamento entre os setores, ou seja, o relacionamento interpessoal é um ponto positivo na empresa o que proporciona um bom clima organizacional. Nesse ponto temos que frisar que um bom relacionamento interpessoal não é a mesma coisa quando se é tratado de relacionamento entre os setores, pois por a empresa não possuir uma definição dos seus papéis e de seus fluxos das atividades isso pode levar ao aparecimento de conflitos e até problemas no que diz respeito a conclusão de um processo. Isso reforça a falta de uma gestão de conhecimento por parte dos gestores e da própria instituição, uma vez que são as pessoas por meio de suas ações que desenvolvem a organização possibilitando o desenvolvimento econômico e social a sua volta.

Quadro 4- Percepção sobre o relacionamento, interação e a comunicação entre os setores.

Sujeitos	Depoimentos	Categoria de Análise (qual o sentido da fala do sujeito)
Administrativo-S1	A empresa possui um bom relacionamento entre os colaboradores. Esse fator relacionamento é muito válido para a empresa, pois a sintonia da equipe contribui bastante para o sucesso da mesma.	Bom relacionamento (S1, S2, S3, S4, S5)
Financeiro-S2	Os setores e os colaboradores têm um bom relacionamento entre si e não medem esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, mesmo não havendo uma estrutura definida ao fluxo de informação	
Importação-S3	Os setores e colaboradores possuem um bom relacionamento o que ajuda a empresa a alcançar seus objetivos.	
Logística-S4	Os setores possuem uma boa relação, sendo bastante comunicativo o que faz com que se criem laços de amizade, facilitando o relacionamento harmonioso dos funcionários.	
Marketing-S5	O clima organizacional da empresa é muito satisfatório, As pessoas interagem entre si e há uma ótima harmonia entre os setores.	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Já na análise da percepção sobre como melhorar a situação todos contribuíram com suas sugestões no qual foi proposto expor mais ações quanto à criação de um planejamento estratégico por setor, o desenvolvimento de um sistema de rodízio nos setores para o conhecimento geral da empresa, promover treinamentos / palestras, criar um sistema integrado e desenvolver uma intranet. Nesse ponto fica claro que indiretamente os gestores afirmam que a falta de uma gestão de conhecimento só dificulta o andamento da empresa para o sucesso, pois uma vez que os papéis não são definidos, ocorre a inexistência de um fluxo de atividades e do organograma na empresa dificultando a instituição conseguir resolver suas atividades em tempo hábil aumentando assim o retrabalho. Porque o grande desafio é desenvolver uma metodologia que torne possível a reutilização do conhecimento existente na organização.

Quadro 5- Percepção sobre como melhorar a situação

Sujeitos	Depoimentos	Categoria de Análise (qual o sentido da fala do sujeito)
Administrativo- S1	Melhorando nossas ações, conversando, buscando expor o ocorrido e mostrar como determinada situação poderia ter sido resolvida	Expondo ações e conversando (S1) Planejamento estratégico (S2) Rodízio nos setores (S3) Treinamento/palestras /sistema (S4) Criação Intranet (S5)
Financeiro- S2	Fazer um planejamento estratégico de trabalho em todos os setores, partindo da definição das atribuições de cada colaborador dentro do seu cargo e suas atividades. Fazer um fluxo de informações de forma que os direcionamentos sejam feitos a quem vai executar ou processar a informação, evitando desvios ou demora.	
Importação- S3	Através da implantação de um rodízio nos setores para que cada colaborador pudesse aprender e entender um pouco da atividade do outro.	
Logística-S4	Implantação de um sistema que facilite a troca de informação entre os setores, bem como promover palestras e treinamentos que venham melhorar o relacionamento interno da empresa.	
Marketing-S5	Criação de uma intranet, pois tendo um canal único e personalizado as informações fluiriam melhor.	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

