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

MARINÊS SANTANA JUSTO SMITH

A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas

MARÍLIA - SP
2013

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

MARINÊS SANTANA JUSTO SMITH

A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" – UNESP, Campus de Marília, para a obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Barbara Fadel.

MARÍLIA – SP
2013

Smith, Marinês Santana Justo

S647c A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas. / Marinês Santana Justo Smith. – Marília (SP):, 2013.
256f.; il.

Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, 2013.
Orientador: Profa. Dra. Barbara Fadel

1.Gestão de informação contábil. 2. Cultura organizacional. 3. Cultura informacional. 4. Contabilidade Gerencial. I.T.

CDD 658.1511

MARINÊS SANTANA JUSTO SMITH

A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas

Tese de Doutorado apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília-SP, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.
Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.
Orientadora: Prof[a]. Dr[a]. Barbara Fadel.

Data da defesa: Marília-SP, 27 de março de 2013.

Banca examinadora:

Dra. Barbara Fadel (orientadora)
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Dra. Marta Lígia Pomim Valentim
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Dra. Regina Célia Baptista Belluzo
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Dra. Joanília Neide de Sales Cia
Universidade de São Paulo (FEA-USP-SP)

Dra. Carla Aparecida Arena Ventura
Universidade de São Paulo (USP-RP)

Ao Charles, meu marido, sempre, um grande incentivador, meu reconhecimento pelo companheirismo e apoio que não me faltaram ao longo destes quatro anos, comprovando, mais uma vez, que o amor vai além da presença física e que perto e longe são conceitos relativos.

AGRADECIMENTOS

À professora orientadora Dra. Barbara Fadel, pela dedicação, atenção e preciosa orientação durante toda a realização desta tese. Obrigada por ter compartilhado o seu conhecimento, que fez com que esta pesquisa se concretizasse de forma tão rica.

À CAPES – Programa de Cooperação Internacional pela concessão da bolsa de doutorado sanduíche na *Universidad de Granada*, Espanha, nos meses de setembro a dezembro de 2011, oportunidade que muito contribuiu ao enriquecimento desta pesquisa.

À profa. Dra. María Pinto da *Universidad de Granada*, minha co-orientadora ao longo de minha estada na *Universidad de Granada*, pelo compartilhamento de seu tempo e de seus conhecimentos.

Aos membros da banca de qualificação, Dra. Marta L. P. Valentim e Dra. Joanília Neide Sales Cia., por suas observações pertinentes.

A todos os professores e colegas do PPGCI que, ao longo desta caminhada, tornaram-se parte do desenvolvimento desta pesquisa, agregando conhecimento e companheirismo.

À reitoria do Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, especialmente ao prof. Alfredo José Machado Neto, pelo incentivo e apoio imensurável.

Aos professores e coordenadores de departamentos da graduação do Uni-FACEF que incentivaram e contribuíram na adequação de horários e na logística das aulas da graduação ao longo destes quatro anos.

Ao prof. Silvio de Carvalho Neto, por suas considerações aos procedimentos estatísticos utilizados na análise dos dados da pesquisa.

À Líbia Moscardini, minha assistente de pesquisa, por sua dedicação e prontidão no processo de tabulação dos dados.

Aos meus alunos e ex-alunos contadores e aos empresários, participantes da pesquisa e ao SINDIFRANCA, pelo apoio desprendido na seleção das empresas participantes.

À minha família e aos meus amigos, que souberam compreender os momentos de ausência e desatenção, um especial agradecimento à minha querida mãe, uma grande incentivadora.

A Deus Pai por abrir-me os caminhos e dar-me a possibilidade de realizar o presente empreendimento.

RESUMO

As pequenas e médias empresas (PME) têm papel de destaque na economia nacional, no entanto são vulneráveis às diversidades impostas ao ambiente de negócios, que exigem novos posicionamentos na gestão de seus recursos, inferência que inclui a gestão da informação. Destaca-se a informação contábil-financeira, que demonstra a situação patrimonial, econômica e financeira da empresa. A pesquisa parte do pressuposto de que a cultura organizacional é um determinante da cultura informacional que impacta na escolha de modelos de gestão da informação contábil com foco na administração financeira. Assim, pode retratar a percepção da obrigatoriedade do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) como uma oportunidade em retirar a gestão da informação da informalidade e da eventualidade e efetivá-la como ferramenta de gestão. Mas também pode retratar a valoração da informação contábil exclusivamente para atender às legislações. Visando alavancá-la como um valor a ser incorporado na gestão financeira das PME, objetiva-se contribuir com a construção de um modelo conceitual de gestão da informação contábil que tenha como base fundamental a cultura organizacional e informacional para apoiar a geração de ativos informacionais a partir do detalhamento de informações exigido pelo SPED. E, a partir deste modelo, analisar a influência da cultura informacional das indústrias de calçados de Franca no tocante à gestão da informação contábil para uso gerencial. Para tanto, apresenta-se uma discussão teórica dos conceitos de informação, de gestão da informação e do conhecimento, de ativos informacionais, da Contabilidade fiscal, societária e gerencial, da cultura organizacional e informacional. Essa discussão e reflexão possibilitaram a construção do modelo *Gestão da Informação Contábil sob a Perspectiva da Cultura Informacional* (GICPCI) e do instrumento de pesquisa aplicado em 89 PME calçadistas. A pesquisa é de natureza descritiva-explicativa e revela um corte transversal. Os dados foram coletados pelo método *survey*, as variáveis foram avaliadas por meio da escala de *Likert* e, para análises estatísticas, o programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Como resultado, foi possível conhecer o perfil da cultura informacional do setor calçadista, como sendo uma "cultura informacional de prestação compulsória de contas" e oferecer um modelo conceitual que possa alinhar a cultura e o uso da informação contábil às atividades da administração financeira da organização.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Cultura informacional. Gestão da informação. Informação contábil. Contabilidade gerencial. Pequena e média empresa.

ABSTRACT

Small and medium enterprises (SME) play a major role in the national economy, yet they are vulnerable to diversities imposed on the business environment, requiring new positions in managing their resources, which also infers information management. The study highlights the accounting information which demonstrates the economic and financial situation of the business. The research begins with the assumption that the organizational culture determines the information culture which impacts choices in the generation of accounting information with focuses on the resulting financial management. Thus one can treat the perception of the mandatory SPED - Public Digital Bookkeeping System – as an opportunity to extract management information from the otherwise unused or only rarely used and turn it into a management tool. However it can also reveal that the value of accounting information is only to meet legal requirements. Aiming to leverage the accounting information as a value to be incorporated in the financial management of SME, it aims to contribute to the construction of a conceptual model of accounting information management that has as its foundation the organizational and informational culture that supports the generation of information assets from the detailed information required by SPED. And based on this model, the influence of information culture in the shoe manufacturing companies of Franca was analyzed regarding accounting information management for managerial use. For this, a theoretical discussion of information, information and knowledge management, informational assets, legal requirements, corporate and management accounting, organizational and informational culture was presented. This discussion allowed the construction of the proposed model *Accounting Information Management under Information Culture Perspective* (GICPCI) and the research tool applied to 89 shoe manufacturers of Franca. The research is descriptive-explanatory and taken across a transverse cut. Data was collected by survey method, the variables were evaluated using the Likert scale, and for statistical analysis, the Statistical Package for Social Science (SPSS). As a result, it was possible get to know the profile of the information culture in the footwear sector and offer a conceptual model that can align the culture and the use of accounting information to the activities of the financial management of the organization.

Keywords: Organizational culture. Information culture. Information management. Accounting information. Management accounting. Small and medium enterprises.

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) desempeñan un papel importante en la economía nacional, sin embargo, son vulnerables a las diferencias impuestas en el entorno empresarial, que requieren nuevas posiciones en la gestión de sus recursos, inferencia que incluye la gestión de la información. Se pone en relieve la información financiera y contable, que muestra la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa. La investigación asume que la cultura organizacional es un factor determinante de la cultura de la información que afecta la elección de modelos de gestión de la información contable con enfoque en la gestión financiera. Entonces, se puede representar la percepción de la obligatoriedad del Sistema Público de Escrituración Digital (SPED) como una oportunidad para sacar la gestión de la información de la informalidad y de la eventualidad y concretizarla como una herramienta de gestión. Pero también, la cultura puede reflejar la valoración de la información contable exclusivamente para cumplir con las legislaciones. Con la propuesta de impulsarla como un valor a ser incorporado en la gestión financiera de las PYME, tiene como objetivo contribuir con la construcción de un modelo conceptual de gestión de la información contable que se basa en la cultura organizacional e informacional para apoyo fundamental en generar los activos informacionales a partir de las detalladas informaciones exigidas por el SPED. Y, a partir de este modelo, analizar la influencia de la cultura informacional de las industrias de calzados de la ciudad de Franca / SP con respecto al manejo de la información contable para uso gerencial. Para ello, se presenta una discusión teórica de los conceptos de información, de gestión de la información y del conocimiento, de los activos de información, la Contabilidad fiscal, mercantil y gerencial, de la cultura organizacional e informacional. Esta discusión y reflexión permitieron la construcción del modelo *Gestión de la Información Contable bajo las Perspectivas de la Cultura Informacional* (GICPCI) y del instrumento de la pesquisa utilizada en 89 PYME del sector de calzados. La investigación es de naturaleza descriptiva-explicativo y muestra un recorte transversal. Los datos fueron obtenidos por el método *survey*, las variables fueron evaluadas por medio de la escala de *Likert* y, para el análisis estadístico, el *software Statistical Package for Social Science* (SPSS). Como resultado, fue posible identificar el perfil de la cultura informacional en la industria del calzado y ofrecer un modelo conceptual que pueda seguir la cultura y el uso de la información contable a las actividades de la administración financiera de la organización.

Palabras-clave: Cultura Organizacional. Cultura Informacional. Gestión de la información. Información contable. Contabilidad de gestión. Pequeñas y medianas empresas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo processual de administração da informação. 48
Figura 2 - Dimensões e atributos *ICM*. 53
Figura 3 - *The Information Continuum*. 57
Figura 4 - SPED e seus projetos. 78
Figura 5 - Categorização dos ativos informacionais – empresas britânicas. 101
Figura 6 - Níveis da cultura. 120
Figura 7 - Evolução da Cultura Informacional 152
Figura 8 - Cultura informacional no contexto da ICO. 158
Figura 9 - Modelo de Gestão da Informação Contábil sob a perspectiva da Cultura Informacional (GICPCI). 163
Figura 9a - GICPCI: cultura organizacional e informacional. 164
Figura 9b - GICPCI: geração da informação. 167
Figura 9c - GICPCI: questionamento da internalização da cultura. 169
Figura 9d - GICPCI: captação da informação. 169
Figura 9e - GCPCI: organização da informação. 173
Figura 9f – GICPCI: uso e pluralização da informação. 176
Figura 10 - Percepções no entorno da informação. 221
Figura 11 - Intuição e informação nas decisões. 223
Figura 12 - Propósito Informação Contábil. 223
Figura 13 - Prioridades informacionais. 224
Figura 14 - Comportamentos, atitudes e valores. 226

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Informação como elo em subsistemas. 26
Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento – conceitos.....28
Quadro 3 - Diagrama do contexto da informação nas organizações.....29
Quadro 4 - Tipologia informacional no âmbito de negócios. 30
Quadro 5 - Características da informação versus níveis de decisões.....31
Quadro 6 - Tipologia das informações para diagnóstico do ambiente de negócios.....33
Quadro 7 - Aspectos inerentes à gestão da informação e do conhecimento. 37
Quadro 8 - Níveis de ação e atributos para o propósito da informação. 56
Quadro 9 - Ramos da Contabilidade, seus propósitos e usuários. 64
Quadro 10 - Informações pela Contabilidade Societária. 67
Quadro 11 - Produtos informacionais da Contabilidade Societária. 68
Quadro 12 - Necessidades e direcionadores de valor. 72
Quadro 13 - Processos de gestão da informação contábil. 91
Quadro 14 - Dados, informação e conhecimento sob a perspectiva de ativos. 97
Quadro 15 - Categorias de ativos informacionais. 99
Quadro 16 - Atributos da informação como ativo sob a perspectiva de executivos. 104
Quadro 17 - Suposições básicas subjacentes no ambiente organizacional. 124
Quadro 18 - Valores culturais como indicativos de força na empresa familiar. 128
Quadro 19 - Padrões culturais de empresas familiares. 129
Quadro 20 - Elementos da CO alinhados ao potencial da cultura informacional. 147
Quadro 21 - Aspectos investigados por Ginman. 150
Quadro 22 - Matriz de conexões da cultura informacional. 151
Quadro 23 - Aspectos investigados por Curry e Moore. 155
Quadro 24 - Variáveis da pesquisa. 184

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e amostra da pesquisa. 192
Tabela 2 - Faixa etária dos financeiros. 193
Tabela 3 - Grau de escolaridade dos administradores financeiros. 194
Tabela 4 - Vínculo na empresa dos financeiros 194
Tabela 5 - Relação entre vínculo na empresa e grau de escolaridade. 194
Tabela 6 - Atividade exercida considerada principal. 195
Tabela 7 - Atividade anterior e vínculo na empresa. 196
Tabela 8 - Perfil geral do financeiro das indústrias calçadistas. 196
Tabela 9 - Atual função do fundador 197
Tabela 10 - Familiares em atividade. 198
Tabela 11 - Tempo no mercado. 198
Tabela 12 - Número de funcionários. 199
Tabela 13 - Regime de tributação 199
Tabela 14 - Constituição jurídica. 200
Tabela 15 - SPED obrigatório. 200
Tabela 16 - SPED voluntário 201
Tabela 17 - Regime de tributação e normas internacionais de contabilidade. 201
Tabela 18 - Perfil da amostra indústria calçadista PME 202
Tabela 19 - Tipo de contrato entre contador e empresa. 202
Tabela 20 - Quantidade de contadores distintos. 203
Tabela 21- Idade e tipo de contrato. 203
Tabela 22 - Escolaridade e tipo de contrato. 204
Tabela 23 - Tempo de trabalho do contador. 204
Tabela 24 - Perfil do contador da PME calçadista. 205
Tabela 25 - Estratégias e objetivos (EO). 205
Tabela 26 - Relação com a informação de forma geral: Contador (RIFG-C). 206
Tabela 27 - Ambiente de trabalho (AT). 207
Tabela 28 - Associações e sindicatos da classe contábil (ASCC). 208
Tabela 29 - Sistema de informação processos e procedimento: Contador (SIPP-C). 209
Tabela 30 - Relacionamentos intraorganizacionais (RI). 210
Tabela 31 - Comunicação (COM). 211
Tabela 32 - Propósito da informação contábil: Contador (PIC-C). 212
Tabela 33 - Ferramentas gerenciais e prioridade de uso: Contador (FGPU-C) – Média. 213

Tabela 34 - Ferramentas gerenciais e prioridade de uso: Contador (FGPU-C) – Frequência. 213
Tabela 35 - Divulgação das informações contábeis: Contador (DIC-C). 214
Tabela 36 - Relação com a informação de forma geral: Financeiro (RIFG-F). 215
Tabela 37 - Sistema de informação, processos e procedimentos: Financeiro (SIPP-F). 216
Tabela 38 - Relação com a informação contábil: Financeiro (RIC-F). 218
Tabela 39 - Propósito da informação contábil: Financeiro (PIC-F). 219
Tabela 40 - Ferramentas gerenciais e prioridade de uso: Financeiro - (FGPU-F).....220
Tabela 41 - Divulgação das informações contábeis: Financeiro (DIC-F). 220

LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ACRL	*Association of College and Research Libraries*
ASCC	Associações e Sindicatos da Classe Contábil
AT	Ambiente de Trabalho
BACEN	Banco Central
BCG	*Boston Consulting Group*
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BP	Balanço Patrimonial
BSC	*Balanced Scorecard*
CI	Ciência da Informação
CNAE	Código Nacional de Atividade Econômica
COM	Comunicação
CPC	Comitê de Procedimentos Contábeis
CT-e	Conhecimento de Transporte Eletrônico
CVM	Comissão de Valores Monetários
DANFE	Documento Auxiliar da NF-e
DFC	Demonstração de Fluxo de Caixa
DIC-C	Divulgação das Informações Contábeis - Contador
DIC-F	Divulgação das Informações Contábeis - Financeiro
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
ECD	Escrituração Contábil Digital
EFD	Escrituração Fiscal Digital
EFD PIS-COFINS	Escrituração Fiscal Digital Contribuições
e-LALUR	Livro de Apuração do Lucro Real Eletrônico
EO	Estratégias e Objetivos
ERP	*Enterprise Resource Planning*
EVA	Valor Econômico Agregado
FCONT	Controle Fiscal Contábil de Transição
FGPU-C	Ferramentas Gerenciais e Prioridade de Uso - Contador
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IAS	Normas Internacionais de Contabilidade
IASB	*International Accounting Standards Board*
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICM	*Information Continuum Model*
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IFRS	Normas Internacionais de Relatórios Financeiros
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRM	Information Resource Management
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
NFS-e	Nota Fiscal de Serviços Eletrônica
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal
PIC-C	Propósito de Informação Contábil – Contador
PIC-F	Propósito de Informação Contábil – Fiannceiro

PIS	Programa de Integração Social
PME	Pequena e média empresa
PVA	Programa Validador e Assinador
RCM	*Records Continuum Model*
RFB	Receita Federal do Brasil
RI	Relacionamentos Intraorganizacionais
RIC-F	Relação com a Informação Contábil - Financeiro
RIFG-C	Relação com a Informação de Forma Geral – Contador
RIFG-F	Relação com a Informação de Forma Geral – Financeiro
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SINDIFRANCA	Sindicato da Indústria de Calçados de Franca
SIPP-C	Sistema de Informação Processos e Procedimento – Contador
SIPP-F	Sistema de Informação Processos e Procedimento – Financeiro
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
SPSS	*Statistical Package for Social Science*
TIC	Tecnologias de Informação e de Comunicação
XBRL	Extensible Business Reporting Language
XML	Extensible Markup Language

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16
2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM AMBIENTES DE NEGÓCIOS 22
2.1 Informação como recurso organizacional 29
2.2 Gestão da informação e do conhecimento para a ação 34
2.3 Gestão como maximizador de atributos da informação 47
2.3.1 Modelo processual de administração da informação 48
2.3.2 *Information Continuum Model* (ICM) 50
3 INFORMAÇÃO CONTÁBIL TECENDO RELAÇÕES E GERANDO RESULTADO 59
3.1 Aspectos informativos da informação contábil 63
3.1.1 Informação contábil-financeira – construindo relacionamentos 65
3.1.2 Contabilidade gerencial – construindo valor informacional 71
3.1.3 Informação contábil fiscal – prestando contas 76
3.2 Percepções e processos no entorno da informação contábil 88
3.2.1 Validade técnica contábil versus validade organizacional 88
3.2.2 Necessidade, busca e uso como vetores do êxito da informação contábil 90
4 ATIVOS INFORMACIONAIS – UMA ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR 94
4.1 Conceitos e interesses informacionais 99
4.2 Identificação de atributos como dinâmica de aprendizagem organizacional 102
4.3 Fatores determinantes para êxito 105
4.3.1 Comportamento informacional refletido na busca e uso 105
4.3.2 Competência informacional para aprendizagem autônoma e constante 109
5 **CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL: UMA SÍNTESE QUE TECE VALORES E PRÁXIS INFORMACIONAIS** 114
5.1 Desvelando os elementos e mergulhando nos níveis da cultura 118
5.1.1 Valores culturais nas PME e empresas familiares 126
5.1.2 Sistemas de informação na trilha dos valores 129
5.1.3 Práticas empresariais despontando da cultura organizacional 132
5.2 Desvelando a cultura informacional 134
5.2.1 Valor informacional nas pequenas e médias empresas 139
5.2.2 Geração de cultura orientada à aprendizagem 142
5.2.3 Dimensões trabalhadas na avaliação da cultura informacional 149

6 **MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL A PARTIR DA PERSPECTIVA DA CULTURA INFORMACIONAL (GICPCI)** 161
6.1 Base referencial para estrutura e operacionalização do GICPCI 161
6.2 Práticas para revaloração e revitalização da cultura informacional 164
6.3 As quatro dimensões para gestão da informação contábil 167
7 **CULTURA INFORMACIONAL DAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS NO CONTEXTO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL** 178
7.1 Contexto das indústrias calçadistas de Franca 178
7.2 Procedimentos metodológicos 182
7.3 Apresentação e análise dos dados 193
8 CONCLUSÃO 229
REFERÊNCIAS 236
APÊNDICE A - Questionário de pesquisa – Contadores 248
APÊNDICE C - Carta de apresentação do pesquisador e da orientadora 255
ANEXO A - Carta de apresentação do Sindicato 256

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PME), ao longo da história têm mantido seu papel de destaque na economia nacional pela sua relevante participação na geração de empregos. No entanto, continuam enfrentando constantes desafios frente à abertura das fronteiras econômicas, ao acirramento da concorrência e ao avanço das tecnologias de informação. Em paralelo a essa dinâmica, as PME têm buscado grandes oportunidades no mercado, mas concomitantemente têm que lidar com a questão da sustentabilidade do negócio e evitar a mortalidade. É percebido que, diante de dificuldades, os aspectos econômicos e tributários ainda são cogitados, na fala dos empresários, como fatores direcionadores do insucesso das empresas. Todavia, é possível que a vulnerabilidade na gestão dos diversos recursos organizacionais seja o principal vetor implícito aos problemas pelos quais as PME enfrentam, inferência que inclui a gestão da informação (GI). Visto que essa 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.

Entre os diversos tipos de informação necessários ao desempenho eficiente das organizações, neste estudo, tem destaque aquela gerada pela Contabilidade classificada como informação contábil-financeira, assim denominada, pois demonstra a situação patrimonial, econômica e financeira da empresa, ou seja, um indicador da saúde da empresa.

Enquanto as práticas tradicionais em relação à informação contábil parecem focar na técnica e na implantação de sistemas contábeis, sob o enfoque da Ciência da Informação (CI), os processos que constituem a gestão da informação têm papel relevante nos esforços de suprir as necessidades e promover o uso da informação, destacando como foco o usuário.

Em tempo de constantes mudanças e de desafios inseridos pelo avanço das tecnologias de informação, é necessária uma nova lente para a leitura das prioridades informacionais e renovação das atividades das unidades geradoras de informação para subsidiar os níveis de decisão no âmbito das organizações.

O momento é de mudança, e o êxito requer a geração de informações que possibilite aos executivos fazer ‘julgamentos informados’, o que endossa a afirmação de Drucker (1996, p. 82) de que a informação se mostra como recurso relevante ao produzir diagnósticos para subsidiar as decisões.

O valor da informação pode ser medido, conforme destacado por Moraes e Fadel (2006), pela maneira de como ela possibilita aos seus usuários atingirem seus objetivos e

metas na organização, para tanto, é preciso empreender esforços na gestão da informação. No entanto, muitos gestores percebem, erroneamente, a gestão da informação resumida apenas em implantação de equipamentos de tecnologias, desconsiderando, muitas vezes, que os vários elementos inerentes à informação e conhecimento como, por exemplo, a cultura organizacional e informacional, a comunicação organizacional e informacional, a estrutura formal e a informal, a racionalização dos fluxos e processos são essenciais ao processo de gestão da informação no ambiente das organizações (VALENTIM, 2006).

Logo, ao trazer o conceito de cultura para o contexto das organizações, neste trabalho, buscam-se subsídios para o conhecimento da cultura organizacional e informacional para tecer relações com a gestão da informação na geração de conhecimento como suporte para o processo decisório.

Para vários autores, a cultura informacional revela as interações individuais e coletivas com a informação em ambientes expostos à influência de diversos fatores, tais como, históricos, sociais e tecnológicos, sendo que os valores designados à informação e às atitudes em sua direção em ambientes empresariais são considerados indicadores de cultura Informacional (CURRY; MOORE, 2003; PONJUÁN, 2007; CHOO et al., 2008; OLIVER, 2008; WOIDA e VALENTIM, 2008).

Diante do exposto, o presente estudo parte do pressuposto de que a informação contábil é um recurso estratégico que imprime necessidade de gestão na mesma intensidade dos demais recursos organizacionais; contudo, um recurso que muitas vezes deve ser revalorado para acionar os processos de sua gestão. E ainda de que, a partir do alto nível de detalhamento de informações para alimentar o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) por exigência fiscal, é possível gerar ativos de informação.

Oppenheim, Stenson e Wilson (2003) destacam que ativos informacionais se constituem em um guarda-chuva de categorias de informações consideradas insumos do fazer organizacional, um instrumento capaz de gerar vantagem competitiva de forma sustentável. As decisões precisam ser embasadas em um conjunto de informações orientado pelo objetivo de proporcionar informações e direções táticas, conforme sugerido por Drucker (1996).

Entende-se que, a partir da geração e atualização de ativos informacionais em intervalos regulares, é possível gerar conhecimento de forma contínua para subsidiar o processo de tomada de decisões na administração financeira das PME.

Todavia, como resultado do estágio de doutorado sanduíche, financiado pela CAPES, desenvolvido na Universidade de Granada em trabalho conjunto com a Professora Dra. Maria Pinto, pesquisadora na área de Cultura e Competência Informacional, foi possível determinar

e estabelecer a relevância da competência em informação para sua gestão no âmbito de negócios e processos decisórios a partir de levantamento bibliográfico e análise de estudos como: MUTCH, 1997; KIRK, 2002; PINTO e SALES, 2008; PINTO, 2010; CONLEY e GIL, 2011. Tais estudos direcionaram à conclusão de que, a condição para a geração e uso eficientes de ativos informacionais é dependente dos valores direcionadores do comportamento e da competência informacional tanto dos geradores como dos usuários em potencial no entorno da informação contábil no ambiente das PME.

A partir desses pressupostos, o presente estudo busca responder às seguintes questões:

- A cultura informacional é um agente facilitador na gestão da informação contábil para geração e uso de ativos de informação no ambiente das pequenas e médias empresas calçadistas?
- Quais são os comportamentos e valores que podem descrever a cultura informacional do setor calçadista de Franca, como sendo a cultura de um determinado nicho de negócios situado em uma mesma região?
- A percepção de valor à informação contábil pelo contador, como gerador, e pelos financeiros, como usuários, está alinhada?

Essas questões emergem a partir do entendimento de que a cultura organizacional, no tocante crenças, valores e pressupostos, define-se como um elemento determinante da cultura informacional que impacta na escolha do processo de gestão da informação contábil com foco na administração financeira.

A escolha pode incluir a gestão da informação como estratégia de negócio e a percepção da "obrigatoriedade do SPED" como uma oportunidade em retirar a gestão da informação da informalidade e da eventualidade efetivando-a como ferramenta de gestão. Mas, ao contrário, a informação contábil pode ser valorada exclusivamente para atender ao fisco, e nessa condição, o sistema contábil nas PME deve gerar informações apenas para cumprimento das obrigações tributárias e acessórias com objetivo de redução de riscos de tributação e multas. O aspecto fiscal é imprescindível no ambiente empresarial, porém não é suficiente para o enfrentamento de mercados competitivos, no qual as estratégias de investimento e financiamento devem estar formuladas com base em informações gerenciadas como recurso organizacional e não em generalidades.

O estudo da informação como recurso organizacional e dos processos relativos à produção, organização, disseminação e uso da informação permite a aliança interdisciplinar entre a Teoria da Contabilidade, em sua função comunicativa, e a Ciência da Informação, especificamente, pelo seu *corpus* teórico dos processos constitutivos da gestão da informação

e os elementos determinantes de sua efetivação – comportamento, competência e cultura informacional.

Nesse contexto, a presente pesquisa justifica-se por contribuir com a Ciência da Informação na medida em que a articulação dos temas imbricados às questões da pesquisa proporciona um constructo teórico para os estudos da gestão da informação e cultura informacional na construção de conhecimento organizacional em ambientes de negócio. Contribui, também, com os estudos da Contabilidade gerencial para as PME, permitindo uma nova perspectiva da gestão da informação contábil. E, a partir da práxis da articulação interdisciplinar a contribuição deve se estender à gestão das PME por meio da aplicação dessa práxis às indústrias de calçados de Franca.

Devido ao foco no entorno da gestão da informação contábil, adotou-se como critério para classificação de PME aquele estabelecido pela legislação societária, que leva em consideração o valor do ativo e da receita bruta.

As PME têm sido alvo crescente de estudos, seja pela sua relevância na geração de empregos seja pelo seu alto grau de mortalidade. Fato que justifica estudos dos aspectos da cultura organizacional que fundamentam a cultura informacional e direcionam o comportamento rumo à gestão da informação para gerar conhecimento e subsidiar as práticas administrativas.

A partir desse contexto em que as PME estão imbricadas, o objetivo geral deste estudo consiste em contribuir com a construção de um modelo conceitual de gestão da informação contábil financeira que tenha como base fundamental a cultura organizacional e informacional para apoiar a geração de ativos informacionais a partir do detalhamento de informações exigido pelo SPED nas PME. E, a partir desse modelo, analisar a influência da cultura informacional das indústrias de calçados de Franca no tocante à gestão da informação contábil para uso estratégico.

Muitos são os aspectos que poderiam ser investigados no entorno deste tema. Entretanto, na presente pesquisa, os objetivos específicos para direcionar a pesquisa, alcançar o objetivo geral e argumentar as questões levantadas são estabelecidos como:

- Identificar os conceitos e propriedades de informação sob a perspectiva da CI como aporte interdisciplinar para análise da informação contábil;

- Ressaltar os aportes da gestão da informação e do conhecimento necessários à geração de ativos informacionais em ambientes de negócios;

- Destacar o papel da informação contábil na era da informação e do conhecimento, seus aspectos informativos e de prestação de conta;

- Apontar os fatores determinantes para a geração de ativos informacionais;

- Discutir os meandros da relação da cultura organizacional e informacional como obstáculo ou fomento para gestão da informação para uso e valor estratégico;

- Selecionar e analisar estudos de avaliação da cultura informacional para embasamento da construção do modelo de gestão da informação contábil e avaliação da cultura informacional das PME calçadistas de Franca.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se como descritiva-explicativa e revela um corte transversal. Os dados serão coletados pelo método *survey*, as variáveis serão avaliadas por meio da escala de Likert e, para análises estatísticas o programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

A presente pesquisa está organizada em oito capítulos. Além deste primeiro capítulo introdutório, o trabalho conta mais sete capítulos de forma a fundamentar e apresentar o modelo proposto e a avaliação da cultura informacional das PME calçadistas de Franca.

No Capítulo 2 apresentam-se referenciais teóricos que envolvem a perspectiva da Ciência da Informação na conceituação de informação, gestão da informação e do conhecimento. A partir de uma aliança interdisciplinar com os conceitos da administração, a discussão conceitual é trabalhada no ambiente de negócios.

No Capítulo 3 são apresentadas discussões conceituais do propósito da informação contábil no tocante às unidades informacionais – a Contabilidade Societária, a Contabilidade Fiscal e a Contabilidade Gerencial - com recorte a aspectos da administração financeira.

No Capítulo 4 são apresentadas discussões conceituais de ativos informacionais como sendo a organização das informações geradas nas unidades informacionais em grupos de informações considerados de fácil entendimento e recursos estratégicos com percepção de uso. Apresenta a dinâmica da identificação dos atributos dos ativos informacionais como uma dinâmica de aprendizagem organizacional. Destaca o comportamento, a competência e a cultura informacional como fatores determinantes em sua geração.

No Capítulo 5 são abarcadas as discussões conceituais dos elementos, níveis da cultura organizacional que impactam nos modelos de gestão. Apresenta a cultura informacional como resultado da cultura organizacional, os aspectos que tornam possível a síntese dessas duas entidades com força a promover valores e atitudes no entorno da informação.

No Capítulo 6 apresenta-se a proposta do modelo "Gestão da Informação Contábil sob a Perspectiva da Cultura Informacional" (GICPCI) e as discussões conceituais e operacionais que fazem parte de sua construção. Há o destaque que a gestão da informação contábil para geração de ativos informacionais exige a cultura organizacional e informacional em sintonia e

que o uso da informação contábil como conhecimento provoca um novo questionamento ou uma reafirmação de valores da cultura organizacional.

No Capítulo 7 apresenta-se o diagnóstico da cultura informacional das indústrias calçadistas de Franca. É apresentado o contexto do universo da pesquisa, os procedimentos metodológicos, os resultados e análise dos dados.

No Capítulo 8 são apresentadas as conclusões em torno do objetivo proposto pela presente pesquisa, cultura informacional das indústrias calçadistas de Franca no tocante à gestão da informação contábil e as possibilidades de contribuições do modelo proposto na presente pesquisa.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM AMBIENTES DE NEGÓCIOS

Um dos grandes desafios inseridos pelo avanço das tecnologias de informação é a forma de como lidar com o enorme volume de informações que estas proporcionam. A informação passou a ser intrínseca a todos ambientes da sociedade. E, consequentemente, a informação passou a ocupar um lugar de destaque entre os recursos que toda organização e sociedade devem fomentar e administrar para enfrentar os desafios do desenvolvimento desta era aclamada da informação (PONJUÁN DANTE, 2007).

As organizações não são organismos isolados, ao contrário, estão inseridas em um ambiente complexo de interação e interdependência com a sociedade, tendo as informações por elas emitidas um amplo alcance e impactos sociais e econômicos na sociedade em geral, assim como em sua própria sobrevivência e desenvolvimento. A complexidade é explicada pela percepção de que a organização

> [...] tanto influencia o meio em que está inserida quanto recebe influência do meio influenciado. Essa dinâmica transforma, pouco a pouco, os princípios, os valores, as crenças, os comportamentos, as atitudes etc.. O resultado dessas interações e interdependência entre as organizações e o meio em que atuam, pode ser considerado como o que sustenta a estrutura da sociedade, neste caso a Sociedade da Informação (VALENTIM, 2008, p. 12).

Sociedade pautada pelos benefícios e consequências dos constantes avanços tecnológicos e econômicos, que impõem a queda das fronteiras geográficas e colocam as organizações frente à globalização dos mercados financeiros. Um movimento que classifica a informação como poder e, consequentemente, amplia a necessidade informacional dos diversos *stakeholders*, os quais representam os agentes envolvidos ao ambiente organizacional, tais como os acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, credores, governo e a sociedade em geral. Dessa forma, *stakeholders* pode ser qualquer grupo, instituição ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa.

Em uma economia de mercado globalizado no qual esses agentes são relativamente livres para tomar decisões a respeito do que e de onde comprar, o que produzir e para quem, como ganhar ou aplicar seus recursos financeiros, a empresa, por sua vez, tem que alinhar seus objetivos aos interesses de seus *stakeholders*, a informação tem papel fundamental. A organização, em sua maior parte, é retratada e compreendida através da informação contábil, condição que faz a Contabilidade, pela sua função comunicativa, ser conhecida como linguagem de negócios (CIA; SMITH, 2001).

Entretanto, a Contabilidade como Ciência Social Aplicada tem sofrido influências dos diversos sistemas em que está inserida, principalmente pelas interações entre sociedade, governo e organizações. Características culturais e necessidades dos diversos usuários da informação contábil são fatores apontados como principais influências na sua geração e uso divergentes no ambiente empresarial (WEFFORT, 2005). Dessa forma, a linguagem de negócios não é homogênea em âmbito internacional, e alguns aspectos são divergentes em âmbito nacional, o que é comprovado pela coexistência de diversos critérios de reconhecimento e mensuração de uma mesma operação na elaboração da informação contábil.

Nesse contexto, há de se observar a informação, qualquer que seja seu tipo, com um olhar crítico e interdisciplinar e,

> Se a informação não é transparente, se uma distinção ou uma diferença varia seu significado, isto é, o que ela mesma é enquanto aquilo que é, de pessoa para pessoa, de situação para situação, de contexto para contexto, então o caráter informativo da informação, a sua pressuposta transparência, deve ser colocada em questão e desse facto retiradas as consequências que se seguirem. Quer isto dizer que a informação deve ser investigada, reflectida, pensada em termos primários e fundadores, ou seja, como filosofia, como filosofia da informação (ILHARCO, 2003, p. 21).

São justamente estes aspectos que revelam a complexidade no entorno da informação contábil e insere a necessidade de questionar seus princípios conceituais, sua natureza, suas propriedades, seu fluxo, seus usos e usuários, suas consequências e impactos na sociedade em geral.

Esses temas são tratados com maior profundidade pela Ciência da Informação (CI), que tem como seu objeto de estudo a própria informação, conforme apontado por Le Coadic (1996, p. 21). Trata-se de uma ciência discutida como

> [...] a disciplina que investiga as propriedades da informação e do comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação, e os significados do processamento da informação, visando à acessibilidade e a usabilidade ótima (BORKO, 1968, p. 3-5).

Essa linha de estudos interliga a CI com a ambiência da informação contábil nas organizações, e o seu aporte possibilita fundamentos metodológicos para melhor explicar e aplicar os processos de produção, organização, disseminação e utilização da informação em contextos organizacionais.

O trabalho com a informação requer competências específicas que qualificam a informação quanto à precisão, relevância e propósito, conforme destacado por Valentim (2008).

No ambiente empresarial, há uma variação no uso dos termos dados, informação e conhecimento, em diversas maneiras e situações. A ausência do entendimento conceitual dessa tríade pode prejudicar a respectiva seleção, classificação, tratamento e, portanto, negligenciar o potencial das informações realmente relevantes para a gestão do negócio.

É destacado, por Zins (2007), que dado, informação e conhecimento são constantemente referenciados como fundação da área da Ciência da Informação, ressaltando que os três conceitos são inter-relacionados; contudo, a natureza entre eles assim como o significado são debatidos e referenciados de diferentes formas e contextos.

Enquanto "[...] dados são a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado [...]", a sua manipulação no tocante à organização, consolidação e significância, gera-se a informação (SORDI, 2008, p. 7). Portanto, a informação é constituída de dados com significados e contextualizações.

O sistema de informação tem papel fundamental na relação entre dados e informação, posto que este "[...] permite que uma série de dados seja captada, manual ou automaticamente, e sejam processados de forma que se convertam e se transformem em informações úteis" (CARVALHO, 2007, p. 85).

Entretanto, observa-se que, assim como a Contabilidade, além das habilidades técnicas e profissionais da área, precisa recorrer a aportes da CI. O mesmo se passa com a elaboração dos sistemas de informação, esses também devem estar apoiados às teorias da CI. Nesse sentido, Brookes (1980) alertava que

> Sistemas práticos de informação vão continuar a se expandir indefinidamente sem a teoria até que seja sentida por usuários, se não pelos operadores desses sistemas, que os sistemas atuais não são sob o ponto de vista da informação, tão eficazes o quanto afirmam ser. Tecnologia aplicável é muito abundante agora, mas boas aplicações são raras (BROOKES, 1980, p. 125-133).

A questão parece persistir, posto que três décadas depois, Jackson (2011) relata que há muitas tentativas de adoção de sistemas de informação que não tem tido êxito. Nesse caso, segundo o autor, as abordagens teóricas que se preocupam com o comportamento informacional e a cultura organizacional podem alavancar o êxito dos sistemas de informação.

E como resultado, a passagem de “dados” para “informação” pode ser amparada por várias tecnologias e sistemas de informação, no sentido de organizar e dar contexto aos dados.

No entanto, a conversão da informação em conhecimento requer um processo cognitivo individual no qual “[...] o conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora seu ‘novo’ conhecimento” (VALENTIM, 2008, p. 19).

A variedade de sentidos do uso do termo informação é comum em todos os ambientes. Buckland (1991, p. 351-360) destaca que compreender a diversidade de sentidos que o termo “informação” carrega é relevante e pode gerar aprendizado prático diante da necessidade de seu entendimento e classificação nos diversos contextos e foi, a partir dessa busca, que o autor identificou, classificou e caracterizou em três grupos os principais usos da palavra informação: “informação-como-coisa”, “informação-como-processo” e “informação-como-conhecimento”.

A “informação-como-processo” muda o conhecimento de alguém, neste sentido informação é definida como ato de informar, ação de relatar algum dado, objeto, fato, sendo que a relevância desses depende do nível de conhecimento de quem recebe a informação no momento da recepção. Em continuidade, o autor classifica a “informação-como-conhecimento”, retratando o que é apreendido na “informação-como-processo”, o conhecimento comunicado refere-se a algum dado ou fato dito que reflete no conhecimento apreendido, sendo, portanto, intangível. Outro grupo é o que contempla a “informação-como-coisa” em que a palavra informação é também atribuída para objetos, isso por considerar que esses têm caráter informativo (BUCKLAND, 1991, p. 351-360).

A partir da proposta, acima discutida, pode-se, em paralelo, fazer uma correlação com a colocação de Zins (2007), que relata algo muito exposto nos estudos pertinentes à informação de que: “dado” é matéria-prima para a “informação”, e essa por sua vez é idealizada como insumo do “conhecimento” e, apresentar uma configuração prática, de forma resumida, dessa tríade no contexto das organizações, no Quadro 1, exposto a seguir.

Quadro 1 - Informação como elo em subsistemas.

“Informação-como-coisa”	**“Informação-como-processo”**	**“informação-como-conhecimento”**
Detalhes das transações cotidianas - Notas Fiscais de entrada e saída, número de funcionários, registros das vendas, etc.	Relatórios de Vendas por produto, região ou período; Demonstrações Contábeis; Relatório dos Indicadores de Desempenho	Base para Decisões e Ação: - níveis das atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Buckland (1991) e Zins (2007).

O relacionamento informacional observado no Quadro 1, apresenta a informação como elo básico para operacionalidade do que se configura como um subsistema na empresa, a informação ocupa o lugar central nas práticas de negócios, está entre os fazeres e a decisão do que fazer. A sua característica dinâmica e integradora na ciranda operacional e administrativa pode ser a causa da diversidade de sentidos em que o termo informação é usado no ambiente empresarial exemplificados de forma sucinta na sequência.

São considerados no grupo “Informação-como-coisa” os dados das operações cotidianas, pertinentes e gerados pela dinâmica operacional e administrativa. Exemplos: notas fiscais de entrada e saídas de mercadorias, volumes pertinentes às compras, produção e vendas, número de funcionários, etc.. No entanto, é preciso entender que

> Uma base de dados, por maior que seja não é informação. Ela é minério da informação. Para que a matéria-prima se transforme em informação, ela precisa ser organizada para uma tarefa, dirigida para desempenho especifico, aplicada a uma decisão (Drucker, 1996, p. 67).

Dessa forma, “dados” de forma isolada e sem contexto não têm significado, entretanto são relevantes como insumo na geração da informação.

O grupo “Informação-como-processo” é representado pelos dados das transações rotineiras da empresa classificados, contextualizados e com significado, pelo profissional. São relatórios formais de caráter informativo ao demonstrar o resultado do conhecimento aplicado e ao explicitar conhecimento apreendido, como indicadores e relatórios de desempenho dos diferentes aspectos das atividades organizacionais, demonstrações contábeis que informam a situação financeira e econômica, etc. O revestimento desses relatórios com qualidade informacional depende do conhecimento do profissional que os elaborou, assim como de quem os recebe. Dessa forma,

> […] a informação está imbricada ao sujeito, pois requer mediação humana, o que é informação para um pode não ser informação para outro. Assim, o sujeito cognoscente ressignifica a informação, uma vez que infere síntese e contexto a ela (VALENTIM, 2008, p. 19).

Logo, o valor individual e/ou corporativo concebido à natureza dos dados e da informação e à força das estruturas de conhecimento que esses podem gerar é um fator relevante na geração do conhecimento, da passagem da "informação-como-conhecimento".

Difícil tarefa é separar a informação e conhecimento, posto que um alimenta o outro, um movimento que se configura em um processo dual que participa do desenvolvimento do sujeito, o usuário da informação (VALENTIM, 2008).

No grupo, "Informação-como-conhecimento" considera-se o conhecimento, ou seja, o que é apreendido a partir da aplicação do conhecimento próprio e experiências acumuladas à informação inicial e, da visão de quem tem a posse dessa, por exemplo, leitura e interpretação dos relatórios econômicos e financeiros para ação. Esse tipo de informação tem papel relevante na dinâmica organizacional, ao ser construída com base em indicadores de desempenho para provocar ação e decisão dos níveis das atividades operacionais, de investimento e de financiamento. Um tipo de informação imbricada ao indivíduo e, portanto, intangível. No entanto, como se pode observar, no ambiente empresarial, suas implicações são tangíveis, promotoras ou não da estabilidade e desenvolvimento organizacional.

Entende-se que existe uma ciranda dialógica na qual a "informação-como-coisa" dá suporte à elaboração da "Informação-como-processo", e esta age como o fio condutor para a "Informação-como-conhecimento", que, por sua vez, ao ser explicitado, classifica-se como "informação-como-processo", e tudo recomeça, promovendo aprendizagem e desenvolvimento no ambiente organizacional.

A partir da inter-relação entre as diversas facetas da informação expostas sob a perspectiva de Buckland (1991) e das discussões conceituais de dados, informação e conhecimento apresentadas por Drucker (1996), Zins (2007) e Valentim (2008), percebe-se um sistema base para suporte de qualquer modelo de gestão, em que os dados são as entradas do sistema que alimentam o processo que insere significado e contexto transformando dado em informação. E, de sua interpretação pelo sujeito cognitivo, resulta o conhecimento considerado a saída desse sistema, em forma de decisões, gerando novos processos, produtos, serviços.

Entretanto, a complexidade no ambiente organizacional reside justamente na distinção entre dado, informação e conhecimento, naquilo que representam para cada um dos indivíduos da organização e, em como as pessoas realizam a passagem de um conceito para o

outro. Davenport e Prusak (1998b, p. 4) acrescentam sobre isso que, em ambientes informacionais, "[...] o receptor da mensagem, não o emitente, decide se a mensagem recebida realmente constitui informação – isto é, se ela verdadeiramente informa".

Ao apresentarem a abordagem da ecologia da informação na qual enfatizam o ambiente da informação em sua totalidade, Davenport e Prusak (1998a, p. 9) corroboram com os demais estudiosos da informação quando afirmam que muitas vezes, na prática, não é fácil distinguir dados, informação e conhecimento. Mas, ressaltam que encontrar definições para esses termos pode indicar em que a empresa concentra sua energia no âmbito da tecnologia da informação, se os dados gerados têm uma utilização real, se as hipóteses de estruturação da informação têm sentido e se essa energia despendida tem rendido resultados. Os autores apresentam uma síntese conceitual de dados, informação e conhecimento no Quadro 2 que pode ser extrapolada à rotina empresarial em forma de instrumento analítico para determinação desses termos.

Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento – conceitos.

Dados	**Informação**	**Conhecimento**
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil captura em máquinas
Facilmente transferível		Frequentemente tácito
		De difícil transferência

Fonte: Davenport e Prusak (1998a, p. 18).

A observância do Quadro 2, possibilita a ciência da natureza dessa tríade na elaboração de processos que envolvem a gestão da informação e do conhecimento, fato que deve contribuir para uma eficiente alocação de recursos humanos e tecnológicos imprescindíveis para a passagem de um elemento para o outro.

São aspectos que devem ser destacados para entender a ciranda processual e dialógica da informação e possibilitar o desenvolvimento de processos de criação, tratamento, armazenamento e recuperação de dados e informação a fim de fomentar sua evolução ao nível de informação estratégica, ou seja, que tenha o propósito de apoiar o processo decisório nas diversas atividades da organização.

2.1 Informação como recurso organizacional

A pressão atual no âmbito da era da informação e do conhecimento centrada na questão do "volume de informação" é complexa, por um lado os gestores têm que lidar com o exagero de informações disponíveis no mercado, muitas vezes equivocadas ou mal estruturadas nas organizações. E, ao mesmo tempo, esta nova era impõe às empresas novas necessidades informacionais, o que deve ser atendido com a geração de novas informações ampliando o volume de informação e, consequentemente, a complexidade do ambiente informacional.

Essa condição em que as organizações estão expostas requer competências no processo de geração, busca e uso da informação, para tanto é preciso entender em que contexto se encontra a informação e a necessidade informacional. Nesse sentido, o diagrama (Quadro 3) apresentado por Dias e Belluzzo (2003, p. 40) contribui para entendimento da diversidades dos aspectos em que a informação na organização está alicerçada.

Quadro 3 - Diagrama do contexto da informação nas organizações.

A informação nas organizações			
Classificação	Dimensões	Objetivos	Fontes
Quanto à Natureza Informação Científica - resultante da investigação Informação tecnológica - relacionada aos produtos/serviços e seus mercados Quanto à Função Informação Estratégica - relacionada aos macro e micro ambientes organizacionais Informação para negócios -subsidia o gerenciamento das organizações	Formato - oral x documentado -textual x audiovisual /multimídia - base papel x eletrônica Local - interna x externa Nível -Informação bruta -Informação organizada -Informação tratada -Informação avançada Status -pessoal x impessoal -formal x informal -Publicação aberta x não-publicada/ confidencial/secreta	Pesquisa - monitoramento de mercado e conhecimento das descobertas, invenções e inovações - análise de tendências e de mercado - tomada de decisões/gerenciamento e resolução de problemas -avaliação do estado da arte -P&D de processos e produtos Melhoria Contínua - Definição de objetivos, metas, mercado -Memória técnica - Instrução e treinamento - Processo Operacional - Procedimentos para abertura, registro e fechamento de empresas	-bases e bancos de dados -bases de patentes -Bases de normas técnicas -literatura científica - relatórios técnicos, teses e pesquisas - documentos internos - manuais técnicos - literatura comercial - leis, regulamentos e códigos - estatísticas e indicadores econômicos e empresariais - cadastros de especialistas, instituições e empresas - catálogos de produto e serviços - publicações governamentais - organizações científicas e institutos de pesquisa - serviços de informação, bibliotecas, centros de documentação - associações profissionais e comerciais - cursos, feiras e eventos Sistemas especialistas

Fonte: Dias (2001 *apud* DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 40).

O Quadro 3 oferece uma visão ampla do contexto da informação em qualquer tipo de organização. Ao contextualizar a informação no ambiente organizacional, Dias e Belluzzo (2003) destacam os aspectos relevantes e abrangentes da informação - desde sua classificação, que pode ser pela sua natureza ou pela sua função, das possíveis dimensões em que essa pode se apresentar, os objetivos que ela pode perseguir - e destacam, outrossim as possíveis fontes para amparar a busca da informação.

No tocante ao universo informacional específico ao ambiente corporativo, Valentim (2007, p. 13) corrobora que esse é extremamente complexo e que nele existem diferentes tipos de informação que atendem de forma específica às necessidades informacionais das pessoas, seja para a tomada de decisão ou para desenvolver as atividades cotidianas, no Quadro 4, são sintetizadas algumas tipologias da informação relacionando seu propósito no ambiente de negócios:

Quadro 4 - Tipologia informacional no âmbito de negócios.

Tipologia da informação	**Propósito**
Informação estratégica	Apoiar o processo decisório e contribuir na formulação das estratégias de ação de médio e longo prazo.
Informação voltada no negócio	Subsidiar a definição das ações no nível tático e à observância dos pontos fracos e fortes; oportunidade e ameaças.
Informação financeira	Apoiar as atividades desenvolvidas na área de finanças.
Informação comercial	Apoiar as atividades de transação comercial.
Informação estatística	Subsidiar estudos comparativos de qual atividade da organização; fornecer indicadores.
Informação tecnológica	Subsidiar a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a implantação de sistemas.
Informação geral	Subsidiar todas as áreas da organização para atualização constante.
Informação 'cinzenta'	Subsidiar qualquer área e com qualquer finalidade de uso, é detectada em fontes não convencionais, como colégio invisível, documentos confidenciais de difícil acesso, redes de relacionamento, etc.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Valentim (2007, p.13-14).

Em negócios, como se pode observar no Quadro 4, diferentes níveis de decisões requerem distintos tipos de informação. Qualquer que seja o tipo de negócio, a organização precisa de informação para manter a eficiência de suas operações internas e de suas interações com os *stakeholders* e ainda se manter atualizada mediante o mercado.

Taylor e Farrel (1995) destacam que uma das atividades mais relevantes dos profissionais que geram a informação e dos usuários do sistema de informação em ambientes de negócios é buscar consciência da intenção do uso da informação e do tipo de decisão que ela será aplicada. Essa análise determina a característica que a informação deve imprimir, conforme demonstrado no Quadro 5:

Quadro 5 - Características da informação versus níveis de decisões.

Característica	**Nível operacional**	**Nível estratégico**
Tempo	Histórica	Preditiva
Expectativa	Antecipada	Surpresa
Fonte	Interna	Externa
Escopo	Detalhada	Sintetizada
Frequência	Tempo real	Periódica
Organização	Altamente estruturada	Pouco estruturada
Precisão	Altamente precisa	Não excessivamente precisa

Fonte: Taylor e Farrel (1995, p. 46, tradução nossa).

Em tempo de constantes mudanças é preciso uma nova lente para leitura das prioridades informacionais e para a renovação das atividades das unidades geradoras de informação para subsidiar os níveis de decisão no âmbito das organizações. Drucker (1996) destaca que simples registros de dados, controles e informações gerados sob a perspectiva de uma Contabilidade tradicional, valorada em uma era de mercados estáveis, fixos e isolados, não são mais suficientes e muitas vezes dispensáveis. A informação deve ter como prioridade a "criação de riquezas" em complemento aos controles informacionais que simplesmente retratam o passado, o que representa uma nova postura, condição necessária para focar a administração para a continuidade dos negócios em ambientes competitivos com constante evolução tecnológica (DRUCKER, 1996, p. 82).

A criação de riquezas ou de valor em uma empresa resulta do seu investimento a taxas acima do custo de capital exigido pelos seus proprietários (credores e acionistas) ao financiarem as decisões de investimentos (ASSAF NETO; LIMA, 2011). Essa dinâmica, que parece complexa, está simplesmente e diretamente relacionada à eficiência com que a empresa utiliza os diversos fatores de produção.

O momento é de mudança, e o êxito requer a geração de informação que possibilite aos executivos fazer "julgamentos informados". Para tanto, Drucker (1996, p. 82) define quatro grupos de informações que agem como instrumentos para diagnóstico, considerando que, "[...] em conjunto, elas constituem o instrumental do executivo para administrar os negócios correntes", visando à geração de riqueza, sendo elas:

- **Informações básicas**: apresentam um diagnóstico geral do negócio através da relação entre duas ou mais variáveis das operações cotidianas, tais como, o estoque e as vendas efetivas, os juros recebidos e as contas a receber pendentes em determinado período. Drucker (1996) destaca que a leitura deste tipo de informação oferece a possibilidade de reconhecer se há problemas que precisam ser identificados e tratados. Dessa forma, podem-se

considerar neste grupo os indicadores de liquidez, rentabilidade, endividamento, as projeções de fluxo de caixa, os orçamentos operacionais e financeiros;

- **Informações sobre produtividade**: apresentam um diagnóstico da produtividade dos recursos-chave. O mais comum que tem ocorrido é a geração da informação sobre a produtividade dos trabalhadores. Entretanto, Drucker (1996, p. 83) chama atenção para o fato de que se deve ter em conta a "produtividade da totalidade dos fatores de produção", cita como exemplo o indicador elaborado para análise econômica do valor adicionado, conhecido como EVA. Essa informação mostra a capacidade da empresa em gerar ou destruir riqueza, indica qual produto, serviço, operação ou atividade tem produtividade. Outro instrumento para obter informação da produtividade é o *benchmarking*, que representa a pesquisa da situação do mercado, neste caso a comparação do desempenho de uma empresa com o melhor desempenho de todas as empresas. O autor destaca que o *benchmarking* pressupõe que aquilo que uma empresa faz pode ser feito por outra;

- **Informações sobre competências**: apresentam um diagnóstico das capacidades da empresa que a faz diferenciada. Drucker (1996, p. 84) aponta que a liderança "[...] depende de competências essenciais, que combinam o valor do mercado ou para o cliente com uma capacidade especial do produtor ou fornecedor". Essas informações devem apresentar medidas como, por exemplo, do sucesso em determinado produto, segmento ou região. Para o autor, o sucesso demonstra o que o mercado valoriza e pelo que está disposto a pagar, e o insucesso deve ser percebido como indicação inicial de alteração no mercado ou enfraquecimento das competências da empresa. Como exemplo, a rotatividade de clientes, de funcionários e de fornecedores, os gastos com pesquisas e treinamentos podem contribuir para determinar as competências em relação à qualidade, inovação, fidelidade e processos. Drucker (1996, p. 85) destaca que "[...] as competências fundamentais diferem para cada organização; de certa forma, elas fazem parte da personalidade de uma organização." Contudo, o autor destaca que todas as empresas precisam de uma competência em especial a inovação, mas, essencialmente, necessitam meios de registrar e criar medidas que informam o nível de suas competências. Entende-se que este tipo de informação tem grande valia, pois sua utilidade resulta em reconhecer oportunidades e ameaças que estão expostas no mercado e em identificar pontos fracos e fortes na estrutura interna da empresa.

- **Informações para alocação de recursos**: a fim de complementar o conjunto instrumental para geração de riqueza pelas organizações, Drucker (1996, p. 85) aponta a necessidade de informação para "[...] alocação de recursos escassos: capital e pessoal de bom desempenho. Estes dois transformam em ações quaisquer informações que a direção tenha a

respeito dos seus negócios". Nesse caso, pode-se apontar que ocorre um movimento duo em que informações sobre a apropriação de capital e talentos humanos vão definir a eficiência da alocação de recursos escassos que, por sua vez vão permitir a passagem da informação em decisão e ação, o que insere a premência de registrar e analisar os resultados das decisões no tocante à alocação de capital e recursos humanos. São resultados também do valor da informação, pois essa se apresenta como o elo entre a eficiência do ter e do fazer.

Nesse sentido, como salientado por Drucker (1996, p. 87), quando esses quatro tipos de informação são utilizados em conjunto, "[...] proporcionam informações e direções táticas" em busca da criação de riqueza para a empresa. São informações para assegurar que os recursos sejam utilizados de forma apropriada e alinhados aos direcionamentos estabelecidos no nível estratégico.

Sendo que, para a formulação da estratégia Drucker (1996), destaca-se a necessidade de informações a respeito do ambiente externo – clientes e não-clientes, do avanço das tecnologias, das inovações do mercado concorrente, da situação atual e tendências do mercado financeiro e da economia mundial.

Porter (2009) define estratégia como uma combinação dos objetivos pelos quais a organização se estrutura, com as políticas pelas quais se pretende alcançá-los e criar vantagem competitiva no enfrentamento do mercado. Nesse sentido, a estratégia é alimentada por informações com propósito, sendo esse estabelecido pelos tomadores de decisão.

A partir da discussão da diversidade do universo informacional no ambiente de negócios, apresenta-se, no Quadro 6, de forma sintetizada, os cinco grupos de informação, que sob a perspectiva de Drucker (1996) são relevantes como diagnóstico e subsídio para o processo decisório ao se constituírem como indicadores da situação e direcionadores de ação.

Quadro 6 - Tipologia das informações para diagnóstico do ambiente de negócios.

Informações para diagnóstico				
Informações básicas do desempenho econômico e financeiro	Informações sobre produtividade	Informações sobre competências	Informações sobre alocação de Recursos: Capital e Humano	Informações do ambiente externo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Drucker (1996, p. 82-87).

A informação se mostra como recurso relevante ao produzir diagnósticos para subsidiar ações em busca da sustentabilidade do negócio. Relevância que deve remeter esse conjunto de informações como um dos focos na construção de modelos de gestão da informação, com o propósito em gerar ativos informacionais. Ativos com qualidade de

informar, gerar conhecimento e provocar ação que promova o alcance do objetivo organizacional e satisfação dos *stakeholders*, condição fundamental ao êxito em ambientes de negócios.

2.2 Gestão da informação e do conhecimento para a ação

As discussões ora tecidas na busca de entendimento da complexidade, gerada pelo volume e diversidade de contexto da informação que envolve ambientes de negócios, direcionam à assertiva que informação é um recurso estratégico, tem custo e adiciona valor, insere uma condição que reforça a necessidade de sua gestão da mesma forma como os recursos financeiros, materiais e humanos são geridos, uma recomendação de McGee e Prusak (1994) e Davenport e Prusak (1998b) entre outros estudiosos e profissionais que lidam com a informação. Uma assertiva cada vez mais discutida nos estudos pertinentes à gestão da informação, entretanto na prática ainda percebe que,

> Embora gerenciar informação seja tão importante quanto gerenciar outros tipos de bens, o conhecimento relativo ao gerenciamento de informação não é codificado e desenvolvido sistematicamente da mesma forma (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 23).

De fato, a gestão da informação na construção de conhecimento pode ser até mais difícil do que gerir os demais recursos justamente pela complexidade na definição da informação como recurso. Inicialmente, é preciso definir o que é informação e qual o seu papel para a cada individuo da organização, posto que informação sejam ‘dados’ com significado contextualizado, e quem recebe a informação e não quem a produz, que realmente insere significados e concretiza a passagem de dados para informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b). Nesse sentido,

> Talvez as primeiras tentativas para a criação de sistemas de gerenciamento de informação tenham falhado porque tentavam organizar dados sob formas que tinham um significado para os programadores e demais técnicos de informática, mas não permitiam aos administradores fazer perguntas sobre esses dados, para estabelecer relações, ou manipulá-los para adquirir informação (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 24).

Esta elocução remete à reflexão aos meandros das empresas de pequeno porte. No tocante às demonstrações contábeis, a observação é que, essas certamente podem ser consideradas como informação relevante pelo contador, como seu produtor que, para sua elaboração, adicionou conhecimento acumulado e inseriu significado. Todavia, a questão é como e se os gestores como receptores das demonstrações contábeis vão fazer sua própria

leitura para possibilitar uma ação capaz de direcionar o seu comportamento em relação a alguma decisão, ou será que para os gestores essas demonstrações não passam de uma informação em potencial, ou até mesmo de meros dados sem significados.

Nesse sentido, Wersig (1993, p. 233) chama atenção para a necessidade de o compromisso da informação ao ressaltar que "[...] informação é o conhecimento para a ação". Corroborando, Choo (2006, p. 403) destaca que, para a informação ser estratégica, ela tem que ser transformada em conhecimento capaz de nortear uma ação, mas alerta que "[...] muitas das informações que têm impacto sobre as organizações são insinuações sutis, mais um potencial do que uma prescrição para a ação".

Desse modo, sob a perspectiva do usuário como receptor, a informação que conseguir mudar seu entendimento em tempo oportuno, projetar diferentes perspectivas e gerar aprendizado e inovação é uma informação que demonstra ter compromisso com a ação e pode ser considerada estratégica. Valentim (2008) destaca que o uso desse tipo de informação reduz a insegurança do usuário e afeta as estratégias e ações das organizações, fato que a faz ser considerada como insumo do fazer organizacional e fundamental para o processo decisório.

Para vários autores, como Ellis e Desouza (2009), a gestão da informação no contexto das organizações sob a ótica da Ciência da Informação se estabelece na intersecção de pessoas, informações e tecnologia e, exige esforços para dar sentido de como esses três elementos interagem entre si, influenciam-se mutuamente e como mudam percepções e geram aprendizado.

Esse trio, pessoas - informação - tecnologia, é parte das organizações. Essas, por sua vez, são parte de um sistema maior, impelindo complexidade a esse ambiente e tornando a informação um recurso essencial na redução de ambiguidade e resolução de problemas. Com a gestão eficiente desse recurso é possível gerar conhecimento e elaborar estratégias de como lidar com problemas e necessidades que ocorrem nessas interseções, oriundos do ambiente interno assim como do externo à organização, gerados pela complexidade e contradições das novas tecnologias, da lacuna ou excesso de informações, conforme exposto por Ellis e Desouza (2009).

Entende-se que a própria cultura organizacional que orienta atitudes e comportamentos deve ser incluída na lista de indutores ou redutores de complexidade ao ambiente informacional e deve ser observada com atenção na gestão da informação.

Ponjuán Dante (2007, p. 23, tradução nossa) destaca que os processos de gestão da informação devem ser avaliados sistematicamente em diferentes dimensões e que o domínio

de suas essências permite a aplicação da gestão da informação em qualquer organização. A autora sugere quatro campos que exigem domínio para que seja exercida uma gestão da informação de forma eficiente, sendo eles:

- Domínio dos diferentes tipos de informação que permeiam a organização, sendo necessário o entendimento profundo das informações que circulam na organização;

- Domínio da dinâmica dos fluxos da informação, ou seja, dos processos pelos quais as informações são compartilhadas, dos passos que ocorrem na cadeia informacional, dos níveis de agregação de valor (conhecimento), das responsabilidades das pessoas como geradoras, usuárias, distribuidoras, ou gerentes da informação;

- Domínio do ciclo de vida de cada informação, sendo relevante entender quando precisa ser gerada, seu prazo de retenção para cada nível da organização, quando perde seu valor e pode ser descartada ou se deve ser conservada por possuir valor permanente;

- Domínio do conhecimento das pessoas em relação à informação, sendo considerada para Ponjuán (2007), nessa dimensão, a cultura informacional, portanto, as crenças e valores que subjazem às atitudes para além da habilidade. Para a autora, esse é um aspecto primordial na gestão da informação em uma organização, pois o êxito depende do comportamento de seus membros e do grau de reconhecimento da informação como recursos estratégicos. Se as pessoas não exercem suas funções com a informação nenhum sistema funcionará, assim "[...] o lado humano da gestão da informação resulta indispensável: há de convencer, instruir e guiar, os primeiros a serem convencidos tem que ser os dirigentes" (PONJUÁN, 2007, p. 33, tradução nossa).

Essa assertiva em relação aos aspectos da cultura informacional como relevante à eficácia da gestão da informação para geração de conhecimento e ação será resgatada com maior profundidade neste estudo, posto sua ligação direta ao objetivo da presente pesquisa com as indústrias de calçados de Franca que buscam compreender a influência que a cultura informacional exerce na gestão da informação contábil nesse ambiente.

Para lidar com toda a complexidade do ambiente informacional e com o movimento duo entre informação e conhecimento se faz necessário especificar as bases da gestão dessas entidades em busca de eficiência na estruturação de modelos de gestão ou no gerenciamento dos processos de gestão da informação. Nesse sentido, Valentim (2004)[1] tece um painel

[1] VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 22 maio 2012.

comparativo (Quadro 7) sobre as especificidades da gestão da informação e do conhecimento, deixando bem claras as diferenças entre os dois tipo de gestão:

Quadro 7 - Aspectos inerentes à gestão da informação e do conhecimento.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI)	GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)
ÂMBITO Fluxos formais	ÂMBITO Fluxos informais
OBJETO Conhecimento explícito	OBJETO Conhecimento tácito
ATIVIDADE BASE	ATIVIDADE BASE
- Identificar demandas necessidades de informação; - Mapear e reconhecer fluxos formais; -Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de informação; - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; -Prospectar e monitorar informações; - Coletar, selecionar e filtrar informações; - Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação; - Elaborar produtos e serviços informacionais; - Fixar normas e padrões de sistematização da informação; - Retroalimentar o ciclo.	- Identificar demandas necessidades de conhecimento; - Mapear e reconhecer fluxos informais; - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento; - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Criar espaços criativos dentro da corporação; - Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; - Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento; - Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento; - Retroalimentar o ciclo

Fonte: Valentim (2004).

A gestão do conhecimento (GC) e a gestão da informação (GI) trabalham com entidades inter-relacionadas, mas a determinação de objetos, âmbito e foco distintos insere a necessidade de diferentes processos de gestão para cada uma dessas entidades. A síntese apresentada por Valentim (2004), no Quadro 7, indica os fluxos informacionais presentes nos dois tipos de gestão, entretanto, a diferença é que a gestão da informação trabalha no âmbito dos fluxos formais e na gerência da criação, significação, compartilhamento e uso do conhecimento explícito (informação) com a função de integrar e subsidiar as diversas atividades cotidianas que consolidam o negócio da organização.

Por outro lado a gestão do conhecimento trabalha no âmbito dos fluxos informais e seu objeto é o conhecimento tácito. Busca a conversão do conhecimento individual em organizacional, portanto seu foco é a promoção de 'Ativos de Conhecimento' para sustentabilidade da organização. Informação (conhecimento explícito) e conhecimento (conhecimento tácito) são duas entidades imprescindíveis em qualquer organização, demandam gestão específica e consciência de que os processos de gestão tecem interações e interconexões entre as duas entidades para promover a eficiência e sustentabilidade organizacional (VALENTIM, 2004).

Sendo um dos objetivos da gestão da informação consolidar a informação estratégica no ambiente de negócios, seu êxito está vinculado à ação que a informação provoca e contribuir no processo decisório. Nesse sentido, a gestão da informação e a gestão do conhecimento estão imbricadas no processo de construção da informação para ação. Reconhecer os meandros da gestão do conhecimento é essencial para estruturar, fortalecer e motivar o processo de gestão da informação no ambiente empresarial.

A gestão do conhecimento é um tema que cada vez mais suscita discussões conceituais e empíricas, diante do crescente reconhecimento do valor da informação e do conhecimento como recursos estratégicos no ambiente de negócios. Drucker (2002, p. 37) chama a atenção para o fato de que

> A mudança no significado de conhecimento que começou duzentos e cinquenta anos atrás transformou a sociedade e a economia. O conhecimento formal é visto tanto como recurso pessoal fundamental quanto econômico. De fato, o conhecimento é o único recurso significativo hoje. Os tradicionais "fatores de produção"- a terra (ou seja, recursos naturais), mão de obra e capital – não desaparecem, mas se tornaram secundários.

Nesse cenário, a gestão do conhecimento surge entre os modelos de gestão que acompanham a evolução da sociedade humana. Davenport e Prusak (1998b, p. 15) afirmam que, cada vez mais, as empresas serão diferenciadas com base naquilo que sabem, portanto "[...] numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa".

Ainda que em economias em que a tecnologia é de fácil acesso à concorrência "[...] dificilmente uma organização alcançará a vantagem competitiva, sem utilizar abordagens e métodos de gestão mais voltados às pessoas, muito menos sem propiciar a interação com informação e o conhecimento" (MORAES; FADEL, 2008, p. 27).

Assim sendo, a gestão do conhecimento gera vantagem competitiva se estiver intimamente associada à produção de ativos intangíveis, ou seja, invisíveis, cuja duplicação por parte dos concorrentes é muito mais complexa, o que garante resultados de longo prazo.

Diante dessa configuração, a gestão do conhecimento se torna premente para a sustentabilidade organizacional, todavia é necessário entender as características desse recurso que precisa ser gerido. A caracterização da dinâmica entre dados, informação e conhecimento faz parte de todas as discussões que buscam aportes para uma profícua gestão da informação e do conhecimento.

Como discutido anteriormente neste estudo, dados e informação são essenciais, mas é o conhecimento que pode ser aplicado, que se concretiza uma ação. Os dados são assegurados

pela qualidade dos procedimentos e técnicas utilizados durante a observação dos fatos, enquanto a informação depende da qualidade dos procedimentos concentrados na atividade de consolidação de dados em unidades de análise segundo um propósito e de consenso conceitual entre o produtor e o leitor (DE SORDI, 2008). Por essa perspectiva, dados e informação podem ser gerados através de sistemas; porém, para que a informação se transforme em conhecimento é necessária a interferência do individuo, visto que sua geração ocorre na mente dos seres humanos e entre eles, e sua manifestação externa é através das decisões tomadas e pelas ações geradas.

Dessa forma, "[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

No ambiente de negócios, o conhecimento pode ser classificado quanto ao tipo (negócio, tecnológico, ambiente), ao foco (operacional ou estratégico), pela sua perecibilidade, (alta ou baixa), conforme destacado por Tiwana (2002).

Todavia, o nível da complexidade do conhecimento é que oferece uma relevante classificação, base para todos os estudos de gestão do conhecimento, tácito e explícito, "[...] dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos", mas certamente imprescindíveis de entendimento para o processo de sua própria criação (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

O conhecimento tácito é o que apresenta intenso grau de complexidade por consistir em vários elementos que são individuais, tais como, a intuição, a experiência, julgamento, valores, crenças. O conhecimento explícito é o componente do conhecimento que pode ser codificado e transmitido de uma forma sistemática e formal em documentos, banco de dados, entre outros, que participam na concretização do conhecimento organizacional (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Tanto que, nas organizações, o conhecimento organizacional está explicitado não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizadoras (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b, p. 6).

Pelas discussões conceituais pode-se inferir que o ato de aquisição do conhecimento é reconhecido como cognição; em outras palavras, De Sordi (2008, p. 12) explica que

> [...] tal ato é uma resultante psicológica de cada individuo em função de sua percepção das informações, de fatos, de suas aprendizagens anteriores "bagagem intelectual" e do seu raciocínio. Em outras palavras, a geração do conhecimento ocorre quando o individuo tem ciência de fatos, de verdades e de informações, que, agregados às suas experiências anteriores

> (aprendizados), são trabalhados (processados) segundo sua capacidade de raciocínio e introspecção.

Para que haja construção de conhecimento há necessidade de reflexão por parte de seu gerador. Davenport e Prusak (1998b, p. 7) corroboram ao afirmarem que "[...] Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho", nesse sentido algumas ações podem contribuir no processo de construção de conhecimento. Os autores sugerem quatro atividades que auxiliam nesse processo de reflexão, atestam que estas atividades podem ocorrer de forma individual e/ou entre vários indivíduos em uma organização, são elas:

- **Comparação:** a função desta atividade é investigar de que forma as informações relativas à presente situação se compara com de outras situações já conhecidas; a relevância dessa prática é não permitir ilusões de exatidão, fato que não deve ocorrer em ambientes dinâmicos, competitivo e em contínua mudança;
- **Consequências**: esta atividade promove a reflexão das implicações que a presente informação traz para as decisões e tomada de ação;
- **Conversação:** o objetivo desta atividade é provocar a reflexão sobre o que as outras pessoas pensam desta informação;
- **Conexões:** e por fim uma atividade para determinar as conexões do novo conhecimento gerado com o conhecimento já acumulado e se aprimorar em respostas a novas situações.

Todas essas atividades são contributivas para o processo de transformação de informação em conhecimento, visto que a função dessas é instigar reflexões e fazer emergir uma estrutura passível de incorporar novas experiências e informações para gerar ações, concretizando o conhecimento. O que remete à reflexão de que

> Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b, p. 6).

E sendo uma mistura fluida de experiências, o conhecimento se apresenta revestido de discernimento e, ao mesmo tempo, demanda uma dinâmica constante, características que levam Davenport e Prusak (1998, p. 12) a compararem o conhecimento "[...] com um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente" e asseveram que,

“[...] quando o conhecimento para de evoluir, ele se transforma numa opinião ou num dogma”.

Os autores observam ainda que o conhecimento em seu ciclo de desenvolvimento entre dados, informação e conhecimento pode movimentar-se para baixo, ou seja, pode ocorrer a reversão do conhecimento em dados frente ao excesso de volume que inibe a extração de significado desse conhecimento, portanto, pode voltar a ser um simples dado. Isso indica que “[...] as organizações complexas precisam redimensionar o papel da informação e do conhecimento, ressignificando o seu valor para os indivíduos que nela atuam e para a própria organização” (VALENTIM, 2008, p. 24). E ao redimensionar o valor do conhecimento como recurso estratégico para operacionalizar as práticas gerenciais e embasar o processo decisório, as organizações vão entender também a necessidade de criar condições e mecanismos para viabilizar as práticas para sua gestão.

A gestão do conhecimento (GC) se concretiza pela capacidade que uma empresa possui de criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los em novos produtos, serviços e sistemas. Para que isto ocorra, faz-se necessária a utilização de mecanismos que permitam que a aprendizagem perpasse do indivíduo para o grupo e deste para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Entretanto, a gestão do conhecimento, ao promover a fusão de pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar em determinado problema, introduzem complexidade e até mesmo conflito, embora, muitas vezes, o conflito seja benéfico, necessário para gerar nova sinergia e chegar a uma resposta em comum. Davenport e Prusak (1998b, p. 75) destacam que neste ponto a gestão do conhecimento deve ser cuidadosa no sentido de evitar a possibilidade de uma situação de confronto maléfico que não leva às novas proposições. Os mesmos autores sugerem cinco princípios de GC com o intuito de servirem como norteadores para minimizar o confronto no processo de fusão de pessoas e maximizar a geração de conhecimento para lidar com questões complexas de forma efetiva. Os princípios são estes:

> 1 Promover a conscientização do valor do conhecimento procurado e a disposição de investir no processo de sua geração;
> 2 Identificar funcionários com potencial do conhecimento que possam efetivamente se reunir num esforço de fusão;
> 3 Enfatizar o potencial criativo subjacente na complexidade e diversidade de ideias, encarando as diferenças como algo positivo e não como fontes de conflito, e evitar respostas simples a perguntas complexas;
> 4 Tornar clara a necessidade da geração do conhecimento de modo a estimulá-la, recompensá-la e direcioná-la rumo a um objetivo comum, e introduzir parâmetros para mensurar o sucesso obtido que reflitam o

> verdadeiro valor do conhecimento, em vez de se ater ao limitado balanço contábil. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b, p. 75).

Sem o exercício dos princípios acima, dificilmente a organização vai construir conhecimento organizacional, posto que esse dependa do conhecimento individual que precisa ser gerado e compartilhado entre os demais membros da organização. Portanto, por si só o conhecimento organizacional não existe, pois, a somatória dos conhecimentos individuais e sua aplicação que o constituem. Condição essa que comprova a necessidade da bancarrota do individualismo e a proeminência do coletivo em uma organização do conhecimento.

Para Choo (2006, p. 17), uma "[...] organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza", características estas, que lhe conferem competências para se adaptar com antecipação ao ambiente em que está inserida e alcançar o propósito de "[...] sustentar seu crescimento e se desenvolver num ambiente dinâmico".

Consequentemente, a formação de uma organização do conhecimento passa pela construção e compartilhamento dos conhecimentos individuais para obter o conhecimento organizacional, sendo necessária uma base de respeito e confiança. Contudo, o desafio é, entre outros, trabalhar com a questão de que quem tem o conhecimento é quem decide como e se irá compartilhá-lo ou não. Fato que resgata a relevância em cumprir os princípios da gestão do conhecimento (GC), descritos acima, de Davenport e Prusak (1998b), neste caso, principalmente no tocante à identificação e seleção de indivíduos talentosos, porém, colaborativos, suscetíveis às novas ideias e compartilhamento de suas próprias.

No caso de um modelo de GC, o papel fundamental é assegurar certo nível de integridade e profundidade de suas práticas, ou seja, um meio de garantir que todos os fatores críticos sejam abordados, com o intuito de tirar proveito do conhecimento organizacional como um recurso disponível à empresa para geração de valor, e, como qualquer recurso que precisa ser gerido. A GC deve, além da capacidade em descrever o que está acontecendo, ser capaz de providenciar uma descrição de como alcançar as metas organizacionais.

Dalkir (2005) destaca alguns modelos de GC, tais como de Wiig (1993), Von Krogh e Roos (1995), Nonaka e Takeuchi (1995), Boisot (1998), Choo (1998) por entender que estes representam uma abordagem holística da gestão do conhecimento e fazem parte desses modelos: as pessoas, a organização, o processo e a tecnologia. São modelos discutidos e analisados pela academia, pesquisadores e profissionais do mercado e têm sido implementados e testados em campo com respeito confiabilidade e validade.

Todos os modelos, em diferentes perspectivas, reconhecem que o conhecimento gerado na mente das pessoas pode permanecer em seu estado original, de forma abstrata e tácita, existente apenas na mente do seu detentor, por isto conhecido como conhecimento tácito, todavia, pode ser explicitado, documentado e, portanto, passível de ser compartilhado entre os demais membros da organização. DE Sordi (2008) destaca que o conhecimento compartilhado e explicitado deixa de ser individual e passa a ser organizacional e ao agregar valor à organização é considerado um ativo organizacional.

Reconhecer o conhecimento como ativo organizacional, insere a responsabilidade de administrá-lo como qualquer outro recurso do ativo organizacional, tais como caixa, matéria-prima, máquinas, que geram benefícios econômicos, com a vantagem de que

> [...] o potencial de novas ideias surgidas do estoque do conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito – particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b, p. 20).

Em relação ao uso recorrente das nomenclaturas “Ativos” e “Capital”, ora uma e ora outra, nas abordagens do “conhecimento” no ambiente organizacional, Antunes (2000, p. 10) explica que

> [...] ambas estão corretamente empregadas, pois todos os componentes do Capital Intelectual são elementos essenciais para as empresas, representando recursos (ou capital) se vistos pela Economia e ativos (bens e/ou direitos) se vistos pela Contabilidade, [...] logo, admite-se a sua utilização como sinônimo, pois o Capital Intelectual é o conjunto de valores (ou ativo, ou recursos, ou capital) ocultos que agregam valor às empresas e capacitam a continuidade da mesma.

Em uma economia permeada pela complexidade, gerada pelo alto grau de competitividade e, portanto instável, é necessária uma vantagem competitiva de caráter sustentável, neste sentido Davenport e Prusak (1998, p.20) destacam que

> A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o recebedor.

Certamente, se bem gerido no ambiente das organizações, o conhecimento se apresentará como um ativo com retornos constantes, com capacidade de agregar valor ao negócio de forma continuada e de difícil reprodução pelos concorrentes. Posto que, o produto ou serviço copiado será resultado do conhecimento organizacional aplicado e este permanece

no ambiente em que o produto foi gerado, pronto para ser reelaborado e aplicado em outras inovações.

De fato, qualidade e preço de produto e serviço, tradicionalmente considerados vantagens competitivas, também são facilmente reproduzidos pela concorrência ao longo do tempo, o que lhes inserem prazo de validade e a condição de requisito básico para o setor.

Davenport e Prusak (1998b, p. 21) alertam que em mercados com essas complexidades "[...] a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência".

Para esta ascensão, há necessidade de gestão do conhecimento como um ativo que possa ser estocado e acessado para ser compartilhado pelos agentes de uma organização e, gerar novas ideias que se concretizam em soluções e em novos processos, produtos e serviços com maior eficácia, visto que "[...] a mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda; ele só é um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b, p. 21).

Se bem compartilhado, "[...] progressivamente, o conhecimento e outros intangíveis relacionados constituem não só a base de operação de empresas como também parte ou a totalidade dos produtos que as empresas oferecem" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998b, p. 16).

Todavia, por estar presente nos produtos, nos processos e, nas estratégias corporativas responsáveis pela geração de riqueza que é difícil aferir um valor econômico específico para o conhecimento organizacional, como ativo do conhecimento, assim classificado por muitos autores, conforme destaca Valentim (2005):

> Diferentemente de outros ativos organizacionais, os ativos de conhecimento não são mensuráveis. No entanto, é possível por meio de técnicas específicas, obter qual é o impacto do conhecimento em relação ao negócio, no que tange aos lucros e competitividade.

Nesse contexto de valoração tangível do conhecimento como ativo organizacional, Stewart (1998, p. 55) destaca que "[...] um dos motivos pelos quais as pessoas não dão muita atenção ao capital intelectual é o fato de não poderem ver os ganhos gerados pelo cérebro – os retornos de seu investimento".

De fato, sob a perspectiva contábil que trata da valoração dos ativos, o capital intelectual enfrenta resistência para sua avaliação patrimonial, posto que, a Contabilidade registra com facilidade os ativos ao custo incorrido, ou seja, pela saída de valores monetários no momento da aquisição (IUDÍCIBUS et al., 2010).

Nesse sentido, os ativos de conhecimento gerados internamente e sem um valor desembolsado, pela perspectiva contábil, não podem ser registrados como patrimônio da organização. Consequentemente, as demonstrações contábeis, cuja função é apresentar a situação financeira e econômica da empresa, não refletem, por exemplo, o capital intelectual presente na organização como recurso disponível para geração de benefícios, ou seja, para agregar valor ao patrimônio da organização.

Esse será reconhecido somente no caso da compra e venda da empresa, exemplificando, caso a empresa a ser vendida apresente capital intelectual percebido pelo mercado, esse vai refletir no preço de venda da empresa promovendo um ágio pela diferença entre o valor contábil (aquele registrado nas demonstrações contábeis) e o valor desembolsado. Pela perspectiva contábil parte desse ágio será reconhecida pela empresa adquirente sob a denominação, amplamente aceita, *Goodwil* (Fundo de Comércio) que representa

> [...] nada mais do que a expectativa de rentabilidade que alguém pagou para adquirir essa participação societária; um agregado de benefícios econômicos futuros, ou, sintetizando, um conjunto de intangíveis não identificáveis no processo de aquisição **(inclusive a sinergia de ativos e a capacidade de gestão dos novos administradores)**, para os quais objetivamente não é possível proceder-se a uma contabilização em separado (IUDÍCIBUS et al., 2010, p. 265, grifo nosso).

A leitura, principalmente, do texto grifado encaminha ao reconhecimento de que o *Goodwill* representa o valor agregado gerado pelos ativos de conhecimento, ou seja, "[...] poderia ser a lealdade dos clientes, ou o reconhecimento de um nome empresarial que existe há décadas, ou a localização comercial ou, até mesmo, o caráter dos empregados" (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 22).

Nesse contexto, a relevância de geração de valor pelos ativos de conhecimento adentrou-se à área das finanças corporativa e mudou o foco tradicional vigente na era de estabilidade – custo e lucro –, posto que as discussões, nessa área, apontam que "[...] a sustentação de uma empresa no futuro somente se dará se ela for capaz de criar valor para seus proprietários através da concepção inteligente de um negócio" (ASSAF NETO; LIMA, 2010, p. 148). Sob a perspectiva da área de finanças corporativa a existência de lucro em momentos pontuais não garante a atratividade econômica de um empreendimento.

Há tempos Stewart (1998, p. 51) já destacava que o fato de o mercado de ações avaliar uma empresa, muitas vezes, mais do que o valor contábil de seus ativos, estabelecidos em suas demonstrações contábeis, revela que

> [...] os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que juntos, constituem seu capital intelectual.

Em uma discussão mais ampla que envolve a base de sua constituição, Chiavenato (2005, p. 6) descreve capital intelectual

> [...] como um conjunto de ativos intangíveis no contexto dos negócios, que está basicamente assentado em capital interno, externo e, principalmente, no capital humano que depende de três "ingredientes básicos" – talento, estrutura organizacional e cultura organizacional – para se tornar indissolúvel.

Em relação à cultura organizacional Fadel (2009) a destaca como uma interpretação coletiva da realidade, que oferece os caminhos para se trabalhar a gestão do conhecimento na organização frente à sua estrutura imbricada a relacionamentos e comportamentos dos indivíduos e seus elementos intangíveis nos ambientes organizacionais. Dessa forma, a cultura organizacional oferece condições de se trabalharem os aspectos que possibilitam a geração e compartilhamento do conhecimento individual para conversão em conhecimento coletivo e, portanto, contribui no estabelecimento do capital intelectual da organização. Recordando que esse compartilhamento requisita fluxos informacionais informais, mas também formais para acolher o conhecimento explícito, que caracteriza a informação, o que justifica conhecer os meandros da gestão do conhecimento para estruturação de uma gestão da informação eficiente e contributiva à geração de ativos de conhecimento, na construção de capital intelectual.

Entende-se que a sustentabilidade dos ativos do conhecimento como vantagem competitiva é justamente pela dinâmica dos fluxos de conhecimentos, uma vez que a qualidade do relacionamento com clientes gera conhecimento que se converte em melhorias na estrutura interna (capital organizacional), na competência dos funcionários (capital humano) e no seu próprio entorno, ou seja, na melhoria das relações com todos os clientes e sociedade. O ponto de interseção resulta em valor agregado ao patrimônio organizacional, que pela perspectiva financeira representa maior valor para mercado.

A gestão do conhecimento com objetivo de gerar ativos de conhecimento precisa ser tratada como um conjunto de processos articulados, intencionais e sistêmicos que devem ser acionados regularmente. De tal forma, a prover capacidade estrutural – capital organizacional - para que os 'fatores dinâmicos ocultos' do capital humano sejam criados, estimulados e convertidos de tácitos para explícitos, na construção da excelência do relacionamento com

stakeholders – capital do cliente - e, como resultado o encontro dos fluxos do conhecimento se materializando em valor agregado para a organização.

É preciso se ater à observação de que "[...] o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas do intercâmbio entre eles" (STEWART, 1998, p. 70).

Nessa condição, quanto maior o intercâmbio de conhecimento entre as três esferas do capital intelectual maior será o efeito sistêmico na construção do conhecimento organizacional, no qual a informação tem papel relevante como veículo do conhecimento. Dessa forma, a gestão da informação se destaca intrínseca à dinâmica da gestão do conhecimento, visto que a informação caracterizada pelo conhecimento explícito é corresponsável no processo de intercâmbio entre as três esferas do capital intelectual, o que destaca que esse tipo de informação deve perpassar pelo âmbito da gestão da informação.

Estudar modelos de gestão pode propiciar melhor entendimento da fundamentação teórica que cerca a gestão da informação e do conhecimento e, possibilita-lhe uma perspectiva sistêmica. A abordagem sistêmica implica uma análise para o todo (CAPRA, 2000).

Por conseguinte, congruente à abordagem sistêmica, as propriedades de cada processo que compõem os modelos de gestão da informação e do conhecimento só podem ser compreendidas na disposição do modelo como um todo. Cada processo deve ser estudado de forma contextual e não de forma individual, o que implica o entendimento das transformações que as informações que alimentam cada etapa (entradas) sofrem para gerar o conhecimento (saídas).

2.3 Gestão como maximizador de atributos da informação

Todas essas discussões de informação e conhecimento despertam à reflexão de que, se as informações nas organizações não forem bem geridas e compartilhadas, elas podem não passar do *status* de potencial para a ação real. Para tanto, é necessário estabelecer um modelo de gestão da informação que possibilite determinar e maximizar atributos da informação com o potencial de guiar uma ação e a sua riqueza. A "[...] riqueza da informação é definida como a capacidade que tem a informação de mudar o entendimento num determinado período de tempo" (DAFT; LENGEL *apud* CHOO, 2006 p. 166). Assim sendo,

> [...] pode-se definir a gestão da informação como um conjunto de atividades para prospectar/monitorar, selecionar, filtrar, agregar valor e disseminar informação, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de atividades (VALENTIM, 2007, p. 18).

Portanto, a gestão da informação se constitui de vários processos relacionados entre si que exigem gerenciamento das especificidades individuais, porém com o olhar sistêmico, posto que a eficiência de um processo interfere no outro e que

> A transfiguração da informação em aprendizado, insight e compromisso com a ação muitas vezes equivale a administrar recursos de informação, ferramentas e tecnologias de informação, ou políticas e padrões de informação (CHOO, 2006, p. 403).

Nesse sentido, as diversas atividades discutidas no entorno da informação devem ser congregadas e unificadas em uma base, indispensável, que caracteriza a infraestrutura tecnológica da gestão da informação.

Para discussão dessa infraestrutura destacamos, em seguida, alguns modelos de gestão da informação que tratam das atividades e especificidades informacionais discutidas ao longo deste trabalho e relevantes para fundamentar o modelo GICPCI proposto no Capítulo 7 desta pesquisa.

2.3.1 Modelo processual de administração da informação

A proposta de Choo (2006, p. 403), conhecida como "Modelo processual de administração da informação" é reconhecida como um modelo por funções administrativas. Esse modelo elaborado inicialmente pelo autor em 1995, tem como foco a gestão da informação organizacional em termos de necessidades, busca, disseminação e uso da informação. O modelo apresenta um ciclo contínuo composto de seis processos com correlação entre si como pode ser observado na Figura 1:

Figura 1 - Modelo processual de administração da informação.

Fonte: Choo (2006, p. 404).

Cada processo do modelo (Figura 1) é visto como uma função administrativa que tem responsabilidade de planejar e criar sistemas, serviços, processos e recursos de informação,

tudo para promover o uso eficaz da informação, estabelecido por Choo (2006, p. 403-417) conforme descritos na sequencia.

Primeiro processo trata da **identificação das necessidades de informação**, processo pelo qual as pessoas buscam informações sobre seu entorno motivadas pela necessidade de tomar decisões e resolver problemas sob um assunto específico;

Em segundo lugar deve ocorrer a a**quisição de informação,** trata-se da aquisição e avaliação das informações no âmbito da necessidade. Considerada uma função crítica e complexa neste processo visto que lida com duas demandas opostas: um número amplo de mensagens e fontes que reflete a extensão de suas preocupações e problemas e por outro lado a limitada capacidade cognitiva do individuo, que obriga a seleção e análise entre as fontes humanas, textuais e de tecnológicas de forma a evitar a saturação da informação;

Em terceiro lugar ocorre a o**rganização e armazenamento de informações**, processo em que a informação é estruturada e armazenada de tal forma a fomentar a capacidade de recuperar, de utilizar e de compartilhar as informações;

Em quarto lugar tem destaque o d**esenvolvimento de produtos e serviços de informação**, processo pelo qual as pessoas tomam as informações organizadas e armazenadas na atividade anterior e agregam valor as estas antes de distribuí-las. A informação nesta atividade passa de orientação a solução para ações e decisões; Em quinto lugar ocorre a d**istribuição de informação,** processo pelo qual a informação é distribuída para as pessoas que precisam dela, no melhor formato disponível e por canais eficientes de transferência;

Sendo que todos os processos, acima descritos, bem executados propicia o **uso da informação**, processo pelo qual os consumidores da informação gerada aplicam e reagem aos conhecimentos adquiridos como resultado de serem alimentados com a informação partilhada. A informação organizacional pode conter diversos significados, cada representação é resultado do processo cognitivo e emocional do usuário da informação. Dessa forma, "[...] o uso da informação é um processo social e dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação" (CHOO, 2006. p. 415).

Para concluir o processo de gestão da informação, Choo (2006) retrata o resultado do uso eficiente da informação como comportamento adaptativo, ou seja, uma etapa que mostra a ocorrência de seleção e execução de ações orientadas para objetivos estabelecidos, mas, com flexibilidade de reação às condições do ambiente. As reações da organização ao interagir com as ações de outras organizações, outros os ambientes, geram novos sinais e mensagens aos quais incitam novas perguntas e problemas a solucionar. Logo, nova necessidade de

informação e novo processo de aquisição são gerados provendo novos ciclos de uso da informação, o que mostra que a gestão da informação tem que ser contínua, conforme demonstrado na Figura 1.

Com base na premência do comportamento adaptativo diante dos questionamentos emergentes da atualidade, Ellis e Desouza (2009) destacam através do modelo de Choo (2006) que a gestão da informação é como seiva para a organização e ditam que, cada vez mais, essa se mostra relevante em diversos aspectos, como frente às preocupações sobre o impacto social e ambiental que se apresentam cada vez mais exigentes e urgentes. Diante desse contexto, os autores apontam que gestores da informação são profissionais imprescindíveis ao lado de empresas que procuram valiosos "*footholds*", ou seja, posições seguras para atracar e acelerar o desenvolvimento com ações que promovam o resultado econômico de forma sustentável. Dessa forma, a gestão da informação deve exercer um papel central nos esforços da organização em adotar abordagens mais sustentáveis em seus processos e, em sua relação com vários agentes, tais como fornecedores, clientes, instituições financeiras, credores diversos, empregados, governo e sociedade em geral, grupo esse conhecido como *stakeholders* pelo envolvimento, direto ou indireto, com organização.

2.3.2 *Information Continuum Model* (ICM)

As perspectivas centradas apenas no usuário final têm sido aplicadas em desenvolvimento de sistemas e em outras áreas de tecnologia, apontadas por Johanson (2011)[2] como limitadas para promover o uso efetivo da informação e das tecnologias de informação (TIC). O autor destaca que as interações humanas contínuas, os sistemas de valores, processos herdados e as modificações do sistema para benefício da estrutura social da organização é que determinam uso da informação no cotidiano das organizações. Essa perspectiva é destacada no *Information Continuum Model* (ICM) como relevante para a gestão da informação, conforme destacado por Oliver (2004), Schauder, Johanson e Stillman (2005) e Johanson (2011).

O modelo ICM tem como objetivo ampliar o foco da gestão da informação, sob a perspectiva de que o entendimento apropriado do estímulo que está por trás da tecnologia e de como esta se harmoniza com as bases do poder institucional é fator determinante para o uso efetivo da informação e, portanto, para sua gestão (JOHANSON, 2011).

---

[2] JOHANSON, G. **The evolution and use of the Information Continuum Model**. Material de palestra ministrada em MONASH University – Faculty of Information Technology, nov. 2011.

O ICM foi inicialmente desenvolvido como um modelo de ensino de gestão da informação pelos pesquisadores Reed, Schauder, Upward da *School of Information Management and Systems – Monash University* na Austrália, ao longo da década de 90, especificamente porque não havia uma teoria unificadora que diferenciasse os requisitos de gerenciamento da informação no contexto das atividades dos bibliotecários e dos arquivologistas, devido ao avanço e impacto das tecnologias de informação nas atividades desses profissionais (OLIVER, 2004). O ICM foi elaborado com base no *Record Continuum Model* (RCM) desenvolvido pelos mesmos pesquisadores, citados acima, da Universidade Monash na Austrália, e, a relevância do RCM foi reconhecida, sua estrutura apoiou o desenvolvimento das normas da Austrália e da *International Organization for Standardization* (ISO) no campo da Arquivologia. (SCHAUDER; JOHANSON; STILLMAN, 2005).

O entendimento apropriado do estímulo que está por trás da tecnologia e de como esta se harmoniza com as bases do poder institucional é fator determinante para o uso efetivo da informação e, consequentemente, para sua gestão (JOHANSON, 2011).

Oliver (2004) destaca que, para o modelo ICM, a informação é conceituada como parte integral da "transação comunicativa" e que está no centro do modelo ICM. O autor relata que o constructo "transação comunicativa" foi tomado da perspectiva de Kaufer e Carley (1993) que a descrevem como um processo cíclico de interação, comunicação e adaptação entre os indivíduos, e podendo-se, ainda, em uma abordagem sistêmica aplicada à comunicação, apreciar que "[...] conteúdo, contexto, agentes e transação comunicativa são intrinsecamente delimitados em um único sistema ecológico de tal forma que, o que afetar um consequentemente afetará todos" (KAUFER; CARLEY, 1993, p. 88 *apud* OLIVER, 2004, p.289).

Portanto, transação comunicativa é um constructo aplicado ao ICM pela possibilidade de enfatizar a inseparabilidade da informação com seu contexto social, cultural e organizacional (OLIVER, 2004). Logo, para o ICM ação informativa é informação e, ao caracterizá-la como *continuum*, retrata seu poder de influência, sua dinamicidade assim como sua complexidade.

A expressão *continuum* por si só é definida no dicionário Houaiss (2009) da língua portuguesa como sinônimo da palavra contínuo para o que

1. Não dividido na extensão;
2. Não interrompido dentro de um tempo estipulado;
3. Que se prolonga sem remissões até atingir o seu fim;
4. Que se repete a intervalos breves e regulares;
5. Que perdura sem interrupção; constante;

> 6. Que tem continuidade ou coerência.

Johanson (2011, p. 2, tradução nossa) explica que o elemento "*continuum*" incorporado à informação possibilita em sua gestão a apreciação da continuidade em relação de como:

> 1. pessoas atuam em seu cotidiano;
> 2. comunidades e sociedades são estruturadas;
> 3. cultura é transmitida e desenvolvida entre pessoas e através de gerações;
> 4. sociedades gerenciam seu conhecimento como parte de sua identidade do seu grupo;
> 5. pessoas e grupos lembram (ou esquecem);
> 6. sociedade desenvolve e valida as categorias intelectuais que subjazem o conhecimento e que não são menos importantes;
> 7. instrumentos e tecnologias de armazenagem e transmissão inter-relacionam com todos os itens acima.

Essas condições são características determinantes para que ICM seja baseado na premissa que é possível descrever situações nas quais a informação é decisiva ao indivíduo e ressaltar o fato de que os fluxos de informação são contínuos (JOHANSON, 2011).

Oliver (2004) destaca que implícito ao modelo está o reconhecimento de três propósitos da informação:

- *Accountability* – informação para prestação de conta e minimizar riscos.

- Conhecimento – para informar, conscientizar e maximizar oportunidades.

- Entretenimento – para promover lazer.

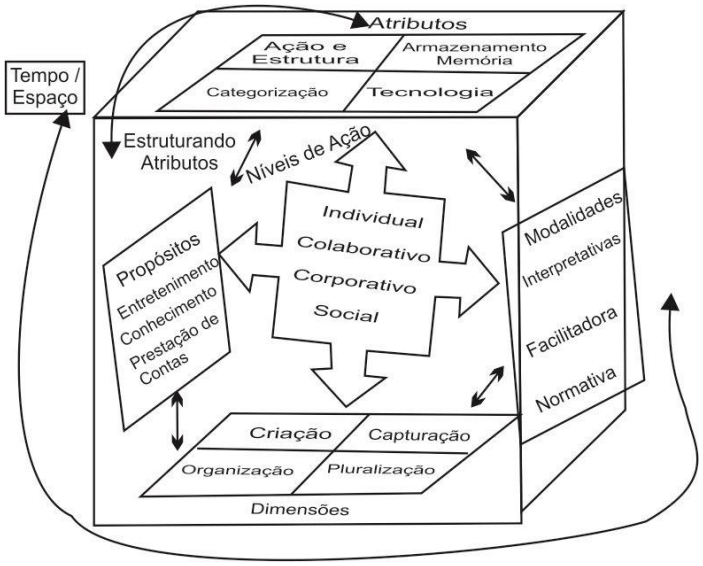
Schauder, Johanson e Stillman (2005) ressaltam que a ação comunicativa, destacada como uma das dimensões do modelo ICM, ocorre para servir algum propósito humano e, por isto, reconhecer os distintos propósitos da informação é relevante para seu gerenciamento.

No contexto conceitual de ICM o propósito da informação como *accountability* é fornecer evidências das atividades da organização e alimenta a memória corporativa (OLIVER, 2004). O autor destaca que no contexto das universidades esse tipo de informação é o foco das atividades dos arquivistas e que, as informações com propósito de conhecimento/conscientização são o foco dos bibliotecários, embora essas possam contribuir também para a construção da memória corporativa.

Para entendimento da estrutura *do* ICM, resgata-se em Schauder, Johanson e Stillman (2005, p. 8) a Figura 2, uma descrição detalhada e consolidada das tipologias do modelo: dimensões, atributos, modalidades e propósitos, apontando o relacionamento entre essas tipologias ao longo do tempo e do espaço. Destaca-se que Schauder é um dos pesquisadores

precursores do modelo ICM assim como do modelo RCM que em conjunto com Johanson e Stillman desenvolvem essa nova versão do diagrama do modelo ICM:

Figura 2 - Dimensões e atributos *ICM*.



Fonte: Schauder, Johanson e Stillman (2005, p. 8, tradução nossa).

Schauder, Johanson e Stillman (2005) ressaltam que a ação comunicativa, parte central do modelo ICM (Figura 2), somente ocorre quando conhecimento é externalizado como informação. A externalização do conhecimento envolve as quatro dimensões estabelecidas no ICM sendo que, as respectivas funcionalidades são descritas por Oliver (2004) e Johanson (2011) como:

- Criação da informação: nessa dimensão ocorrem ações comunicativas, é o processo de inserir significado aos elementos de comunicação, gerando a informação que representa o conhecimento explicitado. As informações podem ser geradas de forma individual assim como entre equipes de trabalho, no âmbito organizacional ou social. Desta forma a geração da informação pode ocorre em qualquer dos níveis de ação propostos no modelo ICM;

- Captura ou apreensão da informação: consiste no processo de registro ou personificação, no momento e local apropriados, da informação selecionada em formatos ou recursos informacionais que sejam adequados para propósitos determinados. Nessa dimensão ocorrem as avaliações de como a informação é capturada ou apreendida e se constitui como parte da memória da organização;

- Organização da informação: essa dimensão aponta as formas de como a informação é organizada para que possa ser acessada e utilizada na organização. Johanson (2011) destaca que este processo deve contribuir para alinhar as necessidades e práticas da

empresa ou de outros grupos envolvidos no contexto e ainda promover o desenvolvimento das informações que esses grupos geram, utilizam ou fornecem;

- Pluralização da informação: essa dimensão retrata a capacidade da informação ou conjunto de informações serem explorados além dos limites da organização, entre diferentes sociedades e até mesmo de forma global, com ênfase no domínio global.

O entendimento e gerenciamento dessas dimensões são destacados por Johanson (2011) como fatores propulsores de possibilidades e habilidades ao gestor da informação e do conhecimento para recomendar e/ou implementar alterações nas infraestruturas, sistemas, fluxos, produtos e serviços informacionais. O autor reforça que, tais mudanças devem resultar na melhora do custo-eficácia, e ampliar a satisfação por parte de todos *stakeholders*; resultando, portanto na eficiência organizacional e na intensificação do aprendizado individual, organizacional e social, de modo a corroborar que o "[...] princípio de que o *feedback* contínuo é eficaz" (JOHANSON, 2011, p. 4, tradução nossa).

Aplicáveis a cada dimensão do ICM há quatro atributos como fatores preponderantes para a efetivação da dinâmica em cada dimensão e, entre elas, atributos que são explicadas por Oliver (2004) como:

- Ação e estrutura: Este atributo mostra a natureza sociológica do modelo ao resgatar a teoria de estruturação de Giddens, conforme citado por Oliver (2004). Esse atributo estabelece a noção de interação da informação e organização de forma recorrente, na qual cada entidade sofre alteração em resposta à outra. A estrutura social é percebida como fator facilitador ou limitador da geração e fluxo da informação. Os outros três atributos operam junto a esse;

- **Categorização**: Está relacionada com a classificação da informação. Este atributo refere-se ao objeto e grupos funcionais da informação e envolve considerações do acesso individual ou por subgrupos da organização;

- **Tecnologia:** este atributo reconhece quais ferramentas tecnológicas e sistemas precisam ser implantados para acesso e gestão da informação;

- **Armazenamento e memória**: Atributo relacionado à manutenção de objetos ou repositórios como arquivos (conhecimento explícito) ou a mente humana (conhecimento tácito). Na medida em que a memória influencia e guia ações futuras, torna-se suscetível às alterações ditadas pela cultura informacional da organização. A capacidade que a empresa tem em aprender será decisiva e a de esquecer também, posto que a dinâmica entre esquecer algo que está ultrapassado e aprender algo para inovar permitirá que a empresa esteja em um

contínuo movimento de se recriar em um subconjunto da totalidade das experiências prévias que compõem a sua memória (OLIVER, 2004).

Com a finalidade de identificar a conexão entre a ação comunicativa e a estrutura social, o modelo ICM resgata na teoria de Giddens três modalidades concernentes à ação humana: interpretativa, facilitadora e normativa, as quais relacionam as capacidades de conhecimento dos agentes com as características estruturais. Essas modalidades aplicadas ao ICM fornecem subsídios para entender como a ação comunicativa, percebida como informação, é estruturada no âmbito das organizações conforme descritas abaixo com base nos estudos de Oliver (2004) e de Schauder, Johanson e Stillman (2005):

- **Modalidade Interpretativa**: a informação é estruturada através de significação. Nessa modalidade os participantes interpretam o significado da situação da informação no qual estão envolvidos. Abrange o conhecimento compartilhado por todos os participantes;

- **Facilitadora**: a informação é estruturada através da distribuição do poder (recursos autoritários), das equipes (recursos humanos) e dos equipamentos (recursos materiais). É a modalidade em que o poder é exercício e os recursos são explorados estrategicamente;

- **Normativa:** a informação é estruturada através de normas e regras. Inclui políticas, legislação e padrões que regem a ação comunicativa.

Pela perspectiva do modelo ICM, essas modalidades estruturam o escopo da informação. A identificação das diferentes condições das modalidades estruturais da informação entre os *stakeholders,* incluindo todos participantes da organização, é um importante instrumento para entendimento da extensão do alcance da informação nos diferentes níveis de ação que compõem o sistema organizacional (Oliver, 2004).

O modelo ICM destaca a necessidade de fluxos de informação entre os diversos níveis, a eficiência da estrutura e dinamização dos fluxos determinam a concretização e êxito dos propósitos da informação. Oliver (2004) apresenta os níveis de ação destacados no ICM:

- Individual: Representa a ação humana – geração da informação;
- Colaboração: equipes de trabalho ou projeto;
- Corporativo: organização como um todo;
- Social: ambiente no qual os indivíduos e organização se interagem ou se comunicam, esse é o nível em que está a maioria dos *stakeholders*.

Schauder, Johanson e Stillman (2005) ressaltam que uma variável relevante determinante da posição da ação ao longo destes níveis é o grau de padronização e interoperabilidade requerido para eficiência do sistema de comunicação. Os autores

exemplificam com o caso de um grupo de colegas mais próximos que no nível individual e colaborativo podem, entre eles, significar a informação através da linguística ou semiótica que, entretanto, são incompreensíveis àqueles fora do grupo e aos demais níveis.

O Quadro 8 foi elaborado para facilitar a visualização dos atributos necessários para concretização e alcance da informação aos diferentes níveis de ação no ambiente organizacional e social em que está inserida, apontados por Oliver (2004):

Quadro 8 - Níveis de ação e atributos para o propósito da informação.

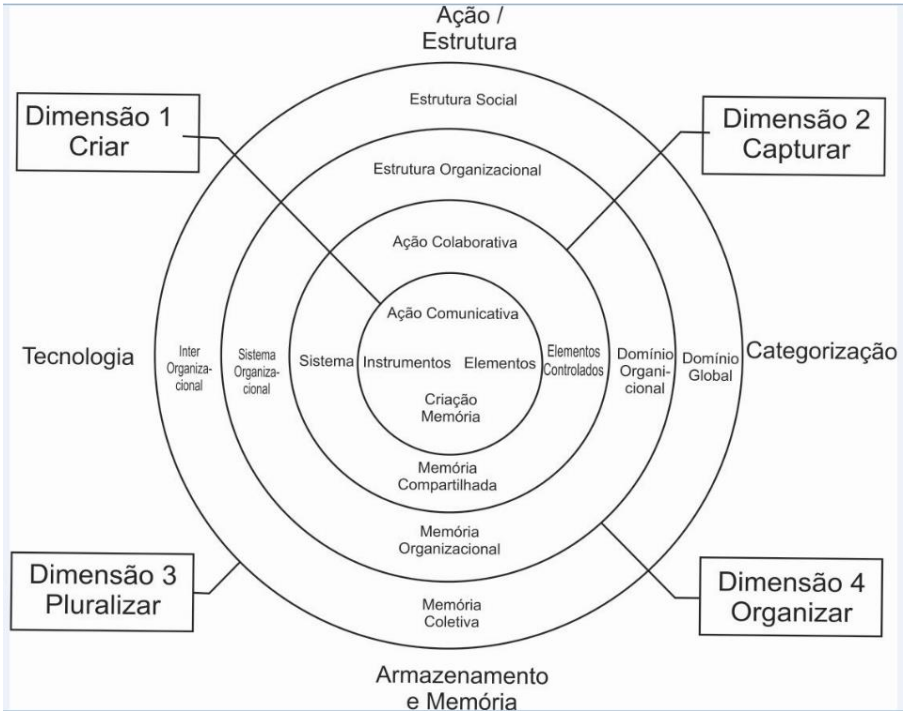
Atributos / **Níveis de ação**	**Ação e Estrutura**	**Tecnologia**	**Armazenagem e Memória**	**Categorização ou metadados**
4 - Social	Estrutura Social	Sistema Interorganizacional	Memória Coletiva	Domínio Global
3 - Organizacional	Estrutura Organizacional	Sistema Organizacional	Memória Organizacional	Domínio Organizacional
2 – Colaborativo	Ações Colaborativas	Sistema	Memória compartilhada	Elementos controlados
1 - Individual	Ação Comunicativa: Informação	Instrumentos	Criação de memória	Elementos da comunicação

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliver (2004).

O reconhecimento dos atributos necessários para alcance e êxito do propósito da informação a cada nível de relacionamento da organização possibilita tecer subsídios para o estudo das interações da cultura e a gestão da informação, condição que contribuirá na avaliação do grau de apoio da cultura informacional ao compartilhamento da informação em ambientes organizacionais.

Oliver (2004), ao utilizar o modelo ICM como estrutura conceitual de gestão da informação, elaborou uma nova versão do diagrama desse modelo, deixando mais explicita a hierarquia das dimensões e seus atributos, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - *The Information Continuum*.



Fonte: Oliver (2004, p. 292, tradução nossa).

Por essa representação do modelo, pode-se perceber a relação de que quanto mais perto do centro do Modelo ICM o nível de ação se localizar, maior será a centralização da informação em indivíduos ou em pequenos grupos e o contrário, ou seja, o distanciamento do centro mostrará uma organização integrada com as novas tecnologias de informação, alto nível de compartilhamento de informação e interação com todos os seus *stakeholders.*

Johanson (2011) observa que, sob uma perspectiva "*bottom-up*", isto é, análise a partir da base do ICM, pode-se identificar a geração e o uso efetivo de conhecimento (armazenagem e memória) entendendo que esse é um dos propósitos da informação, assim como por uma perspectiva "*top-down*", iniciada pelo cume do ICM, é possível identificar a estrutura de poder da organização (estrutura e ação) que influencia todas as dimensões que compõem a gestão da informação tratadas no modelo ICM.

Outra perspectiva é que, dependendo do estado dos relacionamentos entre os fatores abarcados pelas dimensões que constituem o modelo ICM, as ações comunicativas, ou seja, as informações podem exercer forte ou fraca influência nas pessoas da organização, assim como nos *stakeholders* ao longo do espaço e do tempo (SCHAUDER; JOHANSON; STILLMAN, 2005).

Pode-se concluir a respeito do modelo ICM (OLIVER, 2004), que o destaque da estrutura conceitual desse está centrado em sua multidimensional natureza e identificação dos

atributos aplicáveis a cada dimensão que, em conjunto, contribuem para estabelecer clareza das definições e do foco da gestão da informação. Premissa essa que possibilitou ao autor utilizar o ICM como modelo conceitual para estabelecer relações entre cultura, informação e gestão a fim de pontuar a cultura informacional como interface entre as dimensões apresentadas no modelo ICM no ambiente das universidades em três países; Austrália, Hong Kong e Alemanha.

Pelas discussões apresentadas nesse capítulo, compreende-se que a relevância de cada modelo de gestão da informação é identificada pelo contexto em que se observa a dinâmica informacional e, principalmente, pelo objetivo e propósito da informação.

A estruturação e implantação de modelos de gestão da informação com foco na construção de conhecimento para ação podem ajudar a dissipar a percepção equivocada que se cria em torno da gestão da informação, quando a resumir apenas em implantação de equipamentos de tecnologia, ou, ainda, como no caso das pequenas e médias empresas, em que os gestores parecem, erroneamente, considerar como elementos inerentes à gestão da informação contábil apenas os processos para apuração dos impostos e obrigações fiscais. O cumprimento das obrigações fiscais é necessário, contudo, a empresa não opera apenas com o recolhimento de impostos. É preciso reconhecer a Contabilidade como unidade informacional, capaz de gerar informação contábil para responder as necessidades dos *stakeholders* e principalmente para gerar conhecimento que subsidie o processo de decisão tão imbricado no cotidiano das empresas.

3 INFORMAÇÃO CONTÁBIL TECENDO RELAÇÕES E GERANDO RESULTADO

Para sustentar a gestão de qualquer negócio, os profissionais de qualquer empresa precisam coletar, processar e analisar uma enorme variedade de informações, internas e externas, para permitir a escolha de alternativas no processo decisório. Generalidades, que não sejam apoiadas em informações relevantes e de qualidade, constituem uma base muito pobre para a tomada de decisão e, portanto, na gestão integral do empreendimento.

Nessa conjuntura a informação contábil tem papel relevante e, de uma forma resumida, pode-se distingui-la dos outros tipos de informações, segundo Cia (1999), por essa ser:

- Desenhada para ser usada em decisões econômicas: assim as informações históricas da empresa, ou seja, o que aconteceu no passado pode ser utilizado em análises para confirmar, corrigir e projetar decisões;

- De natureza quantitativa e financeira: essa característica a torna de grande importância nas decisões financeiras pertinentes de investimentos e financiamento;

- Estruturada de forma individual para cada entidade: condição que proporciona informações pertinentes à atividade e desempenho operacional além da posição financeira de uma entidade específica.

Sendo a Contabilidade a unidade geradora da informação contábil, essa se apresenta como o processo de identificação, mensuração, classificação, acumulação e comunicação da informação contábil, principalmente daquelas de natureza quantitativa sobre as empresas e que sejam uteis para tomada de decisões pelos diversos agentes no entorno empresarial (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Nesse sentido, a Contabilidade oferece a possibilidade de transformar os dados das operações do cotidiano em informação relevante capaz de gerar conhecimento para serem utilizados como uma nova competência na empresa, seja para conduzir com maior eficiência as próprias atividades cotidianas, seja para reduzir o risco sobre a melhor alternativa a colocá-la em ação, e apoiando, assim, as decisões operacionais, econômicas e financeiras.

Entretanto, a informação contábil, ao longo da história da Contabilidade, tem sido delineada pela teoria contábil, considerada um conjunto de princípios subjacentes e fundamentais à prática contábil, exposta por Hendriksen e Van Breda (1999, p. 29-33) como:

- Descritiva: conhecida como teoria positiva da Contabilidade, essa abordagem visa demonstrar e explicar quais e como as informações financeiras são apresentadas e comunicadas aos administradores e outros usuários. Ressaltam a utilidade da Contabilidade

para gestores e investidores. As teorias positivas podem ser avaliadas pela lógica, mas geralmente são embasadas pelo conteúdo empírico, ou seja, pela observação, mas principalmente pelo valor atribuído à informação contábil pelos usuários;

- Prescritiva: também conhecida como teoria normativa, visa demonstrar a melhor maneira de registrar contabilmente uma transação e que informações devem ser comunicadas e como ser apresentadas. A preocupação dessa abordagem é explicar o que deve ser ao invés de elucidar o que é.

Os teóricos da Contabilidade, acompanhando a valorização da informação como recurso, têm se dedicado à abordagem da teoria descritiva, o que direciona os estudos à busca da valorização do uso da informação contábil para gestão e tomada de decisão (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Nesse sentido, Lopes e Martins (2007) retratam que, ao incorporar à Contabilidade os conceitos desenvolvidos pela moderna teoria de finanças, os teóricos da contabilidade iniciaram o fortalecimento da teoria descritiva (positiva) com o objetivo de prover informações úteis para subsidiar o processo decisório. Segundo os autores, essa perspectiva baseada na informação ficou conhecida como *information approach* em contraposição aos modelos para simples cumprimento de leis e normas compreendidas pela abordagem normativa, direcionadas às recomendações do fazer.

Entretanto, apesar da relevância da teoria descritiva e dos princípios da Contabilidade, esses representam apenas uma das forças que moldam a prática contábil, tendo em vista que a política, a economia e a legislação representam forças poderosas que se juntam às teorias e impactam na elaboração da informação contábil (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Em uma via de mão dupla, a teoria contábil também busca compreender e trabalhar essas forças. A Contabilidade desenvolve-se em resposta às mudanças no ambiente social e econômico, às novas descobertas e avanço dos processos tecnológicos e de comunicação, destacam Hendriksen e Van Breda (1999, p. 47) que "[...] a história da Contabilidade é a história de nossa era". Os reflexos da evolução humana, econômica e tecnológica sobre a Contabilidade são tanto diretos como indiretos, os autores supracitados exemplificam com o advento do sistema fabril e da produção em massa que resultou na transformação de ativos fixos em custos significativos do processo de produção e distribuição, tornando o conceito de depreciação (desgaste do bem) extremamente relevante.

Nesse sentido, pode-se observar que o avanço das tecnologias de comunicação, ao permitir a queda das fronteiras geográficas e ampliar os fluxos de capitais, resultou na necessidade da convergência das contabilidades nacionais em uma Contabilidade

internacional para ampliar a qualidade da informação contábil-financeira, com transparência, confiabilidade e comparabilidade entre outras características.

No contexto da chamada era da informação e do conhecimento, no qual esses são destacados como recursos estratégicos, permeiam cobranças de avanços da Contabilidade no reconhecimento e mensuração de ativos intangíveis, especificamente informacionais e do conhecimento, como já foi discutido no capítulo anterior. Essa postura do mercado está abrindo um espaço maior para uma gestão mais estratégica desses novos recursos que deixam de ser meros coadjuvantes entres os demais recursos das empresas.

As organizações dessa 'nova era' tendem a mudar sua gestão convencional de medição do lucro e rentabilidade para uma gestão voltada à criação de riqueza (DRUCKER, 1996), aderindo aos preceitos de que a organização eficiente é aquela baseada em informação e conhecimento.

O caminho para a Contabilidade acompanhar essa evolução e avançar em seus sistemas de gestão de informação pode ser através da interdisciplinaridade, como ocorrido com o aporte das finanças modernas anteriormente, uma vez que

> […] a Contabilidade, 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).

Nesse sentido, o aporte ao *corpus* teórico da CI deve contribuir para definir as entidades: dados, informação e conhecimento, para facilitar a compreensão do comportamento informacional e fortalecer a cultura informacional, e melhorando, desse modo, a eficiência dos modelos de gestão da informação contábil. Contexto no qual a gestão é entendida como 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.

A informação resultante dessa estrutura, ao ser disseminada ao ambiente externo proporciona aos diversos *stakeholders* o poder de utilizá-la para tomar decisões, condição que define sua postura em relação à empresa e atitudes na sociedade. Portanto, a evolução da gestão da informação contábil também exige uma perspectiva sistêmica, na qual a informação contábil não deve ser percebida como um fim em si mesma, pois ela gera novos comportamentos e corrobora que a empresa não é uma entidade isolada.

Diante do exposto, a Contabilidade, mais do que mera coleta escrituração dos fatos operacionais, evolui para a determinação da ocorrência dos eventos econômicos que impactam no estado de riqueza, ou seja, no patrimônio de uma entidade. Além de determinar tal evento, a Contabilidade o mensura e depois exerce também sua função comunicadora e informa os efeitos daquele evento, assim como da nova situação patrimonial (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005). Para esses autores os objetivos da Contabilidade nascem da necessidade dos usuários da informação contábil e é, no objeto da Contabilidade, o patrimônio das empresas, que reside a resposta contábil, visto que o acompanhamento da evolução do patrimônio no tempo é o processo inicial que a Contabilidade inicia a geração de informações úteis para atender às necessidades dos usuários.

Entretanto, no Brasil, a Contabilidade foi, inicialmente, estabelecida com caráter regulatório, por meio de leis que obrigavam a apresentação das demonstrações, relatórios para prestação de contas ao governo. Dessa forma, a Contabilidade sempre foi muito influenciada pelos limites e critérios fiscais, particularmente os da legislação de imposto de renda (IUDÍCIBUS et al., 2010). Os autores asseguram que esse fato limitou severamente a evolução da teoria contábil e dos princípios fundamentais da Contabilidade no Brasil e até mesmo restringiu a adoção prática desses ao longo do tempo, posto que a Contabilidade exercida pela maioria das empresas era realizada com base nos preceitos, critérios e forma da legislação fiscal em detrimento da legislação societária que imprimia os princípios contábeis.

Esse problema persistiu até 2007, quando foi sancionada a Lei 11.638/07 que deu início à conversão da Contabilidade brasileira às Normas Internacionais de Contabilidade, conhecidas como *International Accounting Standard* (IAS) emitidas pelo órgão internacional conhecido como *International Accounting Standards Board* (IASB) que também é responsável pela emissão das Normas Internacionais de Relatórios Financeiros comumente apontadas como IFRS, sigla para *International Financial Report Accounting* (IUDÍCIBUS et al.,2010).

Iudícibus et al. (2010) relatam que a partir da edição das leis 11.638/07 e 11.941/09 a Contabilidade brasileira está sofrendo uma revolução e, com o apoio dos Poderes Executivo e Legislativo as alterações introduzidas estão conduzindo à efetiva independência da Contabilidade e concretizando-a como um instrumento informativo de compreensão internacional.

As alterações inseridas, na Contabilidade brasileira, pelas IFRS são significativas e consubstanciam qualidade informacional, representam estudos de várias décadas (WEFFORT, 2005). Em uma dessas décadas, Drucker (1996) observando o movimento em busca de novas

formas de avaliação de ativos, tema o qual fazia parte dos estudos do IASB, teceu o seguinte comentário,

> A Contabilidade tornou-se área intelectualmente mais desafiadora no campo gerencial e a mais turbulenta. Todas essas novas teorias contábeis visam a transformação dos dados contábeis em informações para tomadas de decisões pelos gerentes. (DRUCKER, 1996, p. 69).