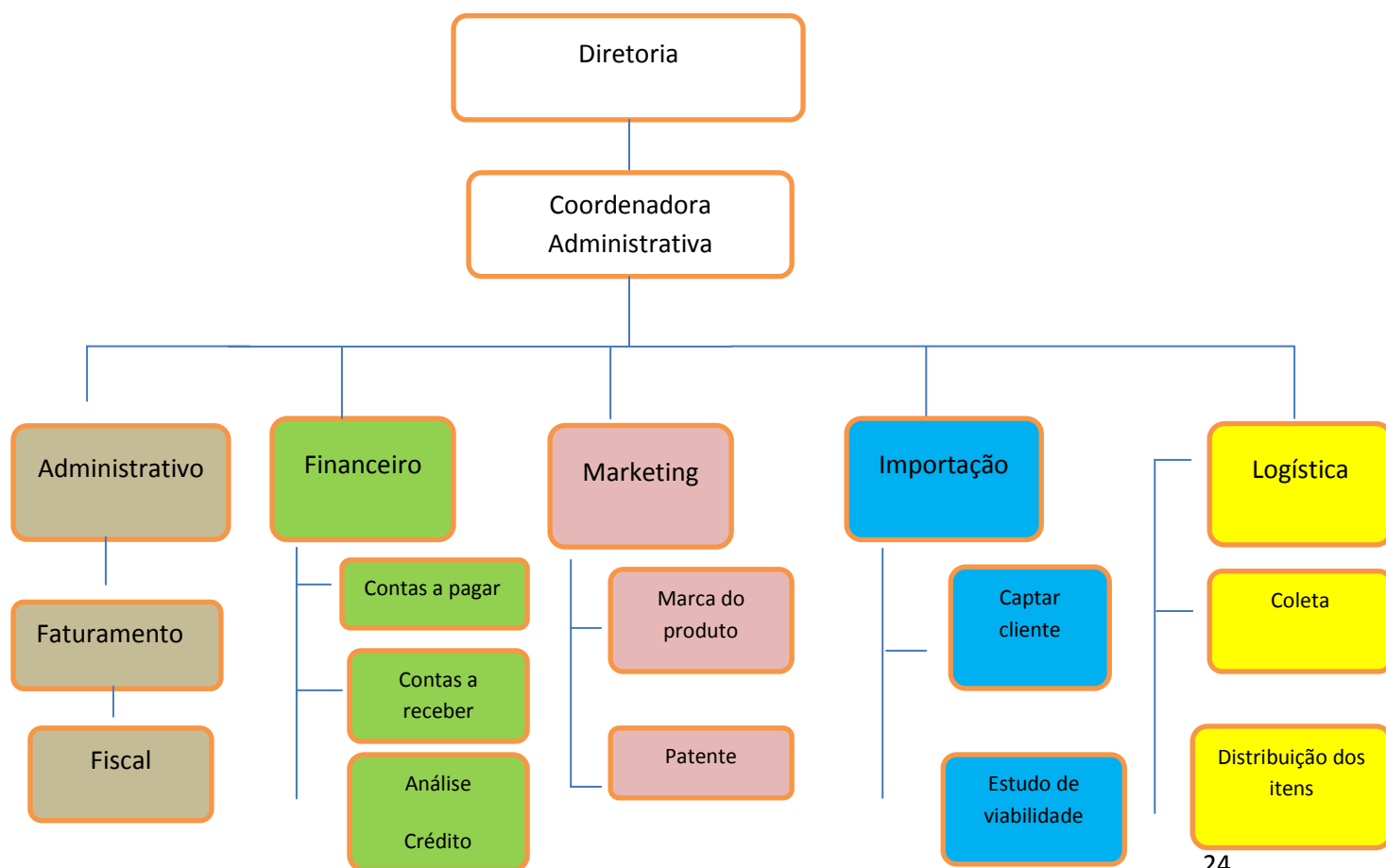
4.2 Proposta Técnica

Em decorrência do resultado da pesquisa foi identificada que o problema existente na empresa é a falta de informação em tempo hábil devido ao desconhecimento de como funciona as atividades da instituição.

Com a falta de um fluxograma de atividades e a inexistência de uma estrutura organizacional, a informação fica perdida e o retrabalho é iniciado confirmando a falta de uma Gestão de Conhecimento por parte da empresa e principalmente entre os gestores.