3.1 Aspectos informativos da informação contábil

Como instrumento informativo para tomada de decisões a Contabilidade pode ser classificada em três ramos: Societária, Gerencial e Fiscal. Essa classificação se concretiza em conformidade com o propósito e o tipo da informação contábil, mas principalmente pelos seus usuários. O Quadro 9 ilustra estas classificações de forma a facilitar o entendimento das diferenças entre elas.

Quadro 9 - Ramos da Contabilidade, seus propósitos e usuários.

	Contabilidade Societária	**Contabilidade Gerencial**	**Contabilidade Fiscal SPED**
Propósito da informação	Reportar o desempenho econômico e financeiro apurado em períodos anteriores	-Planejar; -Direcionar e motivar; -Controlar e, -Avaliar o desempenho operacional e financeiro	-Apurar impostos e fornecer obrigações acessórias; -Subsidiar estatísticas econômicas do país;
Usuários da informação	Internos (gerentes, diretores, funcionários); Externos (acionistas, investidores, governo credores, sociedade)	Somente internos	-Usuários internos -Governo - Federal; - Estadual; - Municipal - Órgãos e Entidades reguladoras
Tipos de informação	Elaborada por mensuração financeira	Informação financeira e não financeira: Mensuração física e operacional dos processos e recursos.	Mensuração financeira e não financeira
Tempo	Histórica; - síntese das consequências econômicas e financeiras de atividades passadas	Atual e orientada para o futuro	Histórica
Orientação	Regulamentada - Orientada pelas características qualitativas da informação mais do que em regras; - Incentiva a prevalência da essência econômica sobre a forma jurídica	Desregulamentada - informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais;	Regulamentada e fiscalizada
Natureza da informação	- Objetiva, auditável, confiável, compreensível, relevante e comparável	- Subjetiva sujeita a juízo de valores; - Requer validade organizacional.	Objetiva e auditável;
Escopo	Agregada; reporta a empresa como um todo.	Desagregada e segmentada: informa as decisões e ações locais.	Alto nível de detalhamento;
Obrigatorie-dade	- Sociedades por Ações - Sociedades de grande porte	Não há obrigatoriedade	Todas as sociedades juridicamente constituídas

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marion (2003); Garrison; Noreen; Brewer (2007); Duarte (2009); Iudícibus et al.(2010).

Pelas características descritas no Quadro 9, pode-se inferir a relevância da prática dos três ramos da Contabilidade no âmbito das organizações, independente do seu porte ou negócio. As informações do desempenho econômico e financeiro fornecidas pela Contabilidade societária, além de subsidiar o processo decisório para as ações futuras, essas podem reduzir o custo do capital financiado por incutir características de qualidade às informações, reduzindo incertezas aos financiadores, o que reflete nas informações de cunho gerencial, que são imprescindíveis para decidir a direção da empresa, análise de desempenho

e decisões de investimento e de financiamento, devendo o resultado das decisões deve impactar na opção de tributação e, refletir na geração da informação fiscal responsável pela determinação dos impostos e contribuições a recolher.

Dessa forma, a empresa deve ter como instrumento informativo as três ramificações da Contabilidade, sendo que essas devem ser trabalhadas de forma complementar, entre a normativa e a descritiva e, devem estar alinhadas ao objetivo da organização sem que um ramo da Contabilidade prejudique o objetivo ou a eficácia do outro.

3.1.1 Informação contábil-financeira – construindo relacionamentos

As informações elaboradas e divulgadas pelas sociedades anônimas e empresas de grande porte, como apontadas no Quadro 9, são regulamentadas pela legislação societária, abarcada pela área de estudo da *Contabilidade Financeira* ou *Societária*. Como já foi exposto, anteriormente, essa legislação sofreu grandes alterações, tendo em vista o processo inicial de adoção das normas internacionais de Contabilidade.

Sendo que, entre as alterações introduzidas pela lei 11.638/07, a "nova lei contábil" como ficou conhecida, foi criado o Comitê de Procedimentos Contábeis (CPC) - órgão que congrega entidades não governamentais, Conselho Federal de Contabilidade, Academia, representantes das entidades privadas, para discussão e emissão de uma única norma -, têm-se os órgãos públicos, como a Comissão de Valores Monetários (CVM), o Banco Central (BACEN), com poder de emitir resoluções, os quais apoiam o pronunciamento do CPC para novas práticas da Contabilidade societária.

Nesse contexto de alterações, a legislação societária teve seu escopo ampliado, passou a englobar, além das sociedades por ações, as sociedades de grande porte, ainda que não constituídas como sociedades por ações. São consideradas de grande porte, a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que apresentar, no exercício social anterior, ativo total superior a R$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais) conforme estabelecido pela Lei 11.638/07.

Contudo, as demais empresas, ora consideradas pequenas e médias empresas (PME) por esse critério, também foram diretamente impactadas com o movimento de convergência às normas internacionais de Contabilidade. Dessa maneira, são consideradas pequenas e médias empresas aquelas que não têm obrigação pública de prestação de contas e cuja elaboração de demonstrações contábeis, além de fins internos de gestão é direcionada para

usuários externos, como sócios que não estão envolvidos na administração do negócio, instituições financeiras e agências de avaliação de crédito.

Diante da demanda de informações de qualidade para qualquer porte de empresa, seguindo a tendência do mercado internacional, o CPC emitiu Pronunciamento Técnico aprovado pela resolução CFC n$^{o.}$ 1.255/09 que trata da adoção das normas internacionais de Contabilidade para as PME. Trata-se de um documento resumido, por serem excluídas as operações consideradas não pertinentes ao cotidiano das PME (IUDICIBUS et al., 2010, p. 25).

Sob as condições expostas pela ampliação do escopo da legislação societária e pela força do CPC como órgão regulamentador, a Contabilidade societária sofre grandes avanços e vai subsidiar o desenvolvimento de qualquer que seja o tipo e porte de empresa que queira elaborar suas demonstrações contábeis com informações de qualidade, no sentido de relevância, compreensibilidade, confiabilidade e comparabilidade, posto que a Contabilidade societária é

> [...] aplicável agora às companhias abertas, às sociedades por ações fechadas, às sociedades de grande porte, às pequenas e medias empresas (qualquer que seja sua forma jurídica), conforme nossa nova legislação e conforme procedimentos do CPC, o que significa conforme as normas internacionais hoje aplicadas ou em fase de aplicação em aproximadamente 140 países (IUDICIBUS et al., 2010, p. xxvii).

Nesse contexto, a legislação societária define um conjunto de informações relevantes para prestação de contas da situação patrimonial e financeira aplicáveis a todas as sociedades mercantis brasileiras, conforme apresentado no Quadro 10. Sendo que as sociedades por ações têm obrigação da apresentação dessas informações à CVM e a outros órgãos governamentais que tenham atribuição legal de regulação pertinente a determinadas atividades econômicas, além da obrigação da divulgação pública anual.

Quadro 10 - Informações pela Contabilidade Societária.

Tipo de Informação	**Objetivo**
Demonstrações Contábeis	Evidenciar a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da organização em determinado período passado.
Relatório de Administração	Evidenciar os negócios sociais e os principais fatos ocorridos, os investimentos em outras empresas, a política de distribuição de dividendos e de reinvestimento de lucros etc.
Notas Explicativas	Corroborar com informações adicionais relevantes ao entendimento dos itens constantes do balanço patrimonial e da demonstração de Resultado.
Parecer dos Auditores Independentes – CVM	Imprimir transparência e credibilidade às demonstrações contábeis.
Parecer do Conselho Fiscal	Transmitir confiança à assembleia geral de acionistas quanto veracidade da real situação financeira divulgada nas demonstrações contábeis.

Fonte: Elaborado com base em Iudicibus et al.(2010, p. 2-36) e Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2011).

Desse conjunto de informações, têm destaque as *Demonstrações Contábeis* por se tratar de informações que devem ser elaboradas para fins de gestão, além de prestação de conta a sócios ou credores, independente do tipo e porte de sociedade, mesmo que não se enquadram como sociedade por ações ou de grande porte.

O CPC (2011) emitiu documento "Pronunciamento Conceitual Básico – Estrutura Conceitual para Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis", conhecido como CPC_00_R1, adotando integralmente a estrutura das normas internacionais de Contabilidade, com destaque à maior aderência ao conceito da "Primazia da Essência Sobre a Forma" para reforçar as características qualitativas da informação contábil (IUDÍCIBUS et al., 2010, p. 31,). Essa estrutura conceitual estabelece os conceitos que fundamentam a preparação e apresentação das demonstrações contábeis. A condição de alinhamento às normas internacionais de Contabilidade oferece maior transparência e comparabilidade, excluindo assim fatores econômicos, sociais, culturais e legais que impactavam fortemente na elaboração das demonstrações e as diferenciavam entre os países (LAGE; LONGO; WEFFORT, 2010).

As demonstrações contábeis exigidas pela legislação societária, descritas no Quadro 11, podem ser consideradas como produto informacional da gestão da informação contábil.

Quadro 11 - Produtos informacionais da Contabilidade Societária.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	**Sigla**	**Finalidade da informação e conteúdo**
Balanço Patrimonial	BP	Informar a posição patrimonial e financeira da empresa em determinada data. Divulgar os elementos diretamente relacionados à mensuração dessa posição: - Ativo: recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que resultem futuros benefícios. - Passivo: obrigação presente da entidade, derivada de eventos já ocorridos, cuja liquidação se espera que resulte em saídas de recursos capazes de gerar benefícios econômicos. - Patrimônio Líquido: Representa a riqueza líquida da empresa; é o valor residual dos ativos depois de deduzidos todos os passivos.
Demonstração do Resultado do Exercício	DRE	Informar o resultado econômico gerado pela dinâmica operacional em determinado período. Os elementos diretamente relacionados com a mensuração do resultado são: - Receitas: entradas de recursos que resultam em aumento no Patrimônio Líquido - Custos, despesas, impostos: saídas de recursos que resultam em decréscimo do patrimônio líquido. - Resultado: a diferença entre as entradas e saídas de recursos
Demonstração do Resultado Abrangente	DRA	Estender a DRE para evidenciar os ganhos ou perdas que são reconhecidos temporariamente na DMPL.
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	DMPL	Evidenciar a mutação do patrimônio líquido, em termos gerais as novas integralizações, ajuste de avaliação patrimonial, etc. ou em termos de transferências de reservas para o capital, ou de lucros acumulados para reservas, entre outras transferências.
Demonstração dos Fluxos de Caixa	DFC	Evidenciar as movimentações de disponibilidades em determinado período. Os fluxos de entrada e saída de caixa são classificados em três grupos: - atividades operacionais -atividades de investimentos - atividades de financiamentos
Demonstração do Valor Adicionado	DVA	Informar o valor da riqueza gerada pela empresa e a forma de sua distribuição pelos fatores de produção (capital e trabalho) e ao governo. Elaborada a partir da DRE, portanto, seus elementos são as Receitas e Despesas, porém são classificadas sob outras condições.

Fonte: Elaborado com base em Iudicibus et al.(2010) e Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2011).

Cada demonstração tem seus objetivos específicos, em conjunto e alinhados promovem uma organização informada para embasar seus processos decisórios no ambiente interno e uma organização fonte de informação que procura satisfazer as necessidades informacionais de seus stakeholders.

As necessidades informacionais dos usuários externos em relação à informação contábil-financeira são divergentes nas especificidades, mas congruentes na finalidade, pois todos buscam conhecer a posição financeira da organização para apoiar suas decisões pertinentes às suas particularidades. A estrutura conceitual emitida pelo Comitê de

Pronunciamentos Contábeis (2011) destaca os principais usuários externos e suas necessidades como sendo:

Investidores: buscam conhecer o risco inerente ao investimento e o retorno que esse é capaz de gerar. A informação os auxiliam a decidir se devem manter o investimento, aumentá-lo ou reduzi-lo;

Empregados: almejam informações sobre a estabilidade e a lucratividade da empresa para avaliarem as possibilidades de remuneração, benefícios e oportunidades de carreira;

Credores: os diversos credores como instituições financeiras, fornecedores e outros analisam a capacidade da empresa em saldar seus empréstimos e juros, ou seja, a importância devida no referido vencimento;

Clientes: buscam informação sobre a capacidade financeira, da entidade, para manter sua continuidade operacional. Com essa informação avaliam o risco dela como fornecedor e podem decidir pela manutenção, aumento ou redução de negócios;

Governo e suas agências: estão interessados na destinação de recursos e nas atividades das entidades. Com base na informação contábil-financeira o governo e suas agências estabelecem políticas fiscais, determinam a renda nacional e outras estatísticas econômicas;

Público geral: a informação é relevante para a sociedade conhecer a evolução do desempenho da entidade e os desenvolvimentos. A sociedade cada vez mais busca informações para avaliar o equilíbrio das contribuições e impactos que suas atividades podem gerar.

Para atingir esses usuários com informação de qualidade alguns pressupostos básicos devem fundamentar a elaboração das demonstrações contábeis conforme estabelecido pelo CPC (2011):

- Regime de competência: destaca a confrontação entre receitas e despesas, dessa forma as demonstrações são preparadas não somente sobre as transações passadas envolvendo pagamentos e recebimentos, mas sim as transações que vão gerar entradas ou saídas de caixa no futuro;

- Continuidade: destaca que a entidade continuará em operação no futuro, presume que a entidade não tem a intenção de entrar em liquidação.

A nova estrutura conceitual das demonstrações não destaca mais a denominação dos tradicionais princípios fundamentais de Contabilidade, o destaque está centrado nas características qualitativas que a informação contábil-financeira deve ser revestida (IUDÍCIBUS et al., 2010). Essas qualidades são discutidas por Iudícibus et al.(2010) e Lage,

Longo e Weffort (2010) como imprescindíveis para alavancar a relevância e o uso das demonstrações contábeis, sendo resumidas em:

- Compreensibilidade: a informação tem que ser prontamente entendida pelo usuário;

- Relevância: a informação é relevante quando pode influenciar decisões econômicas dos seus usuários, subsidiar avaliações ao impacto de eventos passados, presentes e futuros ou ainda confirmando ou corrigindo as suas avaliações;

- Materialidade: a materialidade da informação a faz relevante se a sua omissão ou distorção puder influenciar as decisões econômicas do usuário;

- Tempestividade: a informação tem que ser oportuna, no sentido em que a demora indevida na divulgação da informação pode provocar a perda da relevância;

- Confiabilidade: a informação deve estar livre de vieses e representar adequadamente a natureza daquilo que se propõe a representar;

- Primazia da essência sobre a forma: para uma representação adequada, a informação contábil deve retratar a substância e realidade econômica da transação em detrimento ao registro pela sua forma legal;

- Neutralidade: a informação deve ser neutra no sentido de ser imparcial. Ela deve informar, mas não induzir;

- Prudência: a informação deve carregar prudência, no sentido de certo grau de precaução em operações que demandam julgamentos necessários às estimativas em certas condições de incertezas;

- Integridade: a informação deve ser completa, dentro dos limites de materialidade e custo. Uma omissão pode tornar a informação falsa ou distorcida;

- Comparabilidade: a informação contábil-financeira deve oferecer a possibilidade de ser comparada ao longo de um período, a fim de apontar tendências na posição patrimonial e financeira e no desempenho econômico. O usuário deve ser capaz de comparar as demonstrações contábeis entre diferentes entidades dentro ou fora do próprio país. A representação fidedigna pela essência econômica de uma transação relevante deve naturalmente inserir determinado grau de comparabilidade com a representação fidedigna de operações similares de outras entidades que divulgam a informação contábil-financeira.

Todas essas características qualitativas são os atributos que tornam as informações das demonstrações contábeis úteis aos diversos usuários, internos e externos. As quatro características fundamentais são: compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade, as demais são atributos intrínsecos à concretização dessas (LAGE; LONGO; WEFFORT, 2010).

Se a utilidade da informação está vinculada à qualidade da mesma, pode-se inferir que o uso das demonstrações contábeis está condicionado ao reconhecimento, pelo usuário, das características qualitativas em que essas informações estão imbricadas e que respondem à sua necessidade informacional.

Esse reconhecimento é relevante se for levado em consideração que o desenvolvimento da organização é dependente de vários fatores, entre esses um relacionamento eficiente com seus *stakeholders*, que podem ser fidelizados através da comunicação de seu desempenho com informações de qualidade. Entre os demais fatores para garantir o desenvolvimento da organização, está a gestão financeira da empresa, que envolve análise das demonstrações contábeis para tomada de decisões pelos usuários internos: diretores, gerentes e funcionários envolvidos na dinâmica financeira da empresa.

3.1.2 Contabilidade gerencial – construindo valor informacional

O propósito do conjunto de informações contábil-financeiras gerados pela Contabilidade societária, como foi apontado, vai além da relevante função de comunicação ao usuário externo, congrega um instrumento potencial para a gestão das diversas atividades que envolvem decisões no entorno de recursos financeiros.

Enquanto a Contabilidade Societária concentra-se em como as demonstrações contábeis devem ser elaboradas para expressar as características qualitativas da informação contábil, a Contabilidade gerencial, com enfoque na administração financeira, concentra-se em como essas demonstrações são utilizadas pelos gestores, para melhorar o desempenho da empresa, como ponto de partida para planejar medidas que afetarão o curso futuro dos eventos (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2008).

> A análise das demonstrações contábeis constitui um dos estudos mais importantes das Finanças Corporativas, despertando enorme interesse tanto para os administradores internos da empresa como para os diversos segmentos de analistas externos (ASSAF NETO; LIMA, 2011, p. 215).

Ainda que existam alguns critérios sofisticados, o uso de índices constitui-se a técnica mais comumente empregada pelos administradores que buscam avaliar os reflexos que as decisões financeiras tomadas por uma empresa implicam sobre sua liquidez, (capacidade de saldar suas dívidas), estrutura patrimonial (capital de terceiros e capital próprio) e rentabilidade relatam Assaf Neto e Lima (2011) e Garrison, Noreen e Brewer (2007).

Entretanto, é preciso ressaltar que um índice isolado de outros complementares ou que delineiam a causa de seu comportamento não fornece elementos suficientes para uma

conclusão definitiva, além do que, é preciso empreender análise comparativa temporal e setorial até mesmo de um conjunto de índices complementares. Segundo Assaf Neto e Lima (2011) essas análises se constituem em comparação temporal e comparação setorial.

A comparação temporal consiste em conhecer a evolução desses indicadores nos últimos anos, com o objetivo de avaliar a dinâmica do desempenho econômico e financeiro e conhecer as tendências para elaboração de cenários prospectivos.

A comparação setorial é desenvolvida por meio de um confronto dos resultados da empresa com os de seus principais concorrentes e, também, com as médias de mercado e de seu setor de atividade.

Os benefícios com esse tipo de análise são inúmeros, incluindo a possibilidade de maximizar o valor da empresa. A possibilidade decorre pela dinâmica em determinar e aproveitar os pontos fortes e, simultaneamente, minimizar as fraquezas detectadas com base nas análises comparativas e empreender medidas para melhorar o desempenho econômico e financeiro e, ao mesmo tempo, acelerar comportamento frente aos padrões de mercado (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2008).

Para apontar direcionadores de valor, as demonstrações contábeis devem subsidiar, principalmente, decisões no tocante às três grandes áreas, classificadas em: atividades de operações, de investimento e de financiamento segundo Assaf Neto e Lima (2011) e Hoji (2007). São áreas de decisões que incitam necessidades informacionais no qual o processo de identificação, análise e satisfação da necessidade deve gerar resultados considerados direcionadores de valor, conforme demonstrado no Quadro 12, uma dinâmica que contribui com a aprendizagem organizacional e um desenvolvimento sustentável da organização.

Quadro 12 - Necessidades e direcionadores de valor.

Atividades **Áreas de decisão**	**Processo Decisório**	**Direcionadores de Valor**
Operacional	O que produzir e vender?	Crescimento das vendas; Retorno por produto; Giro dos estoques; Prazos operacionais de Cobrança e pagamentos; Margem de lucro; Alavancagem operacional;
Investimento	Onde Investir?	Retorno e Risco de Investimento; Alavancagem Financeira;
Financiamento	Como financiar?	Estrutura de capital; Custo do capital próprio; Custo do capital de terceiros Risco financeiro

Fonte: Elaborado com base em Assaf Neto e Lima (2011) e Hoji (2007).

Essas atividades ou áreas de decisão agrupam funções que caracterizam a natureza de cada uma delas e são resumidas com base em Assaf Neto e Lima (2011) e Hoji (2007) em:

- Atividades de operações: são pertinentes ao objetivo da empresa, ou seja, elas são decorrentes em função do negócio da empresa, finalidade para qual ela foi criada e opera, pode ser no ramo da indústria, comércio ou serviço; estão relacionadas às operações de compra e venda de mercadorias, compra de matéria-prima e sua transformação, armazenagem e distribuição. Hoji (2007) destaca que as atividades de suporte tais como administração geral, marketing, Contabilidade, finanças e jurídico também estão englobados na atividade operacional;
- Atividades de investimento: são realizadas para dar suporte às atividades operacionais. Abrangem, principalmente, os investimentos de natureza permanente e de longo prazo, tais como a compra de máquinas e equipamentos, imóveis para funcionamento da empresa, etc.;
- Atividades de financiamento: são executadas para suprir a empresa de recursos financeiros consumidos nas atividades operacionais e de investimento.

Todas as atividades estabelecidas como área de decisão envolvem recursos financeiros, os quais pela dinâmica natural dos negócios devem ser conduzidos para geração de lucro (HOJI, 2007), entretanto Assaf Neto e Lima (2011, p.317) destacam que em mercados competitivos é preciso gerir recursos financeiros com eficiência para agregar valor econômico às decisões, o que implica em gerar lucro econômico, segundo os autores "[...] o lucro conforme apurado pela Contabilidade, somente garante a continuidade de um empreendimento se conseguir, pelo menos, igualar-se ao custo de oportunidade do capital investido".

Nesse sentido, lucro econômico pode ser definido como o resultado da dedução do lucro contábil àquela parcela que se deixou de ganhar por não investir em alternativas de risco semelhante, ou seja, o custo oportunidade. Isso porque o lucro contábil sofre impacto apenas do custo com juros referente dívidas financeiras contraídas, sem levar em conta o custo do capital próprio investido na empresa, ou seja, não considera a remuneração desse capital. Entretanto, a partir do lucro contábil, é possível gerar informação adicional sobre a criação de valor econômico.

Assaf Neto e Lima (2011) destacam a relevância das demonstrações contábeis no desenvolvimento de medidas de retorno e criação de valor econômico como indicadores fundamentais para avaliação da gestão da empresa. O indicador conhecido, internacionalmente, como Valor Econômico Agregado (EVA) se apresenta como uma medida

para concretizar a apuração da geração de valor econômico. EVA é uma sigla da expressão em inglês de *Economic Value Added*, tratando-se de uma marca registrada da empresa de consultoria *Stern Steward & Company*, considerado um dos indicadores mais utilizados na prática (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2008). O EVA pode ser apurado a partir do Lucro Operacional ou do *Spread*, conforme pode ser observado na expressão abaixo:

EVA = Lucro Operacional – (WACC x Investimento)

Onde:

- O Lucro operacional é uma informação divulgada no Balanço Patrimonial;

- WACC em inglês **weighted average cost of capital, representa o c**usto médio ponderado de capital da empresa, conhecido como CMPC, embora em finanças seja muito comum manter as siglas em inglês. Seu cálculo envolve os custos do capital próprio e de terceiros ponderado pela respectiva participação relativa de cada fonte de recursos na estrutura de capital que está financiando o investimento, sendo que:

- Estrutura de capital = Recursos Próprios e de terceiros (oneroso)
- Investimento = Ativo Total – Passivo de Funcionamento
- WACC ou CMPC = $(W_p \times K_i) + (W_{pl} \times K_e)$
  - W_p proporção de recursos de terceiros (oneroso)
  - W_{pl} proporção de recursos próprios
  - K_i custo do capital de terceiros
  - K_e custo do capital próprio
- Custo do capital próprio (K_e): reflete o custo oportunidade dos proprietários, ou seja, a melhor taxa de retorno, de risco semelhante, àquela em que o investidor renunciou para aplicar seus recursos no capital da empresa. Essa taxa varia segundo o setor de atividade da empresa e as condições da economia em que a empresa opera.
- Custo do capital de terceiros (K_i): representa a relação entre as despesas financeiras líquidas e o passivo oneroso, sendo o cálculo do EVA pelo *spread* da empresa a seguinte expressão:

EVA = Investimento x (ROI – WACC)

Onde:

- *Spread:* é a diferença entre ROI e WACC, quanto maior o retorno maior será a atratividade econômica da empresa.

- Retorno sobre Investimento (ROI) = Lucro Operacional / Patrimônio Líquido
- WACC = $(W_p \times K_i) + (W_{pl} \times K_e)$

A relação entre (ROI – WACC) é chamada de *spread* da empresa, revela a taxa de retorno do investimento que excede o custo do capital aplicado. O valor do EVA deve ser o mesmo daquele apurado pela primeira proposta, entretanto sob essa perspectiva para que haja viabilidade é necessário que o retorno sobre o investimento cubra, pelo menos, o custo do total do capital aplicado:

Viabilidade econômica = ROI > ou = WACC

Ao apurar EVA pelo *spread* da empresa é possível analisar a atuação do ROI e de seus vetores, posto que, o seu desempenho em determinado período é consequência básica de duas estratégias:

- Estratégia operacional: envolvendo política de preços, escala de produção, qualidade, política de compra e estocagem;
- Estratégia de investimento: uso mais produtivo do capital, tecnologia, eliminação de ativos menos rentáveis, identificação de novos investimentos economicamente mais rentáveis.

Assaf Neto e Lima (2011) enfatizam que nem todas as decisões que levam ao lucro são capazes de produzirem um retorno suficiente para remunerar o custo oportunidade dos proprietários de capital, ou seja, de criar valor agregado. Os autores Assaf Neto e Lima (2011, p. 323) chamam a atenção para a necessidade de uma "[...] gestão baseada no valor", condição possível com a adoção eficiente de estratégias financeiras, trabalhadas de forma integrada com as estratégias operacionais e de investimento, apoiadas na identificação e uso das capacidades diferenciadoras.

Para avaliar as capacidades de geração de lucro é necessário determinar alguns direcionadores de valor, conforme apontados no Quadro 15. Esses podem ser entendidos como "[...] qualquer variável que exprime efetivamente uma influência sobre o valor da empresa." A análise desses indicadores deve permitir conhecimento de toda a cadeia de resultados que agrega valor a empresa e a identificação dos pontos fortes e fracos na gestão de recursos de cada uma das áreas responsáveis pelas várias decisões (ASSAF NETO; LIMA, 2011, p. 323).

Neste estudo, dentre os vários aportes da Contabilidade gerencial, foi dado recorte às informações geradas a partir das demonstrações contábeis para construir conhecimento e

subsidiar as decisões financeiras pertinentes à dinâmica do que produzir, onde investir e como financiar com foco na geração de valor, isto é, na construção de riqueza para a sustentabilidade da empresa em mercados competitivos.

Porém, para êxito de uma gestão baseada em valor, é preciso mudança de atitudes em relação à informação contábil, principalmente as pequenas e médias empresas, que muitas vezes percebem a Contabilidade apenas para recolhimento de tributos, atribuindo apenas à Contabilidade fiscal a ênfase de gestão da informação.

3.1.3 Informação contábil fiscal – prestando contas

A Contabilidade fiscal, descrita como um conjunto de informações contábeis organizadas com objetivo de apuração dos impostos e contribuições e ainda, para o cumprimento das obrigações acessórias, livros e documentos fiscais, pertinentes à prestação de contas aos diversos órgãos da administração tributária do Brasil, perpassa por uma era de grandes mudanças de procedimentos introduzidas pelos avanços tecnológicos que a Receita Federal do Brasil está utilizando para modernizar seu sistema de controle, fiscalização e acompanhamento da movimentação financeira das empresas.

Nesse sentido, com o aproveitamento eficiente do potencial de avançadas tecnologias de informação e de comunicação, em busca de aprimoramento dos procedimentos de arrecadação tributária, de inibição da sonegação e da informalidade e ainda, otimização de fiscalização de forma compartilhada entre as três esferas fiscalizadoras: federal, estadual e municipal, rotina que inclui, foi instituído um padrão digital para dinamizar em tempo real e à distância o controle fiscal e contábil das empresas no país, o Sistema Público de Escrituração Digital, conhecido como SPED[3], instituído pelo decreto nº 6.022 de 22 de janeiro de 2007 o qual designa a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) como coordenadora do projeto e estabelece:

> Art. 2º O Sped é instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração comercial e fiscal dos empresários e das sociedades empresárias, mediante fluxo único, computadorizado, de informações (BRASIL, 2007).

O SPED faz parte do Programa de Aceleração do Crescimento do Governo Federal (PAC) e foi estruturado

[3] Disponível em: <http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/nfse/o-que-e.htm>. Acesso em: 17 jun. 2012.

> Na mesma linha das ações constantes do PAC que se destinam a remover obstáculos administrativos e burocráticos ao crescimento econômico, pretende-se que o Sped possa proporcionar melhor ambiente de negócios para o País e a redução do Custo Brasil, promovendo a modernização dos processos de interação entre a administração pública e as empresas em geral, ao contrário do pragmatismo pela busca de resultados, muito comum nos projetos que têm como finalidade apenas o incremento da arrecadação (SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2012).

Duarte (2011, p. 45) utiliza o termo "*Big Brother Fiscal*" para destacar o SPED ao associa-lo à "vigilância em tempo real" que os fiscos de todas as esferas passarão a ter com esse conjunto de ações que estão sendo implantadas para obter informações sobre todas as operações empresariais em formato eletrônico e em tempo real, com possibilidades de cruzamento de informações permutadas entre outras esferas assim como de outras empresas da cadeia produtiva e de instituições financeiras. O autor completa que essa nova obrigação imposta pelo governo às empresas brasileira de alguma forma está impulsionando as empresas brasileiras à modernização de seus sistemas de gestão, referindo-se à sistematização das informações geradas nas operações de compra e venda, informações essas que desencadeiam de forma sistêmica o impacto na gestão dos demais recursos da empresa.

Nesse contexto, a implantação do SPED têm forçado as empresas a uma nova postura organizativa em relação às tecnologias de informação para êxito na transição dos controles fiscais e contábeis tradicionais para o padrão digital, condição que implica adaptações e alterações na estrutura interna das empresas.

Diante do exposto, observa-se a necessidade de desenvolver a capacidade em desaprender antigos procedimentos para valorar os recursos tecnológicos no entorno da informação contábil e fiscal, ora digital, para enfraquecer os impactos e reconhecer oportunidades geradas pela implantação desse sistema imposto pelo governo.

O SPED é constituído de três pilares fundamentais, sendo a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) como fato gerador da obrigação principal e Escrituração Contábil Digital (ECD) e Escrituração Fiscal Digital (EFD) como obrigação acessória (SECRETARIA..., 2012).

Inicialmente foram exigidas a NF-e; a ECD e EFD do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) (EFD ICMS-IPI). Mas, gradualmente outros projetos entraram em vigor como o Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e); ECD e Escrituração Fiscal Digital Contribuições (EFD PIS-COFINS) e ainda em forma de projetos em andamento foram

divulgados pela Receita Federal do Brasil: Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e)[4]; Livro de Apuração do Lucro Real Eletrônico (e-LALUR); Central de Balanços (XBRL) e a Folha de Pagamento (EFD Social). Todos os projetos visam a padronização e compartilhamento das informações contábeis e fiscais para promover a real integração entre os fiscos, órgãos regulamentadores e empresas. Garrido (2011) demonstra na Figura 4 a estrutura do SPED classificada em três grupos de informações, sendo contábil, fiscal e social:

Figura 4 - SPED e seus projetos.

Fonte: Garrido (2012, p. 31).

Cada um desses projetos é autônomo, apesar de articulados e complementares para cruzamento das informações no processo de análise pelo fisco, com regras e públicos específicos, nessa condição alguns contribuintes podem estar sujeitos a todos esses projetos enquanto, outros contribuintes estão sujeitos somente a alguns desses (OLIVEIRA; TONELLI; CLETO, 2011).

Para entendimento da abrangência desses projetos e as informações contábeis e fiscais que lhes são pertinentes, resgata-se na apresentação da Secretaria da Receita Federal do Brasil[5], administradora do SPED, uma síntese de cada um dos projetos, quais sejam:

A **Nota Fiscal Eletrônica** (NF-e) é um documento eletrônico, disponibilizado aos contribuintes, com todas as características da nota fiscal impressa, portanto contém dados do contribuinte remetente, do destinatário e do produto, porém com alto nível de detalhamento. O Projeto inicial da NF-e foi desenvolvido, de forma integrada, pelas Secretarias de Fazenda dos Estados e Receita Federal do Brasil, a partir de 2005, conforme relatado no portal da Secretaria da Receita Federal. Entretanto, com a instituição formal do SPED em 2007 a NF-e

[4] Disponível em: <http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/principal.aspx.>. Acesso em: 22 jul. 2012.
[5] Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/>. Acesso em: 22 jul. 2012.

foi incluída como sendo a obrigação principal desse e passou a fazer parte do armazenamento no repositório “Ambiente Nacional SPED”.

Por meio “[...] da nota fiscal eletrônica a secretaria da fazenda tem conhecimento da operação antes mesmo da mercadoria sair da empresa” (GARRIDO, 2012, p. 31), posto que a validação da NF-e, para liberação da mercadoria para circulação, é dependente do cumprimento dos seguintes passos assim resumidos por Duarte (2009) e Garrido (2011):

- Gerar a nota fiscal eletrônica e salvar em arquivo com extensão XML, assiná-lo com certificado digital;

- Enviá-lo à Secretaria da Fazenda (SEFAZ) da unidade federativa em que a empresa está sediada;

- Consultar a manifestação da SEFAZ que poderá conceder a autorização de uso da NF-e ou impedir sua circulação, posto a observância de irregularidade fiscal ou de credenciamento do emitente para emissão de NF-e. No caso de liberação é disponibilizado um ‘Documento Auxiliar da NF-e’ (DANFE) apenas para fins de transporte, contendo um código de barras com o número identificador da NF-e;

- Enviar ao cliente o arquivo XML da NF-e autenticada pela SEFAZ;

- Imprimir o DANFE e despachar mercadoria acompanhada por esse documento auxiliar da NF-e;

- Enviar ao setor contábil, periodicamente, os arquivos XML. Isso caso a empresa não tenha um sistema integrado entre o faturamento e a Contabilidade ou ainda por terceirizar o serviço contábil;

- Armazenar os arquivos XML com organização e segurança por cinco anos.

Garrido (2011) destaca que em posse do arquivo XML a empresa como cliente tem condições de checar se o fornecedor está apto a realizar operações comerciais antes mesmo de receber a mercadoria. Ou ainda, conforme o autor, no recebimento da mercadoria em posse do DANFE o cliente tem condições de acessar o site da SEFAZ e consultar se o documento é verdadeiro e, caso o DANFE seja falso ou o fornecedor está inapto, a mercadoria deve ser recusada, pois caso contrário o cliente passa a ser conivente com as irregularidades do fornecedor. Duarte (2009) corrobora afirmando que o contribuinte que recebe a mercadoria também é um agente indireto de fiscalização.

O *layout* da NF-e possui várias inclusões de novos dados, tais como o código Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), de cada item destacado na nota fiscal de saída. Duarte (2009) ressalta que essa classificação padrão para os produtos, além de permitir rastrear toda a cadeia produtiva para a checagem de indícios de fraudes, facilita o

rastreamento dos produtos vendidos e comprados por empresa e possibilita ao fisco checar se o volume de compras é suficiente para o volume de saída, ou ainda, se o estoque acumulado está fora do padrão do setor concorrente o que incorre em maiores esclarecimentos ao fisco.

Quanto à obrigatoriedade, a implantação da nota fiscal eletrônica para as empresas está sendo gradativamente obrigatória de acordo com a atividade econômica. Através de Regulamentos do ICMS (RICMS) e de Portarias são divulgadas as relações do Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) das empresas sujeitas à obrigatoriedade da emissão de NF-e. No presente momento, o projeto inclui todo tipo de atividade industrial e atacadista, além de algumas empresas do ramo varejista que efetuam operações interestaduais explica Duarte (2011). O autor ressalta que algumas empresas aderiram voluntariamente à proposta com o intuito de contribuir com o teste de implantação inicial, outras por exigência de clientes ou fornecedores e por outro lado, o fato de uma empresa ser enquadrada no Simples Nacional não a exclui da obrigatoriedade se ela praticar uma das atividades econômicas compulsórias à emissão da NF-e.

A **Escrituração Contábil Digital** (ECD) corresponde à obrigação de transmitir, em versão digital, os livros: Diário, Razão e Balancetes. Esses documentos destacam lançamentos detalhados de receita, custo, despesa, resultado, das aplicações e origens de recursos, da movimentação financeira. O layout da ECD inclui o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, bem como as demais demonstrações a que o empresário e a sociedade empresária estão obrigados. A obrigatoriedade, inicialmente, foi instituída às sociedades empresárias sujeitas a acompanhamento econômico-tributário diferenciado, entretanto a partir de 2009 foram incluídas todas as sociedades empresárias sujeitas à tributação do Imposto de Renda com base no Lucro Real. As empresas sujeitas à tributação com base no Lucro Presumido e aquelas optantes pelo Simples Nacional não são obrigadas à ECD, apesar de, por opção, poderem adotá-la e estarem dispensadas da impressão e, portanto da guarda dos livros contábeis.

Em relação à periodicidade apreende-se que a escrituração contábil digital pode ser mensal. No entanto, as demonstrações contábeis são transcritas no encerramento do exercício, portanto a obrigatoriedade de submissão ao Programa Validador e Assinador (PVA) e, posterior envio da ECD é anual, com destaque que cada envio gera uma taxa de autenticação.

Oliveira, Tonelli e Cleto (2011, p. 31) destacam que a validação "[...] do arquivo que contém a ECD não é garantia de sucesso nesta empreitada. Onde aparentemente termina o trabalho dos profissionais da empresa, começa o trabalho na fiscalização".

É preciso clareza e seriedade nas operações empresariais e em paralelo investir em conhecimento profissional, para retratar a realidade da empresa com atenção à legislação comercial e contábil que lhe é aplicada, além do conhecimento dos procedimentos técnicos exigidos pelo layout da ECD.

O **Controle Fiscal Contábil de Transição** (FCONT) consiste na apuração dos ajustes gerados, pela adequação da Contabilidade brasileira aos padrões internacionais, em relação às bases de tributação do imposto de renda pessoas jurídica e contribuição social da empresa, posto que essas não permitam impactos pela adoção das normas internacionais de Contabilidade. Para tanto, nesse arquivo deverão ser relacionados os lançamentos da Contabilidade societária que foram efetuados utilizando os novos critérios introduzidos pela lei 11.638/07 e pela lei 11.941/09, pertinentes à adoção das normas internacionais de Contabilidade. Para apurar o ajuste, a empresa deverá efetuar os lançamentos das mesmas operações utilizando os métodos e critérios contábeis vigentes antes da nova lei contábil. As diferenças apuradas entre as duas metodologias representam o ajuste específico a ser efetuado no Livro de Apuração do Lucro Real (LALUR) para apuração da base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social a partir do lucro contábil ajustado.

A **Escrituração Fiscal Digital de ICMS e IPI (EFD)** são informações referentes ao período de apuração dos impostos ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria) e do IPI (Imposto sobre Produto Industrializado). É o detalhamento do produto ou serviço por Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) de cada item de mercadorias, produtos e serviços que compõem a base de tributação do ICMS e do IPI, com destaque para a diversidade de alíquotas e procedimentos fiscais entre os produtos.

Conforme destacado por vários profissionais de Contabilidade, entre eles Duarte (2009) e Garrido (2012), a EFD é extremamente detalhada, registra toda a movimentação de entrada e saída de mercadorias e serviços, inclusive a aplicabilidade do item adquirido ou vendido, o inventário físico de mercadorias, dados da fatura como, número de parcelas e vencimento, as formas de pagamento se duplicata, cheque, etc., a EFD substituirá a impressão dos livros: Registro de Entradas, Registro de Saídas, Registro de Inventário, Registro de Apuração de IPI e de Apuração de ICMS.

A periodicidade de envio dos arquivos digitais ao repositório nacional “Ambiente Nacional SPED” é mensal e a obrigatoriedade é para todos os contribuintes de ICMS e IPI, o que não implica no porte da empresa. Entretanto, as empresas optantes pelo SIMPLES Nacional são dispensadas da EFD devido ao fato que o ICMS é incluído no recolhimento

unificado de impostos, todavia, essa situação de dispensa pode ser alterada a qualquer momento.

A **Escrituração Fiscal Digital**, EFD - PIS e COFINS são informações das notas fiscais e outros documentos auxiliares por itens, seguindo a NCM, de produtos e serviços que compõem a base de tributação do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para Fins Sociais (COFINS). Recentemente este projeto foi alterado para a nomenclatura EFD contribuições, pois passou a contemplar também a escrituração digital da Contribuição Previdenciária sobre a Receita Bruta. A periodicidade de apresentação é mensal. Esse projeto do SPED apresenta alto nível de detalhamento de informações de valores e prazos e descrições dos produtos, são informações das receitas auferidas, assim como dos custos, despesas, encargos e aquisições que geram créditos das contribuições do PIS e da COFINS e ainda os dados que compõem a base para contribuição previdenciária.

O **Conhecimento de Transporte (CT-e)** passa a ser digital com os mesmo procedimentos da nota fiscal eletrônica. Deve ser emitido e armazenado eletronicamente, com o intuito de documentar a prestação de serviços de transportes, cuja validade jurídica é garantida pela assinatura digital do emitente e a autorização de uso fornecida pela administração tributária do domicílio do contribuinte.

Os projetos abaixo ainda estão em elaboração e, portanto não são vigentes e ainda não fazem parte do "Ambiente de Repositório Nacional SPED":

- **Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e)**: é um documento de existência digital para documentar as operações de prestação de serviços, nos mesmos moldes da NF-e. Algumas prefeituras já desenvolveram as NFS-e com êxito na implantação e triplicação na arrecadação dos impostos municipais. Entretanto, esse projeto ainda é uma particularidade local e não nacional, ou seja, ainda está sendo desenvolvida a infraestrutura para esse projeto ser vinculado ao "Ambiente Nacional SPED".
- **Livro de Apuração do Lucro Real Eletrônico (e-LALUR):** uma versão digital para substituir o livro impresso, que tem como objetivo o ajuste ao lucro contábil para apuração do lucro real, base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social. Esse projeto deve substituir o FCONT que trata do período de transição com a adoção das normas internacionais de Contabilidade.
- **Escrituração Fiscal Digital Social (EFD Social)**: Dados da folha de pagamento dos empregados, sócios e autônomos serão gerados através de arquivos digitais e enviados ao 'Ambiente Nacional SPED' mensalmente.

- **Central de Balanços (XBRL)**: uma proposta de instituir a publicação dos balanços das empresas brasileiras em formato internacional.

Os projetos do SPED, em vigor, são estruturados de forma a serem aplicáveis a todo porte de empresa, classificada como sociedade empresária, assim definida como sendo aquela vinculada à Junta Comercial. Garrido (2012) exemplifica que no caso de uma microempresa, desobrigada à emissão de nota fiscal eletrônica (NF-e) ao realizar vendas para uma empresa estatal ela passa a ser obrigada a emitir nota fiscal eletrônica com base nos mesmos procedimentos da NF-e inseridos à rotina de uma grande empresa. E ainda que, de qualquer forma, a empresa deve levar em consideração que de alguma forma ela está imbricada à teia de relacionamentos que o SPED proporciona, nessa condição percebe-se que,

> O projeto contempla as grandes, médias, e pequenas empresas, ninguém, nem mesmo a pessoa física escapa dessa malha que permite ao Fisco cruzar informações em tempo real de todas as operações de compra, venda e transações financeiras. (GARRIDO, 2012, p. 30).

Os procedimentos expostos em cada projeto insere a compreensão de que o SPED exige mudanças tanto de comportamento dos gestores das empresas como dos profissionais da Contabilidade, assim como alterações na estrutura interna da organização. Duarte (2009) e Garrido (2012) relatam que o SPED tem gerado transtornos aos profissionais e às empresas em função das adaptações necessárias e apontam a premência da análise e atitudes em relação a alguns requisitos que requerem mudanças urgentes para êxito nessa nova era da Contabilidade fiscal, requisitos tais como a capacitação dos profissionais, os procedimentos, software e sistemas e equipamentos de tecnologia:

- **Capacitação dos profissionais**: mais do que tecnologia, é necessário investir em conhecimento de como lidar com essas novas tecnologias impostas pelo SPED, portanto a empresa precisa proporcionar oportunidades de treinamentos aos profissionais da área operacional que cadastram e operam sistemas; é preciso políticas que promovam o desenvolvimento de habilidades informacionais no entorno da obtenção, análise, síntese, interpretação, comunicação e compartilhamento da informação entre os diversos níveis de atividades no âmbito da empresa e fora dela. Pode-se apontar que a necessidade dessas habilidades, destacada pelos estudiosos da área contábil, está referenciando a relevância do desenvolvimento da competência informacional para lidar com o volume e tratamento das informações tema de estudo compreendido pela Ciência da Informação, tratado neste trabalho

no quarto capítulo, como intrínseco ao processo de gestão da informação em ambientes informacionais;

- **Procedimentos**: incentivar e promover a alteração aos procedimentos da rotina comercial e fiscal da empresa para atender com eficiência a gestão dos diversos projetos do SPED;
- ***Software* e sistemas**: aquisição ou revisão do sistema de automação comercial da empresa com enfoque principalmente no cadastro de fornecedores e clientes e na classificação fiscal dos produtos e serviços; assim como sistemas integrados de gestão conhecido como *Enterprise Resource Planning* (ERP). A legislação do SPED não explicita a exigência de ERP para as empresas. Entretanto, é notável que o próprio sistema de análise do governo é totalmente integrado. Duarte (2009) ressalta a relevância de um sistema ERP para garantia de eficiência do tempo e da qualidade da informação enviada ao SPED, exemplificando que a emissão das NF-e e escrituração contábil das operações por um sistema integrado permite ao contador acessar o ERP realizar os lançamentos de ajuste e fechamento contábil que na sequência o próprio sistema gera os arquivos ECD para assinatura digital do contador e empresário e posteriormente concretiza o envio dos arquivos à base "Ambiente Nacional do Sped";
- **Equipamentos de tecnologia**: investimento em equipamentos visando a precisão, o desempenho, velocidade, a segurança e suporte do sistema de processamento e armazenamento dos dados e informações geradas por todos esses procedimentos do SPED.

São atitudes e alterações de comportamento e de estrutura organizacional que vão contribuir para o êxito na transição da Contabilidade fiscal convencional para a Contabilidade na era digital introduzida pelo SPED. Garrido (2012, p. 33) resume que antes da instituição do SPED, a empresa operava suas transações de compra e venda, gerava uma série de relatórios e os enviava ao setor contábil juntamente com as notas fiscais de entradas e saídas. A partir da posse desses documentos "[...] a Contabilidade, processava, calculava, conferia e finalmente gerava as declarações e guias federais, estaduais, municipais, do INSS e do Ministério do Trabalho" com destaque para inúmeras obrigações acessórias dos vários órgãos que a empresa tem a obrigação de prestar contas, muitas vezes informações sobrepostas de forma repetida. Com a implantação do SPED, a empresa precisa investir em um sistema de automação comercial, através desse opera suas transações de compra e venda, gera arquivos com extensão XML (arquivos estruturados e compactados) de entrada e/ou saída, envia os arquivos XML já classificados para a assessoria contábil, a Contabilidade processa, calcula e confere

por meio de ferramentas informatizadas de análises fiscais que auxilia a correção de procedimentos técnicos e fiscais para gerar os diversos arquivos para o SPED.

Devido à materialização dos documentos contábeis e fiscais, a fiscalização no modelo convencional da Contabilidade fiscal ocorre esporadicamente, por indícios, denúncia ou ainda por flagrante, e quase sempre impõe a presença do fisco junto às empresas. Entretanto, a estrutura digital do SPED representa monitoramento fiscal em tempo real, seu alto nível de detalhamento de informações e possibilidades de cruzamento pode evidenciar erros e inconsistências na elaboração dos documentos fiscais e no cálculo dos tributos, facilitando o trabalho de fiscalização que passa a ser efetuada à distância, e consequentemente, a empresa passa a incorrer no risco de autuação por omissões ou erros, mesmo que involuntários, diariamente e não mais ocasionalmente por um ou outro administrador tributário ou entidade pública (GARRIDO, 2012, p. 33).

Sendo o SPED um sistema público, o objetivo é interligar as diversas instâncias fiscais com informação compartilhada na mesma base, condição que contribui para satisfazer a necessidade informacional de seus usuários, sendo esses: Secretaria da Receita Federal do Brasil; as administrações tributárias dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; os órgãos e as entidades da administração pública federal direta e indireta que tenham atribuição legal da regulação, normatização, controle e fiscalização dos empresários e das sociedades empresarias, tais como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Banco Centro do Brasil (BACEN). Com ressalva de que o acesso às informações compartilhadas no SPED pelos usuários é limitado às suas respectivas competências e sem prejuízo da observância à legislação referente aos sigilos comercial, fiscal e bancário (OLIVEIRA; TONELLI; CLETO, 2011).

Essa integração e compartilhamento de informações pelas diversas administrações tributárias deve materializar o objetivo do SPED em benefícios.

A própria Secretaria da Receita Federal do Brasil, coordenadora do SPED, divulga uma lista dos benefícios esperados pela sua completa implantação, muitos interligados à administração tributária, já discutidos ao longo deste texto, outros interligados à gestão de negócios no Brasil destacados como: redução de custos com a dispensa de emissão e armazenamento de documentos em papel; Redução de custos com a racionalização e simplificação das obrigações acessórias; Redução do envolvimento involuntário em práticas fraudulentas; Redução do tempo despendido com a presença de auditores fiscais nas instalações do contribuinte; Simplificação e agilização dos procedimentos sujeitos ao controle da administração tributária (comércio exterior, regimes especiais e trânsito entre unidades da

federação); Possibilidade de troca de informações entre os próprios contribuintes a partir de um leiaute padrão; Redução de custos administrativos; Melhoria da qualidade da informação; Possibilidade de cruzamento entre os dados contábeis e os fiscais; Disponibilidade de cópias autênticas e válidas da escrituração para usos distintos e concomitantes; Redução do "Custo Brasil".

O item redução do "Custo Brasil" é uma urgência ao ambiente de negócios brasileiros e sua redução é dependente, entre outros fatores da concretização, dos itens listados acima almejados pela implantação do SPED. Portanto antes mesmo de serem benefícios, todos esses itens, devem ser trabalhados como objetivos a serem perseguidos para mudar a classificação do Brasil em *rankings* como salientado pela pesquisa do Banco Mundial "*Doing Business* 2010 – *Brazil*", citada por Abimaq (2010), na qual revela que a indústria brasileira gasta 2.600 horas por ano para cumprir o ritual necessário com a burocracia para concretizar os pagamentos de impostos, fazendo o Brasil campeão mundial nesse quesito, ante uma média de 385 horas para os países da America Latina e uma média de 194 horas para os países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Chiara (2011), em sua pesquisa para o jornal "O Estado de São Paulo", relata que "[...] apesar de não ter essa ineficiência traduzida em números, as empresas sentem na prática o impacto da burocracia. A fabricante de autopeças Bosch, por exemplo, tem dois departamentos só para isso [...]", o departamento tributário tem 11 funcionários que "[...] acompanham diariamente com lupa as mudanças na legislação nos 27 Estados brasileiros para adequar o sistema de recolhimento de impostos às mudanças" e, o departamento fiscal tem quase 50 pessoas responsáveis pela arrecadação dos tributos e cumprimento das obrigações acessórias. São funcionários pagos para cumprir o custo burocrático do Estado ineficiente.

Nesse sentido, a redução pretendida do tempo despendido com a burocracia, esperado pela implantação do SPED, pode gerar maior dedicação e eficácia à gestão do negócio, o resultado da simplificação e redução das obrigações fiscais e acessórias podem ampliar a atenção dos gestores e dos profissionais contabilistas no tocante ao valor da gestão da informação contábil com objetivo de subsidiar o processo decisório e na geração de riqueza à empresa.

O SPED representa o uso inteligente dos recursos da tecnologia da informação pelo governo em suas atribuições administrativas tributárias e solidifica sua inserção na era do conhecimento, essa dinâmica deve conduzir toda sociedade ao mesmo caminho (DUARTE, 2009).

Manter os procedimentos com a informação contábil no entorno do SPED apenas para atender ao cumprimento legal, é possível, porém um risco à sobrevivência e desenvolvimento da empresa, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo exige eficiência na gestão dos recursos, e a informação contábil se apresenta como um fator chave para a gestão dos demais recursos, como material, humano e financeiro.

Duarte (2009, p.100) destaca que as empresas que participaram voluntariamente da implantação inicial do projeto NF-e justificaram a adesão pelo "[...] objetivo de ganhos de produtividade, maior integração de sua cadeia produtiva, redução de erros operacionais e menor risco fiscal". Diante disso algumas empresas, como a AES Eletropaulo, o Grupo Gerdau e a Telefônica, passaram a exigir a NF-e de seus fornecedores e solicitam aos clientes à adesão ao projeto SPED, para obter ganhos proporcionados pela economia de tempo e papel.

Portanto, o desafio para gestores e contabilistas nessa era do SPED é acompanhar o movimento do governo à adequação à era do conhecimento, ou seja, identificar oportunidades para gestão estratégica da informação, no sentido de aproveitar os dados gerados pelo SPED e transforma-los em informação e em conhecimento para subsidiar a gestão integral do negócio.

Se os valores da organização estiverem alinhados a essa dinâmica, atitude exigida para êxito em mercados competitivos, os gestores e contabilistas vão perceber o SPED, apesar de sua complexidade inicial, como uma oportunidade para rever os processos de gestão da informação contábil, posto que,

> Com a contabilização de todas as operações empresariais para saciar a fome das entidades fiscais, não há motivos para não aproveitar a riqueza de informações gerenciais que podem ser extraídas dos registros contábeis. Em um mundo competitivo, nada pode ser desperdiçado, principalmente informações. Assim se abre um enorme campo para o trabalho da Contabilidade gerencial (DUARTE, 2009, p. 146).

As características qualitativas necessárias à informação para subsidiar a Contabilidade gerencial na geração de indicadores econômicos e financeiros é percebida no projeto SPED ao observar que, enquanto as administrações tributárias do Estado objetivam com o SPED informações para administrar a arrecadação de impostos, redução da informalidade e da sonegação, tem-se a CVM e BACEN, como usuários também do 'Ambiente Nacional - SPED' que primam por informações contábeis com características qualitativas que solidificam as empresas brasileiras frente ao mercado financeiro nacional e internacional.

Dessa forma, mesmo as empresas que não são obrigadas a prestação de contas à CVM, ao adotarem a ECD estão alavancando a governança corporativa com informação de

qualidade para embasar suas políticas de ação e de relacionamento no ambiente interno e externo. Essa adesão pode ser uma questão de atitude atrelada ao nível de apoio da cultura informacional desenvolvida e reforçada pela cultura organizacional de cada empresa.

3.2 Percepções e processos no entorno da informação contábil

A informação contábil foi discutida neste capítulo como um elo imprescindível para o relacionamento da empresa com o mercado em geral e com o governo, mas, principalmente, como um recurso estratégico para subsidiar decisões e contribuir com o desenvolvimento da empresa.

Entretanto, foi visto que o uso da informação está condicionado ao reconhecimento das características qualitativas que respondem a uma necessidade informacional (CHOO, 2006) e às interações humanas contínuas, aos sistemas de valores, processos herdados e às alterações do sistema para benefício da estrutura social da organização (JOHANSON, 2011). Todavia, qualidade é algo que exige juízo de valores e, portanto, faz parte do sistema de valores da organização que nem sempre estão alinhados ao mesmo objetivo.

Para conhecer essa questão de interações, sistema de valores na prática empresarial, no entorno da informação contábil, de um nicho de empresas destaca-se o estudo de Pierce e O'Dea (2003) por apresentar uma análise comparativa das percepções de quem elabora e de quem recebe a informação contábil, discussão relevante para estruturar modelos de gestão da informação contábil.

Na sequencia é apresentada a proposta de Smith e Fadel (2010b), uma discussão conceitual da gestão da informação contábil financeira sob a perspectiva do modelo processual de Choo (2006), centrado na necessidade, busca e uso da informação. Essa proposta foi elaborada a partir da observação de que a complexidade do uso da informação contábil, instaurada no ambiente das PME's está centrada no comportamento informacional e não na técnica contábil aplicada à elaboração da informação contábil.

A correlação entre os dois estudos é que a técnica contábil é relevante, todavia não é suficiente para alavancar o uso da informação contábil, condição que justifica e instiga estudos de outras variáveis, como comportamento, competência e cultura informacional, no entorno da gestão da informação contábil.

3.2.1 Validade técnica contábil versus validade organizacional

Os autores Pierce e O'Dea (2003) destacam, em sua pesquisa junto a um grupo de empresas na Irlanda, que a habilidade e conhecimento técnico são imprescindíveis para os

profissionais contabilistas serem capazes de adaptar a informação contábil às necessidades situacionais e atingir um equilíbrio entre a validade técnica e a organizacional. Acrescentam que a expectativa do mercado é um contador gerador de informações que satisfaçam a necessidade informacional dos gerentes das várias atividades que compõe o negócio, através da alimentação e coordenação dos fluxos informacionais que interligam os diversos setores exercendo o papel chave de facilitador no ambiente de negócio.

Nesse contexto, duas formas de geração da informação contábil são destacadas pelos autores: aquela com "validade técnica", em cuja base de formação é constituída de conhecimentos apoiados em regras e normas e aquela informação gerada com "validade organizacional" reconhecida como útil pelos gestores, o que indica o seu uso efetivo pela organização (PIERCE; O'DEA, 2003, p. 287).

Os autores buscam o entendimento do status da 'validade técnica' e a 'validade organizacional' da informação contábil através da análise comparativa da percepção dos gerentes (das diversas áreas nas empresas) e do respectivo contador gerente no tocante à qualidade e utilidade das informações geradas pelo setor contábil. Foram constatadas diferenças na percepção da utilidade de específicos tipos de informação e em condições como:

- Contadores passam a percepção de que atribuem alta prioridade na validade técnica e nessa condição consideram os sistemas de informação contábil como inovação técnica mais do que inovação administrativa;
- Gerentes não percebem a relevância da informação gerada pelo setor contábil, afirmando não ser a informação muitas vezes oportuna pelo fato de sua elaboração estar relacionada à preocupação com rigor e precisão, tornando-a pouco ou nada flexível.
- Foi apurado que um considerável número de gerentes acusou maior frequência de uso de determinados grupos de informação do que a frequência de uso percebida pelos seus respectivos contadores. O relevante desse caso é que são informações gerenciais e de mercado, tais como *target cost*, medidas de desempenho não financeiras, análise de lucratividade do canal de distribuição e *benchmarking.* Por outro lado, os contadores superavaliaram a frequência de uso na ferramenta 'Custo Baseado na Atividade (ABC)', o que levou os pesquisadores a concluir que os contadores entrevistados associam alta validade técnica com alta frequência de uso.
- Os gerentes relataram que a maioria das informações recebidas é orientada primordialmente por regras e procedimentos contábeis ao invés do embasamento no julgamento das necessidades dos usuários.

A partir do resultado da pesquisa os autores asseveram que a gestão da informação contábil só pode ser concretizada com êxito mediante a convergência ou alinhamento das percepções dos contadores e gerentes em relação à natureza, utilidade, oportunidade, formato da informação requerida. Esse alinhamento consequentemente vai ampliar sua utilização e, portanto sua validade organizacional.

A pesquisa de Pierce e O'Dea (2003) aponta que os gerentes estão valorizando informações externas conjugadas com informações internas, mostrando um alinhamento com as propostas de Drucker (1996), de Assaf Neto e Lima (2011) e Brigham, Gapenski e Ehrhardt, (2008), discutidas neste capítulo, as quais ditam a a relevância das informações do mercado integradas aos sistemas de informações das empresas, assim como com a proposta de Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b) que destacam premência de ativos informacionais constituídos por informações internas e do mercado.

3.2.2 Necessidade, busca e uso como vetores do êxito da informação contábil

Em outra perspectiva de gestão, centrada na necessidade, na busca e uso da informação, o modelo de Choo (2006) apresentado conceitualmente no Capítulo 2 foi extrapolado, por Smith e Fadel (2010), ao ambiente das pequenas e médias empresas com o intuito de contribuir com o entendimento e eficiência dos procedimentos da gestão da informação contábil no tocante ao comportamento informacional dos gestores como usuários e dos contadores como geradores da informação. O enfoque do modelo é centrado na necessidade, busca e uso da informação, conforme ilustrado no Quadro 13. Essa proposta foi apresentada no XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB, 2010) pela presente autora (SMITH; FADEL, 2010, p. 403-420) como parte da construção da presente pesquisa:

Quadro 13 - Processos de gestão da informação contábil.

Processos/Funções (Choo, 2006)	**Função ou objetivo do processo (Choo, 2006)**	**Gestão da Informação Contábil Financeira – Gestor da Pme com o usuário**
Necessidade de Informação	Identificar as necessidades informacionais. A sugestão é através de questionamentos que ressaltem as condições, a forma, regras e rotina de uso que tornam a informação significativa.	Para que o empresário deseja saber da saúde financeira de sua empresa? Negociar dívidas? Buscar novos financiamentos? Porque precisa saber da rentabilidade de sua empresa? Para estudos de tendências? Para comparar com o nível de concorrência? Para comparar com outras oportunidades de investimentos? Para ajustar preço de venda? Para aumentar ou para reduzir produção?
Aquisição da informação (seleção e uso das fontes)	Planejar e monitorar os tipos de fontes da informação.	Fontes impressas, bancos de dados, fontes pessoais, fontes internas ou externas; Incentivar a fonte humana: capacidade de filtrar, elaborar e sintetizar as informações e ainda oferece uma comunicação que possibilita o retorno e até mesmo demonstrações contábeis.
Desenvolvimento de Produtos e serviços de informação	Elaborar sistemas, produtos ou serviços que agregam valor à informação. - Criar um sistema para monitorar e filtrar as informações de linguagem técnica e transformá-las de fácil entendimento.	Trata-se da geração da informação contábil. -Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, esses oferecem uma visão geral da empresa. É imperativo incluir os relatórios com informações explicaticas que respondam às necessidades identificadas no primeiro processo de forma clara e objetiva, agregando valor às demonstrações contábeis.
Organização e armazenamento da informação	Preservar as informações na memória da empresa.	As informações contábeis financeiras devem ser recuperadas com facilidade para uso em análises horizontais, de tendência ou de correlação, etc.
Distribuição da Informação	Promover o seu compartilhamento e acessibilidade.	A informação tem que ser entregue em tempo de uso; no formato da preferência do usuário e em fluxo contínuo.
Uso da Informação	Construir significado, gerar conhecimento e ação.	A informação contábil precisa ser percebida pelo gestor como de qualidade; fácil de utilizar e de adaptabilidade; capaz de reduzir tempo e dinheiro com a situação problema; que seja a solução ao problema identificado e indique uma ação e decisão.