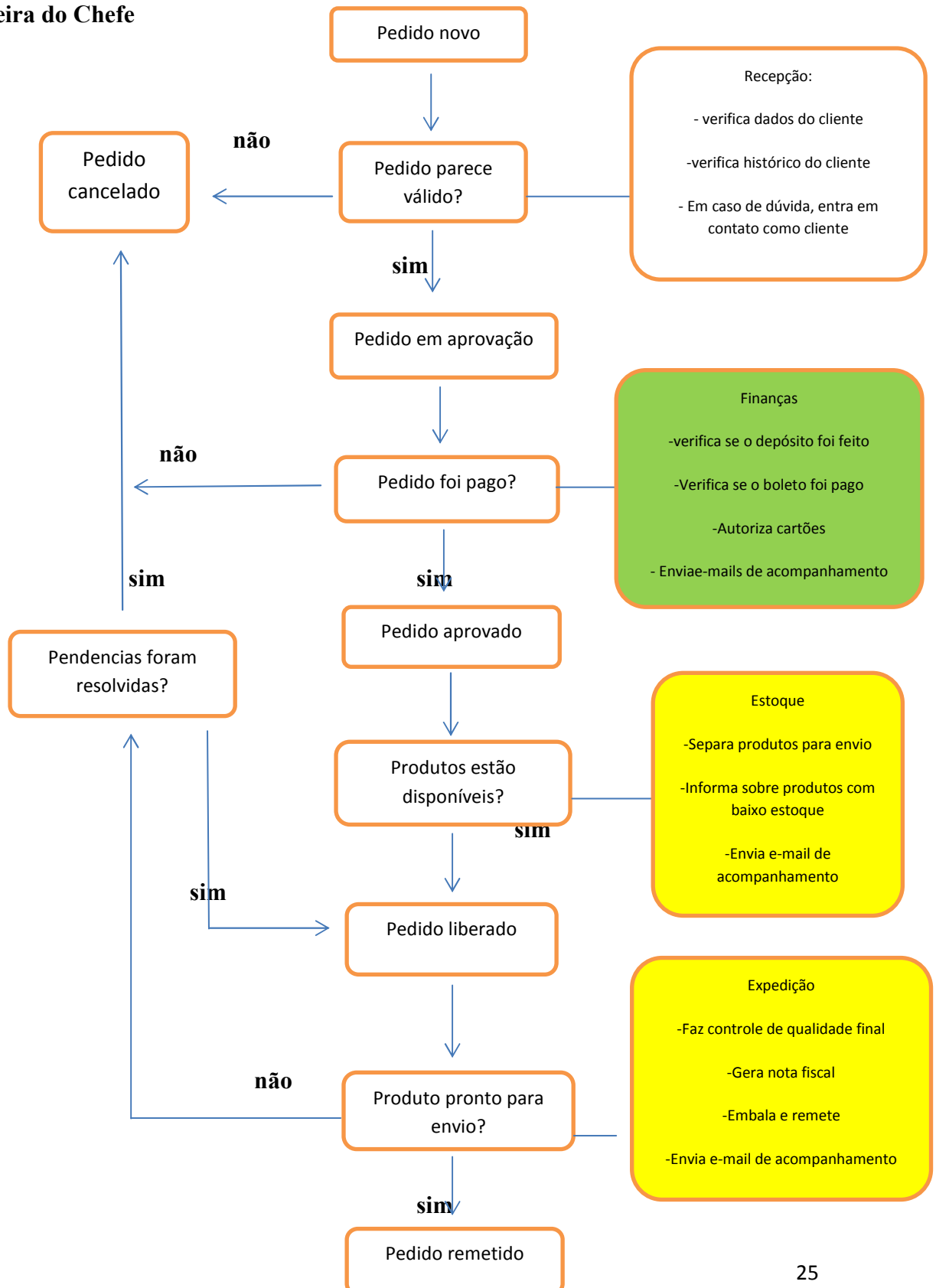
Diante disso, foi desenvolvido junto com os gestores o fluxograma das atividades desempenhadas pela empresa como também sua estrutura organizacional, a fim de criar uma forma objetiva de se trabalhar evitando o desperdício de informação como também o excesso dela. Enxugar as atividades e deixar clara a importância de cada setor dentro das atividades desenvolvidas pela empresa de forma a não gerar conflitos e preferências. Ou seja, que todos possam desenvolver estratégias competitivas para a empresa.

Figura 1 - Estrutura Organizacional

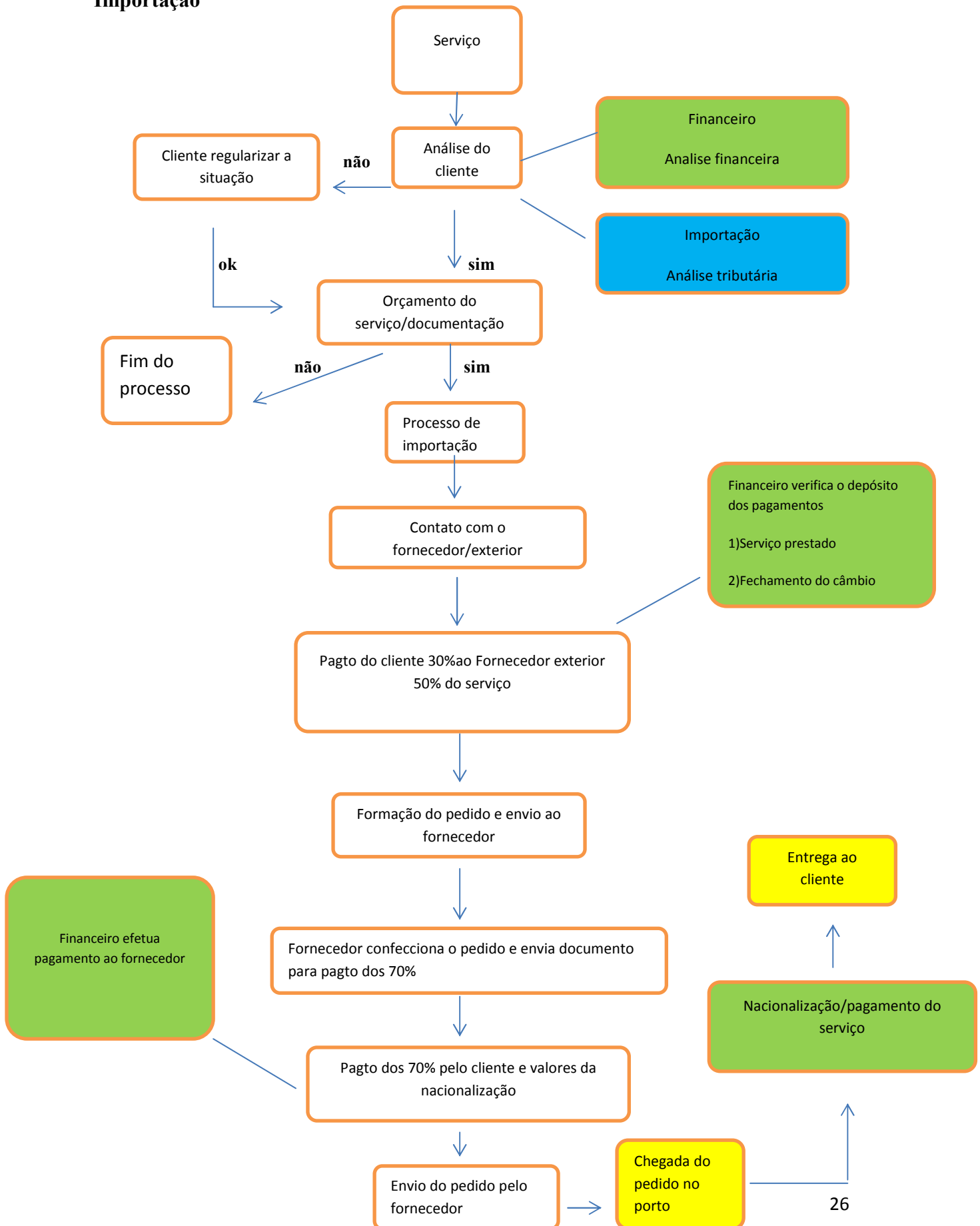


Fluxos dos Processos

Cadeira do Chefe



Importação



5.CONCLUSÃO

Este trabalho teve como finalidade apresentar uma pequena introdução aos conceitos do sistema de informação gerencial, processos organizacionais e estrutura organizacional, assim como mostrar na prática através de uma pesquisa com os gestores da empresa como é o funcionamento da informação na instituição e como podemos melhorá-la.

Podemos através das respostas obtidas no questionário avaliar de forma positiva aos resultados uma aceitação por parte dos gestores para o desenvolvimento de um organograma e de um fluxograma das atividades desempenhada pela instituição. Através desse resultado foi verificado que a empresa não possui conhecimento sobre o que é uma Gestão de Conhecimento e como essa ferramenta pode melhorar o funcionamento da instituição em estudo e de como isso pode ser um diferencial em um mercado tão competitivo. A implantação de um sistema que interligasse todos os setores da empresa também foi um dos pontos debatido entre os departamentos como também a realização de reuniões mensais para feedback de processos como também o desenvolvimento de estratégias competitivas para a empresa. Diante disso podemos concluir que indiretamente foi sentido pelos gestores que o que eles estavam precisando era de uma gestão que alinhasse os processos diante de um fluxograma de atividade uma vez que a empresa já possuía seus setores distribuídos, mas eles não sabiam a importância de cada setor dentro dos processos das atividades desenvolvidas pela empresa. Com o desenvolvimento desses fluxos e do organograma a empresa passa a ter uma grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois, o processo decisório estará mais focado e embasado em informações corretas e disponíveis em tempo hábil.

6. REFERENCIAS

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STONER, James A.F. FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro:PHB, 1992

STAIR, Ralph M. Princípios de sistema de informação: uma abordagem gerencial. 2 ed. São Paulo: Afiliada, 1998.

OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. Sistema de informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. 3ed. São Paulo: Erica LTDA, 2004.

BATISTA, Emerson de O. Sistema de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. 3ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAUDON, kenned C. Jane P. Sistema de informação gerencial. 5 ed. São Paulo: Pearson.