Fonte: Smith e Fadel (2010, p. 403-420).

Cada processo descrito no Quadro 13 significa uma função administrativa responsável por planejar e gerar sistemas para subsidiar o próximo processo. Essa inter-relação faz com que os produtos informacionais gerados, no caso a informação financeira, não só mostre a situação geral da empresa de pequeno porte, em termos financeiros e econômicos como na visão tradicional, mas propicie uma informação de valor agregado, por ser orientada para ação e decisão de como manter uma situação satisfatória ou reverter uma situação problemática.

A interação das ações com o ambiente insere novos questionamentos e consequentemente novas necessidades informacionais reiniciando o processo. Essa condição

aponta que a gestão da informação tem que ser contínua, e deve ser entendida, como aponta Ellis e Desouza (2009), como instrumento de melhora do uso e do fluxo da informação para integrar equipes e agregar valor ao negócio enquanto, ao mesmo tempo, atua como seu administrador, melhorando assim a análise, a precisão, a característica sistêmica e a qualidade da informação, a fim de que essa possa atuar como um catalisador no processo decisório.

Assertiva que corrobora que o conjunto de informações contábil-financeiras é necessário e básico no âmago de qualquer tipo e porte de organização para o processo decisório que ocorre em seu cotidiano, não bastando, contudo, a sua existência na empresa, por ser uma linguagem específica e tratar-se de demonstrações estáticas que, por si só, não vão gerar conhecimento e ação.

Isso é confirmado ao trazer para o contexto empresarial o entendimento de Smit e Barreto (2002) que a informação documentária, aquela gerada pelos sistemas de informação, é operacionalizada por meio de práticas bem determinadas e se apoia em um processo de transformação orientado por uma racionalidade técnica específica direcionada à organização de estoques de informação. Um repositório de informação que representa um estoque potencial de conhecimento e imperativo para transferência de informação. Os autores explicam que, "[...] contudo, por ser estático, o estoque não produz, por si só, qualquer conhecimento" (SMIT; BARRETO, 2002, p. 14), entretanto possui a competência para tal e que, sua efetivação ocorre "[...] a partir de uma ação de comunicação mutuamente consentida entre a fonte (os estoques) e o receptor: a produção dos estoques de informação não possui um compromisso direto e final com a produção de conhecimento" (SMIT; BARRETO, 2002, p. 14).

Entretanto, essa ação de comunicação entre fonte e receptor, nas PME's, pode estar atrelada à percepção de como este repositório vai responder às necessidades informacionais. Ou ainda, de como o usuário percebe e valoriza a capacidade desse sistema em prover com facilidade a informação para redução da ansiedade, ambiguidade e satisfazer sua necessidade diante de um problema ou nova situação. Essa condição é que vai gerar ou alterar comportamento informacional.

Smith e Fadel (2010b) buscam em sua proposta caminhos para ativar comportamentos pertinentes à busca e uso da informação contábil-financeira a partir da extrapolação do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2006), considerando que cada um dos seis processos que constitui o modelo possa direcionar o foco na necessidade informacional do gestor como usuário em detrimento ao foco restrito no sistema contábil, como tradicionalmente abordado. Essa visão pode conduzir o comportamento rumo à busca e uso da

informação contábil para ação e decisão no ambiente das pequenas e médias empresas, assim como destacou a necessidade de considerar a cultura informacional da organização nesse contexto.

Neste capítulo, a ênfase foi na relevância da informação contábil como base de construção de conhecimento para ação na gestão de negócios. Foram destacadas três perspectivas do propósito da informação contábil a partir de sua unidade geradora, a Contabilidade. Sendo essas: a Contabilidade societária configurando seu papel na construção e fortalecimento de relacionamentos entre empresas e *stakeholders*, além de se estabelecer como um instrumento potencial para a Contabilidade gerencial, no tocante à administração financeira, ao possibilitar indicadores de análise de desempenho para tomada de decisões e geração de valor para acionistas e empresa, configurando a Contabilidade gerencial como geradora de valor informacional para reconhecimento organizacional. Sendo a Contabilidade fiscal, a terceira perspectiva discutida, unidade geradora de informações fiscais e tributárias. Essa sempre foi destacada como aquela que interfere na qualidade informacional dos demais ramos da Contabilidade, seja pelas normas de reconhecimento contábil das operações não alinhadas aos princípios da Contabilidade ou pelo excesso de impostos e obrigações acessórias que o profissional contabilista tem que apurar e elaborar no cotidiano de suas atribuições o que muitas vezes o faz preterir, junto com o gestor, a Contabilidade como ferramenta de gestão.

No entanto, a partir da implantação do SPED, ao ser obrigada à adaptação tecnológica para prestar contas ao governo, a empresa pode se beneficiar com a prometida redução das obrigações fiscais acessórias. Mas o maior benefício será para as empresas que, a partir dos sistemas integrados de informação e do alto nível de detalhamento das operações exigido pelo SPED passam a gerar, buscar e usar a informação contábil como recurso organizacional, com reconhecimento estratégico conjugando os três ramos da Contabilidade sob um mesmo ‘guarda-chuva’, assim sendo, a partir de uma única unidade informacional.

O caminho para a gestão da informação contábil na era de mercados inteligentes e competitivos e um fisco altamente equipado por tecnologias de informação e de comunicação, é gerar conjuntos de informações, destacados por Oppenheim, Stenson e Wilson (2001) como ‘ativos informacionais’, capazes de demonstrar o resultado das decisões tomadas no passado e apontar as probabilidades de êxito para subsidiar o processo decisório futuro. É a busca pela essência da informação contábil de sua função de informar sobre o passado e gerar conhecimento para o futuro.

4 ATIVOS INFORMACIONAIS – UMA ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR

As discussões da informação como recurso organizacional e como ativo informacional têm sido presentes, ao longo dessa Era da Informação e Conhecimento, nas pautas de discussões junto aos profissionais da área de *Information Resource Management* (IRM), área conhecida no Brasil como Gerenciamento de Recursos informacionais ou mais comumente destacada como 'Gestão da Informação'. Essa área de estudo definiu a informação como um recurso caracterizado por um ciclo de vida que abrange sua criação, distribuição, uso e descarte e que, como qualquer outro recurso, pode ser atribuído um custo e valor à informação conforme relatado por Oppenheim, Stenson e Wilson (2003a). Nesse sentido, os autores apontam que nas organizações o custo da informação pode ser alto e essa condição reflete na crescente necessidade de justificar tal custo o que pode ser feito pelo posicionamento da informação com um recurso estratégico.

Essa abordagem foi destacada como relevante por Burk e Horton (1988 *apud* OPPENHEIM; STENSON; WILSON, 2003a, p. 459), quando os autores identificaram atributos no valor dos recursos informacionais como uma entidade considerada "[...] uma configuração de pessoas, coisas, energia, informação, e outras entradas que tem a capacidade de criar, adquirir, fornecer, processar, armazenar ou disseminar informação". Um dos principais benefícios apontados pelos autores sob essa abordagem foi o despertar ou incremento da influência positiva nas percepções de gestão no tocante à informação, e como resultado essa passou a ser vista pelos gestores como geradora de valor ao invés de custo.

Entretanto, algumas críticas foram tecidas sobre a abordagem da informação como recurso. Eaton e Bawden (1991 *apud* OPPENHEIM; STENSON; WILSON, 2003a, p. 459), destacaram que identificar informação como recurso tem se tornado uma abreviação para apontar que a "informação é importante", e que essa é diferente na tipologia dos demais recursos, posto que a informação não é facilmente quantificada e cujo valor depende de contexto e uso.

Diante do exposto, sob a perspectiva da informação como recurso organizacional observam-se diferentes visões: por um lado mostra-se incentivadora ao tratamento da informação como alavanca na gestão do valor adicionado em detrimento da percepção dela apenas como custo. Por outro lado, é observado que o excesso de foco na quantificação da informação pode prejudicar o papel dinâmico que a informação desempenha na organização (OPPENHEIM, STENSON; WILSON, 2003a).

Foi com o propósito de destacar a dinâmica da informação para além de um recurso que representa a realidade presente ou benefício imediato, mas apontar as possibilidades futuras é que impulsionou a denominação de "informação como ativo" (OPPENHEIM; STENSON; WILSON, 2001a). Nesse sentido, os autores destacam *Hawley Committe* como um dos precursores da denominação de Ativos de Informação, diante da publicação em 1994 do "*Hawley Report*" intitulado "*Information as an asset: the board agenda"*, elaborado pela *Klynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG) com respaldo da Confederação das Indústrias Britânicas (CBI). Um comitê influente na área de negócios no Reino Unido, composto por um grupo de executivos e profissionais da informação dos diversos ramos empresariais; financeiro, varejo, indústria e serviços reunidos para investigar a capacidade de gestão da informação pelas organizações do país.

No referido relatório, ativos informacionais foram definidos como "[...] dados que são ou que deveriam ser documentados, e que tem valor ou valor em potencial" (OPPENHEIM; STENSON; WILSON, 2001, p. 459, tradução nossa).

Isso implica no tratamento da informação não só como um recurso que auxilia na geração dos demais recursos na realidade presente, mas apontar as possibilidades futuras, e que todo conjunto de informação significante deve ser adequadamente identificado, mesmo que não fosse sob o aspecto contábil, como um ativo organizacional para gerência do negócio. Como tal os profissionais devem direcionar suas responsabilidades e habilidades para a gestão desse ativo da mesma forma com que tratam os demais ativos organizacionais, como imóveis, imobilizado, intangíveis.

Essa proposta inseriu a necessidade de uma nova abordagem para a gestão da informação, destacada como ativo, em que o gestor deve se certificar de que: a informação que ele usa é necessária e suficiente para seu propósito, do conhecimento sobre todos os temas envolvidos a essa informação e que o uso de informação, seja de forma coletiva ou individualmente, devem estar em conformidade com as leis, regulamentos e reconhecidos padrões éticos. Esse relato de Oppenheim, Stenson e Wilson (2001; 2003a) sobre *Hawley Committe* e sua divulgação da informação como ativo informacional foi base dos trabalhos dos autores que ampliaram as discussões do referido conceito com uma abordagem interdisciplinar.

Oppenheim, Stenson e Wilson (2001, p. 459) destacam que os profissionais da informação e contabilistas precisam aprender novas habilidades para obter os benefícios dos ativos informacionais no ambiente informacional no contexto das organizações, devendo,

contudo, primeiramente, entrar em consenso sobre o que constituem esses ativos e quais são os atributos que esses devem abranger.

Para Cummins e Bawden (2010) entre as pesquisas que abordam o valor da informação para as organizações tem destaque a proposta Oppenheim, Stenson e Wilson, em virtude da ampliação do conceito de informação como ativo via integração de dois campos de estudo e de práxis no ambiente das organizações, caracterizando a informação como ativo com aportes da Contabilidade e da Ciência da Informação.

De fato, Oppenheim, Stenson e Wilson (2003a, p. 165) a partir do conceito inicial de ativo informacional proposto por *Hawley Committe* apresentam uma proposta conceitual situada entre os preceitos do gerenciamento dos recursos informacionais (área da informação) e dos ativos intangíveis (área contábil), estabelecendo que, "[...] ativos informacionais compreendem recursos que são, ou devem ser, documentados e que prometem benefícios econômicos futuros (2003a, p. 165, tradução nossa)".

Pela perspectiva da Contabilidade, as normas internacionais de Contabilidade ditam que, "[...] ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que resultem futuros benefícios econômicos para a entidade" (LAGE; LONGO; WEFFORT, 2010, p. 5).

E foi a partir dessa estrutura conceitual contábil que Oppenheim, Stenson e Wilson (2003a, p. 164) destacaram que a informação pode ser reconhecida como ativo intangível já que ela promove "direitos ou outros acessos para futuros benefícios econômicos". Outros autores salientam de a questão da informação não permitir o seu controle como os demais recursos se justifica por ela estar imbricada nos diversos sistemas e processos do negócio os quais são o alicerce das várias atividades de uma organização, essa condição dificultando separá-la e atribuir-lhe valor específico.

Diante da complexidade do envolvimento da informação às atividades empresariais é percebido que, para vender tal ativo informacional seria necessário vender a empresa. Tanto que, as normas contábeis só permitem o registro destes ativos intangíveis pela empresa que compra outra empresa, pela diferença entre o valor contábil e o valor de mercado, conhecido como '*Goodwill'*, ou 'Fundo de Mercado', conforme já discutido neste trabalho por ocasião do capítulo que trata de ativos do conhecimento.

É relevante destacar que as normas internacionais de Contabilidade têm evoluído na regulação relativa aos ativos intangíveis, entretanto ainda exige um alto grau de verificabilidade de qualquer que seja o ativo para seu reconhecimento nas demonstrações contábeis (SANTOS; COSTA, 2010). Essa situação não exclui das demonstrações somente os

ativos informacionais considerados não tradicionais, mas quaisquer que sejam os valores intangíveis gerados internamente ou desenvolvidos pela organização, tais como capital intelectual, relacionamento com clientes, imagem, entre muitos outros que estão incorporados nas diversas atividades que envolvem o objetivo organizacional. Nesse sentido observa-se que "[...] a presença de ativos intangíveis não contabilizados poderia explicar as lacunas entre o valor de mercado das empresas e o valor refletido pela Contabilidade tradicional" (PEREZ; FAMÁ, 2006, p. 7).

Sob essa perspectiva os ativos intangíveis são fatores de promoção de desempenhos econômicos superiores ao lucro contábil e pela geração de valor aos acionistas. Nessa condição, os ativos informacionais se destacam e devem ter seu uso ampliado pelo estímulo à sua dinâmica e às possibilidades situacionais e futuras pertinentes ao seu envolvimento em todas as atividades da organização, mesmo que não destacados nas demonstrações contábeis. Justificando, desse modo, a necessidade de identificação e geração desses no ambiente organizacional.

Para Oppenheim, Stenson e Wilson (2003a, p. 162) os ativos informacionais se constituem em um "guarda-chuva que abarca diversas categorias de informação" e englobam as três entidades: dados, informação e o conhecimento explícito que é estruturado, comunicado e transferível entre as pessoas envolvidas à organização, relacionamento esquematizado no Quadro 14. Sob a perspectiva dos autores,

> Se o conhecimento tácito não pode ser comunicado e o conhecimento explícito é, de fato, informação, então ativos do conhecimento, como sugerido por vários outros autores, não podem existir, e devem ao invés ser incluídos como ativos informacionais. (OPPENHEIM, STENSON; WILSON 2003, p. 161, tradução nossa).

Quadro 14 - Dados, informação e conhecimento sob a perspectiva de ativos.

Dado Discreto Factual	*Informação* Estruturada Comunicada Transferida	*Conhecimento* Compreensão Entendimento Aprendizagem
Ativos de Dados Banco de dados Sistemas	*Ativos de Informação* Informação do cliente Informação do concorrente Informação do Produto Experiências Acumuladas, Serviços, etc.	*Ativos de Conhecimento* Não há possibilidade

Fonte: Oppenheim, Stenson e Wilson (2003a, p. 161, tradução nossa).

Pela leitura do Quadro 14, em contexto organizacional, dados são conceituados como concretos, e são representados pelos registros estruturados das transações cotidianas e como suporte operacional precisa de ativos como bases de dados e sistemas de informação. Enquanto a informação é uma entidade que tem atributos que podem ser identificados, estruturados, comunicados e transferidos, entretanto os autores destacam que a informação comunicada tem tanto a intenção de quem transmite como a expectativa de quem recebe para ser levada em consideração (OPPENHEIM; STENSON; WILSON, 2003a). Para definir conhecimento, os autores se apoiam no 'modelo cognitivo' no qual o conhecimento é intrínseco à mente humana e não pode ser diretamente comunicado. Sendo a informação a ponte entre o conhecimento subjetivo (tácito) e o objetivo (explícito) possibilitando a comunicação e transferência de conhecimento. A partir da combinação das definições acima com outros estudos como de Davenport e Prusak, Oppenheim, Stenson e Wilson (2003a, p. 160, tradução nossa) sugere que existe "[…] um relacionamento circular entre informação e conhecimento no qual conhecimento representa o estoque e informação o fluxo".

Por essa perspectiva a definição, identificação e gestão de ativos informacionais tornam-se a parte central na gestão da informação e conhecimento e, portanto torna-se relevante o entendimento dessas entidades expostas no Quadro 17, como tem sido discutido ao longo deste trabalho, pois as respectivas definições, no ambiente empresarial, vão influenciar em como os ativos informacionais são constituídos e identificados (CUMMINS; BAWDEN, 2010).

Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b, p. 419) em uma pesquisa com executivos de algumas organizações britânicas, com objetivo de identificar ativos informacionais e seus atributos, identificaram três áreas nas quais estão centrados os interesses dos executivos no tocante à gestão dos ativos informacionais como alavanca de desempenho organizacional: a importância abrangente da informação do produto e clientes; a relevância dos ativos informacionais que preenchem as necessidades peculiares do negócio e a a identificação dos atributos dos ativos informacionais que têm papel estratégico no curso das ações das organizações.

Nessa mesma pesquisa, os autores identificaram que os ativos informacionais e seus atributos estão relacionados com as atividades de planejamento e controle; gerenciamento do ambiente operacional interno e externo; e para subsidiar direção, dinâmica e vigor para aqueles que estão envolvidos no processo de tomada de decisão.

4.1 Conceitos e interesses informacionais

Para se beneficiar da informação em posse e a ser utilizada pela organização o primeiro passo deve ser a implantação de um processo formal de identificação dos grupos de informação, ou seja, de ativos informacionais que fazem parte da organização, conforme destacado no relatório de *Hawley Committee* citado por Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b).

Os autores identificaram nove categorias de ativos informacionais, baseado nas categorias inicialmente introduzidas pelo *Hawley Report*. Porém, adaptadas a partir de pesquisa com executivos e em fórum de discussão com gestores da informação de algumas organizações britânicas, essas categorias são destacadas e traduzidas no Quadro 15:

Quadro 15 - Categorias de ativos informacionais.

Ativos Informacionais
Informação do cliente
Informação da concorrência
Informação do produto
Informação sobre processos do negócio
Informação para gestão
Gestão de pessoas
Informação do fornecedor
Legal e regulamentar
Informação organizacional

Fonte: Adaptado de Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b, p. 421, tradução nossa).

A descrição de cada uma dessas categorias, realizada por Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b, p. 420-421), contribui para práxis do processo de identificação dos ativos informacionais no ambiente de negócios:

- Informação do cliente: contém informações sobre aspectos gerais das atividades e produto relacionados ao cliente; políticas, cultura e regulamentações que envolvem os clientes. Também inclui políticas de segurança das informações dos clientes;
- Informação da concorrência: contemplam as informações sobre desempenho das empresas concorrentes no tocante a diversos elementos que podem ser comparados e *benchmarking* (informações das melhores práticas do mercado);
- Informação do produto: registro do conhecimento das tecnologias específicas que oferecem suporte à produção ou aos serviços. Nessa categoria devem ser incluídos os direitos da propriedade intelectual registrado ou não registrados;

- Informação dos processos do negócio: contempla as informações que sustentam os processos de trabalho no tocante aos aspectos econômicos, políticos, e financeiros que permeiam o mercado em que o negócio está imbricado;
- Informação para gestão: esse ativo inclui as principais políticas de ação, as decisões competitivas, os planos estratégicos que embasam as decisões dos gestores. Contemplam os fluxos de informação para a diretoria;
- Gestão de pessoas: possibilidades para desenvolver habilidades e competências que realizam o desempenho em potencial dos colaboradores para subsidiar as atividades e decisões na organização;
- Informação do fornecedor: ativo informacional relacionado com os acordos comerciais, desenvolvimento de produtos ou serviços, vantagens competitivas dos fornecedores;
- Legal e regulamentar: inclui informações que são obrigatórias por lei ou regulamentos, ou seja, informações de prestação de conta, incluindo aquelas direcionadas aos *stakeholders* e ainda as informações sobre impactos à saúde, segurança e meio ambiente pertinentes à organização;
- Informação organizacional: este ativo informacional destaca as características da organização de como ela age e reage e como ela trata os dados, informação e conhecimento. Essas características são pautadas na cultura organizacional, dessa forma identifica-las pode contribuir na maximização dos pontos positivos ou na minimização dos pontos negativos e promover a gestão de mudanças e aprendizagem organizacional.

A relevância da identificação de grupos de ativos informacionais é apontada no estudo de Cummins e Bawden (2010). Os autores utilizaram as categorias acima citadas como estrutura para identificação e análise qualitativa das categorias de ativos de informação que aparecem com maior frequência nos relatórios anuais e contábeis, divulgados por 100 empresas britânicas, apoiados na assertiva de que

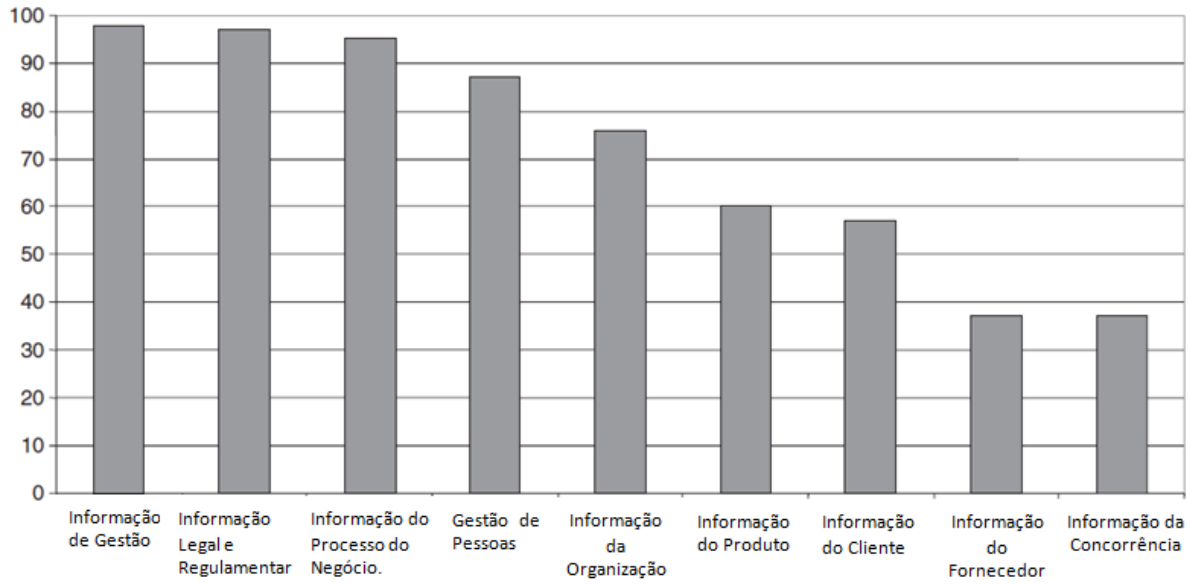
> A linguagem que uma empresa utiliza revela o caráter da organização. Toda empresa, como toda pessoa, tem uma linguagem distinta, na qual sinaliza a sua essência. A fala que uma pessoa ou empresa escolhe para comunicar suas metas, aquilo que os motiva ou seu estilo de liderança, gera percepções para bem além dessas palavras [...] (TURNER; HOMES, 2008 *apud* CUMMINS; BAWDEN, 2010, p. 287, tradução nossa).

Cummins e Bawden (2010) estabeleceram como objetivo de pesquisa a análise da linguagem utilizada pelas empresas a fim de conhecer as evidências inconscientes sobre o

valor da informação e do conhecimento, como metodologia utilizaram análise de conteúdo dos relatórios para identificar a estrutura de ativos informacionais proposta por Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b).

Como resultado, Cummins e Bawden (2010) identificaram os ativos informacionais e o nível em que eles são citados nos relatórios anuais conforme Figura 5:

Figura 5 - Categorização dos ativos informacionais – empresas britânicas.



Fonte: Cummins e Bawden (2010, p. 292, tradução nossa).

Pela percepção de Cummins e Bawden (2010) o fato dos ativos informacionais mais destacados nos relatórios serem aqueles com informações de gestão, legal ou regulamentar e sobre processos do negócio pode demonstrar um alto nível de relevância ao foco interno em detrimento ao foco externo quando na elaboração dos relatórios. Nessa condição, as empresas denotam maior preocupação com os processos cotidianos, direção estratégica e observância aos regulamentos e legislação societária do que propriamente com clientes, concorrentes e fornecedores. Os autores apontam que a similaridade entre o número de vezes que produto e clientes foram discutidos nos relatórios pode indicar uma relação entre essas duas categorias de ativos informacionais, assim como uma relação entre as informações pertinentes a fornecedor e à concorrência.

A categoria de informação organizacional destaca como a empresa aborda gestão do conhecimento se usa programas e sistemas ou trabalha com os aspectos culturais desenvolvendo políticas para incentivar compartilhamento de conhecimento, foi apurado que a maioria das empresas relaciona com sistemas ao invés de políticas (CUMMINS; BAWDEN, 2010). Ainda como resultado da pesquisa, os autores destacam que em relação ao valor

financeiro desses ativos informacionais, dado as regras contábeis, já discutidas anteriormente, não foi designado valor monetário a tais ativos e por isso não se tinha expectativa de localizar algum desses no Balanço Patrimonial das empresas pesquisadas. Entretanto, os autores destacam que através das categorias de ativos informacionais propostas por Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b) foi possível mostrar o nível de importância que essas empresas atribuem à informação e ao conhecimento quando se comunicam com seus shareholders.

Diante do exposto, entende-se que a identificação dos ativos informacionais tem papel relevante para avaliação do nível de importância dos diversos tipos de informação e conhecimento que fluem nos discursos e nas práticas de comunicação das empresas.

Ainda que, a categorização dos ativos informacionais pode também contribuir com as atividades organizacionais. Oppenheim, Stenson e Wilson (2003, p. 165) destacam que pesquisar as possibilidades de como trabalhar a gestão e medição dos atributos dos ativos informacionais podem melhorar a eficácia organizacional. A dinâmica estruturada para dimensiona-los insere aprendizagem e indicação do valor que esses representam à organização.

4.2 Identificação de atributos como dinâmica de aprendizagem organizacional

Depois do primeiro passo que é estabelecer um processo formal para definir os ativos informacionais e contextualizá-los na empresa é necessário explorar as formas nas quais esses ativos têm valor para a organização, isto é possível ao identificar seus atributos, ou seja, as propriedades que estimulam seu uso.

A práxis com os ativos informacionais deve envolver as atividades relacionadas com gestão e medição dos atributos desses, mas deve iniciar pela identificação dos próprios atributos, posto que muitas vezes aqueles identificados e sugeridos pelos campos da informação, economia, Contabilidade e de negócios podem não ser os mesmos identificados pelos gestores responsáveis pela gestão e investimento em ativos informacionais (OPPENHEIM; STENSON; WILSON, 2003b). Esse fato relata a diversidade dos valores e das necessidades informacionais dos gestores e remete, segundo os autores, à razão pelo qual o valor econômico da informação não é facilmente reconhecido no âmbito de negócio. Sob essa perspectiva pode-se apontar que a cultura informacional influência o nível de valores e, portanto na concretização das atividades no entorno desses ativos, sendo uma condição que deve ser observada.

Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b, p. 420) ressaltam, outrossim, que, sob a perspectiva da Ciência da Informação pode-se abordar o valor da informação de três formas:

- Como recurso em si próprio, que tem atributos de qualidade, tais como precisão, abrangência e credibilidade, e atributos de utilidade, tais como facilidade de uso, acessibilidade e flexibilidade;

- Como atributos que são inerentes à natureza da informação, por exemplo, informação incrementa a produtividade por melhorar a tomada de decisão; informação alavanca a eficácia por possibilitar melhores relacionamentos com os clientes, fornecedores e demais *stakeholders*;

- Como atributos econômicos que a torna única, posto que o uso da informação não a esgota, além de que, pode ser reutilizada para muitos e diferentes propósitos, pode ser compartilhada ou consumida mais de uma vez e não necessariamente deprecia com o seu uso, diferentemente dos demais recursos econômicos.

Sendo a informação o ingrediente vital dos ativos informacionais todos esses atributos pertinentes a ela devem igualmente ser atribuídos aos ativos informacionais, assim como esses atributos podem alavancar outros em conformidade com o contexto das atividades das organizações, da necessidade informacional dos grupos de interesses.

Especificamente, em sua pesquisa com executivos em organizações do Reino Unido, Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b, p. 420), identificaram um papel estratégico para os ativos informacionais nas atividades de planejamento e controle, de gerenciamento do ambiente operacional interno e externo, no estabelecimento de direção e dinâmica ao processo decisório. Nesse contexto, foram identificados 20 atributos dos ativos informacionais considerados significantes para a condução dos negócios por esses executivos, como pode ser observado no Quadro 16. A significância de cada um emerge justamente do alinhamento do atributo à atividade estratégica em que o ativo informacional é utilizado.

Quadro 16 - Atributos da informação como ativo sob a perspectiva de executivos.

Atividades – área de uso	Atributos da informação como ativo
-Planejamento e controle -Gerenciamento do ambiente operacional interno e externo; -Direção, dinâmica e orientação ao processo de tomada de decisão.	-Entradas ou saídas; -Menos controle ou nível de controle; -Desempenho pretendido ou desempenho com base no Mercado; -Eventual ou rotineira -Moldada pelos gestores ou por fatores externos; -Interna ou externa; -Internamente ou externamente; -Histórica ou futura; -Núcleo do negócio ou negócios futuros; -Informação sobre o negócio ou condutora do negócio; -Prioritária ou sub prioritária; -Orientação, *background* ou estratégia e *foreground;* -O que está sendo tratado ou como deve ser tratado; -Sistema individual (limitado) ou sistema de compartilhamento (amplo); -Quantitativo ou qualitativo; -Foco nos aspectos legais ou foco no cliente; -Abstrato ou Concreto; -Prescritivo ou flexível; -Mudanças rápidas ou paulatinas

Fonte: Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b, p. 431, tradução nossa).

Sob a perspectiva da informação como ativo, sendo esse considerado um conjunto de recursos que pode gerar benefícios futuros, os atributos são identificados em uma escala bem mais ampla do que por uma abordagem individual da informação. A proposta de identificar os atributos dos ativos de informação deve estar alinhada aos objetivos abrangentes do negócio ao invés de inerente às qualidades da informação como ativo, ou seja, a significância dos ativos informacionais deve corresponder ao contexto em que esses estão inseridos. A busca para identificar os ativos informacionais, os seus atributos e a interelação desses e, pela correspondência aos objetivos da organização gera uma dinâmica de aprendizagem organizacional e possibilita mudanças.

Ao identificar a capacidade de aprendizagem organizacional com a capacidade da organização em se conhecer e em inserir mudanças Senge (1992) qualifica como organização inteligente aquela que aprende e continuamente expande a sua capacidade para criar seu futuro. Para este tipo de empresa, a "aprendizagem adaptativa" que implica na sobrevivência não é suficiente, a empresa inteligente harmoniza a "aprendizagem adaptativa" com a "aprendizagem geradora" aquela que aumenta a capacidade de criar e inovar.

4.3 Fatores determinantes para êxito

A dinâmica proposta no entorno dos ativos informacionais se apresenta como um fator relevante para o desenvolvimento de organizações inteligentes para enfrentar mercados cada vez mais competitivos e permeados de demandas de inovação. Mercado que exigem mudanças rápidas, como a realidade em questão, envolvendo fatores como comportamento informacional, competência informacional e cultura informacional na identificação e geração dos atributos que inserem valor aos ativos informacionais.

4.3.1 Comportamento informacional refletido na busca e uso

Como já foi comentado, no contexto organizacional, enquanto as práticas tradicionais com a informação contábil parecem ter como foco as técnicas que compõem os sistemas de informação, sob o enfoque da Ciência da Informação os processos que constitui a gestão da informação têm papel relevante nos esforços de suprir as necessidades informacionais e promover o uso da informação, o foco é o usuário. Tal reflexão despertou Smith e Fadel (2010b) a investigarem se complexidade do uso da informação contábil pelas PME está centrada no comportamento informacional ou na técnica contábil aplicada à elaboração da informação contábil. Para tanto, as autoras lançaram um novo olhar sobre resultados da pesquisa realizada, anteriormente, por Smith (2000), com 61 empresários calçadistas da cidade Franca, que teve como objetivo conhecer quais são as informações contábeis disponibilizadas e como os empresários as utilizam. Pelo confronto da revisão da literatura sobre gestão da informação e comportamento informacional com o resultado da pesquisa, Smith e Fadel (2010b) puderam inferir que a complexidade no entorno da busca e uso da informação contábil no ambiente das pequenas empresas está subjacente ao processo exclusivo da técnica contábil e geração da informação. Corroboram dados como, aqueles em que a maioria dos empresários entrevistados atribuiu à falta de interesse pela informação contábil-financeira por estarem envolvidos na área produtiva. O que leva à inferência de que, sob a perspectiva de alguns empresários, a informação é tida como não produtiva subestimando sua contribuição ao desempenho administrativo e seus reflexos na eficiência operacional e financeira como recurso produtivo, tal como os recursos humanos, materiais e financeiros.

Portanto, as discussões conceituais pertinentes ao comportamento informacional que subsidiaram o estudo de Smith e Fadel (2010b), apresentado no XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB, 2010), são resgatadas por fazerem parte da

construção do presente estudo por entender que comportamento informacional e cultura informacional estão imbricados e são fatores determinantes na geração de ativos informacionais para embasar atividades cotidianas assim como a tomada de decisões.

De acordo com Wilson (1997), os estudos sobre processo decisório nas organizações estão entre as várias áreas interessadas na compreensão de como as pessoas buscam e fazem uso da informação, na forma de acesso e nos fatores que inibem ou incentivam o uso da informação. Essas áreas estão centrando suas atenções no usuário em detrimento ao foco no sistema (WILSON, 2000). Cada uma dessas áreas de estudo tem suas próprias razões para explorar o que é conhecido em Ciência da Informação como *Information Behavior,* ou seja, comportamento informacional, definido por Wilson (2000, p. 49, tradução nossa), como sendo "[…] a totalidade do comportamento do ser humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca de informação tanto passiva como ativa e o uso da informação".

Para Case (2007) o comportamento informacional tem sido definido como um termo amplo, que abrange os vários fenômenos relacionados à informação e, portanto, inclui *Information Seeking Behavior*, expressão que designa a busca intencional da informação movida pelo reconhecimento da ausência de informação, com a finalidade de satisfazer um objetivo estabelecido e suprir a necessidade informacional para ação ou solução de problema.

O comportamento de busca informacional, destacado por Wilson (1997), tem como mecanismo de ativação a necessidade informacional, entretanto, essa tem se revelado de difícil trato, visto que é descrita como uma experiência subjetiva que ocorre apenas na mente da pessoa com necessidade e, consequentemente, não é diretamente acessível ao observador. A vivência de necessidade só pode ser conhecida por dedução do comportamento ou através de relatos da pessoa que a possui. Nesse sentido, Case (2007) acentua que o conceito de comportamento de busca informacional está muito mais amarrado ao conceito de necessidade do que propriamente com a informação.

Entretanto, muitas vezes, o usuário não tem real percepção de qual informação realmente tem necessidade, surge, então, o fator incerteza no momento de expressão da real necessidade. Para Taylor (1968 *apud* EDWARDS, 2006) a necessidade não é estática e estabelece quatro estágios: necessidade real (não expressada); necessidade consciente (expressada, mas ainda sem muita coerência); necessidade formalizada (racional, mas não sabe como satisfazer a necessidade) e o último estágio seria a necessidade comprometida, que representa uma confirmação de pesquisa para recuperar a informação em algum sistema a fim de suprir a necessidade informacional. Como subsídio para o movimento de um estágio para o

outro, o autor ainda propõe o modelo *Question-Negociation*, ou seja, um processo de negociação da necessidade por perguntas. Processo que destaca a habilidade da comunicação de pensamentos via negociação de perguntas e respostas.

A proposta de Taylor (1968 *apud* EDWARDS, 2006) teve como foco bibliotecas, contudo, a transposição para o ambiente das PME's, pode contribuir para identificar a real necessidade informacional do gestor que, muitas vezes, tem dificuldades em expressar seus pensamentos. Ao aplicar a técnica "negociação por perguntas", pode-se amenizar a ansiedade do gestor na busca da informação, frente à comunicação de seus pensamentos, em relação à sua necessidade via perguntas. Esse processo pode ajudar a ultrapassar cada estágio da necessidade do gestor até determinar sua real necessidade e encaminhar a devida informação.

Entretanto, é necessário compreender e relevar as especificidades em que o gestor das pequenas empresas está envolto, ambiente em que a tomada de decisões é normalmente mais complexa, uma vez que envolve uma mistura de valores, interesses familiares e comerciais e ainda experiências que são passadas de uma geração para outra, e que interferem em sua rotina organizacional (LONGENECKER et al., 2007). Esse fato insere maiores cuidados no estudo de como esses gestores definem sua necessidade e sua busca informacional.

Nesse sentido, a cognição situada possibilita uma abordagem apropriada ao estudo do comportamento informacional, ao considerar as relações e interações que o gestor estabelece com o seu ambiente, como ele influencia e é influenciado em sua necessidade, na busca e uso da informação. Venâncio e Nassif (2008, p.95) destacam a perspectiva cognitivista situacional como inovadora para estudo de comportamento informacional dos decisores no ambiente organizacional e argumentam que

> Sob essa perspectiva, o usuário é um ser que vive uma série de experiências pessoais e intransferíveis, determinadas por sua estrutura biológica e história particular, mas que, ao mesmo tempo, permanece em contínua interação com outros sujeitos em diversos domínios de ação, operando emocionalmente e na linguagem (VENÂNCIO; NASSIF, 2008, p. 95).

De acordo com Venâncio e Nassif (2008), essa abordagem tem como princípio que o processo do conhecer é dependente de duas instâncias, a individual e a social, como uma dinâmica complementar, o que insere a necessidade de outros aspectos além dos princípios cognitivos tradicionais para estudo de usuários. Tais como, considerar as condutas, como rotinas de trabalho e hábitos dos gestores no domínio de ação, ou no contexto social, ou ainda situação específica em que estão sendo observados. Considerar, ainda, os contatos que estabelecem no cotidiano e como e por que eles ocorrem; as pré-disposições e interesses

relacionados ao domínio de ação em que estão sendo observados, assuntos relacionados, publicações específicas, e, ainda, a pré-disposição para utilizar os recursos de informação conexos a um contexto ou situação pesquisada.

A partir da análise, sob a abordagem da cognição situada, de uma amostra de 38 pesquisas sobre ambientes organizacionais e comportamento informacional dos gestores, Venâncio e Nassif (2008, p. 6) concluíram entre outros pontos que "[...] sujeito e ambiente não podem ser vistos como lados estanques, ou complementares, mas devem ser observados numa perspectiva ecológica". Entretanto, as autoras chamam a atenção para os resultados da pesquisa, que, sob o ponto de vista da cognição situada pode-se perceber que

> Essa ausência da perspectiva holística impossibilita a observação das relações e interações que os sujeitos estabelecem e mantêm no ambiente estudado. Nem mesmo a história de relações que os indivíduos estabeleceram ao longo do tempo em que se encontram no ambiente em questão é possível analisar. Além disso, as motivações dos gestores para certas atividades, ou, mesmo, uma análise do sentido que as atividades e as relações com o ambiente de atuação podem fazer para os atores das pesquisas, não são, muitas vezes, nem sequer mencionados (VENÂNCIO; NASSIF, 2008, p. 6).

Na esfera empresarial, Venâncio e Nassif (2008) pesquisaram o comportamento de busca de informação dos responsáveis pela tomada de decisão em empresas de médio porte, e apontaram, em situações específicas, alguns princípios da cognição situada, como a influência por suas histórias pessoais, pelas interações e relações estabelecidas com outros sujeitos e por suas disposições emocionais.

A identificação desses aspectos se mostra relevante no ambiente das pequenas empresas, visto que o gestor exerce várias tarefas, muitas vezes não é qualificado para algumas. Há necessidade de entender as motivações para a atividade de tomada de decisões na área, por exemplo, financeira, e de identificar as pré-disposições e interesses relacionados a relatórios emitidos e publicações específicas. Sua rotina e hábitos, na maioria das vezes, são baseados na experiência adquirida ao longo de sua vida profissional em outras empresas, como colaborador.

É percebido pelas discussões tecidas acima que, vários são os fatores situacionais que podem interferir no comportamento de busca e uso da informação contábil-financeira pelos gestores das pequenas e médias empresas. Entretanto, além dos aspectos do comportamento informacional, os elementos da competência informacional são preponderantes ao

desempenho do comportamento informacional e consequentemente na geração de ativos informacionais e por consequência na gestão da informação.

4.3.2 Competência informacional para aprendizagem autônoma e constante

O reconhecimento da informação como matéria-prima de ativos informacionais remete à necessidade de um conjunto de habilidades para planejamento no entorno da geração e uso eficiente desse recurso no ambiente de negócios. A posse de tecnologias de informação, nos seus mais diversificados modos, por si só, não é capaz de agregar conhecimento a nenhuma organização, pois é necessária "[...] a correta aplicação da tecnologia associada à capacitação de pessoas e à criação de ambiente propício à construção e ao compartilhamento de conhecimento" (BELLUZZO, 2010, p. 23). O atual ambiente de negócios, competitivo, em constante mutação e sem barreiras geográficas, requer profissionais que desenvolvam as competências necessárias aos seus fazeres funcionais, mas que sejam competentes em informação, ou seja, que saibam lidar com as tecnologias da informação e com ciclo informacional para gerar e compartilhar conhecimento, promover aprendizado para alcance do objetivo da organização. Nesse sentido Belluzzo (2010, p.23) destaca que

> As pessoas competentes em informação, portanto, são aquelas que: definem suas necessidades informacionais e como buscar e acessar efetivamente a informação necessária; avaliam a informação acessada em relação à sua pertinência e relevância; organizam a informação e a transformam em conhecimento e aprenderam a aprender de forma contínua e autônoma.

Corroborando, na Década de 90, Drucker (1994, p. 7) já inferia que diante da enorme relevância que a informação adquiriu em tempos de mudanças constantes foi imposto às organizações o desafio de considerá-la como um elemento estrutural e inseriu a necessidade de valorar a informação com um instrumento específico de trabalho sob cuja perspectiva os executivos precisavam se tornar e tornar suas empresas alfabetizados, no sentido de competentes em informação.

No entanto, diante das mudanças tecnológicas no entorno dos sistemas informatizados, Drucker (1996, p. 102) observava que os executivos deixavam de ser analfabetos em computadores, mas que não eram muitos que tinham competência em informação e classificou este grau de competência em três grupos de executivos, sendo estes:

- Grupo com poucos executivos que perguntam: De que informação necessito para fazer meu trabalho? Quando necessito dela? Em que formato? E onde posso obtê-la?

- Grupo com menos ainda executivos que perguntam: quais são as novas tarefas que posso realizar agora que tenho todos esses dados? Quais são as velhas tarefas que deveria abandonar? Quais deveriam ser realizadas de forma diferente?

- E, um grupo com praticamente nenhum executivo que pergunta: qual informação deve ser repassada? A quem? Quando? Em que formato?

A relevância do afloramento dessas questões no ambiente de trabalho se traduz na necessidade da formação em competência informacional, discutida neste estudo como tradução do termo *information literacy* e, portanto, expressões consideradas sinônimas neste estudo.

Dudziak (2003, p. 24) comenta que a *information literacy*, ainda não é muito explorada no Brasil e que não possui uma tradução definida para a língua portuguesa que expresse em sua totalidade a essência que a constitui, entretanto a autora destaca algumas expressões possíveis e que estão sendo utilizadas, tais como "[...] alfabetização informacional, letramento, literacia, fluência informacional, competência informacional". Fleury e Fleury (2000 *apud* DUDZIAK, 2003, p. 24) destaca a competência informacional como a mais adequada para representar a expressão *information literacy* em razão de sua definição "[...] voltar-se a um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor, direcionados à informação e seu vasto universo".

Belluzzo (2010, p. 23) corroborando, destaca que competência em informação é uma área de estudos ainda emergente no Brasil, ainda em fase de desenvolvimento de uma base teórica. Nesse sentido, a autora oferece uma contribuição conceitual que realça a amplitude desse conjunto de saberes, ao ressaltar que a competência informacional

> [...] constitui-se em processo continuo de interação e internalização de fundamento conceituais, atitudinais e de habilidades específicas como referenciais à compreensão da informação e de sua abrangência, em busca da fluência e das capacidades necessárias à geração do conhecimento novo e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida.

O termo *information literacy* foi cunhado por Zurkowski, um bibliotecário norte-americano, na Década de 70, para se referir às pessoas capazes de resolver seus problemas de trabalho através da utilização de fontes relevantes de informação pelo aprendizado de técnicas e habilidades no uso de ferramentas e tecnologias de acesso à informação (PINTO, 2010). A autora destaca que, o termo *information literacy* ganhou importância no meio acadêmico e que uma revisão da literatura disponível revela uma variedade de artigos que lidam com a

definição conceitual desse termo, com a construção de métodos de ensino e instrumentos de avaliação de desempenho do aluno nesse tema. E, desde então, segundo a autora, novos conceitos ampliaram a abrangência do termo com uma série de habilidades e saberes para fazer uso da informação na construção de conhecimento para resolver problemas, tomar decisões e promover autonomia de aprendizado ao longo da vida.

Em termos gerais, *information literacy*, traduzida na Espanha por profissionais da informação como literacia da informação ou alfabetização da informação (ALFIN), é o conjunto de competências que um cidadão informado precisa para participar de forma responsável, ativa, crítica e com capacidade de aprendizagem autônoma na atual sociedade da informação e do conhecimento (PINTO, 2010). A autora destaca que *information literacy* é vital para o atual mundo configurado por informação-intensiva, visto que sua posse permite o desenvolvimento pessoal, econômico, social e cultural.

Um dos conceitos de *information literacy* mais utilizados atualmente, segundo Pinto e Sales (2008), foi proposto em 2000 pela *American Library Association* (ALA) que aprecia a *information literacy* como o aprendizado de um conjunto de habilidades que envolve a capacidade de reconhecer a necessidade de uma informação diante de um contexto ou problema, a capacidade de acessá-la com eficiência e eficácia, percebê-la e avaliá-la assim como sua fonte, organizá-la de forma a promover sua recuperação e compartilhamento, de incorporar a essa conhecimento e experiências prévias e, usar esta informação para determinado propósito para satisfazer a necessidade estabelecida no inicio do ciclo.

Ratificando, a *Association of College and Research Libraries* (ACRL, 2000, tradução nossa) em conjunto com ALA publicou um documento titulado "*Literacy Competency Standards for Higher Education",* contendo uma estrutura com padrões e indicadores para verificar as habilidades informacionais dos indivíduos no ambiente educacional. O documento define que uma pessoa competente em informação deve ser capaz de:

- Determinar a extensão da necessidade informacional;
- Avaliar efetiva e eficientemente a necessidade da informação;
- Avaliar de forma crítica a informação e suas fontes;
- Incorporar a informação selecionada em sua própria base de conhecimento;
- Usar a informação efetivamente para concretizar um propósito específico e,
- Entender os aspectos: econômico, legal e social que abrangem o uso da informação e o acesso e uso da informação de forma ética e legal.

O perfil retratado pela formação em *information literacy* se mostra imprescindível para promover o uso efetivo da informação. O seu escopo extrapola os ambientes

educacionais e passa a ser uma necessidade também no ambiente de trabalho, qualquer que seja a atividade que se caracteriza como um ambiente informacional, conforme destacado por Kirk (2002, p. 35).

Dessa forma, esse conjunto de habilidades no entorno da informação caracteriza a competência informacional discutida neste estudo sugerida como base para melhora dos fluxos informacionais, do uso da informação para ação e, portanto da geração de ativos informacionais.

A essência da competência informacional no ambiente das organizações é habilitar os profissionais que lidam com a informação para promover a síntese de dados em informação e esta em conhecimento com contexto e de forma compartilhada, o resultado dessa síntese, conforme destacam Conley e Gil (2011), é a somatória de conhecimento e aprendizagem ao longo da vida para adaptar às novas situações, seja no cotidiano, nos estudos ou no ambiente de trabalho.

A competência informacional, no ambiente de trabalho, há de se apresentar como uma formação para alavancar as habilidades que os profissionais necessitam para lidar com a sobrecarga de informações que estão constantemente enfrentando, através de uma estrutura pela qual favoreça melhorias no processo de aprendizagem e decisório (MUTCH, 1997).

Entretanto, diante dos constantes avanços em tecnologias de informação e, portanto uma oferta cada vez maior de informações, as pesquisas ainda demonstram a mesma preocupação, no ambiente empresarial, esboçada por Drucker (1994) em décadas anteriores. O'Sullivan (2002) em sua pesquisa apurou que algumas empresas reconhecem o valor da informação para gestão do negócio, mas, em micro nível esse valor não é concretizado em ações, posto que foi percebível escassez de ferramentas ou habilidades para lidar com informação de forma eficaz. Segundo o resultado da pesquisa, os trabalhadores estão se debatendo entre tantas informações disponíveis e, quando eles determinam a real necessidade de informação poucas são aquelas percebidas relevantes e ou oportunas.

Fatos como esses demonstram a premência de atitudes e práticas de forma sistemáticas, no entorno do manejo da informação, do conhecimento, da aprendizagem e *desaprendizagem*, que geram competências e reflitam na capacidade de todas as pessoas nos diversos níveis da organização em colocar em prática de maneira integrada habilidades do fazer, experiências vivenciadas e conhecimentos dos saberes para que possam resolver problemas, enfrentar situações adversas e, ainda, que possam promover a gestão integral da empresa.

Essa condição tece relação direta com a estrutura de valores cultivada à informação para determinar sua busca e uso de informação. Para tanto, é preciso valorar a informação e a formação em competência informacional como um recurso estratégico, até mesmo porque a gestão exitosa de todos os demais recursos da organização depende da competência informacional das pessoas que conduzem as atividades empresariais.

5 CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL: UMA SÍNTESE QUE TECE VALORES E PRÁXIS INFORMACIONAIS

Ainda que a cultura seja um conceito amplo, impresso a partir da interpretação da história evolutiva da espécie humana em sua extensa trajetória repleta de interações - no tempo e no espaço - tem sua aplicação no âmbito das organizações quando essas são consideradas um "[...] subsistema em interação com um sistema maior e mais abrangente" (TAVARES, 1999, p. 57).

Ao trazer o conceito de cultura, para o contexto das organizações buscam-se subsídios para conhecer os pressupostos sobre as diversas naturezas intrínsecas ao ambiente organizacional e para traçar estudos de relacionamento e de práticas no âmbito das organizações. O que resulta no conhecimento da cultura organizacional, ou seja, do comportamento, da maneira de pensar, agir e de valorar no âmbito organizacional, ou seja, de como esta é constituída e como interfere no curso de ações em uma organização (SMITH; FADEL, 2009). Nesse sentido, é relevante destacar que,

> A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional (BERTERO, 1996, p. 39).

Ao considerar que as organizações são constituídas de subsistemas e ao mesmo tempo são sistemas que interagem com um sistema maior é possível prever que essas provocam influência ao meio, mas também são influenciadas por esse, o que estende a complexidade do estudo da cultura organizacional. Uma definição de "[...] cultura organizacional pode dizer-nos o que é cultura de um ponto de vista estrutural, mas não nos diz qual o conteúdo da cultura – quais são as suposições culturais" (SCHEIN, 2009, p. 82).

Pettigrew (1996) a retrata como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. É como um sistema de significados que é aceito coletivamente por determinado grupo durante específico tempo e que interpreta para as pessoas as suas próprias experiências e situações, mas como ocorre em todo sistema, a inter-relação desses diversos significados culturais tem significância relevante e deve ser observada pelo seu impacto no funcionamento geral da estrutura organizacional.

Sendo a organização empresarial considerada um conjunto delimitado de interações humanas para que ocorra a transformação da organização em uma cultura é necessário tempo,

posto que essa transformação é processual e ocorre a partir da interações internas e externas gerando características passíveis de identificação como sendo as da cultura (TAVARES, 1999).

Em congruência, Schein (2009) aponta que a cultura no plano organizacional é passível de ser observada através dos processos de como esta foi criada, inserida e apreendida pelos membros do grupo e ainda, como ela foi trabalhada pela liderança.

Essa ligação pode ser percebida até mesmo nas discussões da formação da cultura em uma organização que pode estar relacionada a três motes: Fundadores, Membros da Organização e Interação dos membros. Trabalhando e mesclando as perspectivas de Dyer (1988, tradução nossa) e Schein (2009) pode-se tecer uma visão ampliada dos três pontos abordados por vários estudos da formação da cultura organizacional, sendo esses:

- **Fundadores**: estes trazem consigo um conjunto, pré-estabelecido, de valores e de pressupostos profundos de diversas naturezas que são transmitidos no âmbito de suas organizações através de estruturas, normas e regras que orientam o curso das ações administrativas e ao mesmo tempo moldam comportamentos dos membros da organização (DYER, 1988). Entretanto, Schein (2009) complementa que apenas se tornará cultura apreendida pelos membros se o comportamento resultante levar ao êxito, confirmando, reforçando e compartilhando os valores e pressupostos, caso contrário o grupo desaparecerá ou os membros da equipe buscaram outra liderança;

- **Interação dos membros:** a dinâmica organizacional demanda interação de seus participantes, principalmente, no entorno de questões relacionadas com a integração interna dos membros ao grupo e com a adaptação externa dos grupos no âmbito da organização (DYER,1988). Muitas vezes a organização reúne diferentes categorias de profissionais que carregam seus próprios pressupostos na resolução de problemas e realização de tarefas favorecendo o processo de compartilhamento e de aprendizagem dos novos pressupostos. Em consonância esta perspectiva, Schein (2009, p. 104) observa que muitas vezes é constatado ser "[...] a cultura do grupo que refletirá os processos orientados interna e externamente" e,

- **Membros individuais:** Dyer (1988) destaca que os membros individuais podem ser bem sucedidos na resolução de problemas individuais de identidade, controle, necessidades de aceitação, passando esta experiência bem sucedida para os novos membros da organização. Schein (2009, p. 126) apresenta uma perspectiva que reforça a possibilidade da criação de cultura por membros individuais ao destacar que nem sempre normas e regras emergem da interação dos membros, sendo comum constatar alguns membros mais ativos do que outros que vão propor ou impor como as coisas devem ser realizadas. Para o autor, esses são "[...]

atos de liderança que podem vir de diferentes membros em momentos diferentes, mas sempre ocorrem de alguma forma".

Esses três agentes na formação da cultura organizacional – Fundadores, Interação dos membros e Membros individuais –, podem representar a evolução da cultura em uma organização, frente à resolução de problemas e crises assim como frente ao desempenho da liderança (DYER, 1988; SCHEIN, 2009).

Qualquer que seja a fase e as diversas conceituações em seu entorno a cultura organizacional sempre será

> [...] o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2009 *apud* FREITAS, 1991, p. 7).

No entanto não há uma definição única do tema cultura organizacional, porém em todos os casos, a cultura organizacional exerce o papel de um poderoso mecanismo capaz de moldar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e participar na organização, se apresentando como um forte instrumento disciplinar (FREITAS, 1991).

Após uma década de estudos Freitas (2000, p. 97) ratifica sobre o poder disciplinador da cultura organizacional e a define,

> [...] primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.

A cultura tem poder de "[...] restringir, estabilizar e fornecer estrutura e significados aos membros do grupo" sendo que, esses processos que envolvem a dinâmica da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e, portanto a liderança e cultura estão intrinsecamente interligadas (SCHEIN, 2009, p.1).

Por outra perspectiva entende-se que são as pessoas que conformam a organização posto que, para interação com o meio ambiente as pessoas instituem estruturas internas e estabelecem uma maneira própria de agir e interagir. Com isto criam para a organização uma identidade reconhecível, ou seja, a imagem percebida, entre os agentes internos e externos que compartilham de suas interações (TAVARES, 1999).

Fadel (2009) destaca a relevância e as possibilidades em detectar, através dos componentes explícitos e implícitos, o papel dos valores da cultura organizacional como caminho para a compreensão da identidade da organização. Possibilidades que segundo a autora são capazes de apontar os elementos que devem ser preservados e aqueles que devem ser trabalhados, além de sinalizar as tendências e as perspectivas para êxito do sistema da gestão da informação.

Para fortalecer uma identidade cultural visando direção e unidade às ações da organização, Freitas (2007) aponta a relevância da tarefa dos administradores e líderes na formação desta identidade para realce e incorporação dos valores da organização. Posto que, uma vez bem definidos pela direção, identificados e reforçados pelas lideranças, os valores se tornam suscetíveis de serem assimilados pelos subordinados e passam a ser considerados como guia para o comportamento organizacional no dia-a-dia. O que sanciona a cultura como instrumento de poder.

Isso por que, a formação da cultura de uma organização acontece, como a cultura de uma sociedade no sentido macro, dentro de um processo histórico e temporal, no qual as pessoas, em interação entre si e com o ambiente vão absorvendo valores, princípios, que passam a ditar regras, comportamentos e ações para seus integrantes (SCHEIN, 2009).

Considerada uma interpretação coletiva da realidade organizacional, a cultura organizacional assim definida por Fadel (2009), se incorporada aos recursos humanos deve oferecer as condições necessárias e, portanto, deve oferecer os caminhos para se trabalhar a geração, ao uso e ao compartilhamento da informação, processos que englobam a gestão da informação e do conhecimento.

A cultura organizacional não pode ser pensada como um mecanismo fácil de criar ou de ser alterado, posto que refere-se aos elementos de um grupo ou organização que são mais estáveis e menos maleáveis e ainda que, é considerada uma abstração, contudo as forças que são geradas em situações sociais e organizacionais que decorrem da cultura são poderosas (SCHEIN, 2004).

Entretanto, com a gestão dos processos de informação e de conhecimento é possível impelir-se na aprendizagem constante, o que inclui o desuso de pressupostos, normas e crenças que perderam validade e também mobilização do conhecimento e da experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade e, portanto promover intervenções nos elementos da cultura organizacional (VALENTIM, 2008).

Sendo assim, a descrição dos elementos que constituem e inserem significados à cultura organizacional, ao seu funcionamento e, ainda, às mudanças comportamentais

causadas por eles, são maneiras de dar à cultura um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação (FREITAS, 2007).

5.1 Desvelando os elementos e mergulhando nos níveis da cultura

Os elementos mais destacados para explicar e estudar a cultura organizacional, segundo Freitas (2007, p. 16) representam as partes que caracterizam o comportamento de uma organização e não da sociedade em geral, sendo descritos como: a) Valores; b) Crenças e Pressupostos; c) Ritos, Rituais e Cerimônias; d) Estórias, Mitos e Heróis; e) Tabus e Normas e f) Processo de Comunicação.

Fleury (1996) destaca que para criar e manter determinada cultura, as normas, valores e pressupostos devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível. Esta parte tangível são as formas culturais e constituem, por exemplo, os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos.

Portanto, são esses os elementos que promovem o entendimento para o grupo, em que a passagem dos significados desses se estabelece como algo aceito naturalmente e cada crença ou pressuposto passa a ser considerado como um antecedente necessário do outro para as práticas no cotidiano da organização. Ademais, esses devem ser revalorados de tempos em tempos para permanecerem revestidos do poder de causar impacto aos novos agentes, sejam eles colaboradores, clientes, credores e outros que precisam interagir com a empresa, constituindo-se em um conjunto de normas, mesmo que não seja formalizado, que indica como as pessoas têm que proceder socialmente e profissionalmente no respectivo ambiente organizacional.

Dentre os diversos elementos - valores, crenças e pressupostos - são apontados como fatores que influenciam no processo de tomada de decisões. Freitas (2007) destaca a influência dos valores na indicação das questões prioritárias e no tipo de informação que é mais relevante no processo decisório. As decisões tomadas sem levar em consideração as forças que fluem desses elementos podem apresentar consequências imprevistas e indesejáveis. Por outro lado, desenvolver a consciência dessas forças pode contribuir em antecipar as consequências de uma decisão e decidir pela sua efetivação ou não, sendo essa condição, para Schein (2007, p. 29), um dos argumentos para demonstrar por que aceitar que a “cultura corporativa importa” em ambiente de negócios, principalmente, quando se pretende tornar uma organização mais eficiente e eficaz.

Para muitos autores os valores são vistos como o cerne da cultura organizacional e são considerados como guia para o comportamento organizacional no dia-a-dia de suas operações.

Todavia, Schein (2009) destaca os pressupostos como elementos principais da cultura, em virtude de posição derradeira e influente nos níveis da cultura e da capacidade de influência no curso de ações e, portanto, na tomada de decisões.

Em alguns estudos as crenças e pressupostos são termos utilizados como sinônimos. Nos estudos culturais, são termos para expressar aquilo que é aceito como verdade na organização e, portanto inquestionável, uma verdade natural (FREITAS, 2007 p. 17). Entretanto, para Schein (2009) esses dois elementos estão em níveis distintos quando se descreve uma crença justificada conscientemente e o pressuposto, algo do inconsciente.

Por uma perspectiva geral, Pettigrew (1996) aponta que o núcleo de crenças e pressupostos é evidente nas estruturas, nos sistemas, nos símbolos, mitos e até mesmo nos padrões de recompensas dentro da organização.

Diante do exposto pode-se inferir que as crenças e pressupostos participam, com os valores, do núcleo da cultura de uma empresa. São elementos base de todo comportamento, do jeito de ser e da personalidade da empresa. Entretanto, as crenças e pressupostos, muitas vezes, não são divulgados claramente aos seus integrantes, uma vez que não se apresentam em uma estrutura formal, mas sim por ações, posições e visões. Por isso, são elementos críticos da cultura organizacional, pois além de definir o que os tomadores de decisão percebem como relevantes, ainda orientam na identificação de problemas, nos processos de escolha e nos percursos de mudança na empresa. Portanto, se não são compartilhados e absorvidos pelos demais integrantes da empresa possivelmente não haverá adesão ao plano de ação estabelecido no processo decisório para manutenção, crescimento ou na resolução de problemas e não contribuíra no fortalecimento da cultura da organização.

Fato que ressalta a necessidade de trabalhar os elementos valores, crenças e pressupostos de forma estratégica, ou seja, para provocar adesão e unidade na realização dos objetivos, missão e visão da empresa e concretizar a cultura como instrumento de poder.

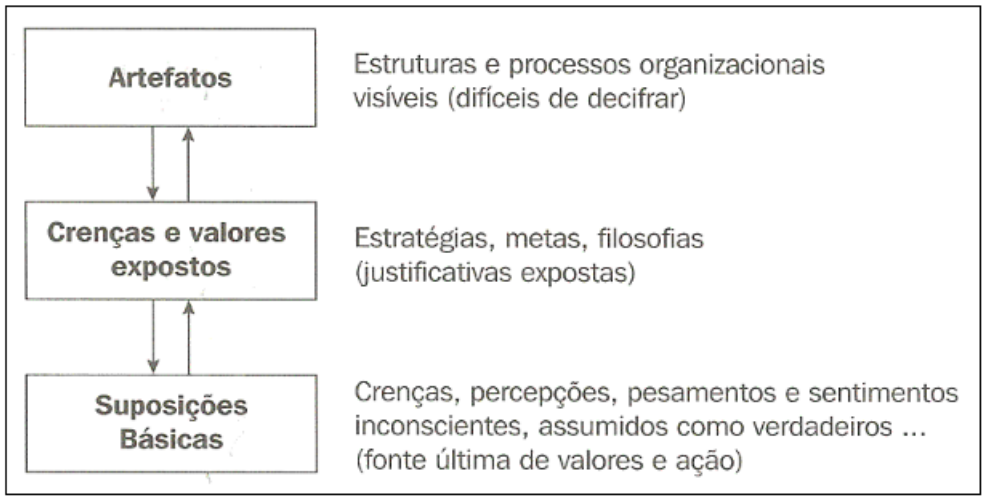
Por outro lado, é preciso, ainda, identificar a cultura que está sendo assimilada pelos atores envolvidos e que está direcionando o percurso das ações. Será uma Cultura positiva, motivadora, uma cultura que aprende ou não?

A descrição dos elementos que constituem e inserem significados à cultura organizacional e, ainda a análise das mudanças comportamentais causadas por eles, são maneiras de dar à cultura um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação (FREITAS, 2007).

Contudo, não se pode descrever a cultura organizacional de uma empresa com base, apenas, em um elemento, uma vez que é a partir da compreensão do conjunto que realmente leva ao entendimento e à veracidade de cada elemento.

Schein (2004) destaca que, embora a essência da cultura de uma organização esteja no nível dos pressupostos básicos e compartilhados, que são tomados como certos, a cultura se manifestará ao nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores justificados e compartilhados de fácil percepção. Para o autor, o conflito em torno da análise da cultura organizacional é resultado da falta de diferenciação dos níveis em que esta pode se manifestar e, em seus estudos na década de 85 sugeriu três níveis para estudo da cultura organizacional: artefatos – valores e pressupostos, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 - Níveis da cultura.



Fonte: Schein (2009, p. 24).

Cada nível tem sua relevância para entendimento da cultura organizacional, entretanto não é aconselhável imprimir conclusões com análise individualizada, posto que, cada um desses é composto pelos elementos categorizados conforme o grau de consciência em que são praticados. Schein (2009) destaca que esses níveis interagem entre si conforme demonstrado na Figura 6. O entendimento dessas interações é que concebe uma visão da cultura de uma organização, o que desperta, ou ainda, demanda análise da inter-relação dos três níveis para ciência da cultura de uma empresa, portanto inicialmente é necessário entender do que se trata cada nível sob a perspectiva de Schein (2009), a saber: artefatos, valores e crenças e suposições básicas ou pressupostos subjacentes.

Ao nível da superfície da cultura estão os **artefatos**, que são os todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos ou percebidos ao ter contato com um grupo não conhecido.

Desde a estrutura física aos produtos do grupo; sua linguagem; sua tecnologia; seus ritos, cerimônias, listas de valores, etc.

Sob essa perspectiva, são considerados artefatos todas as formas de manifestação visível ou auditiva da cultura em uma organização, o que inclui o retrato do comportamento visível de seus membros, conhecido como "clima" por retratar as percepções sinalizadas pelos seus membros (FREIRE, 2009).

O clima é percebido principalmente em situações de mudanças. A evolução da tecnologia da informação tem inserido mudanças constantes e contributivas ao desenvolvimento econômico e social, tanto a nível macro como no microambiente. Entretanto, provoca também comportamentos de insegurança no ambiente empresarial diante à necessidade de novas atitudes e conhecimentos técnicos para lidar com os novos recursos de informação, como a implantação de novos sistemas de gestão da informação e do conhecimento organizacional, característica marcante do tempo atual, que exige capacidade e disponibilidade de aprendizagem e adaptação a novos ambientes.

Muitas vezes essa ciranda insere incertezas a respeito dos valores e crenças, abalando a confiança tanto na liderança como no comprometimento das pessoas, situação que insere a necessidade de rever pressupostos, de enfatizar valores e reconstruir a dimensão simbólica nas organizações (SCHEIN, 2009).

A percepção dessa situação, seja de incerteza ou de confiança, é definida como clima organizacional, sendo apontado por Schein (2009) como um dos artefatos mais profundos. Freire (2009) destaca o clima como a métrica da consistência entre a cultura que prevalece na organização e os valores individuais dos empregados. Este é o nível de maior manifestação física da cultura, alguns autores usam a metáfora da ponta do Iceberg, justamente por não satisfazer totalmente o processo de entendimento da cultura organizacional em sua essência, sendo necessário decifrar os significados compartilhados que traduzem ou que sustentam esta materialidade (DYER, 1988). Fato que implica a análise dos artefatos como uma relevante representação simbólica do nível da cultura que o sustenta.

Os **valores e crenças,** princípios mais amplos defendidos pelo grupo, são encontrados nas estratégias, metas e filosofia do grupo. São estabelecidos e defendidos com alto grau de consciência, por isto muitas vezes podem retratar apenas aspirações. Avaliar os elementos deste nível suscita a possibilidade de comparar e, às vezes até prever, o comportamento a ser observado ao nível de artefatos (SCHEIN, 2009).

Todavia, o autor destaca que algumas listas de crenças e valores são tão abstratas que podem ser contraditórias. E ainda que, certos domínios dos valores e crenças que lidam com

elementos menos controláveis do ambiente ou com questões éticas ou da aparência física, não podem ser testados em sua totalidade. Nesses casos, o consenso através da validação social ainda é possível, mas a transformação em pressupostos não é automática.

Nesse contexto, qualquer grupo sempre vai refletir os valores e crenças de alguém, entretanto como esses são defendidos e justificados em alto nível de consciência podem ser questionáveis.

Alguns grupos nem sempre agem de acordo com os valores defendidos, portanto, distinguir o que é idealizado do que é realizado é imprescindível ao fazer uma análise da cultura organizacional e dita a necessidade de separar os valores e crenças do que são regras e normas expostas que devem ser seguidas (DYER, 1988). A partir dessa compreensão o autor propõe mais um nível à proposta de Schein (2009). Este seria para acomodar normas e regras - o nível das perspectivas compartilhadas socialmente – classificando-o como um segundo nível, ou seja, entre o nível dos artefatos e o nível de valores e crenças (DYER, 1988, p. 18, tradução nossa). Nesse, as perspectivas representam um "[...] conjunto de ideias ou ações coordenadas que as pessoas utilizam para lidar com situações específicas".

Sob esta visão, esse nível é categorizado pelas normas e regras de conduta que o grupo considera aceitável para lidar com problemas tais como o desenvolvimento de um novo produto, de avaliação de desempenho, de contratação e treinamento de novos funcionários ou de recompensas e promoções. Uma questão apenas de maior detalhamento do nível da consciência.

Corroborando essas afirmações, Schein (2009, p. 24), classifica tais normas e regras, que expressam valores e crenças, também no nível da consciência e, portanto das justificativas expostas.

Segundo este autor, a máxima do nível dos valores e crenças é que, se comprovado a sua eficiência em determinadas situações ou na resolução de problemas, esses são automaticamente transformados em indiscutíveis pressupostos e passam a fazer do próximo nível - a base da cultura da organização. Por outro lado, "[...] é frequente as crenças e os valores assumidos deixarem grandes áreas de comportamento sem explicação, dando-nos um sentimento de que entendemos um pouco da cultura, mas ainda não por completo" (SCHEIN, 2009, p. 28).

E por isto esse viés na análise da cultura insere a necessidade de um mergulho ao nível mais profundo – os pressupostos subjacentes ou "suposições fundamentais básicas" - o terceiro nível da cultura pela proposta de Schein.

As **suposições básicas ou pressupostos subjacentes** são hipóteses amparadas por um palpite ou valor que gradual e inconscientemente passam a ser tratadas como uma verdade e impactam o curso de ações na organização. Se uma determinada solução funciona eficientemente de forma recorrente, essa passa a ser um pressuposto que é tido como certo. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível de inconsciência e passa a ser uma verdade inquestionável.

As "[...] suposições subjacentes da cultura refletem as dimensões da própria cultura" (SCHEIN, 2009, p. 79), fato que destaca a premência em conhecer quais são as possíveis suposições ou pressupostos culturais que refletem questões profundas de diversas naturezas intrínsecas à organização, conforme demonstrados no Quadro 17, agrupados com base em Schein (2009) e Dyer (1988).

Quadro 17 - Suposições básicas subjacentes no ambiente organizacional.

Categorias das Suposições Culturais	**Questões intrínsecas às suposições**	**Suposições subjacentes apontadas em estudos**
A natureza da realidade e verdade	Como a verdade é determinada? A verdade é revelada ou descoberta? O que é real e o que não é real no âmbito organizacional?	Reside nos fundadores; Dogma puro, baseado em tradição; Reveladas pelas autoridades e lideres; Verdade revelada pelo debate; Determinadas por processo racional de investigação ou por testes de forma científica ou profissional;
A natureza do tempo	Como o tempo é definido e mensurado? O tempo impõe uma ordem social e estabelece status? Os membros são orientados com base em nível do tempo?	Monocrônico – uma tarefa de cada vez; Policrônico - várias tarefas realizadas simultaneamente; Orientação com base no: Passado – como as coisas costumavam ser; Presente – preocupação como as coisas devem ser feitas e o que fazer de imediato; Futuro próximo – planejamento trimestral; Futuro – pesquisas e desenvolvimentos planejados para o longo prazo.
A natureza do espaço	Como é feita a distribuição dos espaços? Como os membros são alocados? Qual o significado simbólico que o espaço insere em torno da pessoa? Qual o grau de intimidade e de privacidade que se estabelece?	Particularismo – tratamento preferencial a níveis superiores; Universalismo - igualdade Layout interior dos escritórios abertos estimulam altos níveis de comunicação e a eficiência de custos; Escritórios fechados denotam privacidade;
A natureza da natureza humana	Como os trabalhadores e gerentes são vistos? Que atributos são considerados intrínsecos ou conclusivos?	Atores racionais e econômicos; Animais sociais, com necessidades sociais; Solucionadores de problemas, com necessidades primárias a ser desafiadas e para usar seus talentos; Complexos e maleáveis; Como pessoas más, boas, mescladas, neutras ou capazes de ser boas ou más.
A natureza da atividade humana	Qual a coisa certa a ser realizada em relação ao ambiente organizacional com base nas suposições sobre a realidade e natureza humana? Qual o nível apropriado de atividade ou de passividade?	Orientação de fazer – o foco é executar a tarefa - as pessoas devem assumir e controlar ativamente seu ambiente e seu destino em busca de crescimento e domínio de novos mercados; Orientação de ser: o foco é a sobrevivência e adaptação à realidade externa – a natureza do ambiente é poderosa e a humanidade é subordinada a ela. Orientação entre ser e fazer; O foco é buscar a harmonia com a natureza do ambiente ao desenvolver suas capacidades.

Continua

Quadro 17 – Continuação.

A natureza dos relacionamentos humanos.	Qual é o contrato psicológico apropriado entre empregados e empregadores? A autoridade está baseada na autoridade linear tradicional, no consenso moral, na lei ou no carisma? Quais as direções de como o conflito deve ser resolvido e como as decisões devem ser tomadas?	Linear – hierárquica; Distância do poder – maior ou menor habilidade de controle; Individualista; Colateral ou Cooperativa- Orientada para grupos; Competitiva e individualista;

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dyer (1988, p. 18 – 22) e Schein (2009, p. 127-173).

As suposições ou pressupostos sobre essas diversas naturezas, não são, necessariamente, gerados e consultados de forma isolada ou serial, um problema pode evocar diversas percepções sobre diversas naturezas (SCHEIN, 2009). E ainda, pode ocorrer o pressuposto percebido de uma natureza pode interferir na geração do pressuposto de outra natureza e, consequentemente vai impactar a imagem e visibilidade dos demais níveis da cultura – artefatos e crenças/ valores.

Por outro ângulo, aprofundar a análise dos pressupostos básicos é premente quando os valores (normas de comportamentos) e artefatos (comportamentos diários e ações visíveis) não são compatíveis entre si, ou seja, quando o discurso não está alinhado com a prática. Nessa condição, a dinâmica que configura a interação dos níveis da cultura, demonstrados na Figura 5, não está presente para alinhar os elementos da cultura.

Portanto, ao analisar cultura de uma organização é importante reconhecer que os artefatos são fáceis de ser observados, contudo, são difíceis de ser decifrados, portanto não é seguro fazer deduções dos artefatos sozinhos, e, tão pouco priorizar apenas valores e crenças, pois estes são justificados ao nível da consciência e podem refletir somente as racionalizações ou aspirações para o futuro, ainda que visíveis nos artefatos. Dessa forma, para compreensão da cultura de um grupo, é preciso chegar a seus pressupostos subjacentes que são inconscientes. Mas, tão importante e premente é ainda, compreender o processo de aprendizagem pelos quais tais pressupostos básicos foram estabelecidos, pois esta apreensão é que vai mostrar o que está por trás dos valores manifestos e justificados por determinada cultura organizacional (SCHEIN, 2004).

Smircich (1983) destacou que a grande variedade de tratamentos à cultura organizacional se estabelece devido às análises dos diferentes pressupostos subjacentes da conceituação do que é organização, cultura e natureza humana, e, a partir da combinação desses pressupostos, a autora conclui que os estudos de cultura organizacional tem uma propensão a classificá-la de duas formas: a) como uma "metáfora", quando considera a

cultura algo que a organização é; b) como uma "variável", ao considerar algo que a organização tem como as características implicadas ao contexto gerencial da organização.

Nesse contexto, Woida e Valentim (2007, p. 37) chamam a atenção da necessidade da exploração e adição de conceitos mais amplos em estudos relacionados à cultura e informação posto que,

> As ideias enfatizadas nas definições de cultura organizacional, norteadas pela Antropologia e pela Sociologia, deixam transparecer as características da cultura informacional. Não se restringem à simplificação da dicotomia 'variável ou metáfora' e revela a aproximação da cultura informacional junto aos processos da inteligência competitiva organizacional.

Sob essa perspectiva, a despeito da linha que se adota para estudar a cultura organizacional, esta sempre será entendida como resultado de um longo processo de existência de uma organização. E, com isso a mudança pode se tornar um processo demorado e doloroso, conforme observado por Fadel (2009). Para a autora, os valores da organização é que definem a cultura organizacional e sendo assim alerta que esses valores devem ser trabalhados para serem compatíveis aos processos de adaptação e de orientação à mudança para manutenção ou expansão organizacional. E que, na ocorrência dos processos de mudança dos sistemas de gestão, deve-se questionar o que mudar, o que preservar e como mudar, são reflexões sugeridas para estabelecer uma cultura forte, no sentido de concretizar valores absorvidos e compartilhados por todos integrantes do grupo. Portanto a cultura organizacional pode oferecer os caminhos para se trabalhar a gestão da informação, do conhecimento e introduzir inovações tecnológicas e organizacionais (FADEL, 2009).

5.1.1 Valores culturais nas PME e empresas familiares

Freitas (2000) observa que no ambiente das pequenas empresas é mais difícil de apreender os elementos da cultura na mesma dimensão das grandes empresas, isso devido à importância do papel do patrão, do chefe, da autoridade, bem como a proximidade das relações interpessoais. A partir disso, infere-se que a origem de certos elementos da cultura organizacional pode estar relacionada com valores, crenças e pressupostos de seus próprios dirigentes. Em consequência, pode ocorrer influência direta na indicação das questões prioritárias e, portanto, na gestão da informação contábil como estratégia no processo decisório em decorrência da centralização de poder no dirigente.

No contexto das pequenas empresas Smith (2000) observou que, grande parte de seus gestores é oriunda de uma área específica da organização, seja por experiência anterior na área operacional ou na administrativa, o que imprime a tendência de uma visão reducionista à

sua área de especialização e, portanto, distorcida da empresa como um todo. É comum observar nos relatos de gestores a preferência por determinadas áreas da empresa, maximizando algumas atividades em detrimentos de outras tão relevantes quanto às demais para entendimento do conjunto, perdendo a harmonia e integração dos setores propostos pela visão holística.

O ponto crítico ao estudo da cultura organizacional por uma visão holística é que a própria organização pode estar estruturada com características positivistas ou reducionistas como corroborado por Pereira (2000, p. 27) ao ressaltar que "[...] até o momento, o que se tem observado é a cultura das organizações numa visão reducionista derivada da ciência moderna, tratando o ser humano de maneira fragmentada".

Portanto, o desafio está em estudar de forma holística a cultura organizacional que já imprimiu características reducionistas ao cotidiano empresarial.

A maioria das pequenas empresas são empresas familiares, contudo nem todas as empresas familiares são pequenas, essa observação ressalta que, para os estudos de cultura atender concomitantemente os dois nichos há necessidade de recorte no tocante às características de empresas familiares. Estas são aqui consideradas como aquelas em que o capital não é negociado para compra e venda no mercado de ações, o que indica que o capital está em posse e é controlado entre poucas famílias. Condição que não necessariamente indica que a gestão é realizada apenas por familiares com ausência de gestão profissionalizada.

Vários são os estudos de cultura organizacional em relação a distintos aspectos tais como, gestão de pessoas, desempenho financeiro, desenvolvimento interno, desenvolvimento de estratégias, fusão de empresas, entretanto Vallejo (2011) ressalta a carência de estudos especificamente voltados para a cultura da empresa familiar. O autor aponta que este é um segmento que tem suas peculiaridades que influenciam e são influenciadas pela cultura organizacional e, portanto denota de modelos específicos para sua análise. Vallejo (2011) elegeu quatro valores indicativos de força na empresa familiar para exercer o papel das variáveis em sua proposta de avaliação da cultura organizacional de empresas familiares no tocante à capacidade de gerar lucro e na sua sobrevivência, conforme demonstrados no Quadro 18. A intenção desta proposta, conforme relatado pelo o autor, é possibilitar sua utilização para explorar o potencial competitivo da cultura da empresa de familiar para uma gestão efetiva com objetivo de alavancar o desempenho financeiro desta:

Quadro 18 - Valores culturais como indicativos de força na empresa familiar.

Valores – indicativos de força	**Características ideais da empresa familiar**
Compromisso	Identificação: alta assimilação dos valores organizacionais pelos empregados; Envolvimento: mais efetivo do que em outras empresas; Lealdade: alto grau de lealdade pelo envolvimento emocional
Harmonia	Clima do trabalho: acolhedor, considerado bom local para trabalho; Participação: estrutura flexível propicia maior participação e maior criatividade; Confiança: alto grau de confiança é um fator de competitividade nas empresas familiares que deve ser trabalhado para sua manutenção.
Visão de Longo Prazo	Reinvestimento do Lucro: tendência de reinvestir altos valores na empresa; Nível de endividamento: baixo nível de endividamento; Atitude em relação a riscos: alto nível de aversão a risco com tendência a considerar inovação um elemento de alto risco.
Serviço ao Cliente	Alto grau de dedicação e preocupação com o cliente; Política orientada a interação pessoal

Fonte: Elaborado pela autora com base em Vallejo (2011, tradução nossa).

Entretanto, o resultado apurado em relação às características observadas no modelo de Vallejo (2011) não pode ser generalizado e nem comparado entre empresas de diferentes regiões sem levar em consideração a tendência de certa congruência entre a cultura organizacional e a cultura da comunidade em que a empresa está locada. A pesquisa de Hofstede (1980 *apud* HARVEY, 1997) é muito destacada nos estudos de cultura justamente por salientar que há aspectos relevantes da cultura nacional e regional que afetam o comportamento das sociedades e das organizações e que com persistência perduram ao longo do tempo. Corroborando, em um contexto nacional, Woida e Valentim (2007, p. 40) destacam que,

> Não se deve menosprezar a história e o contato das organizações com o ambiente, pois permanecem como valores e padrões de comportamento, elementos culturais, os quais se disseminam e são reproduzidos, tipificando e distinguindo as organizações brasileiras das existentes, sediadas e originadas em outros países (WOIDA; VALENTIM, 2007, p. 40).

Pode-se inferir que as empresas familiares serão ainda mais afetadas pela cultura nacional levando em conta que essa influenciará tanto o comportamento da família dirigente como da própria organização.

Dyer (1988), citando a proposta de Schein (1985), considera que a parte central e crítica da cultura é o padrão do entrelaçamento das naturezas subjacentes que afloram os pressupostos básicos e que por sua vez criam um sistema de crenças único no ambiente das organizações. A partir do cruzamento das categorias teóricas das naturezas dos pressupostos Dyer (1988) discute os quatro tipos de cultura que foram mais observados no ambiente das

empresas familiares, sendo estas: Paternalista; *Laisses-Faire*; Participativa e Profissional. Cada categoria indica como as lideranças usam diferentes pressupostos na gestão empresarial, conforme demonstrado no Quadro 19:

Quadro 19 - Padrões culturais de empresas familiares.

Padrões Culturais	**Paternalista**	***Laisses-Faire***	**Participativa**	**Profissional**
Natureza dos relacionamentos	Linear e hierárquica Retenção de Poder	Linear	Colateral - colaborativa (baseada em grupos)	Individualista
Natureza da natureza humana	Desconfiança Existência de tratamento preferencial	Pessoas são boas e confiáveis	Pessoas são boas e confiáveis	Pessoas não são boas e nem más
Natureza da verdade	A verdade é revelada pelos membros da família fundadora;	A verdade é revelada pelos membros da família fundadora, entretanto é concedida autonomia às pessoas de fora da família.	A verdade é constituída em grupo com os tomadores de decisão e é participativa.	A verdade é estabelecida via regras profissionais de conduta.
Natureza da relação com o ambiente	Postura proativa	Postura proativa e harmônica	Postura proativa e harmônica	Postura proativa e de reação
Universalidade e Particularismo	Particularista	Particularista	Universalista	Universalista
Natureza da atividade humana	Direcionada pelo fazer Empregados são orientados a cumprir ordens.	Direcionado pelo fazer	Direcionado pelo fazer e tornar-se parte	Direcionado pelo fazer
Natureza do tempo	Direcionada ao presente ou ao passado	Direcionada ao presente ou ao passado	Direcionada ao presente ou ao futuro	Direcionada ao presente

Fonte: Elaborada pela autora com base em Dyer (1988, tradução nossa).

5.1.2 Sistemas de informação na trilha dos valores

Jackson (2011) destaca que nas últimas décadas, em paralelo ao surgimento de novas tecnologias e evolução dos sistemas de informação tem sido percebido a intensificação de estudos em torno da cultura organizacional na área de sistema de informação, seja entre profissionais ou acadêmicos. O autor aponta que uma das razões para este crescimento é atribuída ao fato de que muitas tentativas de adoção de sistemas de informação não têm sido bem sucedidas, ao longo desta década, justamente devido a um desajuste entre a cultura organizacional e o valor do sistema de informação introduzido, ou seja, ao fato de os gestores não entenderem a cultura e o seu poder de influência na adoção, implantação e uso de um novo sistema de informação.

A cultura como conceito é uma abstração, mas Schein (2009) destaca que suas consequências comportamentais são realmente concretas, portanto ignorar a dinâmica das forças geradas pela cultura pode suscitar grandes problemas no entorno organizacional.

Portanto, a observância à cultura organizacional no processo de inovação tecnológica e na gestão da informação se faz necessária por exigir uma intensa participação dos vários níveis de profissionais da organização. Dessa forma, para êxito na adoção de um sistema de informação e inovação nos processos de gestão os valores dos profissionais envolvidos têm que estar alinhados aos valores organizacionais para que as prioridades de cada profissional tenham uma só direção, os objetivos da organização (SMITH et al., 2011).

É, justamente, pelo envolvimento de vários profissionais e dos diversos aspectos tecnológicos e de conhecimento que abrangem a adoção de um sistema de informação que a observância à cultura organizacional torna-se relevante em relação à empresa como um todo, visto que os diversos setores e aspectos são interdependentes e, portanto, um pode interferir no êxito do outro.

O êxito de um sistema de informação e dos processos de gestão da informação pode ser avaliado mediante à sistematização dos processos de armazenamento, de busca e do uso das informações geradas pelo sistema pelos seus diversos usuários, de forma a propiciar conhecimento individual para apoio ao processo de tomada de decisões e também para concretizá-lo em conhecimento organizacional e instituí-lo como um ativo da organização, parte do que Bukowitz e Williams (2002) conceituam como capital organizacional ou estrutural, conforme demonstrado na Figura 3, que tem como um de seus objetivos suscitar o fluxo de conhecimento gerado pelo capital humano para alcance de todos na organização.

Neste sentido podemos destacar a pesquisa de Leidner e Kayworth (2006, tradução nossa) que aponta a cultura como uma força relevante na adoção de sistemas e tecnologias de informação (TI) e afirmam que cada passo que compõe esta adoção não pode ser visto como um aspecto isolado da cultura organizacional. Os autores propuseram seis investigações da abordagem da Cultura em relação aos diversos processos voltados para TI, sendo: Cultura e desenvolvimento de sistemas de informação; Cultura e adoção de Tecnologia de Informação; Cultura e uso e resultados das tecnologias de informação; Gestão de tecnologia de informação e estratégias e também buscaram conhecer; A influência da tecnologia de Informação na Cultura e a Cultura de Tecnologia da Informação.

Jackson (2011) exalta a relevância dos estudos que exploram a relação entre a cultura organizacional e os diversos aspectos de sistemas de informação, entretanto tece algumas críticas quanto à forma muito restrita que o conceito de cultura organizacional tem sido apresentado, limitando a cultura em algo bem integrado ao invés de pluralista e ambígua; sua dinâmica tem sido subestimada, impedindo a compreensão de como e porque os valores culturais colidem e mudam ao longo do tempo. Com base nessas observações, Jackson

(2011), sugere que a compreensão da cultura organizacional na adoção de sistemas de informação pode ser trabalhada e fornecer maiores subsídios para o êxito da adoção, através da combinação de algumas abordagens teóricas, para que a fraqueza de uma abordagem possa ser complementada pela força da outra.

Nesse sentido, o autor combina três perspectivas sobre cultura – integrada, diferenciada e fragmentada - propostas por Martin (2002) com a Teoria Cultural discutida por Douglas (1970) e Thompson et al. (1990).

Para Jackson (2011) essa proposta oferece uma visão mais profunda de como a cultura organizacional influencia a adoção de sistemas de informação e por isto a elegeu para determinar as causas do fracasso na tentativa de adoção de Ambiente Virtual de Aprendizado em uma instituição de Ensino Superior no Reino Unido.

Jackson (2011) passa a ideia de que a combinação de abordagens para análise da cultura organizacional em relação aos sistemas de informação pode, de forma mais aprofundada, fornecer a estrutura dos processos culturais na dinâmica do fluxo de informações e no compartilhamento de informações entre os diversos subsistemas, posto que cada subsistema é alimentado por diferentes profissionais que possuem valores individuais, necessidades e demandas informacionais específicas a seus fazeres. Dessa forma, os fluxos informacionais do sistema devem resultar em insumo para o desenvolvimento das diversas atividades individuais. Em cada subsistema uma ação é desenvolvida com uma informação e essa deve retornar ao fluxo com valor agregado, pelo conhecimento individual aplicado à informação inicialmente recebida.

Dessa forma, pode-se inferir que o fluxo informacional entre os diversos sistemas e subsistemas tem relevância na geração de informação para tomada de decisões. Mas, é possível que as subculturas desenvolvidas pelos diversos grupos profissionais podem dificultar o compartilhamento de informações de forma sistêmica, fato que justifica a análise da cultura relacionada ao aspecto comportamental em relação à retroalimentação do fluxo informacional de um sistema de informação (SMITH et al., 2011).

As discussões apresentadas inferem que é preciso levar em consideração que qualquer fato observável de um grupo produz artefatos carregados de valores e crenças, a complexidade está na diversidade da classificação destes e, essa condição deve ser levada em conta na pretensão da análise da cultura organizacional como metodologia para buscar melhorias na gestão empresarial.

5.1.3 Práticas empresariais despontando da cultura organizacional

Frequentemente cada pesquisador opta por relatar diferentes tipos de artefatos, valores e crenças, fato que oferece descrições não comparáveis (SCHEIN, 2009). Resulta que, estudos de identificação da cultura organizacional estão diretamente associados a como o pesquisador considera cultura, o que explica os diferentes conceitos, métodos e abordagens dos distintos aspectos da organização (FREITAS, 2007).

Muitos pesquisadores, por exemplo, elegem como variável de estudo o clima organizacional por considerar que as percepções sinalizadas pelo quadro de pessoal e os colaboradores satisfeitos são condições prévias e relevantes para o êxito na gestão empresarial como no caso de Freire (2009) que trabalha a gestão empresarial com recorte na gestão da perspectiva de aprendizagem e crescimento estabelecida no *Balanced Scorecard* (BSC).

De fato Schein (2009) destaca que o clima de um grupo como um dos artefatos mais intensos por retratar o comportamento visível de seus membros, um elemento consideravelmente relevante para propósito de análise cultural, no entanto, o autor alerta que, por esse elemento estar situado ao nível da consciência não deve ser a única variável a ser considerada em uma análise cultural mais profunda, conforme já foi mostrado sobre a proposta da análise dos níveis de cultura (Figura 8).

Essa assertiva se justifica pelo autor apresentar que um dos aspectos relevantes do estudo da cultura organizacional é indicar os fenômenos que estão abaixo da superfície. Esses são os mais poderosos em seu impacto, quase invisíveis e contém um grau considerável de inconsciência, sua análise pode ajudar a entender os aspectos ocultos e complexos na vida das organizações que impactam em sua forma de gestão (SCHEIN, 2009).

Todavia, alguns pesquisadores destacam que a compreensão da cultura organizacional pode ter como ponto de partida as formas de comunicação utilizadas por uma organização, neste sentido, por analogia Castellani e Zwicker (2000, p. 10) apontam que,

> Como o arqueólogo que desenterra o vaso e descreve a civilização que o criou, é possível observar o artefato tecnológico destinado à comunicação para descobrir quais são as formas de relacionamento da organização com o ambiente social, quais são as formas de relacionamento presentes dentro da organização e, finalmente quais são os valores e crenças coletivos que dão suporte a determinadas formas de relação e ação.

A mesma reflexão pode ser estendida em relação à observação ao artefato tecnológico e suportes informacionais destinados à gestão da informação contábil para administração integral do negócio, especificamente, na tomada de decisões. A apreensão da cultura organizacional deste aspecto propicia o conhecimento de características do comportamento

informacional assim como os valores, crenças e pressupostos compartilhados pelo grupo que impulsionam ou restringem a busca e uso da informação contábil para o processo decisório em uma empresa.

O estudo da cultura organizacional é uma forma de considerar as dimensões comportamentais e a estrutura de valores da organização pela informatização, no tocante a implementação, uso e os impactos das TI, que são negligenciadas em outros estudos que evocam uma visão positivista ou reducionista do ambiente (CASTELLANI; ZWICKER, 2000, p. 13).

Para Tarifa (2007) a análise da cultura organizacional foi relevante para consciência da predominância da cultura hierárquica, ou seja, excesso de burocracia no desenvolvimento e nas práticas de controladoria, identificadas nas etapas de planejamento, execução e controle em uma empresa de grande porte. Para tanto o pesquisador aplicou o "Modelo de Valores Competitivos" de Quinn e Cameron (1996). Segundo a pesquisa de Tarifa (2007) esse modelo possibilita caracterizar o enfoque organizacional no tocante ao foco se é interno ou externo, aos aspectos de flexibilidade e liberdade de ação e aos aspectos de estabilidade e controle no enfoque organizacional, o autor descreve que o modelo estabelece quadrantes representando diferentes tipos de cultura, sendo essas:

- Cultura Clã: salienta a cultura flexível e integradora, com foco interno, valoriza o processo decisório participativo e enfatizando os benefícios em longo prazo, seu foco é interno;

- Cultura Inovadora: valoriza a mudança e adaptação, liderança visionária, incentiva a busca de novos conhecimentos para inovação, orientada ao risco e ao mercado, portanto foco é externo;

- Cultura de Mercado: trabalha com base em resultados, clientes e fatores externos que alavancam a competitividade de suas atividades específicas no mercado, valoriza o sistema de recompensa por desempenho, tendo o foco na produtividade e posicionamento no mercado e, portanto foco externo;

- Cultura Hierárquica: trabalha com base em objetivos, sendo caracterizada por valores e normas associadas à burocracia e à autoridade tradicional, os fatores de motivação incluem segurança e ordem, a liderança tende a ser conservadora, com foco interno e na estabilidade.

Tarifa (2007) conclui que o modelo de Quinn e Cameron (1996) possibilitou caracterizar a cultura organizacional a partir da organização das diferentes características comportamentais, estrutura de crenças, valores e pressupostos subjacentes, contribuindo para

definir a oposição relativa aos modelos explicativos de eficácia organizacional no tocante às funções da controladoria no ambiente organizacional, apontando seus pontos fracos e fortes.

Os resultados apresentados sugerem que a cultura organizacional como metodologia de estudo do comportamento no entorno da gestão da informação contábil deve contribuir na construção de uma visão holística do empreendimento. Oportunidade de apreender a cultura informacional que consiste na compreensão dos fatores que residem no *background*, ou seja, na essência do comportamento dos gestores e responsáveis dos vários processos pertinentes à gestão da informação, tais como coletar, tratar, analisar, organizar, armazenar, disseminar e o uso da informação. Sendo assim a força dos elementos vetores de atitudes na condução eficiente destes processos precisam ser dimensionados para estabelecimento de políticas de ação para efetivar a informação como matéria prima integradora primeiramente de pessoas e como consequência das diversas atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

Ao direcionar as discussões da cultura organizacional para o ambiente informacional buscam-se subsídios para o conhecimento de cultura informacional, ou seja, dos elementos da cultura da empresa que influenciam os processos de gestão e fluxo da informação em ambientes empresariais (SMITH; FADEL, 2010b).

Choo (2006, p. 43) afirma que,

> Acima da infraestrutura tecnológica da gestão da informação, a geração e transformação da informação são moldadas pela cultura organizacional, pela maneira como a organização interpreta seus propósitos e sua agenda, e pela especificação de regras, rotinas e papeis. Em última instância, informações e significados são forjados nos pensamentos, sentimentos e ações dos indivíduos.

Porém, muitos gestores percebem, erroneamente, a gestão da informação e do conhecimento resumida apenas em implantação de tecnologias. Esses, não percebem outros elementos inerentes à informação como, por exemplo, a cultura organizacional e informacional, a comunicação organizacional e informacional, a estrutura formal e a informal, a racionalização dos fluxos e processos, entre outros, como essenciais ao processo de gestão da informação no ambiente das organizações (VALENTIM, 2007, p. 10).

5.2 Desvelando a cultura informacional

São as demarcações do recorte do objeto de estudo da cultura no ambiente das organizações que destacam as diferenças de conceito entre a cultura organizacional e informacional. Nesse sentido,

> [...] a cultura organizacional é entendida de forma mais abrangente do que a cultura informacional. [...] a cultura informacional, assume um direcionamento que contempla tanto os elementos como os processos, as nuances e os propósitos voltados ao ciclo e comportamento informacional, por isso, a necessidade de abordar a cultura organizacional sob o prisma da Ciência da Informação (WOIDA; VALENTIM, 2006, p. 823).

Isto decorre, porque a Ciência da Informação oferece um corpus teórico para a compreensão, diagnóstico e satisfação das necessidades de informação, assim sendo, esta área do conhecimento oferece competências necessárias aos profissionais responsáveis pela gestão da informação como apoio em seu percurso de relacionamento com produtores e usuários da informação (OADES, 2008). Sob essa perspectiva o foco passa a ser as necessidades informacionais do usuário em detrimento à técnica. Técnica esta necessária, mas que não tem eficiência se trabalhada de forma isolada ao comportamento e valores direcionados à informação interligados aos saberes no âmbito profissional.

A posse de infraestrutura e conhecimento técnico, que possibilitam o fluxo e compartilhamento da informação ainda que imprescindíveis, não são suficientes para garantir êxito com a informação. Curry e Moore (2003) apontam que é necessária uma cultura que seja condutora da efetiva gestão da informação que se caracteriza por assegurar o suporte, o entusiasmo e a cooperação da equipe e gerência que para trabalhar com as tecnologias de informação para alcance das metas e objetivos estratégicos da organização. As autoras ainda relatam que a cultura informacional ao ser reconhecida como fundamental ao êxito no alcance das metas e objetivos estratégicos ela deve ser sustentada e desenvolvida com comprometimento da equipe e com infraestrutura adequada.

Para vários autores a cultura informacional revela as interações individuais e coletivas com a informação no ambiente das organizações, sendo que os valores referenciados à informação e atitudes em sua direção em ambientes empresariais são os indicadores de ‘cultura Informacional’ (DAVENPORT; PRUSAK, 2000; CURRY; MOORE, 2003; PONJUÁN DANTE, 2007; CHOO et al., 2008; OLIVER, 2008; WOIDA; VALENTIM, 2008). Todavia, algumas conceituações revelam diferentes perspectivas.

Curry e Moore (2003, p. 94, tradução nossa) argumentam que a cultura informacional é

> Uma cultura na qual o valor e a utilidade da informação são reconhecidos por alcançar êxito operacional e estratégico, onde a informação forma a base do processo de tomada de decisão organizacional e, a tecnologia de informação é prontamente explorada para permitir um eficiente sistema de informação.

Entretanto, conceituar a cultura informacional apenas como aquela que facilita a gestão exitosa da informação pode promover uma perspectiva limitada à análise do comportamento em relação à informação no contexto organizacional, como destacado por Oliver (2008). Corroborando, estudos como de Oliver (2008) apontam que a cultura informacional está presente nas organizações independente de ser agente facilitador ou não da efetiva gestão da informação. E que, toda organização tem modelos de gestão de informação, sejam implícitos ou explícitos, nos quais as atitudes gestoras é que determinam o nível de suporte e eficiência que a cultura informacional oferece.

A justificativa para este conceito de cultura informacional limitada ao êxito expressado por Curry e Moore (2003) é que essa percepção pode estar focada nas pessoas como uma fonte vital que requer gestão e liderança para proporcionar otimização de desempenho na gestão da informação. E, a partir desta percepção Curry e Moore (2003, p. 94) concluem que "[...] cultura define potencial e a realização desse potencial é largamente controlada por pessoas que perfazem a cultura".

Por tanto, o conceito das autoras retratam a necessidade de concretização da cultura informacional ideal para o êxito operacional e estratégico da informação. Além do que, ao longo do trabalho de Curry e Moore (2003) assumem que a cultura informacional instituída não é apenas aquela constituída de plena eficiência em gestão da informação, posto que, em sua proposta de um instrumento de avaliação da cultura informacional elas preveem que este ofereça a possibilidade de apontar além dos pontos fortes, também os pontos fracos em torno da dinâmica da gestão da informação. Desta forma pode-se inferir que as autoras não rechaçam a ideia de que a cultura informacional pode não ser a ideal, mas se apresenta mesmo com pontos fracos em relação às atitudes para com a informação.

Nesse sentido, uma cultura informacional forte que favoreça o êxito operacional e estratégico da informação, esta deve ser entendida como um conjunto de padrões de comportamentos, normas e valores compartilhados socialmente que define a significância da informação e direciona o seu uso (CHOO et al., 2008).

No âmbito da organização, deve-se ter em conta que a cultura organizacional se apresenta como alicerce de qualquer modelo de gestão que se pretenda aplicar e que esta pode nutrir atitudes que facilitam ou impedem o desencadeamento efetivo das várias fases do processo de gestão, por exemplo, da informação. Estas atitudes sejam facilitadoras ou não de como lidar com os vários processos da gestão da informação ao persistirem no cotidiano do comportamento organizacional caracterizam a cultura informacional de uma empresa (SMITH; FADEL, 2010b).

Dessa forma, a cultura informacional se manifesta nos valores da organização, nas normas e práticas que têm impacto em como a informação é percebida, criada e usada conforme apontado por Choo et al. (2008). Onde, os valores são as crenças mais profundas sobre o papel e contribuição das informações para a organização, bem como os princípios que definem como a informação deve ser criada e usada. E, as normas são regras ou padrões socialmente aceitos que definem o comportamento informacional considerado normal ou esperado na organização. As normas podem ser implícitas e explicitas. As explícitas, geralmente, são codificadas como diretrizes e políticas que especificam a criação e uso da informação como parte de rotinas organizacionais. As normas implícitas não são escritas, mas são aparentes nas atividades informacionais do cotidiano.

Em uma organização a informação tem que ser enviada de uma forma que seja útil para os outros, sem comprometer sua confidencialidade tem que ser organizada e formatada para todos e por todos os usuários para fácil leitura e entendimento. Dinâmica que demanda significante integração entre equipes, em contrapartida resulta na travessia das fronteiras internas e externas da organização e consequentemente relevantes relacionamentos são desenvolvidos entre equipe, gerentes, administradores (CURRY; MOORE, 2003).

Nesse sentido, Woida e Valentin (2007, p. 41) destacam a relevância das alianças estratégicas para a formação da cultura informacional, caso em que os membros da organização se aliam às "[...] pessoas que possuem comportamento positivo em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento".

O exposto evidencia a essencialidade e relevância do desenvolvimento de uma cultura informacional que estime os aspectos de compartilhamento e comportamento informacional no processo de gestão da informação, pois esses são fatores que direcionam a forma de como as pessoas classificam suas necessidades informacionais, buscam e usam a informação na geração de conhecimento para ação e decisão (SMITH; FADEL, 2010b).

Curry e Moore (2003) enfatizam que a concretização da confiança e da vontade de compartilhar informação depende de dois aspectos interligados no contexto da gestão da informação em organizações: a confiança na organização e a confiança na própria informação. O que justifica que os problemas associados com a concretização da confiabilidade na informação e na estrutura organizacional têm sido objeto de muitas pesquisas e discussões para promover o compartilhamento informacional e efetivar a gestão da informação (CURRY; MOORE, 2003).

Confiança e desconfiança entre os supervisores, subordinados e colegas impactam decisivamente no compartilhamento da informação e, portanto na gestão da informação no

âmbito organizacional. A tecnologia cada vez mais favorece novas ferramentas para o compartilhamento informacional, entretanto as possibilidades para tal podem não estar sendo necessariamente aproveitadas mesmo que, o desenvolvimento de tecnologias possa estar refletido nos valores da organização (OLIVER, 2008).

Portanto, tecnologia, confiança na informação e na estrutura orgânica são aspectos que estão definitivamente inter-relacionados na questão da gestão da informação o que insere a necessidade da compreensão do valor desses aspectos de forma integrada. Sob a abordagem sistêmica as propriedades das partes somente podem ser compreendidas a partir da organização do conjunto, como é destacado por Capra (2000, p. 49), consequentemente, o pensamento sistêmico não é centrado nos componentes básicos, mas nos princípios essenciais que cercam a organização destes. O autor expõe o pensamento sistêmico como "contextual", diferentemente ao pensamento analítico no qual analisar significa isolar algo para estudá-lo e compreendê-lo, enquanto que no pensamento sistêmico este algo é inserido dentro de um todo superior ressaltando sua relevância para a efetiva concretização do sistema.

Sob essa condição, as especificidades de cada aspecto - tecnologia, confiança na informação e confiança na estrutura orgânica - devem ser trabalhadas sob o enfoque sistêmico, considerando cada aspecto como parte fundamental da gestão integral da informação. Sem a compreensão dos elementos da cultura informacional refletida em cada um destes aspectos a gestão da informação será prejudicada, pois o valor de cada aspecto será minimizado lesando a efetividade da gestão da informação, ao contrário, se a cultura informacional for bem estruturada sob a abordagem sistêmica promoverá a gestão integral da informação, inserindo esta como uma prática cotidiana na organização, propiciando a síntese da cultura organizacional e informacional.

Curry e Moore (2003) assinalam que a síntese de cultura informacional e cultura organizacional é parte integral do processo de tornar uma organização ordinária em uma organização baseada em conhecimento. Para efetivar este processo as autoras sugerem que em primeiro lugar a organização deve reconhecer a necessidade de adotar a cultura informacional incentivadora, depois comunicar esta convicção e demonstrar compromisso via reestruturação para que essa exprima os componentes necessários para alavancar a cultura informacional em potencial. As autoras destacam que, o processo é dinâmico e contínuo até a filosofia e a prática da cultura informacional se tornar uma norma e que,

> Nesse estágio a cultura informacional não é mais distinguível da cultura organizacional e a organização se inseriu em uma situação na qual a

> disponibilidade e uso da informação são atributos essenciais às atividades cotidianas da organização (CURRY; MOORE, 2003 p. 96, tradução nossa).

Pela perspectiva de Oliver (2003) a reestruturação necessária para reconhecer uma cultura informacional que favoreça a gestão efetiva da informação é possível pela revaloração dos valores e atitudes em relação à informação susceptíveis pelas interações dentro e entre os vários aspectos que envolvem a cultura da organização, descritos como:

- Nacional: cultura do país em que a organização esta locada;

- Profissional: cultura das diversas categorias profissionais que representam os diversos grupos de saberes em uma organização e;

- Corporativa: cultura da própria empresa.

A dinâmica em busca da interação desses aspectos provoca a revitalização dos valores e normas da organização. Para Choo et al.(2008) valores e normas em conjunto moldam as práticas informacionais de pessoas e grupos em uma organização. Todavia, esta dinâmica se apresenta em uma via de mão dupla, posto que, à medida que as práticas informacionais são estabelecidas como padrão estável de trabalho e promulgadas por uma estrutura social de funções, regras e premissas, estas passam a se apresentarem como manifestações dos valores e normas como componentes da cultura informacional (CHOO et al., 2008).

5.2.1 Valor informacional nas pequenas e médias empresas

Maximiano (1995) ressalta que processos de busca de soluções são influenciados por algumas condições e fatores ligados ao próprio problema, mas também por características da empresa ou pessoais do tomador de decisões. O autor destaca que, em ambientes empresariais há uma tendência em confundir informação com opinião, fator que muitas vezes dificulta a solução de um problema. Com base em informações insuficientes as pessoas passam a utilizar opiniões próprias, ocorrendo assim o predomínio da intuição sobre a racionalidade.

O excesso de confiança em experiências bem sucedidas em determinado período, pode leva o tomador de decisões a acreditar que sua experiência é suficiente para resolver problemas, desprezando o valor do conhecimento e da validade e atualidade das informações. Nesse sentido, Tranjan (1996) observa que muitos administradores de pequenas empresas frequentemente se inserem nesta situação, pois trabalham com a improvisação e principalmente com a intuição, o autor adverte sobre as situações imediatistas que têm trazido consequências drásticas à permanência das pequenas empresas no mercado.

Esta realidade no ambiente das PME vem sendo confirmada em pesquisas, como de Smith (2000) com as pequenas empresas calçadistas de Franca na qual foi apurado que a

maioria das empresas pesquisadas não faz uso da informação contábil no processo administrativo, especificamente, na tomada de decisões. Isso sob a alegação do costume e da preferência ao uso da própria experiência e intuição que, ao longo do tempo os empresários passaram a acreditar que essas eram suficientes para gerir uma empresa, corroborando com a observação de Tranjan (1996) apontada anteriormente sobre a tendência dos gestores das pequenas e médias empresas de apoiarem suas decisões em sua própria intuição.

A situação parece persistir no ambiente das PME, Woida (2010) aponta em sua pesquisa, em indústrias do setor calçadista do estado de São Paulo que os proprietários dessas são considerados heróis pelos membros das indústrias, sob a perspectiva do estudo da cultura organizacional, por terem iniciado o negócio apenas com o conhecimento das rotinas de como fazer o calçado e sem conhecimentos administrativos do negócio. Woida (2010, p. 98) observa que essa condição inicial pode estar refletindo na atual estrutura administrativa dessas e, "[…] por isso, as ações da organização parecem demonstrar mais preocupação com a execução e alcance dos objetivos operacionais da linha de produção, do que em construir conhecimentos com fins estratégicos".

Portanto, a administração das pequenas empresas pode estar centrada em valores, crenças e experiências profissionais anteriores, que seus gestores carregam e são compartilhados e absorvidos pelo grupo, não observando os diferentes contextos empresarial e sócio econômico que se adentram e, portanto ignoram suas implicações e exigências nas estruturas administrativas. Situação que transparece a representação de um pressuposto ao nível mais profundo da cultura e, portanto difícil de mudança.

O fato é que em tempo de globalização e mercados competitivos, a informação, em suas diversas naturezas, se apresenta como elemento essencial em todas as atividades e processos no âmbito das empresas, não obstante o porte dessas. Entende-se que os valores, crenças e pressupostos estabelecidos no entorno da informação, compartilhados e assimilados é determinam o nível de busca e uso da informação como estratégia na gestão empresarial e vão identificar a força da cultura informacional desenvolvida nesse ambiente (SMITH; FADEL, 2010b).

No ambiente das pequenas e médias empresas as informações fiscais têm prevalecido, o que denota a ausência de informações para construção de significado pelos demais usuários e isso têm resultado um distanciamento entre emissor da informação contábil o profissional contabilista e os gestores, usuários em potencial da informação como valor estratégico para o processo decisório (SMITH; FADEL, 2010a).

Há indícios que a cultura organizacional e informacional da empresa impacta nos fazeres do profissional contabilista no processo de gestão da informação contábil como estratégia no ambiente das PME, justamente pela dispensa desse processo por muitos empresários. Entretanto, é possível que esses profissionais carreguem consigo traços culturais influenciados por experiências adquiridas em outras empresas ou pelas tantas exigências dos órgãos arrecadadores das obrigações fiscais e tributárias que os fazem direcionarem todos os esforços profissionais unicamente à geração da informação contábil para fins fiscais (SMITH; FADEL, 2010a).

Condição que denota a necessidade em considerar também o contexto em que esses profissionais adquirem suas habilidades e competências para o exercício de sua profissão como gestor da informação contábil. Esse contexto envolve as universidades, responsáveis pela formação de conhecimentos específicos que preparam a estrutura de pensamento do seu alunado, habilitando-os a exercerem a profissão contábil. Entretanto, a universidade por se tratar de uma organização, com seus departamentos e coordenadores, também pode imprimir sua cultura em relação à gestão da informação na formação de seus estudantes (SMITH; FADEL, 2010a). As autoras observam que, o perfil profissional esperado para o formando em Ciências Contábeis, em termos de competências e habilidades, a ser descrito pelas Instituições de Educação Superior (IES), como exigência da resolução CNE/CES nº 10/2004, pode refletir apenas racionalizações, pretensões e justificativas das IES perante a sociedade. São as disciplinas e a forma como são ministradas que vão desencadear reflexos na formação e prática profissional dos contadores. Entretanto, a mesma Resolução delega às IES a responsabilidade na elaboração dos currículos plenos dos cursos de graduação em Ciências Contábeis, ou seja, não é determinado quais disciplinas devem compor a estrutura curricular. Condição que oferece a inferência que a estrutura curricular de um curso superior é influenciada pelos vários elementos no entorno da IES, como por exemplo: demandas das políticas cultural, social, econômica e educacional; conjuntura econômica da região; avanços tecnológicos; pesquisa na área; as estruturas curriculares trabalhadas anteriormente e, outras concepções que norteiam o âmbito escolar. Pela forma como os gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) e dos cursos de Ciências Contábeis lidam com essas variáveis na estrutura curricular que é possível apontar os elementos da cultura organizacional da instituição como, valores e crenças no tocante à gestão da informação contábil para fins estratégico no ambiente das pequenas e médias empresas e consequentemente o seu reflexo no perfil do aluno egresso do curso de Ciências Contábeis em relação às competências adquiridas.

Fato que motivou Smith e Fadel (2010a) analisarem através de pesquisa documentária as estruturas curriculares e as ementas disponíveis nos sites de quatro cursos de Ciências Contábeis, um curso de cada âmbito; federal, estadual, municipal e particular, selecionados de forma aleatória e pela facilidade de acesso às informações. O objetivo foi averiguar a oferta de disciplinas direcionadas às pequenas e médias empresas especificamente no tocante à informação contábil como valor estratégico para além do cumprimento da obrigatoriedade fiscal.

As autoras apuraram que as disciplinas que compõem as estruturas curriculares analisadas não são idênticas entre as quatro IES e, apesar de apresentarem algumas disciplinas para atividades específicas, como hospitalar, instituições financeiras, agronegócios, terceiro setor, não tem nenhuma dedicada à gestão das pequenas e médias empresas. De certa forma, o resultado indica ausência de prioridades às especificidades da gestão estratégica das PME, na qual com certeza a informação contábil teria papel de destaque, esse fato implica direto ou indiretamente na formação do contador e, portanto em suas atividades como gestor da informação contábil.

5.2.2 Geração de cultura orientada à aprendizagem

As discussões apontam que há necessidade de mudança no ambiente de gestão da informação, na estrutura de valores no tocante à busca e uso da informação para geração de conhecimento, entretanto para promover mudanças de valores no ambiente organizacional a análise cultural deve ser acompanhada de políticas de ação. Dessa forma, por exemplo, se a análise indicar retenção de informação, seja como valor de garantia de emprego ou de poder, os gestores devem prescrever políticas de liderança e de alianças estratégicas, de incentivo, de recompensa ou de correção que demonstram a relevância do fluxo e compartilhamento de informações para que o valor organizacional seja comunicado e compartilhado em todos os níveis organizacionais.

A análise e ação devem ocorrer a cada diagnóstico da estrutura de valores em relação aos processos de gestão da informação, essa dinâmica provoca aprendizagem e gera capacidade de adaptações às mudanças impostas pelo ambiente interno e externo.

Schein (2009, p. 367) chama atenção ao paradoxo exposto na questão da aprendizagem constante no contexto da análise cultural se a cultura for pensada como “[...] uma força estabilizadora e conservadora, um meio de tornar as coisas significativas e previsíveis” como muitos consultores e pesquisadores ainda acreditam. A cultura com essas

características não vai acolher ou permitir facilmente a aprendizagem e inovação em sua estrutura organizacional.

No entanto, Collins e Porras (1999 *apud* JOHANN, 2004) descrevem que o grande desafio na revaloração qualitativa e redefinição de novos valores exigem uma cultura organizacional flexível o suficiente para manter e mudar ao mesmo tempo. Mudar para estimular progresso permitindo que novos valores vão sendo incorporados no decorrer de sua trajetória e evolução, à medida que as mudanças no ambiente interno e externo demandam um reposicionamento cultural frente à nova situação. Manter no sentido de preservar o núcleo da cultura, constituído do *self* organizacional (natureza dos valores), ideologia central (valores perenes) e força motriz (vocação natural), todos relacionados com o legado cultural da organização. Johann (2004, p. 56) destaca a relevância desse movimento duo e antagônico "manter e mudar" para atingir desempenhos significativos e, que "[...] a ausência de um desses desequilibra a relação, seja por formar uma cultura inflexível e não permitir a adição de novos valores ou pela adesão incondicional aos modismos (sem internalização e compartilhamento)". Os autores complementam que a busca pelo equilíbrio desse movimento duo contribui com a revitalização do núcleo e seu alinhamento com a missão, visão, estratégias e processos, uma dinâmica que promove aprendizagem organizacional.

As economias estão mais complexas, exigindo cada vez mais flexibilidade e aprendizagem, distanciando do sucesso que as culturas fortes faziam como base para desempenho duradouro. O que leva Schein (2009, p. 368) iniciar seus estudos sobre a cultura da aprendizagem questionando se é possível uma "[...] cultura que, por sua natureza, seja orientada à aprendizagem, adaptativa e flexível?" Para discutir esta questão ele destaca que "[...] uma cultura de aprendizagem teria que assumir que a maneira apropriada dos humanos se comportarem no relacionamento com seu ambiente é serem solucionadores e aprendizes proativos do problema".

No contexto das organizações a capacidade de aprendizagem está deixando de ser uma vantagem competitiva para se classificar como um fator de sobrevivência, pois estas estão sendo constantemente colocadas frente a problemas complexos, novas situações, avanço das tecnologias de informação e um volume enorme de informações o que insere a necessidade de conhecer as características de uma cultura organizacional que favoreça a aprendizagem a partir da perspectiva de mudança e que possa intitular a organização como uma "Organização que Aprende" (SMITH et al., 2011).

São muitos os trabalhos que abordam o estudo da aprendizagem organizacional (*Organizational Learning*) a partir da perspectiva de mudança, os quais identificam a

capacidade da organização em aprender com a capacidade de mudar. Essa infusão de capacidades concebe a "Organização que Aprende" (*Learning Organization*) como aquela dotada para mudanças (ASOCIACIÓN..., 2011, p. 15).

Senge (2003) relaciona organização inteligente com uma organização que aprende e expande em um movimento contínuo sua capacidade de criar seu futuro. E complementa que esse tipo de empresa conjuga a aprendizagem adaptativa com a aprendizagem geradora que aumenta a capacidade criativa.

Nesse sentido a perspectiva da mudança pode ser abordada em dois diferentes enfoques conforme relatado no Documento 21 da AECA (2011, p.16, tradução nossa):

- O enfoque adaptativo no qual a organização aprende com o processo de ajuste ao ambiente, posto que associa as características da "Organização que aprende" e "Aprendizagem Organizacional" para o desenvolvimento de comportamentos adaptativos, o processo consiste na interação da organização com o seu entorno e análise do impacto de sua ação nos diferentes aspectos social, econômico e ambiental, a partir do resultado desta análise a organização aplica medidas de correção necessárias à sua ação e reconduz o percurso dos processos de sua gestão e,

- O enfoque proativo no qual envolve a capacidade da organização em visionar, ou seja, antecipar a necessidade de mudança e de forma antecipatória se transforma e insere mudanças no curso de suas ações e em seus processos de gestão, antes mesmo de chegar ao nível em que a exigência de mudança é imposta pelo mercado ou pelos *stakeholders*.

Nesses ambientes se faz necessário a observância que determinada ação para mudança pode ser a grande chance de êxito para determinado momento, mas que em pouco tempo o entorno pode apresentar outras inovações e mudar o percurso da organização de êxito para estagnação e portanto exigir mudanças novamente, caracterizando uma dinâmica entre o comportamento adaptativo e o proativo.

Diante do exposto, entende que a cultura da "organização que aprende", valoriza a mudança e qualquer que seja o seu enfoque a aprendizagem é a chave para promover a capacidade das pessoas e organizações para regenerar-se, visionar e viver seu presente e construir seu futuro em ambientes permeados de mudanças tecnológicas, econômicas e culturais em diferentes contextos.

Portanto, a "aprendizagem organizacional" longe de ser uma moda, constitui-se, atualmente, em uma corrente de pensamento que permite orientar a prática da gestão para superação de um duplo desafio: de adaptar à mudança acelerada e de gerir o conhecimento,

sendo este considerado como novo recurso básico para gestão das organizações (AECA, 2011, p. 14, tradução nossa).

Assertiva que eleva o grau de relevância da aprendizagem ao alinhamento do grau da necessidade de gestão do conhecimento, gestão esta que impõe o desafio de lidar com imenso volume de informações e da influência da cultura organizacional.

A perspectiva cultural de integração proposta por Martin (2002 *apud* JACKSON, 2011) mostra que é possível conseguir uma cultura bem integrada e com alto nível de consenso entre os membros da organização para aprendizagem organizacional e que, as manifestações deste tipo de cultura são ressaltadas pela coerência entre as interpretações e ações embasadas em valores compartilhados no grupo.

A consideração que cada membro da organização quando admitidos carregam com eles seus próprios valores, crenças e, portanto criam estilos de trabalho diferentes frente às novas tecnologias de informação expressa a necessidade de instituir uma fonte de conhecimento comum, um mapa de conhecimentos, que sirva de guia às ações necessárias à adoção de novos sistemas e novos processos de gestão da informação e do conhecimento. Entretanto, deve-se colocar como prioridade a necessidade de estruturas de comunicação eficientes que divulguem os saberes e valores que precisam ser compartilhados entre os grupos para gestão da informação e do conhecimento para que se instituam como base do processo decisório.

Se esses valores forem absorvidos pelo grupo, certamente será possível o conhecimento e reconhecimento do valor da informação gerada por um sistema de informação contábil para gestão integral do negócio e poderá classificar como um valor organizacional.

Portanto, quanto maior a comunicação e compartilhamento de valores da organização maior a possibilidade de gerar uma rede de significados da informação e promover comportamentos de comum direção aos objetivos organizacionais. Choo (2006, p. 142) expõe que “[...] uma rede de significados e interpretações comuns gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza contextual que dá aos membros da organização clareza para coordenar e relacionar suas ações”.

Portanto discutir a perspectiva de integração, proposta por Martin (2002), salienta a necessidade de construir uma cultura integrada nas organizações, uma cultura que se encaixa ou dê suporte às tecnologias de informação (JACKSON, 2011). Características culturais que certamente vão promover um ambiente propício à inovação e aprendizagem e concretizar o ambiente em uma organização que aprende e que tem como escopo o crescimento.

Corroborando Kaplan e Norton (2004, p. 3) assinalam na perspectiva de aprendizagem e crescimento estabelecida na ferramenta proposta por eles, conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC), que a aprendizagem organizacional depende, entre outros fatores, do clima organizacional presente no ambiente. Os autores consideram "uma oportunidade revolucionaria" diagnosticar, analisar e avaliar o quanto as pessoas, os sistemas e a cultura de uma organização estão alinhados e preparados para concretizar os valores e as estratégias estabelecidas.

Freire (2009) em sua pesquisa sobre clima organizacional e a perspectiva de aprendizagem e crescimento apresentada pelo BSC, destaca que algumas vezes clima e cultura organizacional são indevidamente usados como sinônimos em alguns estudos, renegando características específicas que os fazem diferentes tanto em conceito como em operacionalização. Tanto a cultura quanto o clima organizacional têm aspectos pertinentes à promoção do aprendizado na organização. Sendo que os aspectos relacionados com a cultura apontam a orientação ao mercado e a atitude empreendedora e os aspectos relacionados ao clima apontam a percepção ao estilo de liderança se facilitador ou não, à estrutura orgânica em relação à centralização e descentralização de poder, entre outros elementos que estimulam ou não a satisfação dos empregados (FREIRE, 2009).

Sob essa perspectiva o clima organizacional pode ser entendido como a forma que os membros do grupo percebem a oportunidade para expressar suas ideias e manifestar divergências; o nível de incentivo ao compartilhamento de opiniões e conhecimento; o grau de confiança, de moral, de recompensas e da credibilidade da organização.

O clima pode ser trabalhado como um indicador de análise do desempenho de liderança em uma organização. Uma cultura de aprendizagem implica em uma liderança que tenha disposição e habilidade para envolver e obter a participação do grupo, visto que a aprendizagem e mudança impostas às pessoas podem não trazer práticas sustentáveis, há necessidade de desenvolver níveis de percepção e motivação para mudar antes mesmo que qualquer mudança seja implementada (FREIRE, 2009).

Portanto, o diagnóstico de alguns aspectos do clima organizacional pode ser uma ferramenta para promover o entendimento das percepções dos empregados sobre os sistemas de informação, dos processos de gestão de informação e de conhecimento que estão envolvidos. Percepções que, se bem compreendidas, trabalhadas e alteradas quando necessário podem promover o convencimento dos usuários internos quanto à relevância da informação no processo decisório e na promoção de aprendizagem organizacional para

desenvolvimento em mercados competitivos que exigem inovação e capacidade adaptativa e proativa.

Para concluir o presente capítulo e corroborar com a assertiva de que o alinhamento dos valores, pressupostos, normas e procedimentos fomentam a prática informacional de forma contínua e revela a síntese da cultura organizacional e informacional, discussão já apresentada anteriormente, destacada por Curry e Moore (2003), é apresentado o Quadro 20. No qual é demonstrado que o alinhamento dos elementos da cultura organizacional aos aspectos informacionais configura uma cultura informacional favorável à gestão exitosa da informação para geração de conhecimento.

Quadro 20 - Elementos da CO alinhados ao potencial da cultura informacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL		
Elementos	**Aspectos Gerais**	**Aspectos Informacionais Cultura Informacional (CHOO, 2001)**
Valores São relevantes para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia (FREITAS, 2007). Representam a filosofia da organização para atingir o sucesso (SCHEIN, 2009).	-A informação está entre as questões prioritárias observadas na gestão organizacional; -Infraestrutura tecnológica é constantemente atualizada para inovações; -Processo decisório é fundamentado em informação; - Valores são alinhados aos objetivos, divulgados e compartilhados;	-Intensa relevância da informação na operacionalização; - Percepção da gestão da informação como uma prioridade; - Percepção da informação como base para novas ideias e inovação; - Confiança, integridade e disponibilidade nos processos de gerar, buscar e usar informação; - Interesse na propriedade de ativos de informação e de conhecimento.
Normas São derivadas dos valores e pressupostos têm influência direta no comportamento informacional. Normas são padrões de comportamentos, formais ou informais, que definem o que é aceito ou o que é expectativa da organização (CHOO, 2001)	- Indicação de processos de comunicação, inovação e de aprendizagem; - Incentivos à reflexão e investigação como parte das práticas de trabalho; - Formas de lidar com erros, fracassos e enganos; - Formas de trabalho que estimulem a colaboração entre indivíduos e grupos;	- Cuidados e vigilância na coleta e no uso da informação; - Compartilhamento e divulgação ativa e proativa da informação; - Recompensas e reconhecimento para o uso efetivo da informação
Procedimentos São padrões de comportamento repetitivos que envolvem regras, estruturas e formas de interação organizacional, (CHOO, 2001) Também são derivados dos valores e têm influência direta no comportamento informacional.	-Desenvolvimento de planos, políticas, regras e rotinas para a gestão organizacional; - Definição do papel e da estrutura de lideranças bem delineados, mas flexíveis para perseguir a inovação; -Uso de Tecnologias de Comunicação e Informação; - Avaliação organizacional por medidas de desempenho;	-Desenvolvimento de planos, políticas, regras e rotinas para a gestão da informação; -Treinamentos e desenvolvimento de habilidades e competências informacionais; -Mapeamento de informações de fontes externas e internas; -Rotinas de compartilhamento de informação bem definidas; -Medidas de desempenho do uso de ativos de informação

Quadro 20 – Continuação.

Pressupostos Denotam a essência da cultura, são percepções inconscientes de diversas naturezas assumidas como verdades. "Mapa de ideias" ou "mapa mental" que define significados, apoia como reagir ao que ocorre e que ações adotar nos vários tipos de situação e resolução de problemas (SCHEIN, 2009, p. 29)	- A natureza dos relacionamentos é de colaboração; - A verdade é descoberta em grupo pelo processo decisório de forma participativa; - A atividade humana tem como foco a harmonia com o ambiente ao desenvolver suas capacidades do fazer; - A natureza do tempo tem como foco o presente, mas também o futuro. (DYER, 1988)	- O compartilhamento de informação reforça o relacionamento de colaboração; - A informação como parte fundamental ao processo decisório; - As fontes de informação, interna e externa, são relevantes para a harmonia do ambiente e às práticas organizacionais, assim como para prever fatos, subsidiar o processo decisório no estabelecimento de estratégias.
Ritos e rituais São os eventos que podem ser transformados em rotinas e que concretizam a cultura organizacional, sinalizam padrões de comportamento, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados e ainda de forma criativa e lúdica dramatizam os valores organizacionais (FREITAS, 2007).	- Negociações são rituais de redução de conflitos; - Rotinas de trabalho são rituais de redução de ansiedade por guiar comportamento; - Rituais de integração pode ampliar a natureza colaborativa e participativa de trabalho; (FREITAS, 2007).	Os momentos de divulgação de recompensas e reconhecimento pelo uso da informação; As rotinas de trabalho pertinentes aos processos da gestão da informação; Atividades que incentivam a divulgação e compartilhamento da informação
Sagas e Heróis São narrativas épicas que enaltecem o caminho percorrido pela organização e o enfrentamento das dificuldades destacando a figura do herói que representa um modelo de comportamento e desempenho com poder de influenciar os demais integrantes da organização (FREITAS, 2007).	Heróis circunstanciais nas organizações contemporâneas são os profissionais: - que ultrapassam suas metas; - os mais criativos e inovadores; - que elaboram os melhores projetos; - que se destacam como maior colaborador e integrador de equipes de trabalho; (FREITAS, 2007).	Heróis envolvidos no processo da gestão da informação são os profissionais: - que apresentam as informações mais inovadoras; - que apresentam as informações mais estratégicas; - que se destacam por colaborar e compartilhar informações estratégicas que enaltecem o trabalho dos demais integrantes do grupo;
Tabus São preceitos escondidos ou silenciados com a finalidade de orientar os comportamentos em relação ao que não deve ser permitido ou acessado (FREITAS, 2007).	- Zonas proibidas; - Temas que causam constrangimentos; - Erros que envergonham; - Atos que ignoram aspectos morais e éticos; - Preconceitos (FREITAS, 2007)	- A ausência da gestão da informação contábil para apoio no processo decisório pode ser um tema que causa constrangimento e por isto é silenciado. - Atos que ignoram aspectos morais e éticos no entorno da gestão da informação;

Fonte: Adaptado de Choo (2001, p. 54), Schein (2009), Dyer (1988) e Freitas (2007).

Por meio do Quadro 20, pode-se inferir que a cultura organizacional, através de seus elementos, pode apontar indícios de valoração aos aspectos organizacionais necessários à gestão da informação, entretanto são as especificidades e a força desses elementos, no tocante

às normas, aos procedimentos e ao comportamento informacional das pessoas envolvidas no processo de gestão, que definem o nível de apoio da cultura informacional.

Ao contrário desse cenário exitoso à gestão da informação, pode ocorrer que os elementos culturais não estejam alinhados e compartilhados e que, a cultura organizacional pode até apontar indícios de valoração à gestão da informação, quando, por exemplo, prioriza a atualização das tecnologias de informação, mas se não valorar a participação em cursos de capacitação e atualização resulta que, a ausência de habilidade técnica ou de competência informacional para lidar com as novas tecnologias adquiridas impeça a concretização do seu uso. E ainda, como apontado na pesquisa de Prazeres (2010) há empresários que valorizam as novas tecnologias e também a qualificação do pessoal, mas a gerência por uma postura conservadora restringe a aplicação dos novos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores em cursos de qualificação, em processos e serviços da organização.

Portanto, a síntese da cultura organizacional e informacional que promova a gestão da informação exige a comunição e compartilhamento dos valores culturais e de sua convicção do papel que esses exercem; demanda normas de procedimentos que incentivem o uso e compartilhamento da informação e, a reestruturação dos aspectos humanos, tecnológicos e informacionais necessários para alavancar a cultura informacional e efetivar os processos pertinentes à informação.

Aflorar uma cultura informacional saudável representa reconhecer o valor da gestão da informação e estabelecer normas e práticas que promovem o efetivo uso da informação. O que sugere que os elementos da cultura organizacional e da cultura informacional, precisam estar alinhados e imbricados a um objetivo comum: valor e uso da informação para geração de conhecimento.

5.2.3 Dimensões trabalhadas na avaliação da cultura informacional

As discussões sobre a cultura informacional e organizacional apresentadas revelam a necessidade da compreensão dos elementos e atitudes que constroem a síntese dessas entidades quando se objetiva o desenvolvimento exitoso de qualquer que seja o modelo de gestão da informação. O entendimento dessas entidades deve permitir ainda a avaliação da posição da empresa em relação ao compartilhamento e internalização de valores em relação à gestão da informação. Alguns estudos e modelos de avaliação da cultura informacional foram selecionados e descritos com maior profundidade para construção do entendimento na seleção das dimensões necessárias para a avaliação da cultura informacional para contribuir com o alcance do objetivo do presente estudo.

Observa-se que Ginman (1988) pesquisou as conexões entre a cultura informacional dos executivos (CEO's), o ciclo de vida da organização e o interesse e uso da informação para determinar a relação desses com o desempenho nos negócios. Os aspectos investigados foram classificados em três grupos com variáveis especificadas, conforme demonstrado no Quadro 21:

Quadro 21 - Aspectos investigados por Ginman.

Aspectos investigados	**Variáveis consideradas**
Abordagem da informação pelos executivos	- Uso da informação interna; - Uso da informação externa; - Uso da informação oral; - Uso da informação escrita; - Quantidade da informação utilizada; - Atitudes direcionadas à informação.
Características da empresa	- Tamanho e tempo no mercado; - Eficiência (participação e crescimento no mercado) - Nível de pesquisa, *know-how* e conhecimento; - Nível de comunicação interna; - Nível de comunicação externa; - Nível de Problema (fase de desenvolvimento, ciclo de vida e cultura).
Características pessoais dos executivos	- Idade, formação e experiências de trabalho; - Orientação de mercado; - Orientação da produção; - Abordagens administrativas e de gestão.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ginman (1988).

Ginman (1988) entrevistou 39 executivos de empresas do setor metalúrgico, essas foram classificadas em dois grupos: pequeno e médio porte e, o outro grupo, com as maiores empresas do setor.

A partir do resultado da pesquisa, a autora concluiu que a cultura informacional das empresas bem sucedidas promove a transformação de recursos intelectuais ao lado da transformação dos recursos materiais e que os vários tipos de informação, interna e externa, e conhecimento são os principais recursos para essa transformação, a qual deve ser vista como uma meta estratégica e planejada com o mesmo empenho e eficiência dedicados à transformação dos recursos materiais. Isso porque o resultado da transformação de recursos intelectuais é um produto processado intelectualmente necessário ao desenvolvimento e funcionamento das atividades de transformação dos demais recursos da organização. A autora apresenta o Quadro 22 para representar o resultado conceitual da pesquisa, a qual oferece uma visão em que o alto nível de desenvolvimento de cultura informacional é positivamente associado a práticas que direcionaram as empresas a um desempenho organizacional bem sucedido.

Quadro 22 - Matriz de conexões da cultura informacional.

		Nível de interesse em informação **Participação relativa no mercado, Taxa de retorno**	
		Alto	**Baixo**
Interesse no mercado externo; **Taxa de crescimento no mercado;** **Nível de Risco assumido**	**Alto**	- Intenso interesse em informação; - Cultura do apostar sua empresa; - Fase de crescimento; - Produto: estrela	- Atitudes ocasionais no entorno da informação; - "Cultura macho": agressividade; - Fase de rejuvenescimento; - Produto: em questionamento
	Baixo	- Interesse estável na informação; - Cultura trabalhar duro/divertir muito; - Fase de maturidade; - Produto: vaca leiteira	- Hostiliza atitudes no entorno da informação; - Cultura de processo; - Fase de declínio; - Produto: abacaxi

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ginman (1988, p. 103, tradução nossa).

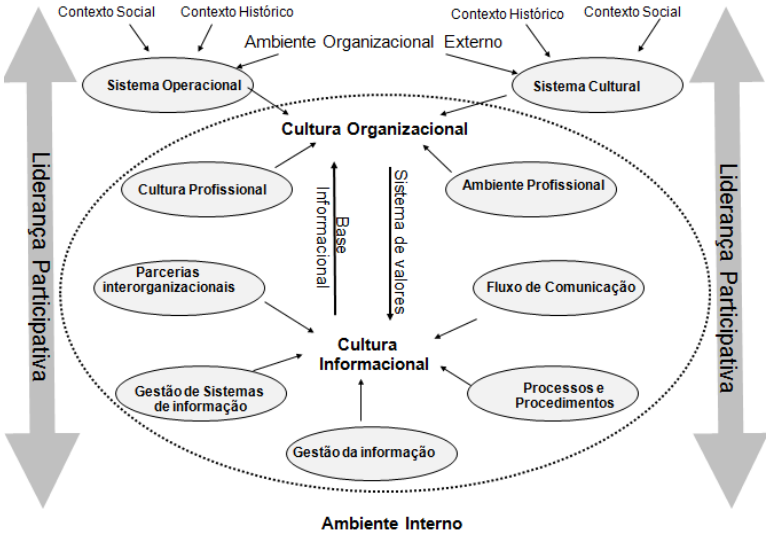
Ginman (1988) ressalta na matriz, representada no Quadro 22, o ciclo de vida das empresas em quatro fases: rejuvenescimento, crescimento, maturidade e declínio com base na proposta de Miller e Friesen (1983). Classifica a cultura organizacional de acordo com a tipologia sugerida por Deal e Kennedy (1982) em correlação com as fases do ciclo de vida da organização, sendo que o desempenho do negócio é representado pela matriz de *Boston Consulting Group* (BCG), que compara a participação do produto no mercado e a taxa de crescimento deste no mercado. E, através das combinações de alta ou baixa taxa de crescimento com alta ou baixa participação no mercado constituem quatro quadrantes, que classificam o portfólio da empresa em: Estrela (alta participação e alto crescimento); Vaca leiteira (alta participação, baixo crescimento); "Em Questionamento" (baixa participação e alto crescimento) e Abacaxis (baixa participação e baixo crescimento).

Ginman (1988) afirma que o resultado de sua pesquisa demonstra que o alto nível de desenvolvimento de cultura informacional é positivamente associado com práticas que direcionaram as empresas a um desempenho de negócios bem sucedido. Acrescenta, ainda, que para mudar de um bloco para outro na matriz BCG não é suficiente mudar apenas um fator, é necessária a alteração dos demais para permitir saída de um quadrante para o outro. A autora sugere, também, que é necessário que o processo de transformação dos recursos intelectuais seja incluído no planejamento estratégico com a mesma atenção direcionada aos recursos materiais, pois só assim será possível garantir que as futuras necessidades informacionais sejam reconhecidas a tempo e que a organização esteja suficientemente preparada para alcançá-las e utilizá-las para melhorar o desempenho nos negócios.

Cultura e informação têm sido consideradas entidades de difícil quantificação e qualificação e, portanto, muitas vezes têm sido mal definidas. A partir dessa perspectiva

Curry e Moore (2003) propuseram um modelo conceitual de avaliação da cultura informacional intitulado "*The Evolution of Information Culture*" ora traduzido por "A Evolução da Cultura Informacional", apresentado na Figura 6. As autoras partem do pressuposto de que cultura informacional não surge de um vácuo, mas sim que ela é alentada pelo resultado do desenvolvimento da cultura organizacional que favoreça um ambiente propício à interação entre pessoa, informação e processos para efetivar a gestão da informação e do conhecimento.

Figura 7 - Evolução da Cultura Informacional



Fonte: Curry e Moore (2003, p. 95, tradução nossa).

O modelo de Curry e Moore (2003) permite a avaliação da evolução e dos componentes da cultura informacional enquanto os relaciona aos elementos da cultura organizacional, com atenção à liderança responsável pelas estratégias e seus direcionamentos que influenciaram a cultura organizacional. Portanto, é destacada a necessidade de uma liderança participativa, em que os valores e objetivos sejam constantemente divulgados para que os funcionários possam entender qual é a expectativa sobre eles e, como resultado, o modelo oferece uma métrica para o desempenho organizacional no tocante a esses elementos. Dessa forma, o modelo envolve os elementos tanto da cultura organizacional como da informacional. Os elementos pertinentes à cultura organizacional são: Sistema Operacional, Sistema Cultural, Cultura Profissional, Ambiente Profissional, descritos como:

- Sistema operacional: está relacionado com a infraestrutura da organização em termos de tecnologias, processos e profissionais;
- Sistema cultural: está relacionado com os valores e as crenças compartilhadas pelas pessoas da organização.

Tanto o sistema operacional como o cultural recebem influências do contexto histórico e cultural e do ambiente organizacional externo, sendo esses:

- Contexto histórico: está relacionado com o sistema de valores e visão do fundador da organização e da infraestrutura e experiências do passado;
- Contexto social: está relacionado com as expectativas, normas e valores da sociedade na qual a organização está estabelecida;
- Ambiente organizacional externo: está relacionado às condições impostas às atividades econômicas exercidas pelas empresas, assim como ao mercado em que estão inseridas;
- Ambiente e cultura profissional: uma grande influência na cultura organizacional emana da subcultura das diversas categorias profissionais que acolhem os diversos colaboradores da empresa.

O modelo de Curry e Moore (2003) oferece uma perspectiva em que a cultura organizacional está em contato com o ambiente externo e sofre influência deste, dos fundadores, da estrutura operacional e do ambiente profissional e que conforma o ambiente organizacional, nutri a cultura informacional, a qual possibilita alavancar os elementos que promovem o aproveitamento das tecnologias de informação e estimulam atitudes no entorno da informação. Nesse modelo, o usuário da informação é considerado como um contribuinte do sistema de gestão do conhecimento, o que denota que a informação tem um determinado valor para o usuário como ativo individual e, para a organização, como um ativo organizacional.

Sob essas condições ocorre que os indivíduos em uma organização podem compartilhar a informação e conhecimento com satisfação, outros serão indiferentes e compartilharam vez e outra e, ainda, outros vão dificultar ou restringir informações e conhecimento. Sendo assim, a percepção do valor da informação como ativo individual e organizacional gerado pelo conhecimento tácito são fatores que influenciam a cultura informacional.

Sob essa perspectiva, o modelo de Curry e Moore (2003) sugere que a organização deve em primeiro lugar reconhecer, em seu sistema de valores, nutrido pela cultura organizacional, a necessidade de adotar a cultura informacional. Em seguida, seria comunicar seu sistema de valores (*éthos*) e demonstrar compromisso através de reestruturação organizacional que reflita nos elementos necessários para a cultura informacional prosperar, elementos descritos como: fluxo de comunicação, parcerias intraorganizacionais, ambiente

interno, processos e procedimentos, gestão de sistemas de informação e gestão da informação, descritos por Curry e Moore (2003, tradução nossa) como:

- Fluxo de comunicação: a presença de efetivos fluxos na vertical e na horizontal propicia colaboradores bem informados e valorizados. Os fluxos verticais ocorrem entre os níveis de hierarquia: de cima para baixo são relevantes para comunicar as decisões dos gestores, enquanto os fluxos de baixo para cima retratam a habilidade dos colaboradores em prover *feedback* e participação no processo decisório. E os fluxos na horizontal estão relacionados com a coordenação das diversas atividades e do compartilhamento de informação.
- Parcerias intraorganizacionais: representam a sinergia entre as funções e departamentos. A departamentalização funcional tende a incentivar foco nas metas do departamento em detrimento às metas da organização, enquanto que a integração departamental e a colaboração interdepartamental reduzem rivalidades e concretizam com maior eficiência as metas da organização.
- Ambiente interno: está relacionado ao clima de cooperação, confiança, abertura no acesso e compartilhamento de informações entre as pessoas, posto que os recursos humanos exercem papel crítico na formação da cultura organizacional e, consequentemente, na cultura informacional.
- Gestão de Sistemas de informação: está relacionado à questão do sistema de informação estar alinhado às estratégias de negócio com suporte de tecnologias para possibilitar um sistema informatizado. Entretanto a implantação e aceitação do uso do sistema devem ser observadas por se tratarem de fatores críticos no êxito do sistema assim como a concepção do sistema deve ser analisada, pois afeta em como os membros da organização se interagem.
- Processos e Procedimentos: esse elemento destaca a necessidade de documentação que estabeleça de forma clara e sucinta as políticas chaves e processos e procedimentos exitosos (sem exceder na burocracia) que sirvam de diretrizes para a gestão de sistemas de informação e gestão de dados e informação com objetivo de garantir consistência, qualidade e continuidade nas operações como no resultado, serviço ou produto.
- Gestão da Informação: está relacionada às políticas em relação à informação que devem ser gerenciadas para evitar o excesso de informação, assim como evitar o fracasso na maximização de valor a partir da informação inicial e a instituição de uma terminologia comum à organização, ou seja, de fácil entendimento a todos de que necessitam da

informação. Todos os colaboradores devem ser capazes de acessar as informações necessárias para execução exitosa de suas funções no cotidiano, entendendo que algumas informações requerem habilidades e conhecimento de especialistas.

Entre os elementos pertinentes à cultura informacional, citados no modelo de Curry e Moore (2003), Woida (2008) aponta que três deles são considerados formais e inseridos na estrutura organizacional, sendo estes: gestão da informação, sistemas de gestão da informação e processos e procedimentos.

Entende-se que essa condição de formalidade permite a gestão de cada um desses elementos, atitude que reflete na evolução da cultura informacional, um movimento dual que insere melhorias na eficiência de cada um desses elementos e promove uma cultura informacional densa, no sentido de ser compartilhada, condição que estimula o fluxo e o ciclo dessa atividade de gestão da cultura informacional, uma entidade alimentando a outra.

Assertiva que corrobora a premissa de Curry e Moore (2003) a qual dita que o processo sugerido pelo modelo deve ser dinâmico e contínuo até que a filosofia da cultura informacional se torne uma norma e contribua com o objetivo do modelo de integrar os participantes na organização, processos e informação e, ao mesmo tempo, ofereça uma avaliação do desempenho organizacional em termos desses elementos e da evolução da cultura informacional da organização.

A partir do modelo conceitual discutido e exposto na Figura 7, Curry e Moore (2003) propuseram um instrumento de avaliação da correlação entre cultura e informação no ambiente organizacional, abrangendo os elementos descritos no modelo para constituir as variáveis de pesquisa ilustradas no Quadro 23.

Quadro 23 - Aspectos investigados por Curry e Moore.

Blocos - Variáveis pesquisadas	**Características**
Estratégias e objetivos	Apontar o estilo da liderança e do nível de comunicação vertical
Ambiente interno (clima organizacional)	Avaliar se o ambiente é apropriado e conducente para desenvolver a cultura informacional (colaboração, abertura e confiança).
Informação	Determinar o valor da informação na organização
Sistema de Informação	Apontar se os sistemas de informação estão alinhados aos requisitos da gestão da informação e das estratégias de tecnologias para garantir ao usuário acessibilidade a dados e informações relevantes.
Associação profissional (Participação)	Determinar o nível de influência que emana das subculturas das diversas categorias profissionais no ambiente organizacional.
Parcerias Interorganizacionais	Determinar o nível de colaboração e compartilhamento de conhecimento e interação entre diferentes departamentos.
Comunicação	Determinar a efetividade dos canais de comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Curry e Moore (2003).

As autoras aplicaram o instrumento de pesquisa entre 65 (sessenta e cinco) funcionários da sede de uma organização do setor de saúde, com objetivo de alcançar a

cultura informacional do epicentro das operações estratégicas, por considerarem que a sede exerce a principal influência na organização como um todo. A partir da análise de resultados, as autoras apontaram os diversos pontos fracos e fortes em relação aos elementos analisados e ainda sinalizaram a ausência de práticas de gestão participativa que consideram os diferentes aspectos da cultura e das políticas no entorno da informação que envolva e integre as diversas equipes na organização estudada. As autoras concluíram que o modelo proposto representa um instrumento para os gerentes avaliarem a posição da organização em relação à cultura informacional e monitorarem quaisquer esforços de melhorias em busca de êxito na gestão da informação e do conhecimento para alavancar a eficiência no desempenho organizacional.

Em consonância com a necessidade de criar caminhos para o exame da cultura informacional de uma organização, Choo et al. (2008, tradução nossa) investigaram sobre a possibilidade de identificar de forma sistemática o comportamento informacional e valores para descrever a cultura informacional de uma organização e, ainda, se estes teriam efeito significativo nos resultados do uso da informação. Como metodologia, os autores usaram os três níveis classificados como "espaço dos fenômenos do uso da informação" do modelo de Kirk (2002) como estrutura conceitual para análise dos resultados do uso da informação. Cada nível de uso da informação estabelecido no modelo foi traduzido em itens do questionário do estudo de Choo et al. (2008). Posto que, o principal objetivo do trabalho era relacionar cultura informacional e resultado do uso da informação. Os autores combinaram o modelo de Kirk (2002) com um aspecto da proposta de "Orientação baseada em Informação – (IO)" de Marchand et al. (2001) que relaciona comportamento informacional e valores. A partir dessa fusão conceitual, Choo et al. (2008) elaboraram um questionário que foi aplicado em três organizações de diferentes atividades: Empresa advocatícia (400); Agência de saúde pública (180); empresa de engenharia (102). No total das empresas foram 682 participantes, entre gerentes, os diversos profissionais, técnicos, equipes de apoio, que responderam ao questionário disponibilizado via Web, o questionário em sua maior parte construído com base na escala de Likert, contendo algumas questões, em aberto, de natureza qualitativa, para apurar alguns comentários detalhados. A análise estatística dos dados coletados foi realizada através do programa conhecido como *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

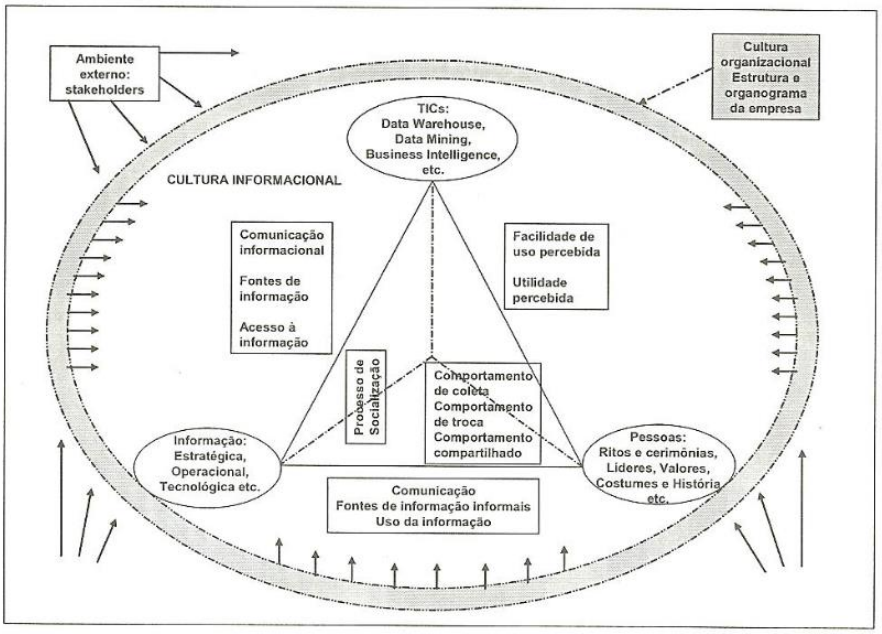
O resultado da pesquisa direcionou Choo et al. (2008) à conclusão de que é possível identificar sistematicamente os comportamentos e valores – percepção, valores e normas que as pessoas têm sobre criar, compartilhar e aplicar informação – que descrevem a cultura informacional de uma organização e ainda os direcionou à conclusão de que esse conjunto de comportamentos e valores identificados pode ser apontado por significante participação na

variação do resultado do uso da informação das organizações. Além disso, os autores concluíram que a cultura informacional pode ser impactada por fatores, como - tipo de atividade econômica, porte da organização, dispersão física, normas das categorias profissionais, dependência do uso das tecnologias de informação - que estabelecem diferentes comportamentos e valores que refletem as características da cultura informacional entre as distintas organizações.

Nesse sentido, Woida (2008) destaca que a cultura propicia ao processo de Inteligência Competitiva Organizacional (ICO), compreender e priorizar as ações e elementos pertinentes às atividades com relação à informação, ao conhecimento, às tecnologias de informação e de comunicação e que um dos princípios fundamentais no mecanismo da cultura informacional é o comportamento informacional e seus desdobramentos, os quais são demonstrados no "Modelo de Cultura Informacional" proposto pela autora, ilustrado na Figura 7. Este fora descrito como um modelo conceitual que abarca a realidade sócio-cultural para a ICO como um caminho para abrandar a desordem ou a falta de clareza nas relações entre os fenômenos organizacionais e entre aqueles que constituem a cultura organizacional ou ainda daqueles que emergem a partir dessa relação.

O modelo proposto por Woida (2008) desenvolve-se em torno de três eixos - tecnologias de Informação e de comunicação, informação e pessoas - e destaca os aspectos inerentes ao relacionamento desses eixos como - ambiente externo, estrutura e cultura organizacional - assim como destaca a questão do uso (utilidade percebida), acesso (facilidade de uso percebida) e das fontes de informação (formais e informais) em relação às tecnologias de informação, como podem ser observados na Figura 8.

Figura 8 - Cultura informacional no contexto da ICO.



Fonte: Woida (2008, p. 111).

A partir de seus estudos conceituais inerentes à cultura informacional e inteligência competitiva organizacional Woida (2008) enfatiza que, como parte de sua dissertação de mestrado, objetivou avaliar os processos e elementos constitutivos da cultura informacional inerentes ao processo de ICO no setor calçadista de São Paulo. Os instrumentos de coleta de dados foram questionários, roteiro de entrevista e roteiro de observação, caracterizando-se como uma pesquisa de natureza qualitativa com aplicação do método de "Análise de Conteúdo de Bardin", eleito por Woida (2010, p. 101) como o método que proporciona de forma mais acertada inferências sobre o sujeito e seu contexto.

A pesquisa foi aplicada em duas indústrias calçadistas, sendo uma sediada na cidade de Jaú e outra na cidade de Birigui (WOIDA; VALENTIM, 2008). Como resultado de sua pesquisa na prática empresarial, foi apurada inexistência do processo de ICO. Apurou-se, igualmente, que o desenvolvimento de uma cultura informacional orientada a proporcionar valor e utilidade à informação favorável ao processo de ICO não foi observado nas empresas pesquisadas ao constatar a

> [...] ausência de comportamentos informacionais, como: a identificação das necessidades de informação dos usuários; a prospecção e o monitoramento de fontes de informação relevantes para a empresa; a dependência de poucas fontes de informação; a ausência de análise das informações; a falta de percepção sobre o ambiente competitivo no qual as empresas estão imersas. (WOIDA; VALENTIM, 2008, p. 11).

As autoras destacam o papel relevante do setor calçadista do Estado de São Paulo no contexto nacional e concluem, a partir do resultado da pesquisa, que, as diretrizes para as

indústrias desse setor devem ser trabalhadas de forma a contemplar, melhoramentos das condições da base cultural das empresas, assim como em relação aos procedimentos para implantação do processo de inteligência competitiva organizacional, face às dificuldades e às tendências de comportamento, das demais organizações do setor, frente aos problemas vinculados aos três eixos da pesquisa: informação, pessoas e tecnologias de informação e comunicação.

Por outra perspectiva, os estudos de Oliver (2004; 2008) tiveram como objetivo explorar o conceito de cultura informacional e demonstrar sua utilidade para a gestão da informação nas organizações sob a perspectiva do *Information Continuum Model* (ICM). Esse modelo foi apresentado e discutido no segundo capítulo como referência de modelos de gestão da informação.

Oliver (2004, p. 287, tradução nossa) destaca que esses estudos são baseados em sua tese de doutorado e que a metodologia de pesquisa foi um estudo de caso com três universidades - organizações de atividades similares localizadas em diferentes regiões - Austrália – Hong Kong – Alemanha – para apurar as diferentes dimensões culturais no entorno da informação. Como resultado, a autora (2008) aponta em seu estudo comparativo que nem todos os elementos identificados por Curry e Moore (2003) como essenciais na cultura informacional foram consistentemente presentes nas organizações pesquisadas. As atitudes que refletem confiança e boa vontade em compartilhar a informação foram apontadas como maior influência para a efetiva gestão da informação. A pesquisa ainda aponta que o fator que caracteriza ou diferencia a cultura informacional nas instituições pesquisadas está relacionado à abrangência da estrutura social da gestão da informação e das atitudes e valores acordados à informação, tais como: reconhecimento e aceitação da demanda da sociedade e das exigências da organização, atitudes para o compartilhamento da informação, facilidade no uso das tecnologias de informação, confiança em documentação escrita e em relação à preferência por alto ou baixo envolvimento em atividades de comunicação. A autora (2008) salienta que a análise dos resultados apurados, apoiada na perspectiva do modelo *Information Continuum Model* (ICM), permitiu avaliar dimensões da gestão da informação (criar, capturar, organizar, pluralizar) em relação à estrutura organizacional e apontar onde as informações são geradas, com quem a informação é compartilhada, onde ocorre a percepção da utilidade e uso da informação, quem dos *stakeholders* tem acesso à informação disponível no ambiente externo.

Tendo-se como suporte os estudos, da cultura informacional, apresentados, foi possível apontar que as características das atitudes refletidas no compartilhamento de

informação são convergentes às políticas da organização em relação às novas tecnologias, à infraestrutura e à confiança na informação e no sistema que a gerencia. Essa conexão entre políticas e atitudes reforça a necessidade de efetivar o processo que Curry e Moore (2003) classificam de síntese da cultura organizacional e da informacional para a geração e/ou implantação de modelos de gestão da informação, como o modelo GICPCI proposto no presente trabalho.

6 MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL A PARTIR DA PERSPECTIVA DA CULTURA INFORMACIONAL (GICPCI)

O modelo conceitual de gestão da informação contábil é proposto a partir do pressuposto de que a informação contábil é administrada nas pequenas e médias empresas, na maioria das vezes, apenas para fins de prestação de contas ao fisco e órgãos governamentais. Renunciando, assim, seu valor estratégico para geração de ativos informacionais para gestão do negócio e ainda de que é observado que esse posicionamento nesse ambiente pode ser resultado da cultura informacional e não da técnica contábil aplicada à elaboração da informação contábil. Logo, a construção do modelo não trabalha, especificamente, com os aspectos técnicos de como fazer a informação contábil, mas sim de como gerenciar o ciclo da informação contábil, na questão da geração, busca e uso efetivo.

O modelo é construído sob a perspectiva da cultura informacional, na qual o êxito de implantação de sistemas ou de modelos de gestão da informação contábil é dependente do alinhamento da cultura organizacional aos valores que interligam pessoas, tecnologia e informação, promovendo visão compartilhada que apoia todos os processos para concretização do ciclo da informação na geração de conhecimento e, portanto, de ativos informacionais.

O foco deste modelo é a gestão da informação contábil para suporte à administração financeira das PME que têm ausência de sistemas e procedimentos sistematizados para decisões pertinentes aos recursos financeiros.

6.1 Base referencial para estrutura e operacionalização do GICPCI

Os elementos que compõem o modelo foram apreendidos a partir das discussões teóricas tecidas ao longo da presente pesquisa, com forte influência dos estudos, a saber:

- Cultura informacional de Curry e Moore (2003), apresentada no quinto capítulo;

- Modelo ICM de Schauder, Johanson e Stillman (2005), aplicado no contexto da gestão da informação em organizações por Oliver (2004; 2008), modelo detalhado e discutido no segundo capítulo;

- “Modelo processual de administração da informação” de Choo (2006), detalhado também no segundo capítulo;

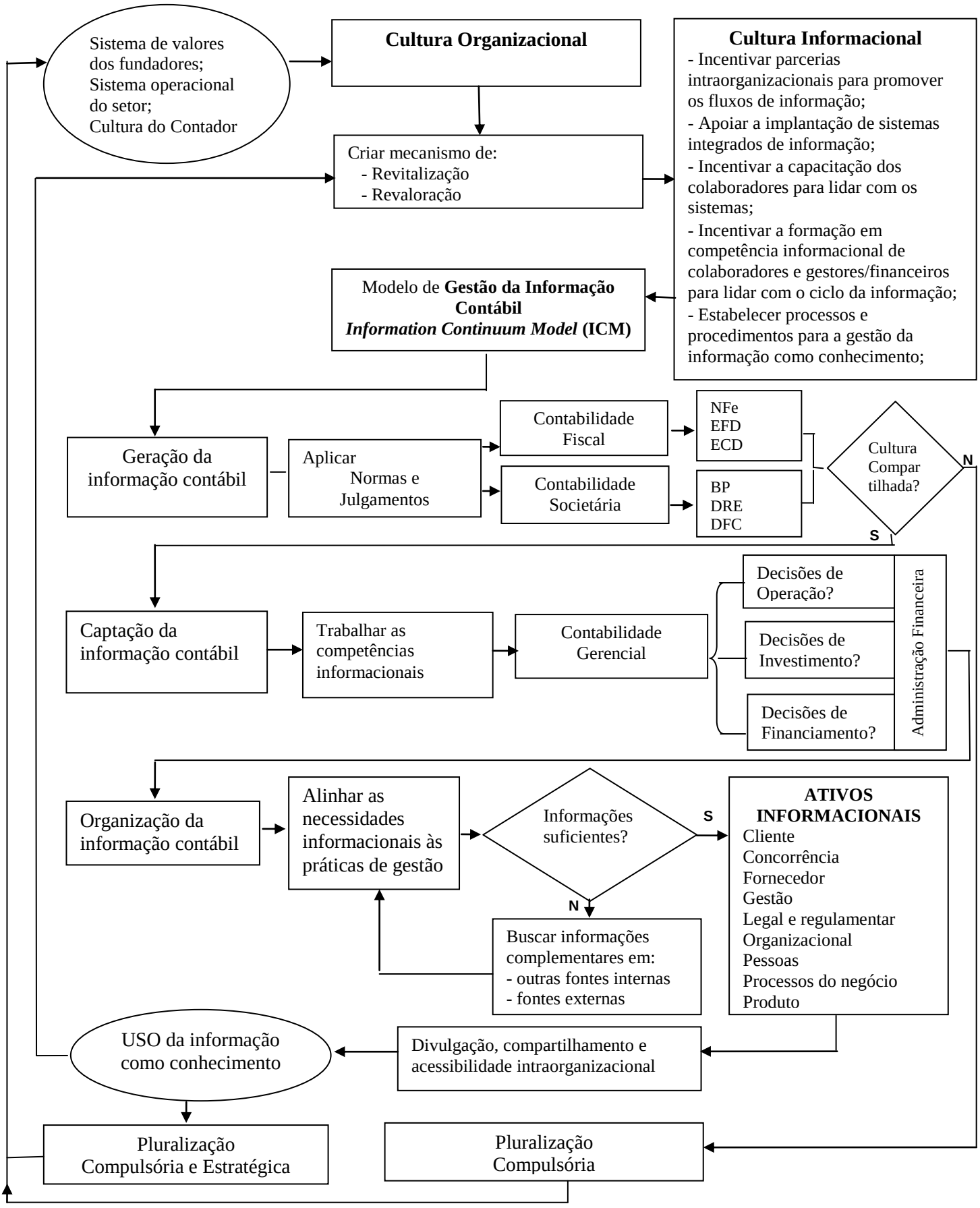
- Administração financeira de Assaf Neto e Lima (2010; 2011), apresentado no terceiro capítulo;

- Na proposta de ativos informacionais de Oppenheim, Stenson e Wilson (2003a; b) apresentada no quarto capítulo.

O modelo proposto de gestão da informação contábil (GICPCI), neste estudo, sugere uma situação ideal de gerenciamento da informação contábil, enfrentando vantagens e limitações. Sua implantação visa ao fortalecimento da cultura organizacional e informacional ao trabalhar os aspectos de sua revitalização e revaloração e, consequentemente, insere possibilidades de êxito na geração e uso de ativos informacionais como suporte do processo decisório nas atividades operacionais, de investimento e de financiamento, portanto na gestão do negócio.

A estrutura do modelo conceitual pode ser observada em sua totalidade na Figura 9 a seguir e em seguida é apresentada a descrição dos estágios que o compõe.

Figura 9 - Modelo de Gestão da Informação Contábil sob a perspectiva da Cultura Informacional (GICPCI).



Fonte: Elaborado pela autora

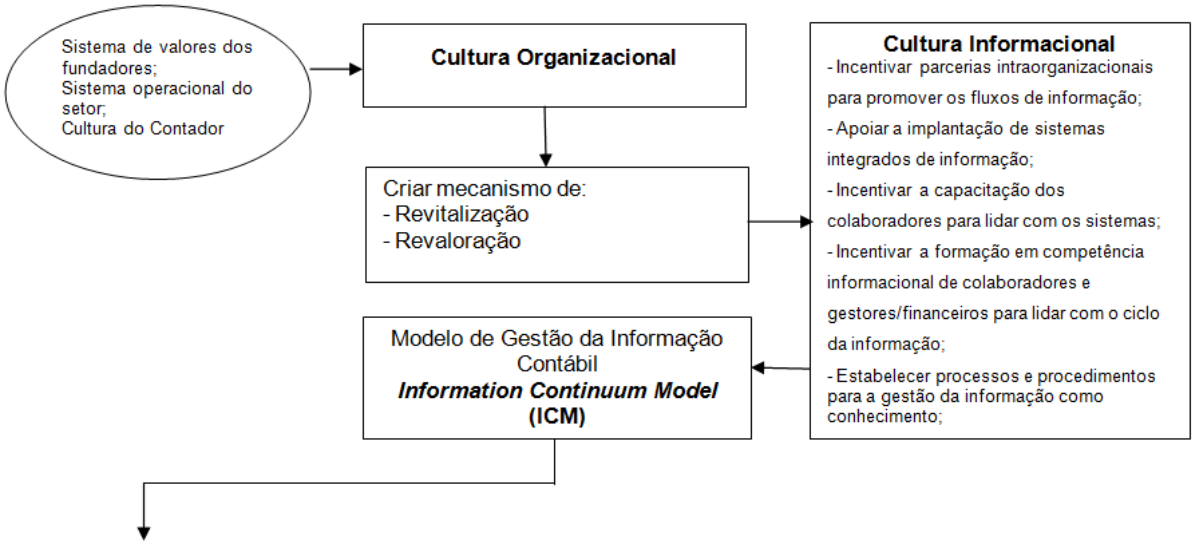
6.2 Práticas para revaloração e revitalização da cultura informacional

A estrutura do modelo GICPCI possibilita a análise da cultura informacional sob a perspectiva do modelo de Curry e Moore (2003), por abranger as dimensões sugeridas pelas autoras como necessárias ao desenvolvimento de uma cultura informacional que promova atitudes e valores internalizados e compartilhados no entorno da geração, busca e uso da informação. Entretanto, é consenso que a cultura informacional é inerente à cultura organizacional e, por isso, o modelo proposto sugere como o primeiro elemento a ser trabalhado.

O modelo de gestão da informação contábil ora proposto, conforme estrutura demonstrada na Figura 9, para o ambiente das pequenas e médias empresas do setor calçadista, começa por reconhecer que a cultura organizacional é a grande força na determinação da geração e uso da informação contábil com o propósito tanto de prestação de contas como também com o propósito de gerar conhecimento para ser aplicado em decisões.

Logo, os primeiros estágios consistem em avaliar a cultura organizacional, criar mecanismos de revaloração para fomentar uma cultura informacional positiva que demanda análise e adoção de novos modelos de gestão da informação, conforme Figura 9a:

Figura 9a - GICPCI: cultura organizacional e informacional.



Fonte: Elaborado pela autora.

No **primeiro estágio (cultura organizacional)** é necessário inicialmente observar as influências que a cultura organizacional recebe do sistema de valores dos fundadores, do sistema operacional que é comum e já inserido na cultura do setor calçadista e ainda do sistema de valores do contador por ser o profissional que detém conhecimento específico da

informação contábil e que está ligado a uma área profissional que desenvolve seus próprios valores. Por isso, é necessária a revisão dos pressupostos que não têm mais validade em ambientes de negócios que exigem inovação e adequação de processos e procedimentos para o enfrentamento de mercados competitivos com demanda de decisões baseadas em informação e não em generalidades ou experiências que no passado deram certo. Faz-se mister criar mecanismo para revaloração da cultura organização.

No **segundo estágio (criar mecanismo de revitalização e revaloração)**, o desafio da etapa de revitalizar a cultura e revalorar as visões compartilhadas, como já foi discutido no referencial teórico, está em preservar o núcleo da cultura e, ao mesmo tempo, em redefinir valores demandados pelas mudanças no ambiente interno e externo. Johann (2004) destaca que esse processo deve demonstrar um caráter educativo mais do que normativo e sugere algumas etapas para a redefinição de valores, sendo elas: a sensibilização, o diagnóstico e a ativação do mecanismo de revaloração, etapas adaptadas, nesta pesquisa, para a questão da gestão da informação contábil:

- **Sensibilização dos gestores**: trabalhar com workshops e com estudos de casos para provocar a percepção pelos gestores/financeiro dos benefícios que o processo pode oferecer.

- **Diagnóstico**: elaborar questionamentos, ora adaptados aos gestores, financeiros, gerentes e contadores para atender ao presente modelo:

✓ Quais os valores culturais inexistentes ou incipientes na organização no tocante à informação contábil e tomada de decisões que precisam ser melhor trabalhados e internalizados na cultura informacional?

✓ Qual o estilo de liderança que os gestores e gerentes deveriam adotar para estimular e melhorar fluxos de comunicação e, portanto, a geração e compartilhamento da informação contábil com o propósito de gerar conhecimento?

✓ Quais as lacunas nos valores da organização para concretizar a relação da tríade pessoas, tecnologia e informação no gerenciamento da informação contábil para geração de ativos informacionais?

✓ Quais as lacunas para concretizar a relação da informação contábil com a administração financeira?

- **Ativação dos mecanismos de revaloração**: estabelecer alguns mecanismos para contribuir na revaloração, tais como:

✓ Rituais de integração: podem contribuir em melhoramento nos relacionamentos intraorganizacional;

- ✓ Definição de executivos e líderes como modelos sociais: pode contribuir na reformulação das novas maneiras de agir com a informação contábil, assim, pode ser necessário criar um novo "herói" como exemplo a ser seguido, mecanismo que visa contribuir na administração de valores ultrapassados, nesse quesito, do legado cultural do fundador;
- ✓ Comunicação e Ações de endomarketing: contribuem na divulgação eficiente, na interação e compartilhamento dos novos valores adjacentes no ambiente interno;
- ✓ Padrões de comportamento: instituem padrões de comportamento com foco na interação dos departamentos;
- ✓ Padrões de procedimentos, normas e costumes: instituem padrões de procedimentos em relação à Contabilidade como um sinalizador de oportunidades ou problemas, com o potencial em apontar as melhores alternativas no processo decisório.

As etapas acima visam à inserção de novos valores ou ressignificação de alguns já existentes e o êxito se concretiza na internalização e compartilhamento desses valores pelos membros da organização, condição que contribui na revitalização do núcleo da cultura organizacional, responsável pela estabilidade e revaloração de visões compartilhadas que promovam o alinhamento da missão, visão, estratégias e processos com os valores divulgados da organização.

Logo, o êxito desses processos deve permitir a passagem para o próximo estágio a ser trabalhado.

No que condiz ao **terceiro estágio (cultura informacional)**, devem ser acionadas atitudes para permitir o desenvolvimento da cultura informacional positiva em relação às dimensões sugeridas por Curry e Moore (2003): fluxo de comunicação, parcerias interorganizacionais, ambiente interno, sistemas de informação, processos e procedimentos. Neste modelo, essas dimensões são descritas em forma de objetivos a serem trabalhados e concretizados com apoio da cultura organizacional, ora revalorada, que favoreça uma cultura informacional para:

- ✓ Incentivar parcerias intraorganizacionais para promover o fluxo de comunicação e de informações;
- ✓ Apoiar a implantação de sistemas integrados de informação;
- ✓ Incentivar a capacitação dos colaboradores para lidar com os sistemas;
- ✓ Incentivar a formação em competência informacional de colaboradores e gestores/financeiros para lidar com o ciclo da informação;
- ✓ Estabelecer processos e procedimentos para a gestão da informação como conhecimento.

Portanto, a concretização dessas condições culmina uma cultura informacional que favorece a inserção de novos modelos de gerenciamento da informação e, consequentemente, permite o acesso ao próximo estágio do modelo.

No **quarto estágio (escolha do modelo de gestão da informação contábil)** devem ocorrer as análises dos diversos modelos disponíveis e a definição do modelo a ser implementado. A presente proposta é um modelo no qual os ciclos básicos da gestão da informação, sob a perspectiva da Ciência da Informação, foram estruturados com base no ICM já aplicado por Oliver (2004; 2008), o qual foi detalhado no segundo capítulo.

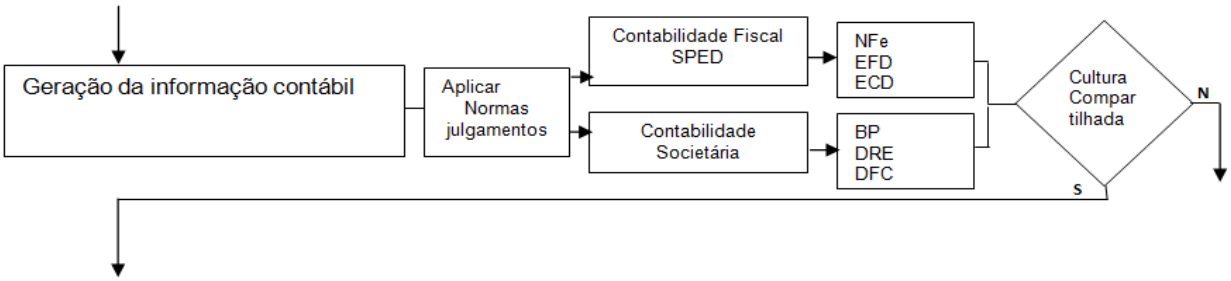
A gama de possibilidades de análise no entorno da gestão da informação orientou a escolha do ICM como base conceitual do modelo proposto, o que destaca a presença das quatro dimensões: geração, captação, organização e pluralização para concretizar o uso estratégico da informação.

6.3 As quatro dimensões para gestão da informação contábil

Logo, retomando à estrutura do modelo proposto, o próximo estágio inclui os processos da gestão da informação, aqui classificados como dimensões, conforme o proposto pelo modelo ICM.

Na **primeira dimensão (geração da informação contábil)**, os dados das operações do cotidiano são organizados, classificados e processados de forma a inserir significado e gerar a informação contábil (Figura 9b).

Figura 9b - GICPCI: geração da informação.



Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, nessa dimensão, ocorre a obrigatoriedade da observância às normas emitidas pela legislação fiscal e pela legislação societária, direcionando a geração da

informação por duas unidades informacionais diferentes – Contabilidade Fiscal e Contabilidade Societária –, que exigem saberes específicos para as respectivas unidades:

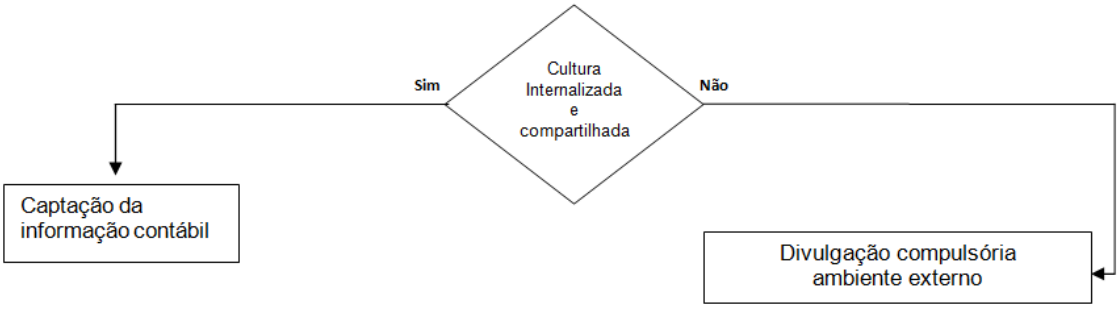
- Contabilidade Fiscal: Unidade informacional responsável pela apuração dos impostos e elaboração das informações pertinentes às obrigações acessórias aos órgãos fiscalizadores. Cada vez mais é exigido das empresas alto nível de detalhamento das informações comerciais, financeiras e fiscais em atendimento ao fisco que ora trabalha com todas as instâncias fiscalizadoras integradas através do SPED, fato que insere a obrigatoriedade da NFe, da EFD, da ECD. Detalhamentos que foram discutidos no terceiro do capítulo mostram que a empresa tem que reportar um enorme volume de informações ao fisco, permitindo-o análises de sua posição econômica, financeira e como contribuinte. Algumas empresas ainda não são obrigadas ao total detalhamento de informações dos projetos do SPED, tais como a elaboração das demonstrações contábeis, entretanto é possível que gradativamente o SPED vá abrangendo todos os tipos e porte de empresas. Logo, o modelo sugere que a interação ao SPED seja como parte do plano de crescimento empresarial seja como preparação para futura inclusão da empresa na faixa da obrigatoriedade. Nesta dimensão, a informação tem como propósito a prestação de contas.

- Contabilidade Societária: Unidade informacional responsável pelo cumprimento da legislação societária na elaboração das demonstrações contábeis, com destaque neste modelo, para o Balanço Patrimonial (BP), a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), pois são informações complementares à administração financeira, recorte deste modelo. São demonstrações orientadas pelas características qualitativas da informação discutidas no terceiro capítulo, orientadas pela legislação societária e cumprem a obrigatoriedade de prestação de contas, pelas sociedades por ações, à CVM, a outros órgãos regulamentadores e pela divulgação pública anual. Essas condições caracterizam as informações com o propósito de prestação de contas aos diversos *stakeholders*, mas, pela perspectiva de quem as recebe, têm propósito de conhecimento, visto que, informam a situação patrimonial e financeira da empresa. O que corrobora que são informações da saúde da empresa, necessárias ao ambiente interno para contribuir na geração de ativos informacionais e subsidiar o processo decisório.

Contudo, a atitude orientada à concretização do propósito da informação fiscal e societária como conhecimento para gestão da empresa, ou seja, o direcionamento à próxima dimensão do ciclo da gestão da informação depende do seguinte questionamento:

“A cultura informacional é internalizada e compartilhada?”

Figura 9c - GICPCI: questionamento da internalização da cultura.



Fonte: Elaborado pela autora.

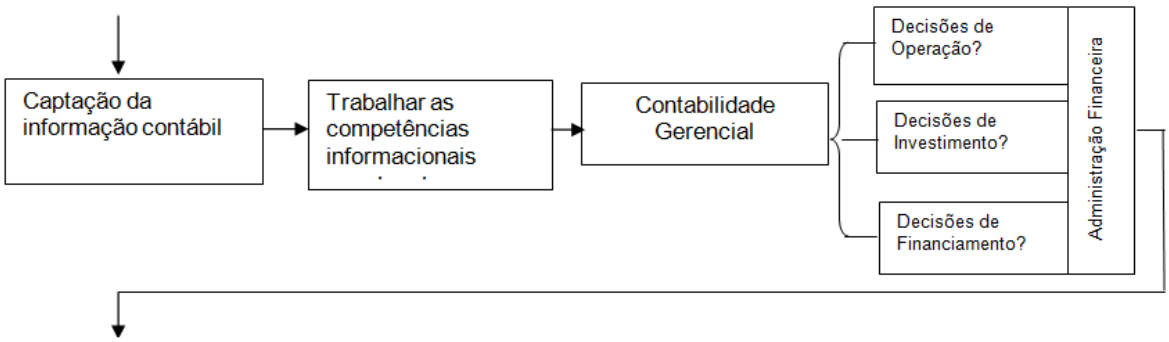
A apreensão ou captação de significado das informações geradas na dimensão anterior depende da condição se os valores divulgados estão realmente imbricados na cultura informacional e se realmente foram internalizados por gestores e contadores.

Caso negativo, se os valores não foram internalizados, o ciclo é interrompido, ou seja, as informações contábeis cumprem apenas o propósito de prestação de contas, vão direto para a dimensão de pluralização, divulgando e permitindo o acesso apenas aos *stakeholders* aos quais são obrigadas.

Mas caso positivo, se a cultura informacional foi fortalecida pela internalização dos novos valores e gerou uma visão compartilhada com atitudes orientadas pela informação, a gestão da informação alcança sua próxima dimensão: a captação da informação.

O alcance à **segunda dimensão (captação da informação da informação contábil)** destaca que as informações oriundas das unidades fiscal e societária provocaram percepção de utilidade pelo valor informacional (Figura 9d).

Figura 9d - GICPCI: captação da informação.



Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, o reconhecimento da informação como recurso remete à necessidade de um conjunto de habilidades para planejamento da geração e uso eficiente para esse recurso ser estratégico. Essa dinâmica requer um processo educativo em competência em informação para o profissional lidar com o ciclo informacional (busca ao uso) de forma eficiente e gerar ativos informacionais.

As habilidades com informação, que compõem tal processo educativo, foram discutidas no quarto capítulo, no qual é revelada a importância desse processo para promover a aprendizagem constante, no caso organizacional, de forma contínua e autônoma. Habilidades apresentadas com base na *American Library Association* (ALA) ora resgatadas e adaptadas ao presente modelo como um passo relevante para cumprir o ciclo da gestão da informação contábil (geração, apreensão, organização e uso estratégico). Ressalta-se que essas habilidades são necessárias a todos os geradores e usuários da informação, mesmo que sejam em diferentes níveis de aprofundamento. A cultura informacional positiva deve favorecer atividades que promovam o desenvolvimento dessas habilidades, sendo estas adaptadas como:

- Reconhecimento e definição da necessidade informacional: É necessário, para alcance dessa habilidade, investir em dinâmicas que promovam questionamentos em torno das atividades funcionais da Contabilidade e das decisões financeiras, para ressaltar condições, atributos e rotinas de uso que tornam a informação contábil significativa. Essa dinâmica pode gerar diversos cenários contribuindo para definição da informação adequada para cada situação pretendida;

- Busca e acesso: É necessário que a empresa ofereça programas de constantes atualizações das equipes em como lidar e explorar os sistemas de informação contábil. O êxito do sistema depende da facilidade e da utilidade de uso percebida pelos usuários dos diversos níveis da estrutura organizacional. Além de que, são necessários treinamentos de como identificar, planejar e monitorar as possíveis fontes de informação;

- Avaliação: É necessário empreender esforços na avaliação da informação contábil selecionada em relação à sua compreensibilidade, tempestividade, materialidade, confiabilidade e comparabilidade, assim como nos aspectos legal, econômico, social e ético;

- Tratamento: É preciso criar procedimentos para organizar a informação contábil para geração de conhecimento na prática empresarial, identificar os tipos de ativos informacionais necessários à administração financeira, ou seja, organizar a informação de forma a provocar a percepção do valor de uso;

- Compartilhamento: É preciso atentar para a prática constante de alimentação e retroalimentação dos fluxos informacionais para integração do setor contábil com as atividades da administração financeira;

- Uso da informação: desenvolver a habilidade de não interromper o processo e usar a informação para suprir a necessidade informacional reconhecida e sintetiza-la em ação nas decisões de investimento e financiamento.

A condição de reconhecer a necessidade informacional em atividades funcionais ou de decisões deve ser muito bem trabalhada por representar o mecanismo de ativação do comportamento de busca e uso da informação contábil a ser gerada a partir da terceira unidade informacional: a "Contabilidade Gerencial".

A Contabilidade Gerencial subsidia vários aspectos de gestão da organização, dentre eles da administração financeira, foco deste modelo. A Contabilidade societária elabora as demonstrações contábeis, sua preocupação é a técnica contábil no sentido de revesti-las de características qualitativas da informação pela orientação da legislação societária. A responsabilidade da Contabilidade gerencial com essas demonstrações é a avaliação, tratamento e compartilhamento de novas informações geradas a partir dessas demonstrações que respondem à necessidade informacional da área financeira, sendo atividades que visam à orientação ao uso dessas informações.

Assim, nesta etapa do modelo, deve-se trabalhar o reconhecimento das necessidades informacionais no entorno das atividades de operação, de investimento e de financiamento, conforme apresentado por Assaf Neto e Lima (2011) no terceiro capítulo. Neste estágio do modelo, deve-se promover a formulação de questionamentos sobre quais informações maximizam o potencial dessas áreas de decisão e quais indicadores são necessários para gerir os direcionadores de valor, tais como:

- Atividades operacionais: Nestas atividades ocorrem as decisões pertinentes à rotina operacional e respondem a questionamentos como: O que e quanto produzir/vender? São questionamentos que inserem a necessidade de informações que demonstram crescimento das vendas, participação no mercado, retorno econômico por produto, nível de devoluções, giro dos estoques, prazos operacionais de cobrança e pagamentos, margem de lucro, ponto de equilíbrio (relação entre preço, volume e lucro), alavancagem operacional e outros.

- Atividades de investimento: Nestas atividades ocorrem as decisões que respondem às questões pertinentes aos investimentos que oferecem suporte às atividades operacionais e afloram questionamentos, tais como: Onde e quando investir? Curto prazo (estoques ou financiamento de clientes)? ou longo prazo (maquinários, imóveis)?

Essas questões destacam a necessidade informacional a respeito da alavancagem financeira, retorno do investimento, ciclo operacional e financeiro, etc.

- Atividades de financiamento: Nestas atividades ocorrem as decisões que respondem às questões de como suprir a empresa de recursos financeiros consumidos nas atividades operacionais e de investimento. Atividades que devem aflorar questionamentos do tipo: Como financiar? Quais as fontes de financiamentos com menor custo? Qual a relação custo e benefício e fontes de financiamento?

Essas questões destacam a necessidade informacional a respeito da estrutura de capital, custo do capital próprio, custo do capital de terceiros e risco financeiro.

Todas as três atividades estabelecidas como área de decisão envolvem recursos financeiros que são administrados com o objetivo de geração de lucro. Todavia, foi observado, na discussão teórica que, em mercados competitivos é preciso, distinguir lucro contábil e lucro econômico, estabelecer metas para gerir recursos financeiros com eficiência para agregar valor econômico às decisões. Condição que insere na junção dessas atividades questionamentos em relação à avaliação da gestão da empresa em relação à criação de valor econômico.

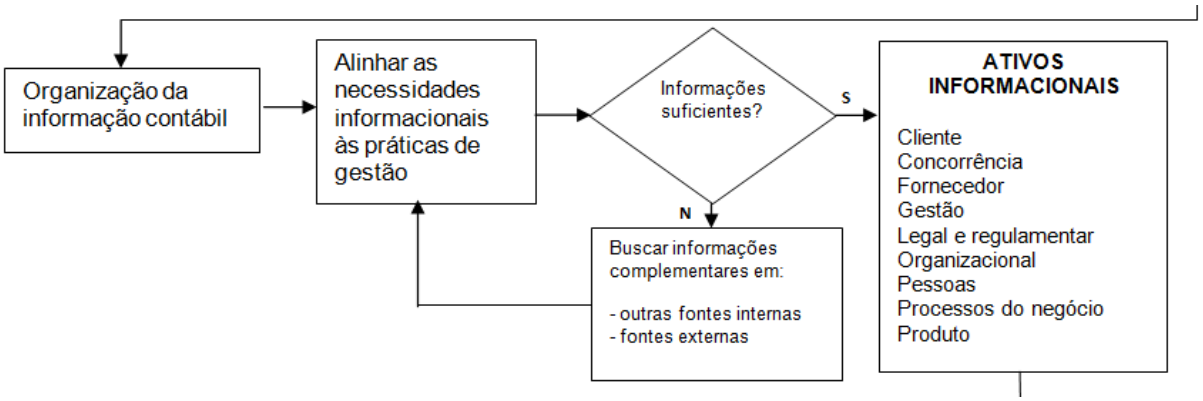
Esse questionamento destaca a necessidade informacional como medida para concretizar a apuração da geração de valor econômico, tais como o indicador conhecido como EVA, discutido no segundo capítulo.

Logo, nesta segunda dimensão, a necessidade informacional é reconhecida e se torna guia da significação da informação contábil e vários indicadores de medidas e de avaliação de gestão devem ser gerados.

Todavia, um índice isolado de outros complementares ou que esboçam a causa de seu comportamento não fornece elementos suficientes para uma resposta à necessidade informacional, fazendo-se necessária uma análise temporal e setorial, conforme discutida no terceiro capítulo. É imprescindível a organização dessas informações em uma linguagem de fácil entendimento e de acesso aos efetivos usuários e também àqueles em potencial que, pelas facilidades e valor destacados, podem ser despertados ao uso das informações contábeis, passando para a terceira dimensão do modelo.

A **terceira dimensão (organização da informação contábil)** do modelo é justamente responsável pela organização e armazenamento das informações geradas nas dimensões anteriores, transformando a linguagem técnica contábil em mensagens de negócios de forma a facilitar o encontro dessas mensagens com as necessidades informacionais aos integrantes da área financeira e gestores (Figura 9e).

Figura 9e - GCPCI: organização da informação.



Fonte: Elaborado pela autora.

Este passo está centrado na proposta de identificação dos grupos de informações que respondem às necessidades informacionais por tema, classificados como ativos informacionais que devem fazer parte da organização.

Todavia, o modelo sugere o questionamento sobre a possibilidade de, as informações geradas pelas unidades informacionais Contabilidade Fiscal e Societária serem suficientes para responder às necessidades identificadas para a administração financeira e compor com êxito os ativos informacionais.

Tal questionamento emerge pela diversidade das atividades funcionais e, portanto de informações que permeiam o ambiente interno de negócios, levando-se em conta que a empresa é um sistema aberto que recebe influências do ambiente externo.

Logo, é salutar questionar a necessidade de informações de outras fontes internas ou externas para complementar a elaboração dos ativos informacionais especificados, no modelo, com base na proposta de Oppenheim, Stenson e Wilson (2003b), a saber:

Os **Ativos Informacionais** foram aqui adaptados em nove ativos informacionais, com objetivo de subsidiar a administração financeira, sendo informações agrupadas da seguinte forma:

Informações do cliente e vendas - relatam o relacionamento com os clientes, assim como apontam o comportamento das vendas em geral, em forma de indicadores tais como: Taxa de vendas por clientes; Taxa de vendas por linha de produtos; Taxa de evolução das vendas nos últimos períodos; Taxa de participação no mercado; (proporção das vendas da empresa em relação às vendas de Franca); Taxa de captação de novos clientes por linha de produto; Taxa de retenção de clientes; Taxa de retorno econômico por linha de produto; Taxa da receita pelo investimento; Índice de devoluções por cliente; Índice de atraso na entrega de

mercadorias ao cliente; Giro dos estoques no cliente; Prazos operacionais de recebimento; Taxa de inadimplência de clientes; Ponto de equilíbrio (relação entre preço, volume e lucro); Alavancagem operacional; Taxa de investimento em marketing (Gasto com marketing /Vendas).

Entre as informações que compõem o ativo informacional de clientes foram contempladas as medidas – participação de mercado, retenção e captação de clientes, lucratividade por cliente, satisfação do cliente – sugeridas como essenciais por Kaplan e Norton (1997) em sua proposta do *Balanced Scorecard* (BSC), uma matriz de indicadores considerada, segundo os autores, uma ferramenta que coloca a estratégia em ação.

- Informações da concorrência - destacam a posição da empresa em relação ao setor ao apontar: - Informações das melhores práticas do setor *(benchmarking);* Análise setorial através do confronto dos resultados da empresa com o setor; Informações de lançamentos de novos produtos no setor.

- Informações do produto - destacam os esforços da empresa no tocante aos investimentos em busca de melhorias em sua produção, em relação a: Taxa de inovação de processos produtivos (gasto com inovação/vendas); Taxa de investimento em maquinários (gastos com investimentos/vendas); Percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo de produção e custo; Taxa de Participação de funcionários em cursos de inovação tecnológica (gastos com cursos de atualização/vendas).

- Informações sobre o processo do negócio - destacam as informações de fonte externa, pertinentes aos aspectos políticos, econômicos e financeiros do mercado que refletem na administração financeira da empresa: Ações e propostas das Associações e Sindicatos da classe patronal do setor; Estudos do comportamento e tendências do mercado consumidor; Estudos do comportamento e tendências do mercado externo concorrente; Estudos do comportamento e tendências do mercado financeiro; Relatos dos resultados e tendências das feiras e exposições do setor; Linhas de financiamento disponíveis e/ou específicas para o setor; Programas de redução da carga tributária do setor; Programas para parcelamento de imposto.

- Informações para gestão empresarial - destacam o desempenho econômico e financeiro da empresa assim como sua capacidade de geração de valor, possível pela elaboração de relatórios com análise temporal e setorial dos seguintes indicadores: Índices de liquidez; Índices de rentabilidade; Índices de endividamento; Retorno sobre investimento (ROI); Viabilidade econômica; Valor econômico agregado (EVA).

- Informações para gestão de pessoas - destacam o relacionamento da empresa com os funcionários, assim como apontam investimentos em ações da empresa empreendidas na busca de desenvolvimento de competências e habilidades: Taxa de gastos com melhoria dos processos produtivos; Taxa de gastos com capacitação e desenvolvimento de habilidades para melhoria dos processos produtivos; Taxa de gastos com capacitação para uso dos sistemas de informação; Índice de retenção de talentos; Índice de rotatividade de funcionários; Taxa da receita por funcionário; Produtividade por funcionário; Número de sugestões por funcionários; Número de sugestões por funcionários que foram adotadas; Número de eventos para socialização e integração de equipes.

- Informações do fornecedor - destacam o relacionamento com fornecedores assim como suscitam as vantagens competitivas dos fornecedores que devem ser aproveitadas e os pontos fracos que devem ser evitados, por meio de indicadores como: Índice de desenvolvimento de novos processos, produtos ou serviços entre os fornecedores; Frequência do desenvolvimento de novos processos, produtos ou serviços; Relatórios atualizados dos novos processos, produtos ou serviços; Índice de atraso na entrega de mercadorias pelo fornecedor; Índice de devolução ao fornecedor pela qualidade das mercadorias; Índice de rotatividade de fornecedores; Prazos operacionais de pagamento; Taxa de retenção de fornecedores; Taxa de inadimplência com fornecedores.

- Informações legais e regulamentares - esse ativo informacional está relacionado às informações sobre apuração dos impostos, às obrigações fiscais e acessórias e, ainda, quando obrigadas, aquelas informações pertinentes ao cumprimento da legislação societária. Essas são as informações elaboradas pela Contabilidade fiscal e societária e,

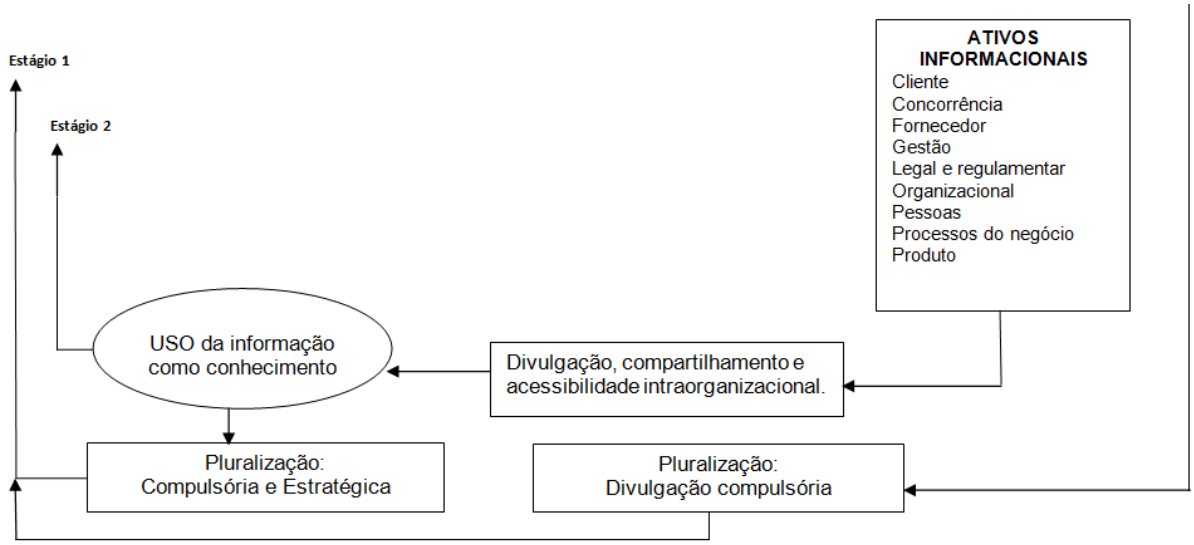
Informação organizacional - este último grupo de ativo informacional está relacionado com as informações sobre a empresa tais como, a estrutura organizacional – níveis hierárquicos; a estrutura dos fluxos informacionais; o estilo de lideranças; as políticas de divulgação da missão e visão; o código de ética; as normas, regras e regulamentos de procedimentos de gestão; as políticas ou normas da gestão da informação; as políticas ou normas compartilhamento de informações; os planos de crescimento da empresa; as políticas de recompensa e punição e as políticas de revitalização e revaloração da cultura organizacional.

A partir da elaboração e agrupamento das informações, o próximo passo é trabalhar na divulgação e compartilhamento intraorganizacional, facilitando o acesso aos gestores e profissionais da área financeira dos diversos ativos informacionais para apoiarem suas atividades e sanar suas necessidades informacionais salientadas na dinâmica da segunda

dimensão, concretizando o uso da informação contábil nas decisões de investimento e financiamento.

Na **quarta dimensão (uso e pluralização)** ocorrem as atividades de uso, divulgação e compartilhamento dos ativos informacionais (Figura 9f).

Figura 9f - GICPCI – uso e pluralização da informação.



Fonte: Elaborado pela autora.

É fato que algumas informações são estratégicas e, portanto, não devem ser divulgadas no ambiente externo à empresa, por se tratar de informações que a diferencia da concorrência. Entretanto, o excesso de sigilo de informações pode provocar uma imagem negativa ou equivocada ao mercado. A pluralização da informação contábil no ambiente externo pode reduzir a insegurança dos credores em relação ao risco de inadimplência e, consequentemente, promover a redução do custo financeiro. Pode mostrar, ainda, indícios de empresa em expansão, tal qual uma empresa que pretenda abrir o seu capital, ou seja, participar no mercado de capitais e enfrentar condições que exigem um tempo de preparação e construção de sua imagem.

Conclui-se que o uso da informação contábil para geração de conhecimento, pelo presente modelo GICPCI, indica que o ciclo da gestão da informação foi cumprido, porém, diante da consideração de que o propósito da informação é conhecimento, o ciclo será acionado novamente com o seu uso. Isto posto que os esforços empreendidos nas atividades de cada dimensão, na geração de diversificados ativos informacionais e na promoção do seu uso de forma intraorganizacional, conforme proposto no modelo, além de possibilitar uma gestão exitosa da informação contábil, promove também as condições de uma organização

que aprende e aumenta a capacidade de adaptar, criar e inovar em mercados competitivos, nos quais a mesma deve ser gerida como um recurso estratégico.

Desse modo, o pressuposto é de que gestores e gerentes desse tipo de empresa priorizam a revaloração da cultura organizacional em busca do fortalecimento da cultura informacional para concretização da gestão da informação contábil que envolva processos geradores de conhecimento e incentivadores do compartilhamento e uso da informação contábil nas diversas atividades e decisões financeiras pertinentes à rotina do ambiente de negócios.

7 CULTURA INFORMACIONAL DAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS NO CONTEXTO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Ao aplicar a presente pesquisa nas indústrias calçadistas de Franca, buscaram-se subsídios para o conhecimento da cultura organizacional e informacional a fim de tecer relações com a gestão da informação contábil na geração de conhecimento quanto suporte para as decisões financeiras. Isto posto que, na presente pesquisa, entende-se que a cultura informacional emerge da cultura organizacional como uma entidade relevante na determinação de valores, prioridades e procedimentos com a informação contábil quanto sua geração, captação, organização, uso e pluralização, conforme sugerido no modelo GICPCI proposto no capítulo 6.

Neste capítulo são apresentados o contexto das indústrias calçadistas de Franca, os procedimentos metodológicos para desenvolvimento e aplicação da pesquisa, além dos resultados apurados e respectivas análises.

7.1 Contexto das indústrias calçadistas de Franca

O polo calçadista de Franca é destacado, pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, entre os principais parques fabricantes de calçados masculinos do país. No Estado de São Paulo, a cidade de Franca participa no setor calçadista com mais dois polos importantes, Birigui, que detém o título de principal produtora de calçados infantis e, com a cidade de Jaú, que vem se destacando pela fabricação de calçados femininos (ABICALÇADOS, 2012).

A ABICALÇADOS é uma entidade que tem como objetivo a defesa das políticas do setor calçadista, o acompanhamento e a atuação direta em questões de interesse do segmento em nível nacional. A sede dessa entidade está localizada em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, o maior polo calçadista do Brasil.

Para defesa das políticas do setor calçadista em nível local, tem destaque o Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (SINDIFRANCA). Trata-se de uma entidade da classe patronal, fundada em 1958, com sede na cidade, que busca congregar as empresas da cadeia produtiva da cidade de Franca com objetivo de fortalecer o segmento através de ações em conjunto que demonstram a importância relativa do setor em busca de políticas e estratégias de crescimento e apoio ao setor calçadista.

O número exato de indústrias produtoras de calçados existentes na cidade de Franca é um tema que há muito tempo vem causando polêmica entre pesquisadores e instituições, haja vista que o constante surgimento de novas empresas, as alterações em parte de suas atividades

produtivas e o encerramento de fábricas já existentes são fatores que inserem complexidade para precisar o universo das indústrias calçadistas de Franca (SMITH, 2000; CARVALHO NETO, 2004; MACHADO NETO, 2006).

O *site*[6] da ABICALÇADOS aponta que o polo calçadista de Franca é composto por 760 indústrias produtoras de calçados. No entanto, não é apontado quando foi realizado tal levantamento. Pode-se inferir que esse levantamento coaduna com a pesquisa realizada em 2006 por Machado Neto (2006), que apresentou um relevante mapeamento do setor e concretizou, na época, o universo do setor em 760 indústrias calçadistas da cidade.

Todavia, em um recente mapeamento apresentado em 2011 pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, foi apurado um universo de 1015 empresas em atividade na cadeia produtiva de calçados na cidade. Deste universo, 283 empresas são fornecedoras de insumos e matérias-primas, 265 empresas são prestadoras de serviços, tais como bancas de pesponto e de corte, e 467 empresas são produtoras de calçados (SINDIFRANCA, 2011a).

Para esta pesquisa, foi adotado o citado levantamento do SINDIFRANCA, isto a partir do entendimento de que este mapeamento é o mais recente do setor, sendo esse a base de trabalho para a entidade estabelecer políticas e estratégias de fortalecimento do nicho calçadista e por estar sendo divulgado em nível nacional para demonstrar sua relevância em busca de apoio do governo e de instituições de fomento.

Como por exemplo, ao destacar em relatório que as 467 indústrias calçadistas foram responsáveis, em 2009, por uma produção de 25,9 milhões de pares, o valor alcançado em faturamento foi de R$ 1,14 bilhão, a exportação representou 12% do total dos pares produzidos, e foram gerados 24.693 empregos diretos nesse período (SINDIFRANCA, 2011a).

Essa movimentação financeira e de postos de trabalho destaca a relevância do setor calçadista para a cidade e região, assim como para o país pela sua condição de fornecedora de mercadorias para alimentar a dinâmica da atividade de comercialização em cadeia nacional; causando, portanto, pelo efeito sistêmico, contribuição de forma indireta na geração de emprego também no comércio.

Contudo, o setor não explora totalmente a capacidade de produção instalada. Em 2010 foi apontada uma produção de 29.924 pares diante de uma capacidade instalada para a produção de 36.010 pares, conforme relatório do SINDIFRANCA (2011a, p. 36), situação que acusa um aproveitamento de 83,10% dos investimentos efetuados revelando um descompasso,

[6] Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/index.html>. Acesso em: 27 jul. 2012.

o qual pode ser observado como possibilidade para expansão produtiva, maximização dos investimentos, redução de gastos fixos e, consequentemente, melhora na competitividade.

Outra questão é que, o setor tem sofrido várias baixas, como pode ser observado entre os mapeamentos do setor calçadista, discutidos acima. O setor está exposto aos problemas peculiares da mortalidade das PME.

Ainda em 2010, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de São Paulo publicou uma pesquisa sobre a sobrevivência e mortalidade das PME, através de monitoramento de empresas constituídas entre 2003 e 2007, constatando que 27% das empresas paulistas fecham em seu primeiro ano de atividade. Entretanto, em comparação com as primeiras edições da pesquisa, observou-se a tendência de queda na taxa de fechamento de empresa, contudo salienta-se que a taxa de mortalidade de empresas ainda é relativamente elevada se comparada com outros países (SEBRAE, 2010). O referido relatório também identifica as principais causas que levam ao fechamento das empresas como sendo: comportamento empreendedor pouco desenvolvido; falta de planejamento prévio; gestão deficiente do negócio; insuficiência de políticas de apoio; flutuações na conjuntura econômica e problemas pessoais dos proprietários.

O item destacado como principal fator da mortalidade, pelo SEBRAE (2010), salienta a necessidade de melhora no aprimoramento de características empreendedoras no tocante à busca e uso da informação, planejamento e monitoramento, antecipação aos fatos, estabelecimento de objetivos e metas. Constatação que sugere a necessidade de revaloração da informação no ambiente das PME.

Acrescenta-se que a melhora na taxa de mortalidade das PME no período pesquisado pode ser justamente devido à constatação, nas empresas pesquisadas, da evolução do perfil do empreendedor, da escolaridade e da iniciativa de empreendimento por oportunidade e não por necessidade (SEBRAE-SP, 2010). Entende-se que, pela oportunidade no sentido de abrir um negócio pela percepção, através de pesquisas, da ausência de algum serviço ou produto no mercado, e por outro lado, quando se trata da abertura de um negócio simplesmente pelo anseio em suprir a falta de emprego, considera-se um empreendimento pela necessidade de renda. Outros motivos que contribuíram para a redução da mortalidade das PME também foram apontados pelo SEBRAE (2010), como; maior preocupação com planejamento e com levantamento de informações e, portanto, melhora na gestão básica dos recursos organizacionais e, ainda, a melhora da economia no tocante à renda e à oferta de crédito para consumo foram relevantes como base de apoio para os demais fatores.

No contexto das indústrias calçadistas de Franca, o SINDIFRANCA (2011b) aponta, em um estudo sobre a mortalidade neste setor, que, entre as empresas fechadas e pesquisadas, 15% não sobreviveram nem cinco anos, e a maioria perdurou de cinco a dez anos. Os gestores dessas empresas apontaram como principais dificuldades enfrentadas: a falta de capital de giro, a concorrência muito forte, falta de clientes, inadimplência, desconhecimento do mercado e ausência de conhecimentos gerenciais. A maioria dessas empresas era de pequeno porte e empregava familiares, esposas, irmãos, cunhados e outros parentes próximos, nos diversos setores da empresa, sendo a maior parte oriunda do setor produtivo. Dessas empresas que fecharam suas portas, 77% confirmaram que nunca realizaram uma capacitação para direção administrativa do negócio SINDIFRANCA (2011b).

Este fato deixa implícita a necessidade de observância na gestão dos recursos organizacionais neste setor. Haja vista que, algumas características perduram neste setor, tais como a empresa e gestão familiar - composta e gerida por integrantes de uma mesma família, a maioria constituída juridicamente como sociedade limitada (LTDA), e a classificação como micro ou de pequeno porte, seguindo o critério pelo número de funcionários conforme divulgado pelo SINDIFRANCA (2011a).

A classificação do porte das empresas em micro, pequena, média ou de grande é um fator base utilizado para a formulação de políticas, estratégias, concessão de financiamentos e tratamento tributário diferenciado. Logo, são observados diversos critérios que são constituídos a partir de parâmetros estabelecidos pelos diferentes órgãos governamentais ou regulamentadores ou, ainda, por instituições de fomento, critérios, tais como:

- Número de empregados e segmento da atividade: critério estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

- Receita operacional bruta anual: critério utilizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pela Secretária da Receita Federal para estabelecer as empresas possíveis de opção ao Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, um regime simplificado e favorecido, aplicável às empresas classificadas como microempresas e empresas de pequeno porte pela receita bruta. É relevante, ainda, destacar que o SEBRAE passou também a utilizar o faturamento como critério para definir o porte da empresa. O SEBRAE (2012) esclarece que a adoção do critério do porte da empresa para esta instituição segue a Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que são classificadas da seguinte maneira: Empreendedor Individual - Faturamento até R$ 60 mil; Microempresa - Faturamento até R$ 360 mil e Empresa de Pequeno Porte - Faturamento entre R$ 360 mil e R$ 3,6 milhões.

- Receita operacional e valor do ativo: critério utilizado pela legislação societária e pelo Comitê de Procedimentos Contábeis (CPC) que estabelecem como empresa de grande porte aquela com ativo total superior a R$ 240.000.000,00 ou receita bruta anual superior a R$ 300.000.000,00, sendo as demais classificadas como pequenas e médias empresas (PME), discussão apresentada no segundo capítulo.

Este último foi o critério adotado nesta pesquisa pela pertinência ao tema investigado: gestão da informação contábil.

7.2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada junto às indústrias de calçados é de natureza descritiva-explicativa e revela um corte transversal, ou seja, os dados são coletados em um ponto do tempo, próprio de pesquisas descritivas. A maioria desse tipo de pesquisa é caracterizada pela adoção de levantamento de dados por amostragem conhecido como s*urvey*.

O recorte transversal se traduz relevante para o estudo por ser um momento em que a Contabilidade passa por várias alterações advindas das exigências do SPED e pelas alterações na legislação societária, o que imprime necessidade de adaptações às empresas pesquisadas neste período em que está sendo realizada a pesquisa.

A abordagem adotada é quantitativa, a qual, segundo Martins (2007), é bastante utilizada em estudos descritivos que relacionam variáveis necessárias à verificação de fenômenos ou na determinação de características de populações específicas. Para tanto, os dados coletados são quantificados, assim como o tratamento desses foi por meio de análise estatística.

Richardson (1999) destaca que o método quantitativo é apropriado quando se deseja identificar e analisar relações entre variáveis, concebendo, em princípio, a intenção de garantia da precisão dos resultados, evitando distorções de análise e, consequentemente, permitindo uma margem de segurança quanto às inferências.

Em relação à caracterização das variáveis pesquisadas, Martins (2007) ressalta a premência da identificação das principais variáveis da situação-problema que se pretende investigar e a necessidade, para cada variável, de estabelecer o nível de especificação, o nível de mensuração e a posição que ocupa em determinada relação ou propósito, implicando na tradução das variáveis em conceitos mensuráveis.

Assim, as variáveis são constituídas para responder às questões da pesquisa, estabelecidas no capítulo 1 relacionadas a seguir:

- A cultura informacional é um agente em evolução e facilitador na gestão da informação contábil para geração e uso de ativos de informação no ambiente das pequenas e médias empresas calçadista?

- Quais são os comportamentos e valores que podem descrever a cultura informacional do setor calçadista de Franca, como a cultura de um determinado nicho de negócios situado em uma mesma região?

- A percepção de valor à informação contábil pelo contador, como gerador, e pelos gestores/financeiros como usuários está alinhada?

O Quadro 24 apresenta as variáveis a serem pesquisadas, construídas a partir das dimensões e atributos que constituem o modelo conceitual proposto no capítulo 6 e do modelo de avaliação da cultura informacional proposto por Curry e Moore (2003) discutido no capítulo 5. Sendo as variáveis adaptadas ao contexto da gestão da informação contábil e em atendimento à perspectiva do modelo ICM de Schauder, Johanson e Stillman (2005) e Oliver (2004; 2008) apresentado no capítulo 2.

Pela consideração da relevância do alinhamento da percepção de valor à informação contábil, pelo gerador da informação e pelos usuários dessas, conforme proposta de Pierce e O'Dea (2003) referenciada no capítulo 3, algumas variáveis foram inseridas para possibilitar tal análise entre contadores e financeiros.

O Quadro 24 apresentado a seguir está estruturado em colunas que apontam as dimensões para análise da cultura organizacional e informacional, o propósito da dimensão, os sujeitos da pesquisa e as respectivas variáveis a serem investigadas, descritas como assertivas que compõem o instrumento de coleta de dados (Apêndices A e B).

Quadro 24 - Variáveis da pesquisa.

Dimensões pesquisadas	Cultura Organizacional (CO) Informacional (CI)	Propósito	Respondentes	Especificação das variáveis (Assertivas do instrumento de coleta de dados)
1 Estratégia e objetivos	CO	Apontar o estilo de liderança.	Contador	Conheço os objetivos de médio e longo prazo da empresa. Os objetivos do departamento contábil são claros. Estou envolvido no estabelecimento de objetivos do departamento contábil. O diretor acima de minha posição é interessado em minhas ideias e incentiva novas propostas de relatórios de informações.
2 Relação com a informação de forma geral	CI	Analisar se os valores à informação são declarados e compartilhados.	Financeiro e Contador	A informação deveria ser a base para qualquer processo decisório em todos os níveis da empresa. A informação é a base para qualquer processo decisório em todos os níveis desta empresa. Tenho conhecimento das informações-chave de que a empresa precisa para eficiência de seus negócios. Tenho conhecimento das informações- chave de que a organização dispõe para melhorar a eficiência de minhas atividades e decisões. Tenho fácil acesso a todas as informações de que necessito para exercer minhas atividades ou tomar decisões. Confronto a informação em minha posse com a pertinência ao problema atual ou com informação de outras fontes. Empreendo tempo e esforço na busca de informação como base para minhas decisões. Minha intuição tem maior influência em minhas atividades e decisões do que a informação de outras fontes.

Continua

Quadro 24 (continuação).

3 Ambiente de trabalho	CO	Analisar o clima organizacional para promoção de um ambiente de confiança e cooperação.	Contador	Sinto que meus esforços e minha contribuição são valorizados pela organização. Estou altamente motivado no setor contábil. Existe colaboração entre os departamentos. Sinto que o departamento contábil é reconhecido como parte relevante para alcance do objetivo da empresa. Sinto parte de um time que trabalha em conjunto para alcance dos objetivos da empresa.
4 Associações Sindicatos Profissionais	CO	Analisar se a participação implica impactos na organização.	Contador	Sou associado a alguma associação ou sindicato da classe contábil. Faço parte da diretoria de alguma associação ou sindicato contábil. Meu relacionamento com a associação, sindicato é pertinente a eventuais participações em palestras. Mantenho-me a par da maioria dos temas atuais e de desenvolvimentos de minha profissão através da associação, sindicato ou órgãos da classe contábil (CRC e CFC). Os valores e objetivos da profissão contábil são sempre compatíveis com os objetivos da empresa em relação à gestão da informação contábil. A empresa é receptiva às novas ideias e desenvolvimentos que ocorrem em minha área profissional.

Continua

Quadro 24 (continuação).

5 Sistemas de Informação; **Processos e Procedimentos**	CO CI	Apontar se os sistemas de informação contábil estão alinhados ao objetivo dos departamentos e da organização. Apontar a existência de documentação como roteiro, guia de procedimentos que reforçam o valor da informação para a organização.	Financeiro e Contador	A infraestrutura tecnológica é adequada para implantação e/ou atualização de sistemas integrados de informação. Os sistemas de informação contábil estão integrados (faturamento, Contabilidade fiscal – Contabilidade societária e Contabilidade gerencial-financeiro). Tenho habilidades, como usuário, para lidar com a busca e uso das informações que o sistema contábil oferece. As políticas, processos e procedimentos em relação aos diversos sistemas de informação da organização estão documentados. A empresa incentiva a participação dos funcionários em cursos de capacitação em tecnologias de informação. As informações contábeis e respectivas análises são organizadas em grupos identificados por assuntos para administração financeira. Todas as modalidades do SPED, em que está enquadrada (NFe, ECD, EFD), estão integradas em um único sistema. A adequação às exigências pelo SPED resultou na elaboração ou fortaleceu a elaboração das demonstrações contábeis nesta empresa. A partir do detalhamento de informações exigido pelo SPED foi gerado outros grupos específicos de informações sobre aspectos para gestão do negócio.
6 Relacionamento-Parcerias intraorganizacionais	CO CI	Analisar a sinergia entre departamentos e a organização como um todo.	Contador	A empresa incentiva envolvimento de todas as partes interessadas quando as decisões impactam ou influenciam outros departamentos. Os outros departamentos disponibilizam, com facilidade e em tempo hábil, as informações para o departamento contábil exercer suas atividades. O departamento contábil disponibiliza, com facilidade e em tempo hábil a outros departamentos, informações de sua posse. Nessa empresa, os departamentos classificam como dados confidenciais a maioria das informações, causando o impedimento de seu compartilhamento e uso na elaboração de análises.

Continua

Quadro 24 (continuação).

7 Comunicação	CO CI	Analisar os fluxos verticais e horizontais de comunicação.	Contador	Tenho conhecimento das metas e objetivos de outros departamentos. Tenho reuniões com regularidade com integrantes de outros departamentos para trocar informações e ideias. O diretor acima de minha posição sempre assegura que eu tenha ciência de todas as questões relevantes e pertinentes à expectativa do setor contábil.
8 Relação com a informação contábil	CI	Apontar a percepção dos atributos que qualificam o uso da informação contábil:	Financeiro	Considero a informação contábil como sendo as informações e análises de natureza fiscal, econômica, financeira, física e de produtividade para alcance do objetivo da empresa. Entendo facilmente a informação contábil que é disponibilizada. A informação contábil é oportuna, ou seja, ela me ajuda a resolver problemas e decisões atuais. A informação contábil me auxilia na confirmação ou correções de diretrizes para futuras ações. A omissão ou distorção da informação contábil pode influenciar as minhas decisões na área financeira. A informação contábil que recebo é livre de influências das normas fiscais e representa adequadamente a natureza econômica. Recebo as demonstrações contábeis mensal ou bimestralmente. Recebo análises de tendências da posição patrimonial e financeira e do desempenho econômico da empresa mensalmente. Uso estudos de tendências da posição patrimonial e financeira e do desempenho econômico da empresa para as decisões de investimento de recursos financeiros. Recebo estudos comparativos da posição da minha empresa em relação ao setor calçadista. Recorro à equipe contábil para informações de que eu necessito em minhas decisões financeiras. Dispenso a elaboração das demonstrações contábeis. Minha intuição tem maior influência em minhas decisões financeiras do que as informações contábeis.

Continua

Quadro 24 (continuação).

9 Propósito da Informação	CI	Avaliar o uso e alcance da informação contábil.	Financeiro e Contador	A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para órgãos fiscalizadores e regulamentadores. A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para apoiar as decisões na área comercial. A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para apoiar as decisões na área financeira. Entre as opções abaixo aponte a ordem de prioridade de uso para decisões de investimento e financiamento: ( ) Demonstrações Contábeis (Balanço, Demonstração do Resultado e Demonstração Fluxo Caixa); ( ) Fluxo de Caixa (entradas e saídas de caixa – receita e gastos já realizados) ( ) Orçamento de Caixa (previsão de entradas e saídas de caixa); ( ) Análises de Liquidez, Rentabilidade, Endividamento; ( ) Análises dos vetores para geração de valor agregado (EVA); ( ) Análises de fatores externo; ( ) Análises do comportamento das vendas; ( ) outros (indique) _____.
10 Pluralização	CO CI	Analisar se a divulgação da informação contábil no ambiente externo é estratégica ou compulsória.	Financeiro e Contador	As Demonstrações Contábeis são disponibilizadas ao ambiente externo para: ( ) Órgãos fiscalizadores e regulamentadores; ( ) Instituições financeiras e fornecedores; ( ) Público - sociedade em geral; ( ) Nenhuma opção, somos dispensados da elaboração das demonstrações contábeis.

Fonte: Elaborado pela autora.

Martins (2007) destaca que, em estudos exploratórios, aqueles que buscam maiores informações sobre determinado assunto, e em estudos descritivos com levantamentos por amostragem, o instrumento mais comum é o questionário por favorecer exatidão na mensuração dos dados.

A coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa tipo *survey*, a qual, segundo Martins (2007) caracteriza-se pelo levantamento de dados junto às fontes primárias e pela oferta de possibilidades de estudo de conjuntos, através de aplicação de questionários em amostra expressiva que permita aferir a incidência relativa, a distribuição e as relações entre as variáveis.

Nesse sentido, a aplicação do método *survey* permite que a análise do conjunto das empresas calçadistas pesquisadas ofereça, além da descrição de suas características, no que refere aos aspectos propostos no problema de pesquisa, certa generalização dos resultados amostrais para a população das empresas em estudo, condicionado à alta representativa da população.

A aplicação de questionários autopreenchíveis para levantamento dos aspectos e opiniões referentes à população em estudo foi realizada em contato direto com os participantes, sendo esses divididos em dois grupos:

- Contadores: representando o profissional responsável pela Contabilidade, unidade geradora da informação contábil. Esses são designados como profissionais contabilistas, o serviço contábil pode ser interno ou externo. Assim a empresa pode ter um contador e equipe exclusiva internamente ou pode terceirizar o serviço contábil, contratando um contador externo na modalidade de assessoria contábil.

- Administradores financeiros: representando os usuários da informação contábil. Devido ao recorte da gestão da informação proposto neste estudo ser a informação contábil como subsídio da administração financeira, o entrevistado deve ser o executivo (funcionário) ou diretor (sócio-diretor) responsável pela administração financeira. Pressupõe-se que em muitas empresas esse cargo é ocupado pelos próprios empresários que exercem a função de gestores das indústrias de calçados de Franca, fato que será averiguado para compor a análise da cultura organizacional.

Sob essas condições foram desenvolvidos dois tipos de questionários para a mesma empresa, os quais estão apresentados nos apêndices A e B.

Conforme exposto no Quadro 24, alguns grupos de dimensões e variáveis são distintos entre o contador e administrador financeiro; todavia, outros são semelhantes, tendo em vista o objetivo de avaliar o alinhamento das opiniões entre os dois tipos de entrevistados.

Para validação dos questionários, foi realizado o pré-teste da aplicação do questionário com duas empresas, para tanto, dois contadores e dois administradores financeiros participaram desta fase. O pré-teste, consoante Martins (2007), consiste na aplicação preliminar do instrumento de coleta de dados a uma amostra piloto, com a finalidade de apontar vieses, falhas e ambiguidades, permitindo alterações, inclusões e exclusões no texto para maior clareza e entendimento pelos respondentes.

Concretizado o pré-teste com as duas empresas, foram realizadas algumas alterações de grafia em duas questões no intuito de melhorar o entendimento do participante e uma questão foi eliminada por causar ambiguidade.

As variáveis do questionário foram trabalhadas e avaliadas por meio da Escala *Likert.* As escalas de atitudes utilizadas em larga escala na psicologia social conduziram ao aprofundamento de sua construção e das teorias subjacentes à medição, assim destacado por Cunha (2007). É observado que na construção de uma escala de atitudes estão submergidos vários saberes que se entrelaçam:

> A psicologia que define os constructos e analisa a relação entre os processos mentais e as manifestações comportamentais que são susceptíveis de medição; a teoria da medição, dando fundamento à existência de uma escala, isto é, analisando as relações entre os processos mentais, por forma a legitimar as correspondências com sistemas numéricos mais ou menos complexos; a estatística que dá fundamento matemático aos instrumentos de medida e a computação, permitindo a elaboração de cálculos cada vez mais complexos (CUNHA, 2007, p. 8).

Nesse tipo de escala, não se trata de responder corretamente ao item, mas de concordar ou não com a afirmação que o item contém. O autor acima destaca que a escolha depende da localização do item no *continuum* da atitude e também do valor da atitude ao sujeito.

Nesse contexto, a Escala de *Likert* se apresenta como uma escala de mensuração de atitudes, positivas e/ou negativas, e com base em intervalos, busca determinar a intensidade das opiniões (MARTINS, 2007).

Na presente pesquisa foi adotada a Escala *Likert* de cinco graus, com ordem crescente de favorabilidade, ou seja, com atribuição do grau um (1) à situação desfavorável e o grau cinco (5) à situação favorável à cultura organizacional/informacional, que promove a gestão da informação contábil para geração de ativos e seu uso estratégico.

Assim sendo, é atribuído o grau um (1) para a opção “Discordo Totalmente”; grau dois (2) “Discordo Parcialmente”; grau três (3) “Não Concordo Nem Discordo”; grau quatro (4) “Concordo Parcialmente” e o grau cinco (5) para a opção “Concordo Totalmente”.

Entretanto, por haver três questões reversas no questionário, elas são avaliadas na ordem decrescente de favorabilidade, sendo que as duas últimas questões apresentam categorias para indicação da ordem de prioridade.

A opção pelo uso da Escala *Likert* de cinco (5) graus decorre da observação de seu uso prévio nas pesquisas de avaliação de cultura informacional de Curry e Moore (2003) e Choo et al. (2008).

Para análises estatísticas, os dados são trabalhados com o *software* conhecido como SPSS, também utilizado por Choo et al.(2008). Trata-se de um programa que permite a realização de cálculos complexos e visualização de forma simples do comportamento das variáveis para estabelecer relações entre as diversas variáveis pesquisadas de acordo com Pestana e Gageiro (2003).

Entre as possibilidades de técnicas estatísticas para análise dos dados, são trabalhadas as medidas de posição como a média, e para as análises de correlação entre as variáveis, são utilizadas as medidas de dispersão, como a análise de variância, desvio padrão e coeficiente de variação. Algumas variáveis que tratam de prioridades receberam tratamento por análise de frequência.

Hair et al. (2005) destaca que é somente por meio de técnicas multivariadas que as múltiplas relações podem ser adequadamente examinadas para apurar uma compreensão mais completa e realista da situação problema.

As análises multivariadas são definidas para explorar as relações entre as diversas variáveis. O aprofundamento nas análises estatísticas se define em conformidade ao atendimento à análise qualitativa destas relações em busca de soluções às questões de pesquisa aliada ao alcance do objetivo proposto.

A população de estudo selecionada para esta pesquisa são as empresas calçadistas classificadas como PME e associadas ao SINDIFRANCA. A seleção dessa população está centrada na condição de que ser associada ao SINDIFRANCA representa mais uma característica em comum, ou seja, um nicho das indústrias calçadistas de Franca e, ainda, pelo pressuposto de que essas têm uma gerência mais participativa. Essas características representam elementos comuns para análise da cultura organizacional, favorecendo sua participação nesta pesquisa. E, quanto ao recorte PME, devido ao *corpus* da pesquisa estar centrado no entorno da gestão da informação contábil, adotou-se como critério de PME aquele estabelecido pela legislação societária e pelo Comitê de Procedimentos Contábeis.

O mapeamento do setor calçadista aponta 467 empresas produtoras de calçados, destas 211 são associadas ao SINDIFRANCA – Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, de

acordo com listagem disponibilizada pelo próprio sindicato. Diante desse contexto, concretizou-se a população da pesquisa em 211 empresas, sendo que todas essas foram convidadas a participar da pesquisa.

O convite se realizou por meio de telefonemas, e-mails e visitas agendadas com referência pessoal. A Tabela 1 ilustra a movimentação do presente pesquisador no entorno da população em busca de determinar a amostra deste estudo.

Tabela 1 - População e amostra da pesquisa.

Histórico	**Número de empresas**
População	**211**
Exclusões de empresas	
(-) E-mails sem resposta	97
(-) Não tem e-mail e telefone está desligado	3
(-) Manifestação negativa de participação	10
= Total de empresas participantes	**101**
Exclusões de questionários	
(-) Empresa de grande porte	1
(-) Questionário respondido apenas pelo empresário	1
(-) Questionário respondido apenas pelo contador	9
(-) Questionário incompleto	1
= Amostra final	**89**

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se na Tabela 1 que, entre as 211 empresas, 97 não deram retorno ao convite, 03 não foram localizadas e 10 empresas manifestaram o desejo da não participação. Resultando em 101 empresas participantes da pesquisa. Todavia, dessas foram excluídas 12 empresas, isso decorreu do fato de que: 01 (uma) empresa revelou-se não enquadrada como PME, critério estabelecido para a amostra; 09 (nove) empresas retornaram somente os questionários respondidos pelo contador; 01 (uma) empresa retornou apenas aquele respondido pelo empresário e 01 (uma) empresa foi excluída devido ao questionário estar respondido de forma incompleta.

Desse modo contou-se com 89 (oitenta e nove) empresas participantes da pesquisa, o que se considera uma amostra representativa diante da observação, por cálculos estatísticos, do número mínimo de 67 (sessenta e sete) empresas que deveriam participar para garantir que a amostra representasse significância estatística. Para esse cálculo, foram considerados os seguintes dados: população de 211 empresas, nível de confiança 95%, margem de erro 10%.

7.3 Apresentação e análise dos dados

Inicialmente, através da estatística descritiva foi possível caracterizar os respondentes (financeiros e contadores) e as indústrias de calçados participantes da pesquisa. Etapa contributiva para com a análise de resultados do perfil da empresa, do administrador financeiro e do contador consoante às características consideradas relevantes na cultura organizacional e passíveis de interferência na formação da cultura informacional e, portanto, na escolha de modelos de gestão da informação contábil, consequentemente, na determinação de valores para o enfrentamento de novas posições em relação à informação contábil.

Para caracterizar o perfil dos responsáveis pelo departamento financeiro das empresas participantes, foram tabulados os dados do primeiro grupo de perguntas visando descrever a faixa etária, o grau de escolaridade, o vínculo na empresa, a atividade desenvolvida considerada como principal na empresa e a atividade desenvolvida anteriormente a esta empresa.

Tabela 2 - Faixa etária dos financeiros.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
abaixo de 30 anos	9	10,1	10,1	10,1
31 a 40	33	37,1	37,1	47,2
41 a 50	27	30,3	30,3	77,5
51 a 60	17	19,1	19,1	96,6
acima de 60 anos	3	3,4	3,4	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

A predominância dos respondentes entre 31 a 40 anos (37,1%) e entre 41 a 50 anos (30,3%) é considerada relevante para reforçar a expectativa de que as respostas estejam pautadas em maturidade e em experiência profissional, porém a idade pode ser uma variável impactante na resistência ou na facilidade ao uso das novas tecnologias de informação e comunicação.

Tabela 3 - Grau de escolaridade dos administradores financeiros.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
1º grau	2	2,2	2,2	2,2
2º grau	35	39,3	39,3	41,6
Graduação	45	50,6	50,6	92,1
Pós-Graduação	7	7,9	7,9	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

A maioria dos administradores financeiros (50,6%) tem formação superior, entretanto ainda é substancial a parcela que não a possui (39,3%). Assim como a idade, o grau de escolaridade pode ser uma variável relevante na sua integração com as novas tecnologias de informação e processos de gestão.

Tabela 4 - Vínculo na empresa dos financeiros.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Sócio Diretor	43	48,3	48,3	48,3
Funcionário	46	51,7	51,7	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

Pela observação à Tabela 4, é possível averiguar qual o vínculo dos respondentes, responsáveis pela administração financeira, considerados neste estudo como financeiros. Foi constatado que, em sua maioria, são funcionários (51,7%) que respondem como financeiros nas empresas pesquisadas. Todavia, em grande parte das empresas pesquisadas os empresários (48,3%) declararam que exercem a função de financeiros e, portanto, participaram na pesquisa como respondentes. O conhecimento desse *status* permite através de análises estatísticas a verificação se há diferenças de percepção de valores consoante ao vínculo, ou seja, à posição em que ocupa na empresa.

Tabela 5 - Relação entre vínculo na empresa e grau de escolaridade.

		Vínculo na empresa		Total
		Sócio Diretor	Funcionário	
Escolaridade	1º grau	2	0	2
	2º grau	24	11	35
	Graduação	15	30	45
	Pós-Graduação	2	5	7
Total		43	46	89

Fonte: Elaborada pela autora.

Ao comparar o grau de escolaridade, pode-se observar que entre os 45 responsáveis pelo financeiro com nível de graduação, têm destaque aqueles com vínculo empregatício (30). A maioria (60%) entre os 43 respondentes com status de sócio-diretor possui até o 2º grau. Observa-se ausência de especialização, haja vista que apenas 7,8% dos entrevistados declaram possuir algum curso de pós-graduação.

Tabela 6 - Atividade exercida considerada principal.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Não declarou	4	4,5	4,5	4,5
Administrativa	19	21,3	21,3	25,8
Comercial	3	3,4	3,4	29,2
Financeira	32	36,0	36,0	65,2
Produção	30	33,7	33,7	98,9
Contábil	1	1,1	1,1	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

Para conhecer a multiplicidade de tarefas comum no setor calçadista ao ter como pressuposto inicial que as atividades pertinentes à administração financeira são exercidas por uma pessoa que exerce ou é responsável também por outras atividades na empresa, foi questionado qual a atividade exercida é considerada a principal. Sendo apurado, conforme demonstrado na Tabela 6, que, apesar de todos respondentes serem os responsáveis pelas atividades do setor financeiro, apenas 36% desses reconheceram esta atividade como principal em seus afazeres, ainda que a maioria dos respondentes (59,5%) tenham elegido como sendo a principal alguma outra atividade, tais como administração geral do negócio (21,3%), área comercial (3,4%), Contabilidade (1,1%) e grande parte dos entrevistados considera as tarefas operacionais (33,7%) como principais entre seus afazeres diários. Levantamento que pode resultar na inferência do acúmulo de atividades e grande envolvimento com tarefas operacionais relacionadas com a elaboração do calçado. A ausência de declaração (4,5%) pode representar uma simples inobservância à questão, contudo, pode também representar dúvida por estar ocupando mais de um cargo ou por não ter cargo definido.

Tabela 7 - Atividade anterior e vínculo na empresa.

		Atividade Anterior							Total
		Não declarou	Administrativa	Comercial	Financeira	Produção	Contábil	Outros setores	
Vínculo na empresa	Sócio Diretor	15	4	5	2	14	0	3	43
	Funcionário	13	7	0	14	4	3	5	46
Total		28	11	5	16	18	3	8	89

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 7 demonstra que a maioria dos respondentes com vínculo como funcionário (30,44%) já exercia a mesma atividade da atual função de financeiro, todavia a maioria (32,56%) dos sócios-diretores responsáveis pelo financeiro é oriunda da área operacional, ou seja, da produção de calçados, condição que pode sugerir diferença de valores e estabelecimentos de prioridades. Considera-se que entre os respondentes que não declararam a atividade anterior se encontram outras experiências ou constrangimento em declarar alguma experiência adversa das apresentadas.

Por meio da Tabela 8, pode-se observar um resumo do perfil dos profissionais responsáveis pelo setor financeiro, representação relevante para compor a análise do ambiente profissional e do sistema operacional em termos da profissionalização do departamento financeiro e valores individuais absorvidos em atividades ou empresas anteriores, elementos contributivos na formação da cultura organizacional.

Tabela 8 - Perfil geral do financeiro das indústrias calçadistas.

Características	Sócio-diretor	Funcionário
Vínculo à empresa	N = 43 (48,3%)	N = 46 (51,7%)
Idade	41 a 50 anos (33%)	31 a 40 anos (47%)
Escolaridade	2º grau (56%)	Graduação (65%)
Atividade atual considerada principal	Operacional - Produção (51%)	Financeira (59%)
Atividade anterior	Operacional – Produção (33%)	Financeira (30%)

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados da Tabela 8 apontam que 51,7% dos financeiros têm vínculo empregatício, e 48,3% são os próprios sócios-diretores. A idade predominante está centrada na faixa de 41 a 50 anos para os sócios-diretores e 31 a 40 anos para os funcionários, uma década de diferença que pode representar para aqueles mais jovens uma inicialização no mercado de trabalho com maior predominância das tecnologias de informação. A atividade atual exercida e considerada principal pela maioria dos sócios-diretores financeiros é a produção de calçados, no entanto a maioria dos funcionários financeiros deixa claro que sua

função principal é a administração financeira, tal condição direciona à inferência que tais funcionários são contratados para executarem tarefas específicas no financeiro.

Contudo, quando as atividades do setor financeiro ficam a cargo dos empresários, esses demonstraram sobrecarregados de várias atividades, condição que pode influenciar na determinação de prioridades e dos valores à gestão da informação contábil para tomada de decisões. Foi apurado, ainda, que a maioria dos empresários tem como experiência anterior a atividade operacional, ou seja, fora dos limites da administração financeira. Tal experiência tende a definir as prioridades e procedimentos na gestão do negócio. Todavia, aqueles com vínculo como funcionários, em sua maioria, são oriundos da área financeira e a maioria tem graduação, condição que sugere a presença de algumas subculturas na empresa (ver capítulo 5). Isso, no sentido do cultivo de valores emanados das especificidades da categoria profissional que envolve os financeiros, os quais podem influenciar e até fortalecer a cultura organizacional em consonância aos valores destes profissionais.

A próxima etapa visa caracterizar o perfil das indústrias calçadistas participantes da pesquisa. Elementos relevantes que contribuem na formação do sistema cultural e operacional da empresa, como ressaltado por Curry e Moore (2003) (ver capítulo 5) e ponto de partida do modelo GICPCI (capítulo 6) proposto nesta pesquisa. São características que podem se estabelecer como alavanca ou entrave ao afloramento e fortalecimento de valores e, portanto, influenciar na determinação de procedimentos com a informação contábil.

Tabela 9 - Atual função do fundador.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Administrativa	60	67,4	67,4	67,4
Comercial	8	9,0	9,0	76,4
Financeira	6	6,7	6,7	83,1
Produção	9	10,1	10,1	93,3
Aposentado - Não Ativo	6	6,7	6,7	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

A maioria dos fundadores (93,3%) das indústrias pesquisadas está em atividade, posto o relato que apenas 6,7% dos fundadores estão fora das atividades fabris. Daqueles em atividade, 67,4%% têm como função a administração do negócio, 10,1% são responsáveis pela produção, 9% se dedicam à área Comercial e 6,7% à área financeira, conforme pode ser observado na Tabela 9. Dado relevante para análise da cultura organizacional, ao entender que o fundador carrega seus valores, crenças e pressupostos e que, muitas vezes, a natureza da

verdade pode ser revelada pelos membros da família fundadora em detrimento do estabelecimento via regras profissionais de conduta, discussão destacada no capítulo 5. Para contribuir com tal análise, a Tabela 10 revela o número de familiares em atividade.

Tabela 10 - Familiares em atividade.

No. de familiares	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
0	19	21,3	21,3	21,3
1	9	10,1	10,1	31,5
2	29	32,6	32,6	64,0
3	16	18,0	18,0	82,0
4	6	6,7	6,7	88,8
5	3	3,4	3,4	92,1
6	3	3,4	3,4	95,5
7	1	1,1	1,1	96,6
8	2	2,2	2,2	98,9
10	1	1,1	1,1	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se, na Tabela 10, que 21,3% das empresas não têm nenhum membro familiar do fundador em atividade na empresa. Todavia, 78,7% das empresas pesquisadas (quase a totalidade) empregam pelo menos 01 (um) membro familiar, sendo que a maior incidência são 2 ou 3 familiares em alguma função na empresa.

Tabela 11 - Tempo no mercado.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
1 a 5 anos	10	11,2	11,2	11,2
6 a 10 anos	19	21,3	21,3	32,6
11 a 20 anos	30	33,7	33,7	66,3
21 a 40 anos	27	30,3	30,3	96,6
Acima de 40 anos	3	3,4	3,4	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao tempo da empresa no mercado, a Tabela 11 demonstra que a maioria das empresas pesquisadas tem entre 11 a 20 anos (33,7%) e 21 a 40 anos (30,3%) de atividade. Aquelas com menor tempo em atividade, entre 1 a 5 anos, representam 11,2% das empresas pesquisadas.

Tabela 12 - Número de funcionários.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
até 19	21	23,6	23,6	23,6
20 a 50	28	31,5	31,5	55,1
51 a 99	15	16,9	16,9	71,9
acima de 100	25	28,1	28,1	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se pela Tabela 12 que a maioria das empresas pesquisadas (55,10%) tem até 50 funcionários. No entanto, pode-se apontar que as 89 empresas estão distribuídas entre as diversas faixas por número de funcionários. Esta característica resulta interessante para a subclassificação do porte da empresa dentre as 89 PME selecionadas pelo critério da Legislação Societária, por isso a relevância de se ter uma amostra significantemente distribuída por número de funcionários para buscar alguma relação entre porte e alguns aspectos pesquisados.

Tabela 13 - Regime de tributação.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Simples	22	24,7	24,7	24,7
Lucro Presumido	53	59,6	59,6	84,3
Lucro real	14	15,7	15,7	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 13 demonstra que 59,6% das empresas são optantes pelo regime de tributação do Lucro Presumido e 24,7% pelo regime simplificado – SIMPLES Nacional (item 3.1.3). São consideradas como prováveis opções para economia tributária, além de possibilitar a redução de informações contábeis ao governo. Muitas vezes essa condição passa uma ideia equivocada da dispensa da elaboração das demonstrações contábeis, tal dispensa ocorre apenas para efeito da apuração do imposto de renda. Nesse contexto, a opção pelo regime de tributação pode ser uma condição influente na gestão da informação contábil, podendo inibir assim como alavancar a geração de informações relevantes para gestão financeira.

Tabela 14 - Constituição jurídica.

	Frequência		%
Constituição Jurídica	Cia Fechada (SA.)	1	1,12%
	Ltda.	81	91,0%
	Individual	7	7,86
Total		89	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se pela tabela 14 que a maioria das empresas (91%) é constituída juridicamente como "Ltda". Sigla para a expressão limitada que indica uma sociedade de duas ou mais pessoas, na qual os sócios têm responsabilidade limitada ao capital subscrito. Pode-se observar, ainda, que apenas uma empresa é constituída como Sociedade Anônima de Capital Fechado (SA.), também denominada Cia Fechada. Essa empresa permaneceu na amostra, pois, apesar de ser uma Sociedade Anônima, classifica-se como PME de acordo com a Lei 11.638/07, critério adotado nesta pesquisa.

Em relação à obrigatoriedade aos diversos projetos do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), discutidos no terceiro capítulo, no item 3.1.3, pode-se observar a Tabela 15.

Tabela 15 - SPED obrigatório.

	N	Sim	Não
SPED obrigatoriedade em NFe	89	89%	11%
SPED obrigatoriedade em EFD-ICMS	89	13%	87%
SPED obrigatoriedade em ECD	89	13%	87%
SPED obrigatoriedade em EFD-Contribuições	89	71%	29%

Fonte: Elaborada pela autora.

Pela observação aos resultados da Tabela 15, percebem-se aqueles que declararam que **não têm** obrigatoriedade: 11% com a NFe, 87% com EFD-ICMS, 87% com ECD e 29% com EFD-contribuições. Constatação de que a maioria das empresas (89%) tem obrigatoriedade com a Nota Fiscal Eletrônica (NFe) e (71%) com a Escrituração Fiscal Digital-contribuições (EFD-contribuições). Sendo assim, a maior parte das empresas calçadistas pesquisadas não tem obrigatoriedade com os demais projetos, inclusa a Escrituração Contábil Digital (ECD), projetos discutidos no referencial teórico, ver item 3.1.3, como relevante oportunidade para elaboração da informação contábil como ferramenta de gestão financeira. Necessário se faz resgatar que a obrigatoriedade da NFe é para todas as empresas calçadistas, independente do porte ou regime de tributação. Contudo, sua integração ao SPED não é obrigatória para as empresas optantes pelo SIMPLES Nacional, condição essa responsável por justificar a resposta de 11% negarem obrigatoriedade com a NFe.

Tabela 16 - SPED voluntário.

	N	Sim	Não
SPED voluntário em NFe	89	2%	98%
SPED voluntário em ECD	89	0	100%
SPED voluntário em EFD-ICMS	89	1%	99%
SPED voluntário em EFD-Contribuições	89	7%	93%

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 16 evidencia que quase a totalidade das empresas não está aderindo ao SPED de forma voluntária. Sendo que 2% aderiram voluntariamente à NFe, 1% à EFD-ICMS, 7% à EFD-contribuições, e nenhuma empresa aderiu voluntariamente à Escrituração Contábil Digital. Indicador relevante quando se trata da análise de propensão em aderir novos sistemas de informação, análise do valor à gestão da informação contábil ou de antecipar situações que provavelmente se tornaram obrigatórias em um espaço de tempo.

Tabela 17 - Regime de tributação e normas internacionais de contabilidade.

		Normas Internacionais (IFRS)		Total
		Não	Sim	
Regime de tributação	Simples	11	11	22
	Lucro Presumido	36	17	53
	Lucro real	6	8	14
Total		53	36	89

Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio da Tabela 17, observa-se que algumas empresas confirmaram a aplicação das Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS). Todavia, alguns escritórios (contadores externos) que responderam ‘sim’ a essa questão foram indagados para validação da mesma. O pressuposto era que as empresas optantes pelo SIMPLES não teriam ainda aplicado as IFRS. Todavia os contadores alegaram que os seus sistemas de informação contábil já estão atualizados com as alterações da Legislação Societária (11.638/07 e 11.941/09) e com os pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Portanto, eles consideram que as normas internacionais já estão sendo trabalhadas nas empresas que esses oferecem a assessoria contábil.

A Tabela 18 sintetiza os resultados discutidos e traça um perfil da amostra da presente pesquisa, a partir das maiores concentrações de afirmações semelhantes. Destaca-se que seu faturamento não ultrapassa R$ 300milhões e/ou seu Ativo e inferior a R$ 240 milhões; o seu fundador exerce a atividade administrativa, o número médio de familiares que exerce alguma atividade são duas pessoas; Tempo médio no mercado é de 11 a 20 anos; número médio de funcionários é de 20 a 50 anos, a maioria da PME são constituídas como Ltda., o regime de

tributação da maioria delas é o Lucro Presumido, a maior parte da adesão aos projetos do SPED - NFe e EFD-Contribuições tem sido por obrigatoriedade. Os contadores entendem que, ao trabalhar com sistemas de informação contábil atualizados com Lei 11.638/07 e 11.941/09 e com os pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), podem considerar que aplicam as IFRS. Diante do fato das normas internacionais não serem o foco da presente pesquisa, essa consideração pelos contadores não causa prejuízo à análise da cultura informacional, entretanto, para estudos específicos a aplicação das IFRS há necessidade de aprofundamentos e direcionamentos à questão.

Tabela 18 - Perfil da amostra indústria calçadista PME.

Características	Perfil
Porte de PME pelo critério da Lei 11.638/07	Faturamento bruto inferior a R$ 300milhões ou Ativo inferior a R$ 240 milhões
Função atual do fundador	Administrativa
No. médio de familiares em alguma atividade	2 familiares
Tempo médio no mercado	11 a 20 anos
Número médio de funcionários	20 a 50 funcionários
Constituição Jurídica	Sociedade Limitada (Ltda).
Regime de Tributação	Lucro Presumido (60%)
SPED – adesão por obrigatoriedade	NFe (89%) e EFD-Contribuições (71%)
SPED – adesão voluntária	NFe (2%) e EFD-Contribuições (7%)
Adesão às IFRS	40% consideram que seus sistemas já estão atualizados

Fonte: Elaborada pela autora.

A próxima etapa visa caracterizar o perfil dos contabilistas das indústrias pesquisadas. Todavia, necessário se faz, para a descrição do perfil deste profissional, observar que foi entregue um questionário direcionado ao setor contábil de cada empresa pesquisada, independente do vínculo do contador, interno ou externo, sabendo que um contador poderia ser responsável por mais de uma empresa na condição de contador externo, ou seja, prestador de serviço.

Tabela 19 - Tipo de contrato entre contador e empresa.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Interno	17	19,1	19,1	19,1
Serviço	72	80,9	80,9	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se observar, pela Tabela 19, que, na maioria das empresas (80,9%), o vínculo do contador é de prestação de serviço, ou seja, o contador tem o seu próprio escritório e oferece assessoria contábil para várias empresas. Nessa condição, apura-se que apenas 19,1% das empresas pesquisadas têm contadores exclusivos que trabalham internamente. Este dado reflete a tendência nacional das PME em terceirizar a Contabilidade. Nesse contexto em que a maioria terceiriza a contabilidade, atentou-se para determinar o número de contadores distintos que foram entrevistados, conforme demonstrado na Tabela 20.

Tabela 20 - Quantidade de contadores distintos.

	Frequência	Porcentagem
Contador Interno	17	19,1
Prestador de serviço	20	22,5
Total de contadores	37	41,6
Prestação de serviço em mais de uma empresa	52	58,4
Total das entrevistas	89	100,0

Fonte: Elaborada pela autora.

Foi apurado que as 72 empresas que terceirizam a Contabilidade são atendidas por 20 contadores que, coincidentemente, atendem a mais de uma empresa da amostra selecionada, sendo mais 17 contadores exclusivos, resultando em um total de 37 contadores distintos entre as empresas pesquisadas (Tabela 20). A partir desta seleção, foi possível indicar o perfil dos contadores entrevistados: faixa etária e escolaridade no tocante à formação como contabilista, ilustrado na Tabela 21.

Tabela 21- Idade e tipo de contrato.

		Tipo de contrato		Total
		Contador Interno	Prestador de serviço externo	
Idade	abaixo de 30 anos	2	1	3
	31 a 40	2	2	4
	41 a 50	6	13	19
	51 a 60	6	3	9
	acima de 60 anos	1	1	2
Total		17	20	37

Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio da Tabela 21, pode-se apontar que a maior parte dos contabilistas está entre 41 a 50 anos de idade, faixa etária sugestiva de que esses profissionais têm experiência prática na área contábil. No entanto, esta característica pode inferir em maior resistência ao uso de novos sistemas de informação e determinação do propósito da informação.

No tocante à escolaridade, observa-se pela Tabela 22 que a maioria (54,05%) dos profissionais contabilistas, seja contador interno, seja prestador de serviço, tem formação em Ciências Contábeis e, 2,7% dos entrevistados, além de graduados, também concluíram algum tipo de curso em nível de Pós-Graduação.

Tabela 22 - Escolaridade e tipo de contrato.

		Tipo de contrato		Total
		Contador Interno	Prestador de serviço externo	
Escolaridade	Técnico em Contabilidade	7	9	16
	Graduação Ciências Contábeis	10	10	20
	Pós-Graduação	0	1	1
Total		17	20	37

Fonte: Elaborada pela autora.

Para caracterizar o perfil da relação entre contador e a empresa, na Tabela 23, são utilizados todos os questionários, devido ao fato de que algumas características entre contador e empresa podem ser divergentes de empresa para empresa, ainda que se trate do mesmo contador.

Tabela 23 - Tempo de trabalho do contador.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
menos que 5 anos	22	24,7	24,7	24,7
6 a 10 anos	23	25,8	25,8	50,6
11 a 15 anos	21	23,6	23,6	74,2
16 a 20 anos	9	10,1	10,1	84,3
acima de 20 anos	14	15,7	15,7	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fonte: Elaborada pela autora.

Pela observação da Tabela 23, pode-se apurar que a maior parte dos contadores (75,3%) trabalha com a mesma empresa há mais que cinco anos, isso ao desconsiderar 24,7% dos contadores que trabalham menos que 5 anos, condição que direciona à inferência de certa estabilidade profissional, característica influente na geração de subculturas no ambiente das organizações.

A Tabela 24 sintetiza os resultados discutidos e traça um perfil dos contadores das indústrias calçadistas que compõem a amostra da presente pesquisa, sendo que os dados representam o grupo de maior incidência de respostas dos entrevistados.

Tabela 24 - Perfil do contador da PME calçadista.

Características	Perfil
Faixa Etária	41 a 50 anos (51,35%)
Formação profissional	Graduação em Ciências Contábeis (54,05%)
Tipo de Contrato	Prestação de Serviço (80,9%)
Tempo de vínculo com a empresa	6 a 15 anos (49,5%)

Fonte: Elaborada pela autora.

Pela Tabela 24, pode-se observar que a faixa etária predominante entre os contadores é de 41 a 50 anos, equivalente à situação dos sócios-diretores com cargo de financeiros. A maioria dos contadores possui graduação assim como os funcionários financeiros, condição que pode facilitar o acompanhamento à constante evolução das tecnologias de informação.

A partir da apresentação dos dados que compõem o perfil dos entrevistados, contadores e financeiros, e das empresas pesquisadas, a próxima etapa é a apresentação e discussão dos dados da segunda parte do questionário, pertinentes às variáveis temáticas direcionadas aos contadores e financeiros.

Primeiramente, são apresentados os resultados da pesquisa com os contadores. Conforme descrito na metodologia, foi solicitado ao entrevistado que atribuísse nota de 1 a 5 para indicar seu nível de concordância com as assertivas constantes no instrumento de pesquisa (Apêndice 1), sendo 1 para "discordo totalmente"; 2 "discordo parcialmente"; 3 "não concordo nem discordo"; 4 "concordo parcialmente" e 5 "concordo totalmente".

Inicialmente, alguns elementos, que definem estilo de liderança e o nível de comunicação vertical nas indústrias calçadistas, relevantes na análise da cultura organizacional, podem ser observados na Tabela 25, na qual os contadores apontam seu nível de concordância com as variáveis pertinentes ao objetivo da empresa e do setor contábil.

Tabela 25 - Estratégias e objetivos (EO).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Conheço os objetivos de médio e longo prazo desta empresa calçadista.	89	1	5	3,60	1,184	0,329
Os objetivos do departamento contábil são claros.	89	1	5	4,26	1,173	0,275
Estou envolvido no estabelecimento de objetivos do departamento contábil.	89	1	5	4,27	1,126	0,264
O diretor acima de minha posição é interessado em minhas ideias e incentiva novas propostas de relatórios de informações.	89	1	5	4,01	1,319	0,329
Média do Grupo				4,03		

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados descritos na Tabela 25 apontam alta concordância na clareza e envolvimento no estabelecimento de objetivos do departamento contábil. Estas variáveis obtiveram as maiores médias (4,26 e 4,27 respectivamente) e os menores coeficientes de variação (27,5% e 26,4%) em relação ao grupo, indicando uma menor dispersão das opiniões em relação à nota considerada média. Ainda que pequena, essa dispersão revela que há contadores que discordam da clareza e de seu envolvimento na formulação dos objetivos do próprio setor.

Entretanto, a variável relativa à familiarização com os objetivos de médio e longo prazo da empresa pelo contador obteve o menor nível médio de concordância (3,60), revelando uma fragilidade na comunicação vertical ao comparar com as demais variáveis, que constituem o estilo de liderança em uma organização.

Ao analisar a relação do contador com a informação de forma geral (Tabela 26), buscou-se investigar se os valores à informação são declarados e compartilhados.

Tabela 26 - Relação com a informação de forma geral: Contador (RIFG-C).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
A informação deveria ser a base para qualquer processo decisório em todos os níveis da empresa.	89	1	5	4,56	1,128	0,247
A informação é a base para qualquer processo decisório em todos os níveis desta empresa.	89	1	5	4,11	,970	0,236
Tenho conhecimento das informações-chave de que a empresa precisa para eficiência de seus negócios.	89	1	5	3,60	1,194	0,332
Tenho conhecimento das informações- chave de que a organização dispõe para melhorar a eficiência de minhas atividades e decisões.	89	1	5	3,87	1,198	0,309
Tenho fácil acesso a todas as informações de que necessito para exercer minhas atividades ou tomar decisões.	89	1	5	3,75	1,151	0,307
Confronto a informação em minha posse com a pertinência ao problema atual ou com informação de outras fontes.	89	2	5	3,87	1,025	0,265
Eu empreendo tempo e esforço na busca de informação como base para minhas decisões.	89	1	5	4,15	,791	0,191
Média do Grupo				3,98		
A minha intuição tem maior influência em minhas atividades e decisões do que a informação de outras fontes. (reversa).	89	1	5	2,34	1,065	0,455

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados da Tabela 26 demonstram alto reconhecimento (média 4,56) pelos contadores de que a informação deveria ser a base para qualquer processo decisório em todos os níveis da empresa, embora esta média sofra uma ligeira queda quando se trata da aplicação

prática da informação em todos os setores (média 4,11) revelando ser mais fácil reconhecer o valor do que concretizá-lo na prática.

A percepção do contador é que este se considera um profissional que empreende tempo e esforço na busca de informação como base para suas decisões (média 4,15). Todavia, a variável do grupo com a menor média destaca a percepção, pelo contador, de distanciamento das informações estratégicas da empresa (3,60) e maior proximidade das informações pertinentes às suas atividades e decisões (3,87). É preciso salienta que a facilidade do acesso pelo contador às informações necessárias para a execução de suas atividades (média 3,75) não é percebida em sua totalidade, o respectivo coeficiente de variação de 30,7% revela uma dispersão de opiniões nesse quesito, complementa-se que 42,7% dos respondentes discordam em algum nível da facilidade de acesso à informação, conforme descrição de frequência constante em planilhas não apresentadas para otimização de espaço.

Apesar de a média 2,34 (Tabela 26) demonstrar baixo nível de concordância com afirmativa de que a intuição tem maior influência em suas atividades e decisões em relação à informação de outras fontes atenta-se ao fato de o respectivo coeficiente de variação (45,5%) indicar dispersão nas opiniões. Essa condição sinaliza, por um lado, valorização à informação pela maioria, por outro, confirma a presença de contadores respondentes que ainda priorizam a própria intuição em detrimento à informação de outras fontes.

A busca de informação em outras fontes e a facilidade de acesso à informação podem estar condicionadas a um ambiente de trabalho que favoreça a confiança e cooperação. Nesse sentido, a Tabela 27 apresenta a percepção do contador em relação ao seu ambiente de trabalho.

Tabela 27 - Ambiente de trabalho (AT).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Sinto que meus esforços e minha contribuição são valorizados pela organização.	89	1	5	4,01	1,182	0,295
Estou altamente motivado no setor contábil.	89	2	5	4,34	,891	0,205
Existe colaboração entre os departamentos.	89	1	5	3,93	,951	0,242
Sinto que o departamento contábil é reconhecido como parte relevante para alcance do objetivo da empresa.	89	1	5	3,80	1,140	0,300
Como contador, me sinto parte de um time que trabalha em conjunto para alcance dos objetivos da empresa.	89	1	5	4,15	1,154	0,287
Média do Grupo				4,05		

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados descritos na Tabela 27 apontam contadores altamente motivados no setor contábil e com a percepção como parte de um time que trabalha em conjunto. Essas variáveis obtiveram as maiores médias (4,34 e 4,15 respectivamente). Em contrapartida, as variáveis relativas ao reconhecimento do departamento contábil como parte relevante no alcance do objetivo da empresa e à percepção de colaboração entre os departamentos obtiveram menor nível médio de concordância (3,80 e 3,93) do grupo, revelando um enfraquecimento e fragilidade no clima organizacional para a promoção de um ambiente de confiança e cooperação.

Em continuidade à análise do ambiente, buscou-se conhecer a participação e envolvimento do contador em associações e sindicatos profissionais (Tabela 28), condição destacada no referencial teórico como possível fator de influência na formação de subculturas, devido aos valores dos diferentes grupos profissionais e, portanto, relevante nos estudos de cultura organizacional e informacional.

Tabela 28 - Associações e sindicatos da classe contábil (ASCC).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Sou associado a alguma associação ou sindicato contábil.	89	1	5	4,10	1,596	0,389
Faço parte da diretoria de alguma associação ou sindicato.	89	1	5	2,56	1,936	0,756
Meu relacionamento com a associação ou sindicato é pertinente a eventuais participações em palestras.	89	1	5	3,60	1,346	0,374
Eu me mantenho a par da maioria dos temas atuais e de desenvolvimentos de minha profissão através da associação, sindicato ou órgãos da classe contábil (CRC e CFC).	89	1	5	4,24	,954	0,225
Os valores e objetivos da profissão contábil são sempre compatíveis com os objetivos da empresa calçadista em relação à gestão da informação contábil.	89	1	5	3,88	,877	0,226
A empresa calçadista é receptiva às novas ideias e desenvolvimentos que ocorrem em minha área profissional.	89	1	5	3,64	1,047	0,288
Média do Grupo				3,67		

Fonte: Elaborada pela autora.

A observância às médias de concordância da Tabela 28 possibilita averiguar que a maioria dos contadores é associada em algum sindicato ou associação contábil (4,10), mas a maioria não faz parte da diretoria (2,56) e seu relacionamento se restringe à participação em eventuais palestras (3,60). O maior nível médio de concordância do grupo (4,24) indica que os sindicatos, associações e órgãos de classe são relevantes como fonte de informação para atualização dos temas técnicos e de desenvolvimento da profissão contábil. Entretanto, percebe-se uma redução dos níveis médios de concordância (3,88) quanto à questão dos valores e objetivos da profissão contábil ser compatíveis com os objetivos da empresa

calçadista e na questão de receptividade de novas ideias e desenvolvimentos da área contábil (3,64), a dispersão apresentada pelos respectivos coeficientes de variação (22,6% e 28,8%) indica que há contadores que discordaram totalmente neste quesito, ainda que a concentração de opiniões esteja no entorno das médias apuradas.

Por meio da observação à Tabela 29, é possível conhecer o nível de alinhamento dos sistemas contábeis ao objetivo dos departamentos e da organização, assim como apontar a presença de documentação e procedimentos no entorno da informação contábil.

Tabela 29 - Sistema de informação processos e procedimento: Contador (SIPP-C).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
A infraestrutura tecnológica (profissionais, equipamentos, softwares), desta empresa, é adequada para implantação e/ou atualização de sistemas integrados de informação.	89	1	5	3,98	1,011	0,254
Os sistemas de informação estão integrados (faturamento, contábil, fiscal e financeiro).	89	1	5	3,89	1,229	0,316
Tenho habilidades, como usuário, para lidar com a busca e uso das informações que o sistema contábil oferece.	89	1	5	4,15	,873	0,210
As políticas, processos e procedimentos em relação aos diversos sistemas de informação desta empresa estão documentados.	89	1	5	3,40	1,320	0,388
A empresa incentiva a participação dos funcionários em cursos de capacitação em tecnologias de informação.	89	1	5	3,15	1,211	0,384
As informações contábeis e respectivas análises são organizadas em grupos identificados por categorias específicas para administração financeira.	89	1	5	3,55	1,382	0,389
Todas as modalidades do SPED, em que a empresa está enquadrada (NFe, ECD, EFD), estão integradas em um único sistema.	89	1	5	4,06	1,503	0,370
A adequação às exigências pelo SPED resultou ou fortaleceu a elaboração das demonstrações contábeis nesta empresa.	89	1	5	3,48	1,244	0,357
O detalhamento de informações exigido pelo SPED provocou melhorias na contabilidade gerencial para gestão do negócio.	89	1	5	3,40	1,241	0,365
Média do Grupo				3,67		

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados descritos na Tabela 29 apontam que a maioria dos contadores reconhece que tem habilidades para lidar com os sistemas de informação contábil. Esta variável obteve a maior média do grupo (4,15) e o menor coeficiente de variação (0,210), representando uma concentração de opiniões em torno da média.

O nível médio de concordância no tocante à infraestrutura adequada (média 3,98) contrasta com o baixo reconhecimento de incentivos à participação dos funcionários em cursos de capacitação em tecnologias de informação por apresentar a menor média do grupo (3,15).

Observa-se que o segundo maior nível médio de concordância (4,06) retrata as modalidades do SPED integradas em um único sistema, ocorrendo, porém, uma queda na média para 3,89 quando se trata da integração entre os sistemas de informação dos diversos departamentos na organização. Percebe-se uma queda, ainda maior, para 3,55 quando se questiona se as informações contábeis e respectivas análises são organizadas em grupos identificados por categorias específicas para apoiar administração financeira. Em planilhas auxiliares, pode-se apurar que entre os contadores que confirmaram a organização das informações por categorias especificas, a maioria (53%) está centrada no grupo dos contadores internos.

Pode-se depreender que a atenção é maior para o SPED por se tratar de uma obrigação fiscal. O SPED ainda não foi percebido, pela maioria das empresas, como uma estratégia ou ferramenta para alavancar a elaboração das demonstrações contábeis (média 3,48) e ainda não provocou melhorias significantes na contabilidade gerencial (3,40). Outro fato relevante observado é que as políticas e procedimentos em relação aos sistemas de informação não são documentados pela maioria das empresas entrevistadas (58,4%). Os percentuais foram obtidos em planilhas auxiliares aqui omitidas para otimização de espaço. Contudo, pela Tabela 28, pode-se confirmar que a média de concordância de 3,40 e o respectivo coeficiente de variação de 38,8% corrobora a condição de fraca formalização de políticas, processos e procedimentos com a informação entre as empresas pesquisadas.

Por meio da Tabela 30, pode-se analisar a sinergia entre os departamentos e pontuar os elementos mais fortes e fracos entre as políticas de relacionamento e as parcerias intraorganizacionais.

Tabela 30 - Relacionamentos intraorganizacionais (RI).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
A empresa incentiva envolvimento de todas as partes interessadas quando as decisões impactam ou influenciam outros departamentos.	89	1	5	3,29	1,150	0,349
Os outros departamentos disponibilizam, com facilidade e em tempo hábil, as informações para o departamento contábil exercer suas atividades.	89	1	5	3,63	1,059	0,292
O departamento contábil disponibiliza, com facilidade e em tempo hábil a outros departamentos, informações de sua posse.	89	1	5	3,98	,917	0,230
Média do Grupo				3,63		
Os departamentos em geral classificam como confidenciais suas informações, causando o impedimento de seu compartilhamento e uso na elaboração de análises de desempenho. (Reversa)	89	1	5	2,33	1,404	0,602

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se na Tabela 30 que o maior nível médio de concordância (3,89) do grupo confirma que o departamento contábil disponibiliza, com facilidade e em tempo hábil a outros departamentos, informações de sua posse, mesmo que a média de concordância caia para 3,63 para a questão da facilidade dos outros departamentos disponibilizarem informações ao departamento contábil.

Quando se questiona se os departamentos classificam como confidenciais suas informações, o nível médio de concordância foi de 2,33, retratando que grande parte discorda desta condição.

No entanto, o enfraquecimento no relacionamento entre departamentos também pode ser observado com o menor nível médio de concordância do grupo (3,29) no tocante ao incentivo por parte da empresa do envolvimento das partes interessadas quando as decisões impactam ou influenciam outros departamentos.

Para contribuir na análise dos fluxos verticais e horizontais de comunicação, observam-se, na Tabela 31, alguns aspectos investigados que tecem a relação do contador entre colegas e com diretores superiores.

Tabela 31 - Comunicação (COM).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Tenho conhecimento das metas e objetivos de outros departamentos.	89	1	5	3,56	1,243	0,349
Tenho reuniões com regularidade com integrantes de outros departamentos para trocar informações e ideias.	89	1	5	3,15	1,310	0,416
O diretor acima de minha posição sempre assegura que eu tenha ciência de todas as questões relevantes e pertinentes à expectativa do setor contábil.	89	1	5	3,89	1,238	0,318
Questões amplas de gestão do negócio são comunicadas pela diretoria a todos os departamentos.	89	1	5	3,58	1,278	0,357
Média do Grupo				3,54		

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados descritos na Tabela 31 apontam como maior nível médio de concordância (3,89) a questão da comunicação, pelo diretor, dos temas e atividades almejados do setor contábil. Por outra perspectiva, a partir do menor nível médio de concordância (3,15) do grupo, pode-se inferir ausência de reuniões entre departamentos para troca de informações e ideias.

Os baixos níveis de comunicação podem interferir no propósito da informação. O uso e o alcance da informação contábil no setor calçadista, sob a perspectiva do contador, podem ser observados na Tabela 32.

Tabela 32 - Propósito da informação contábil: Contador (PIC-C).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para órgãos fiscalizadores e regulamentadores.	89	1	5	3,84	1,167	0,304
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para apoiar as decisões na área comercial.	89	1	5	3,49	1,244	0,356
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para subsidiar as decisões na área financeira.	89	1	5	3,34	1,167	0,349

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados da Tabela 32 apontam que o maior nível médio de concordância (3,84) recai no propósito do sistema contábil para geração de informações para órgãos fiscalizadores e regulamentadores, sendo que o propósito da informação contábil voltado para as decisões financeiras obteve a menor média de concordância (3,34), corroborando os resultados da Tabela 29, que destacam a prioridade dos processos e procedimentos com a informação contábil em torno das obrigações fiscais.

Em continuidade à análise do propósito da informação contábil, foi solicitado ao contador entrevistado que atribuísse uma nota de 1 a 9 de acordo com a ordem de prioridade de uso (1 mais relevante e 9 menos relevante), entre nove opções de ferramentas gerenciais, geradas ou complementadas por alguma informação do setor contábil, para as decisões operacionais, de investimento e de financiamento. Os resultados podem ser observados na Tabela 33, na qual constam as ferramentas por ordem crescente da média apurada, apontando que, quanto menor o nível médio, mais próxima esta se qualifica como a prioridade número 1, consequentemente, maior será sua relevância como subsídio gerencial na percepção dos contadores.

Tabela 33 - Ferramentas gerenciais e prioridade de uso: Contador (FGPU-C) – Média.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Análises do comportamento das vendas	89	1	9	3,68	2,332	0,634
Orçamento de Caixa (controle de entradas e saídas já realizadas)	89	1	9	3,70	2,755	0,744
Orçamento operacional (projeção de receitas, custos e despesas para meses futuros)	89	1	9	3,72	2,259	0,610
Demonstração do Resultado	89	1	9	3,73	2,649	0,710
Análises de Liquidez, Rentabilidade e Endividamento	89	1	9	3,78	2,173	0,575
Balanço Patrimonial	89	1	9	4,07	3,093	0,760
Demonstração Fluxo Caixa (DFC – Lei 11.638/07)	89	1	9	4,07	2,401	0,590
Análises de fatores externos	89	1	9	5,06	2,230	0,441
Análises dos vetores para geração de valor agregado (EVA)	89	1	9	5,81	2,329	0,401

Fonte: Elaborada pela autora.

Para definir a ordem de prioridade, deve-se levar em conta o nível médio de pontuação (Tabela 33) que considera a média ponderada das respostas em relação a cada nível de relevância (1 a 9). Todavia, para contribuir com a análise do nível de relevância das ferramentas gerenciais, é apresentada na Tabela 34 a descrição da frequência e porcentagem acumulada do primeiro ao quinto nível de relevância apurado para cada ferramenta.

Tabela 34 - Ferramentas gerenciais e prioridade de uso: Contador (FGPU-C) – Frequência.

	Frequência	Porcentagem Acumulada
Análises do comportamento das vendas	69	78,0
Orçamento de Caixa (controle de entradas e saídas já realizadas)	63	72,0
Orçamento operacional (projeção de receitas, custos e despesas para meses futuros)	67	76,0
Demonstração do Resultado	62	69,7
Análises de Liquidez, Rentabilidade, Endividamento	69	78,0
Balanço Patrimonial	54	60,7
Demonstração Fluxo Caixa (DFC – Lei 11.638/07)	68	77,3
Análises de fatores externos	57	65,0
Análises dos vetores para geração de valor agregado (EVA)	30	33,7

Fonte: Elaborada pela autora.

Comparando os resultados da Tabela 33 e 34, percebe-se pela Tabela 33 que o menor nível médio do grupo (3,68) retrata as análises do comportamento das vendas como sendo o conjunto de informações de maior relevância para as empresas pesquisadas. Apesar do respectivo coeficiente de variação (63,4%), demonstrado na Tabela 33, indicar forte dispersão de opiniões em relação à média, tem-se que 78% dos contadores (Tabela 34) posicionaram esse conjunto de informações entre os cinco primeiros níveis de relevância. Nesse contexto, pela Tabela 34, podem ser observadas as cinco ferramentas apontadas como prioritárias para

as decisões operacionais, de investimento e de financiamento na perspectiva do contador, sendo essas: Análises do comportamento das vendas (3,68); Orçamento de caixa (3,70); Orçamento operacional (3,72); Demonstração do Resultado (3,73) e Análises de liquidez, rentabilidade e endividamento (3,78). Os menores níveis de relevância foram das Análises de fatores externos (5,06) e Análises dos vetores para geração de valor econômico agregado (5,81).

A relevância atribuída aos grupos de informações contábeis é um elemento importante para análise e revaloração da cultura informacional. Todavia, o nível de pluralização dessas informações, ou seja, o quanto e para quem essas são divulgadas e compartilhadas no ambiente interno e externo, está condicionado também à cultura organizacional por se tratar de atitudes gerenciadas quase sempre pelas diretorias e, portanto, imbuídas por valores e crenças compartilhados pelos gestores ao longo da vida da empresa. Nesse sentido, pela Tabela 35, pode-se observar pela estatística descritiva o nível de divulgação, no ambiente externo, das Demonstrações Contábeis, considerando entre essas o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado e a Demonstração de Fluxo de Caixa.

Tabela 35 - Divulgação das informações contábeis: Contador (DIC-C).

	Frequência N (Porcentagem)	
	Sim	Não
Órgãos fiscalizadores e regulamentadores;	75 (84,3%)	14 (15,7%)
Instituições financeiras e fornecedores;	78 (87,6%)	11 (12,4%)
Site da empresa com acesso livre à sociedade em geral;	0	89 (100%)
Publicadas em algum outro tipo de mídia;	0	89 (100%)
Nenhuma opção, somos dispensados da elaboração das demonstrações contábeis.	8 (9%)	81 (91%)

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados observados pela Tabela 35 mostram uma pluralização das demonstrações contábeis, no ambiente externo à empresa, restrita aos credores 87,6% (instituições financeiras e fornecedores) e aos órgãos fiscalizadores e regulamentadores (84,3%). Nenhuma das empresas pesquisadas os publica no próprio site da empresa ou em algum outro tipo de mídia para acesso livre da sociedade. Observa-se, outrossim, que 9% das empresas afirmaram que são dispensadas da elaboração das demonstrações contábeis; podendo-se inferir, portanto, que a não elaboração acarreta na não divulgação de nenhuma forma. Relevante se faz destacar que o entendimento da dispensa da elaboração pode estar sendo extensiva de forma equivocada, frente à tributação do imposto de renda apenas com base no faturamento e não na apuração do resultado do exercício.

Por meio dos resultados acima descritos das Tabelas 25 a 35, foi possível pontuar a percepção, pelo contador, como gerador das informações contábeis, do valor aos diversos aspectos relevante à gestão dessas.

Pela consideração da relevância do alinhamento de valores à informação contábil, do gerador da informação e do usuário dessas, o próximo passo é pontuar as características dos financeiros, considerados, neste estudo, usuários da informação contábil como subsídio para administração financeira. Inicialmente, buscou-se investigar a relação do financeiro com a informação de forma geral (Tabela 36) para conhecer se os valores informacionais são declarados e compartilhados.

Tabela 36 - Relação com a informação de forma geral: Financeiro (RIFG-F).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
A informação deveria ser a base para qualquer processo decisório em todos os níveis da empresa.	89	1	5	4,60	,750	0,163
A informação é a base para qualquer processo decisório em todos os níveis desta empresa.	89	2	5	4,12	,915	0,222
Tenho conhecimento das informações-chave de que a empresa precisa para eficiência de seus negócios.	89	3	5	4,13	,741	0,179
Tenho conhecimento das informações- chave de que a organização dispõe para melhorar a eficiência de minhas atividades e decisões.	89	2	5	4,19	,782	0,187
Tenho fácil acesso a todas as informações de que necessito para exercer minhas atividades ou tomar decisões.	89	1	5	4,10	,942	0,230
Confronto a informação em minha posse com a pertinência ao problema atual ou com informação de outras fontes.	89	1	5	3,91	,973	0,249
Eu empreendo tempo e esforço na busca de informação como base para minhas decisões.	89	1	5	4,19	,964	0,230
Média do Grupo				4,18		
A minha intuição tem maior influência em minhas atividades e decisões do que a informação de outras fontes. (reversa)	89	1	5	2,87	1,281	0,446

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados da Tabela 36 demonstram forte reconhecimento pelos financeiros de que a informação deveria ser a base para qualquer processo decisório em qualquer nível de atividade na empresa (4,60); contudo, quando se questiona se a informação é a base para as decisões, esta média cai para 4,12, revelando a necessidade de se trabalhar os valores de forma mais efetiva.

Ainda assim, os respondentes consideram que empreendem tempo e esforço na busca da informação (4,19), embora, a média de concordância sofra uma queda, ainda que pequena, no tocante à facilidade ao acesso à informação necessária para suas atividades e decisões (4,10). A variável do grupo com a menor média (3,91) destaca menos empenho em confrontar

a informação com o contexto atual ou com outras fontes, isso ao comparar com as médias das demais variáveis do grupo. Ainda que a média 2,87 demonstre baixo nível de concordância de que a intuição tenha maior influência em suas atividades e decisões em relação à informação de outras fontes, sinalizando valorização à informação, deve-se atentar-se ao fato do respectivo coeficiente de variação (44,6%) indicar dispersão nas opiniões e confirmar a presença de financeiros que priorizam a própria intuição em detrimento à informação de outras fontes. Entre esses financeiros, têm destaque os sócios-diretores, posto que 67,5%, desses concordaram em algum nível a preferência à intuição, conforme cálculos em planilhas auxiliares.

Com os resultados acima, foi possível conhecer algumas características de comportamento e valores dos financeiros de como lidam com a informação de modo geral em suas atividades e decisões. Os próximos resultados são mais específicos em direção aos sistemas de informações contábeis. Busca-se conhecer o nível de percepção do alinhamento desses ao objetivo do departamento financeiro, conforme pode ser observado na Tabela 37.

Tabela 37 - Sistema de informação, processos e procedimentos: Financeiro (SIPP-F).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
A infraestrutura tecnológica (profissionais, equipamentos, softwares), desta empresa, é adequada para implantação e/ou atualização de sistemas integrados de informação.	89	1	5	3,91	1,041	0,266
Os sistemas de informação estão integrados (faturamento, contábil, fiscal e financeiro).	89	1	5	3,90	1,187	0,304
Tenho habilidades, como usuário, para lidar com a busca e uso das informações que o sistema contábil oferece.	89	1	5	3,55	1,178	0,332
As políticas, processos e procedimentos em relação aos diversos sistemas de informação desta empresa estão documentados.	89	1	5	3,54	1,178	0,333
A empresa incentiva a participação dos funcionários em cursos de capacitação em tecnologias de informação.	89	1	5	3,02	1,297	0,429
As informações contábeis e respectivas análises são organizadas em grupos identificados por categorias específicas para administração financeira.	89	1	5	3,53	1,226	0,347
Todas as modalidades do SPED, em que a empresa está enquadrada (NFe, ECD, EFD), estão integradas em um único sistema.	89	1	5	3,63	1,480	0,407
A adequação às exigências pelo SPED resultou ou fortaleceu a elaboração das demonstrações contábeis nesta empresa.	89	1	5	3,36	1,359	0,404
O detalhamento de informações exigido pelo SPED provocou melhorias na contabilidade gerencial para gestão do negócio.	89	1	5	3,28	1,288	0,393
Média do Grupo				3,52		

Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio da Tabela 37, observa-se que as duas maiores médias de concordância estão centradas na adequação da infraestrutura tecnológica (3,91) e que os sistemas de informação - faturamento, contábil, fiscal e financeiro - estão integrados (3,90). Entretanto, os respectivos coeficientes de variação (0,266 e 0,304) destacam a dispersão de opiniões em relação à média, apontando que há financeiros que reconhecem a falta de adequação de equipamentos, de softwares ou até mesmo de profissionais especializados. O menor nível médio de concordância (3,02) do grupo acusa uma fragilidade na questão de incentivos, por parte da empresa, para a participação dos funcionários em cursos de capacitação em tecnologias de informação. E ainda, com a média 3,36, observa-se que a implantação do SPED não resultou na elaboração das demonstrações contábeis na maioria das empresas pesquisadas e, nem a fortaleceu, isso levando em conta aqueles 51,75% dos respondentes que estão entre a opção 1 - “discorda totalmente” e a opção 3 - “não concorda e nem discorda”. Os percentuais foram obtidos em planilhas auxiliares aqui omitidas por otimização de espaço. Corroborando a este resultado, o detalhamento exigido pelo SPED também não foi percebido pelos respondentes como fonte de melhorias para a contabilidade gerencial na gestão do negócio. Isso posto que o nível médio de concordância de 3,28 novamente reflete a maior frequência de respostas (56,2%) entre a opção 1 e 3 em relação às melhorias do uso da informação no âmbito gerencial.

A Tabela 38 demonstra o nível de percepção pelos financeiros dos atributos que qualificam e efetivam o uso da informação contábil.

Tabela 38 - Relação com a informação contábil: Financeiro (RIC-F).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Considero informação contábil como sendo as informações e análises de natureza fiscal, econômica, financeira, física e de produtividade para alcance do objetivo da empresa.	89	1	5	3,92	1,140	0,291
A informação contábil que é disponibilizada é de fácil entendimento.	89	1	5	3,69	1,124	0,305
A informação contábil é oportuna, ou seja, ela me ajuda a resolver problemas e decisões atuais.	89	1	5	3,65	1,188	0,325
A informação contábil me auxilia na confirmação ou correções de diretrizes para futuras ações;	89	1	5	3,78	1,213	0,321
A omissão ou distorção da informação contábil pode influenciar as minhas decisões na área financeira;	89	1	5	3,96	1,224	0,309
A informação contábil que recebo é livre de influências das normas fiscais e representa adequadamente a natureza econômica das operações.	89	1	5	3,34	1,356	0,406
Recebo as demonstrações contábeis - mensal ou bimestral.	89	1	5	3,54	1,340	0,378
Recebo análises de tendências da posição patrimonial e financeira e do desempenho econômico da empresa.	89	1	5	3,09	1,395	0,451
Eu uso estudos de tendências da posição patrimonial e financeira e do desempenho econômico da empresa para as decisões de investimento de recursos financeiros.	89	1	5	3,22	1,321	0,410
Recebo estudos comparativos da posição da minha empresa em relação ao setor calçadista.	89	1	5	2,55	1,323	0,519
Sempre recorro à equipe contábil para informações que eu necessito em minhas decisões financeiras.	89	1	5	3,45	1,314	0,381
Média do Grupo				3,47		
Eu dispenso a elaboração das demonstrações contábeis.	89	1	5	2,17	1,290	0,594
A minha intuição tem maior influência em minhas decisões financeiras do que as informações contábeis.	89	1	5	2,55	1,382	0,542

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se, na Tabela 38, que a média de 3,96 se apresenta como o maior nível médio de concordância do grupo, revelando que a omissão ou distorção da informação contábil pode influenciar as decisões na área financeira e a segunda maior média apurada (3,92) aponta reconhecimento de que a informação contábil tem uma abrangência muito maior do que apenas fiscal. Todavia, a média de concordância de 3,09 acusa um fraco recebimento, pelos financeiros, de análises de tendências da posição patrimonial, financeira e do desempenho econômico da empresa. E menor, ainda, é o nível médio de concordância (2,55) quanto ao recebimento de estudos comparativos da posição da empresa em relação ao setor calçadista. Há maior concordância (3,54) pelo recebimento das demonstrações contábeis, porém, essas podem não estar sendo acompanhadas de análises e menos ainda agregadas com informações externas. Entre os atributos que qualificam a informação contábil, a questão de ser livre de influência das normas fiscais e representar a essência econômica das operações obteve o menor nível médio de concordância (3,34).

Ainda na Tabela 38, pode-se observar que a questão sobre dispensa, pelo financeiro, da elaboração das demonstrações contábeis obteve a média de 2,17 mostrando forte discordância pela maioria. No contraponto, o alto coeficiente de variação (58,5%) indica que há grande número de respondentes que as dispensam em algum nível, condição que corrobora o resultado de que 48% dos respondentes (cálculo de frequência em planilhas auxiliares) concordam, em algum nível, que a própria intuição tem maior influência em suas decisões financeiras do que as informações contábeis.

A percepção dos financeiros em relação ao propósito e alcance da informação gerada no sistema contábil pode ser observada na Tabela 39.

Tabela 39 - Propósito da informação contábil: Financeiro (PIC-F).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações fiscais em atendimento ao fisco.	89	1	5	3,73	1,428	0,383
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para apoiar as decisões na área comercial.	89	1	5	3,20	1,263	0,395
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para apoiar as decisões na área financeira.	89	1	5	3,33	1,241	0,373

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados da Tabela 39 indicam que, para os financeiros, o principal propósito do sistema contábil de suas empresas é gerar informações para órgãos fiscalizadores e regulamentadores. Tal inferência toma em consideração que esta variável obteve a maior média de concordância do grupo (3,73). A informação contábil é percebida, em segundo lugar, pelos financeiros como suporte para as decisões financeiras (3,33) antes de ser percebida como apoio às decisões na área comercial (3,20).

Para conhecer a prioridade em relação aos relatórios gerenciais, assim como investigado entre os contadores, foi solicitado ao financeiro entrevistado que atribuísse a cada uma das ferramentas gerenciais uma nota de 1 a 9 de acordo com a ordem de prioridade de uso em suas decisões, sendo 1 mais relevante e 9 menos relevante. Os resultados podem ser observados na Tabela 40, na qual constam as ferramentas gerenciais eleitas por ordem crescente da média apurada, ressaltando que, quanto menor o nível médio, maior será a relevância como ferramenta gerencial na percepção dos entrevistados.

Tabela 40 - Ferramentas gerenciais e prioridade de uso: Financeiro - (FGPU-F).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Análises do comportamento das vendas	89	1	9	3,31	2,619	0,791
Orçamento operacional (projeção de receitas, custos e despesas para meses futuros)	89	1	9	3,41	2,391	0,701
Demonstração Fluxo Caixa (DFC – Lei 11.638/07)	89	1	9	3,43	2,577	0,751
Orçamento de Caixa (controle de entradas e saídas já realizadas)	89	1	8	3,70	2,384	0,644
Demonstração do Resultado	89	1	9	4,25	2,986	0,702
Análises de Liquidez, Rentabilidade, Endividamento	89	1	9	4,26	2,740	0,643
Balanço Patrimonial	89	1	9	4,40	2,988	0,679
Análises de fatores externos	89	1	9	5,05	2,604	0,516
Análises dos vetores para geração de valor agregado (EVA)	89	1	9	5,56	2,824	0,508
Média do Grupo				4,15		

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados da Tabela 40 apontam que o relatório com análises do comportamento das vendas detém o menor nível médio do grupo (3,31), classificando-se como a ferramenta de maior relevância na ordem de prioridades de uso. Entre as cinco primeiras eleitas como as mais relevantes para apoiar as decisões operacionais, de investimento e de financiamento na perspectiva do financeiro estão: Análises do comportamento das vendas (3,31); Orçamento operacional (3,41); Demonstração Fluxo Caixa (3,43); Orçamento de Caixa (3,70); Demonstração do Resultado (4,25). As maiores médias apuradas, distanciando das prioridades, revelam as ferramentas menos relevantes, na percepção dos empresários, sendo estas as Análises de fatores externos (5,05) e Análises dos vetores para geração de valor econômico agregado (5,56)

No tocante ao nível de divulgação das Demonstrações Contábeis no ambiente externo sob a perspectiva do financeiro, pode-se observar os resultados da Tabela 41.

Tabela 41 - Divulgação das informações contábeis: Financeiro (DIC-F).

	Frequência N (Porcentagem)	
	Sim	Não
Órgãos fiscalizadores e regulamentadores;	72 (80,9%)	17 (19,1%)
Instituições financeiras e fornecedores;	52 (58,4%)	37 (41,6%)
Site da empresa com acesso livre à sociedade em geral;	1 (1,1%)	88 (98,9%)
Publicadas em algum outro tipo de mídia;	0	89 (100%)
Nenhuma opção, somos dispensados da elaboração das demonstrações contábeis.	10 (11,2%)	79 (88,8%)

Fonte: Elaborada pela autora.

Pelo resultado da Tabela 41, observa-se que a divulgação das Demonstrações Contábeis, segundo os financeiros, no ambiente externo à empresa, é direcionada aos Órgãos

fiscalizadores (80,9%) e credores (58,4%). Um entrevistado afirma divulgar as informações no site da própria empresa com acesso livre ao público. Sendo que, 11,2% das empresas pesquisadas afirmaram que são dispensadas da elaboração das Demonstrações Contábeis e, portanto não as divulgam de nenhuma forma, assim sendo a mesma consideração feita anteriormente pela Tabela 35, em relação aos contadores, deve ser aqui considerada.

Os resultados discutidos acima demonstraram o nível de envolvimento dos contadores e financeiros com os aspectos voltados a valores, comportamentos e atitudes em direção à gestão informacional, bem como os aspectos operacionais e culturais em termos infraestrutura tecnológica e organizacional.

O próximo passo é identificar o nível de alinhamento do comportamento e da competência informacional e ainda da percepção de valor à informação e aos aspectos tecnológicos entre contador, como gerador, e financeiros, como usuários.

A Figura 10 destaca a média de concordância dos respondentes em relação ao grupo "Relação com a informação de forma geral" (RIFG), considerado neste estudo como indicador do comportamento e competência informacional por destacar o valor atribuído à informação e as atitudes para com esta. Ilustra, outrossim, a média do grupo "Sistemas de Informação, Processos e Procedimentos" (SIPP) destacando o sistema operacional, no tocante ao trato à informação, ao mensurar elementos relacionados com a infraestrutura da organização em termos de tecnologias, processos e procedimentos com a informação.

Figura 10 - Percepções no entorno da informação.

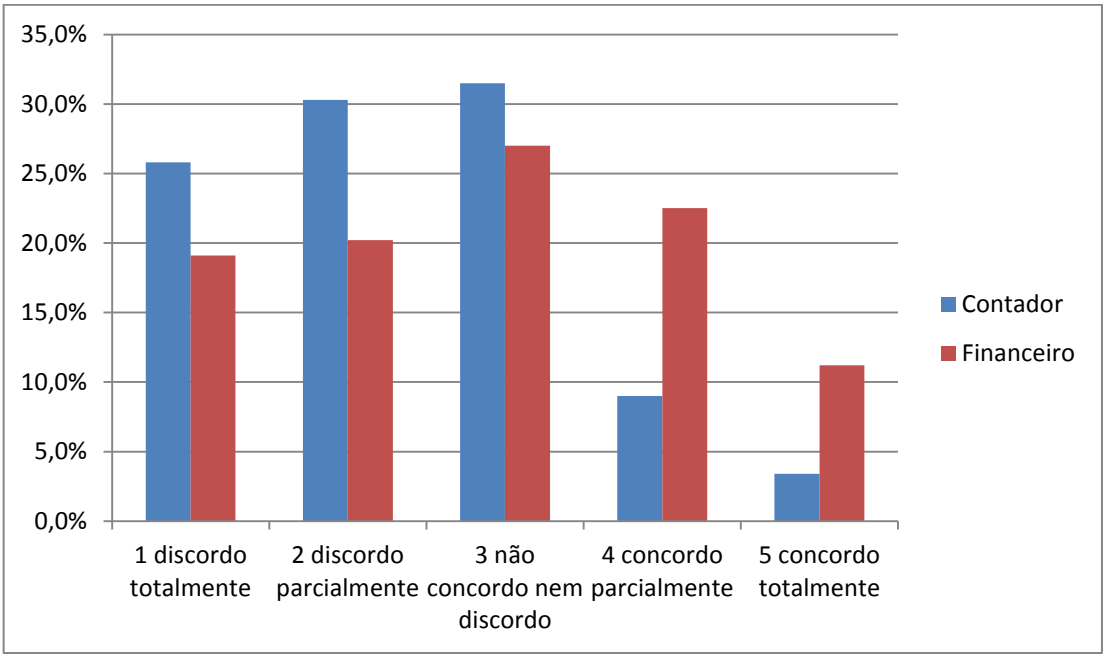
Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se, pela Figura 10, que os financeiros obtiveram maior média de concordância no indicador *RIFG* (4,18) em relação aos contadores (3,98), podendo inferir, a partir dessa diferença, que em algum nível os financeiros têm comportamento informacional mais propenso à busca e uso da informação de forma geral e podem ser mais competentes informacionalmente no que tange à busca e uso da informação de natureza geral, posto que as assertivas que compõem este indicador incluem atitudes e habilidades com a informação.

Entretanto, no tocante ao indicador *SIPP*, (Figura 10), a maior média foi obtida pelos contadores (3,67), direcionando à inferência de que esses percebem com maior amplitude uma infraestrutura tecnológica adequada às suas necessidades informacionais e reconhecem com maior facilidade do que os financeiros à integração das modalidades do SPED para suas atividades. Contudo, tanto a média do contador (3,67) como a média do financeiro (3,52) destacam uma queda significativa se comparados com os indicadores *RIFG*, demonstrando um descompasso entre os valores informacionais, os objetivos dos departamentos e os sistemas de informação nas indústrias pesquisadas. Além disso, a indicação de ausência de documentação dos processos e procedimentos com a informação, apurada na pesquisa, também impactou este indicador, fragilizando a relação do valor da informação e a infraestrutura em relação aos sistemas de informação e à capacitação para seu manuseio.

Em relação a quem tem maior ou menor preferência pela intuição ou pela informação, tem-se a Figura 11 demonstrando que um percentual maior de contadores (87,6%) em relação aos financeiros (66,3%) está entre as opções 1 a 3 que não concordam em algum grau que a intuição tenha maior influência em suas atividades e decisões do que a informação de outras fontes.

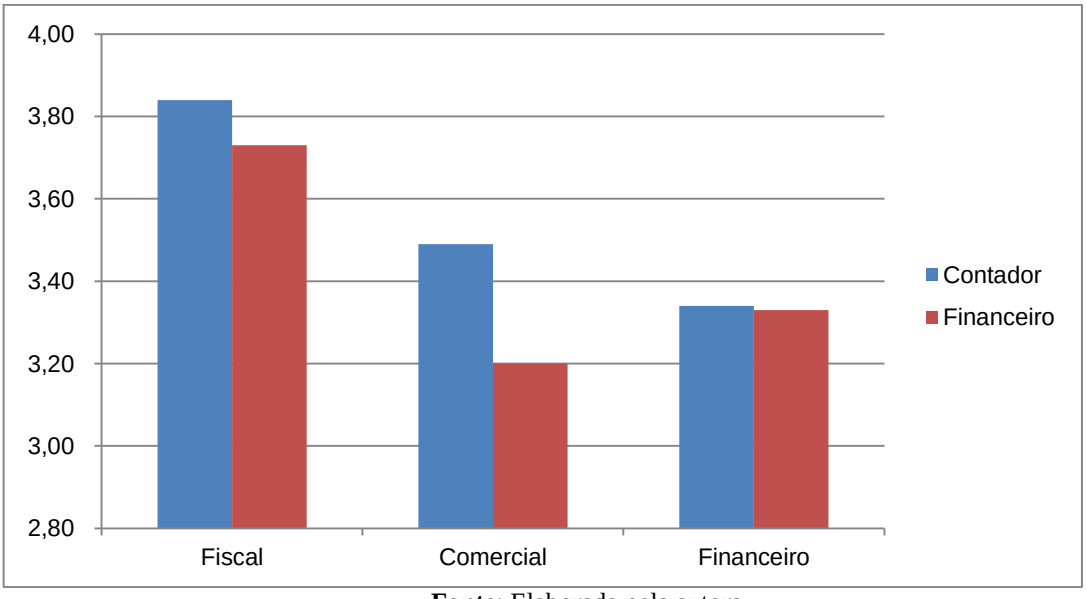
Figura 11 - Intuição e informação nas decisões.



Fonte: Elaborada pela autora.

O nível de alinhamento da percepção do propósito da informação sob a perspectiva dos contadores e dos financeiros pode ser observado na Figura 12.

Figura 12 - Propósito Informação Contábil.



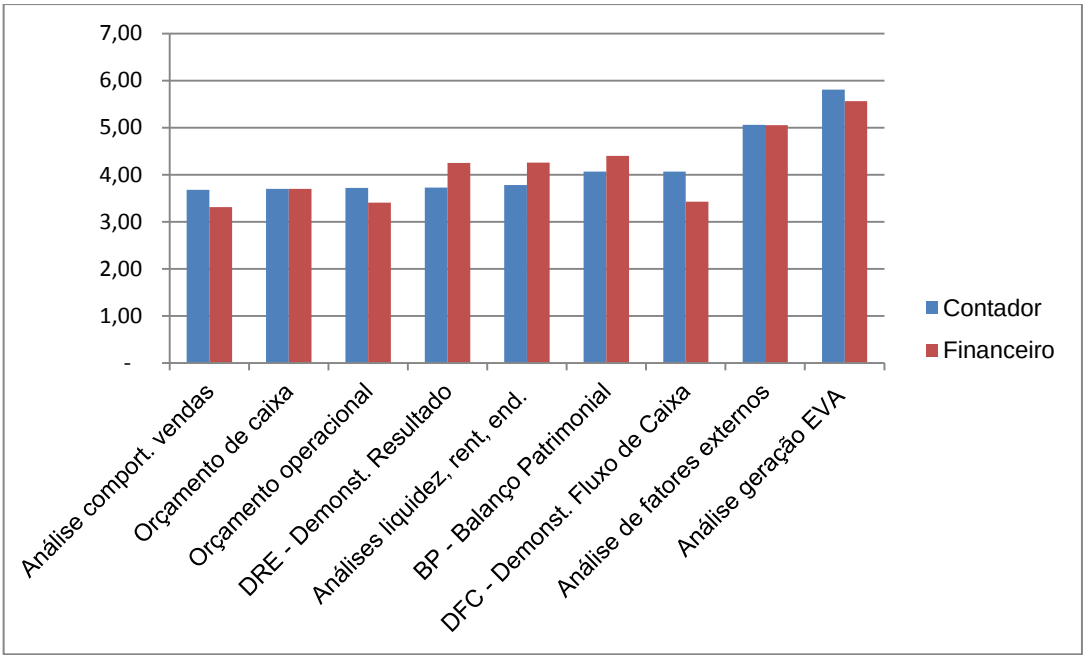
Fonte: Elaborada pela autora.

O resultado da Figura 12 demonstra que tanto o contador quanto o financeiro apontam que o sistema de informação contábil tem como principal função gerar informações fiscais em atendimento ao fisco. Todavia, há um descompasso na percepção entre o contador e o financeiro, em relação à avaliação para o segundo lugar do propósito dos sistemas de

informação contábil. Pode-se observar que a maioria dos contadores elege em segundo lugar como a principal função dos sistemas a de gerar informações para apoiar as decisões na área comercial, enquanto os financeiros elegem a função de gerar informações para apoiar as decisões na área financeira, até mesmo porque o nível médio de concordância para a função ligada à área comercial é muito baixo (3,20) em comparação com a função fiscal (3,84) para esses profissionais.

Em relação à determinação das prioridades das ferramentas gerenciais apontadas para as decisões operacionais, de investimento e de financiamento pelos financeiros e contadores, foi apurado relevante alinhamento de valores entre os dois profissionais no tocante ao estabelecimento de prioridades de relatórios informacionais. Posto que, entre os cinco primeiros relatórios eleitos, por ordem de prioridade, pelos contadores, apenas uma opção difere dos cinco primeiros relatórios estabelecidos pelo financeiro, conforme pode ser observado na Figura 13.

Figura 13 - Prioridades informacionais.



Fonte: Elaborada pela autora.

O relatório com análises do comportamento das vendas foi apontado tanto pelo contador quanto pelo financeiro como a primeira ferramenta na ordem de prioridades para uso no processo decisório. Em segundo lugar, apurou-se uma divergência de prioridade, ficando estabelecido o "Orçamento operacional" para o financeiro e "Orçamento de Caixa" para o contador. Essa escolha pode indicar diferentes visões, sendo que as atenções do responsável

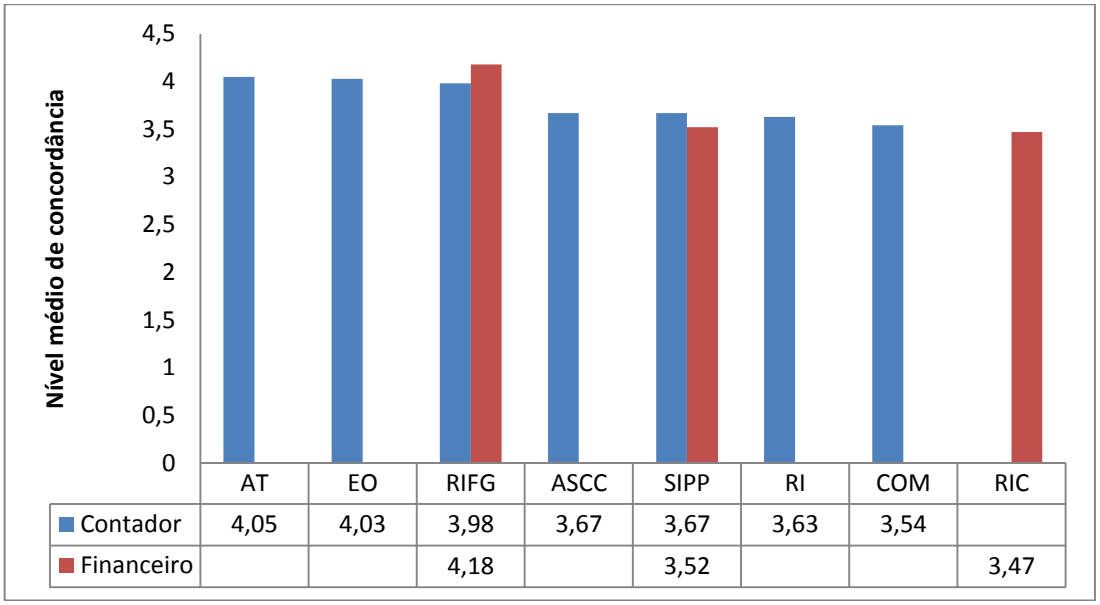
financeiro são voltadas com maior ênfase às projeções de receitas, custos e despesas para meses vindouros, enquanto o contador pode estar dedicando maior foco de atenção aos registros e controle das entradas e saídas de caixa. Todavia as 3ª e 4ª opções do financeiro demonstram o seu interesse também em relatórios que evidenciam a movimentação das disponibilidades em determinado período, através da Demonstração do Fluxo de Caixa, assim como o interesse no fluxo de caixa pertinente às decisões já concretizadas com reflexo em meses futuros, através do Orçamento de Caixa. Os menores níveis de relevância foram das Análises de fatores externos e Análises do valor econômico agregado (EVA) tanto para contador como para financeiro, preterindo informações do mercado e do custo oportunidade para compor as análises e subsidiar as decisões de investimentos e financiamentos.

Outro ponto relevante é apontar os aspectos contributivos à descrição da cultura organizacional e informacional das indústrias calçadistas pesquisadas, para tanto se tem a Figura 14 ilustrando a estrutura da organização de forma a categorizar as atitudes e comportamentos no entorno da informação.

Atenta-se ao fato de que nem todos os grupos de perguntas foram equivalentes aos dois respondentes, conforme demonstrado no Quadro 24. Isso levando em conta as características diferentes tanto do respondente como gerador de informação (contador) quanto do respondente como usuário da informação (financeiro) às vezes na figura do empresário.

Por meio da pontuação pela escala de cinco pontos, foi possível apurar o nível médio de concordância para cada grupo de variáveis, ou seja, para cada dimensão pesquisada, estabelecida no Quadro 24 e parte fundamental dos questionários (apêndice A e B). A média apurada, nesta pesquisa, é considerada um indicador do nível de presença de cada elemento da cultura informacional, conforme modelo de Curry e Moore (2003), na amostra pesquisada. Dessa forma, quanto mais próximo do nível cinco o indicador estiver, maior será a relevância do respectivo constructo para o fortalecimento de uma cultura informacional, essa como alicerce e promotora da gestão da informação contábil para uso nos diversos aspectos da administração da empresa.

Figura 14 - Comportamentos, atitudes e valores.



	AT	EO	RIFG	ASCC	SIPP	RI	COM	RIC
Contador	4,05	4,03	3,98	3,67	3,67	3,63	3,54	
Financeiro			4,18		3,52			3,47

Fonte: Elaborada pela autora.

Os indicadores são apresentados por ordem de relevância na contribuição de uma cultura informacional que impulsiona o êxito da gestão da informação, nessa ordem temos:

- Ambiente de Trabalho (AT): a média de 4,05 caracteriza o ambiente das empresas pesquisadas com um clima organizacional propício à confiança, à cooperação e à motivação. No entanto, se o departamento contábil tivesse sido reconhecido de forma mais efetiva como parte relevante para alcance do objetivo da empresa, este indicador apresentaria melhor desempenho.

- Estratégia e Objetivos (EO): a média 4,03 indica a presença de um estilo de liderança propício ao fluxo de informação vertical nas empresas pesquisadas, sentido diretoria para contador, no tocante ao esclarecimento das atividades esperadas do departamento contábil. Contudo, a condição que está penalizando o desempenho desse indicador é a fraca comunicação aos contadores dos objetivos de médio e longo prazo nesse nicho de empresas.

- Relação com a Informação de Forma Geral (IFRG): a média de 3,98 obtida pelos contadores e a média de 4,18 pelos financeiros apontam a presença de atitudes e comportamentos, no entorno da informação, conducentes ao fortalecimento da cultura informacional.

- Associações, Sindicatos e Profissionais (ASCC): a média de 3,67 indica a presença de algum tipo de relacionamento dos contadores respondentes com os órgãos de classe profissional, inferindo a presença de uma subcultura nas indústrias pesquisadas. Sendo essa a cultura dos profissionais contabilistas, imbricada de valores, atitudes e procedimentos

específicos pertinentes ou desenvolvidos pela própria categoria profissional. Considerando a escala de cinco pontos há de se observar que a subcultura emanada desses profissionais está presente na indústria calçadista, embora, com a moderada intensidade de 3,67.

- Sistema de Informação, Processos e Procedimentos (SIPP): a média de 3,67 obtida pelos contadores e a média de 3,52 pelos financeiros apontam tímida percepção da adequação dos sistemas contábeis, dos processos de trabalho, das formas de organização da informação e dos incentivos nas empresas pesquisadas. Pode-se inferir que os projetos do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) estão integrados entre si, porém, não estão alinhados efetivamente aos objetivos mais amplos dos departamentos e da organização de modo geral.

- Relacionamento e Parcerias Intraorganizacionais (RI): a média de 3,63 obtida pelo nível de concordância dos contadores indica a inclinação a parcerias entre os entre os departamentos. Todavia, a falta de incentivos por parte da diretoria para envolvimento em discussões das partes impactadas pelas altas decisões está minimizando o poder desse elemento na cultura informacional.

- Comunicação (COM): o indicador do nível dos fluxos verticais e horizontais de informações obteve a média de 3,54, assinalando a presença moderada dos fluxos de comunicação. A ausência de reuniões entre departamentos para troca de ideias foi percebida e está penalizando o êxito efetivo do curso das informações.

- Relação com a Informação Contábil (RIC): a média 3,30 indica uma fraca relação do empresário com a informação contábil. Isto porque os atributos que qualificam a informação contábil, tais como: oportunidade, fácil entendimento e ausência de vieses fiscais são percebidos em um nível modesto de concordância. Sem a percepção adequada desses atributos, na informação contábil, dificilmente o empresário e o financeiro vão valorizá-la e incentivar a implantação de modelos para sua gestão.

A queda brusca entre as médias da *RIFG* (4,18) e da RIC (3,47) retrata a consequência da moderada percepção, pelos financeiros, dos atributos que qualificam o uso da informação contábil. Condição essa que apresenta um financeiro com fortes valores e procedimentos anunciados em relação às informações de natureza geral, predefinidas para suas atividades, apesar de os mesmos não perceberem o valor da informação contábil como apoio em suas atividades de finanças.

Contudo, uma análise mais profunda seria necessária para certificar se a média apurada na *RIFG* não retrata apenas as atitudes e procedimentos aspirados pelos respondentes, configurando apenas um discurso como artefato visível. Enquanto que o resultado da *RIC,* que investiga a informação de forma mais específica, da contabilidade, aponta de fato a prática

informacional, fruto das crenças e pressupostos estabelecidos para o trato da informação contábil, imbricados no nível do inconsciente, que realmente embasam as atitudes e procedimentos em direção à área fiscal como prioridade.

8 CONCLUSÃO

As pequenas e médias empresas têm papel de destaque na economia nacional, no entanto essas são vulneráveis às diversidades impostas ao ambiente de negócios, que ora exigem novos posicionamentos na gestão de seus recursos, inferência que inclui a gestão da informação.

Diante deste contexto, foi proposto um modelo de gestão que tem como base fundamental a cultura organizacional e informacional para apoiar a geração de ativos informacionais a partir do detalhamento de informações exigido pelo SPED nas PME. Buscou-se alavancar a informação como valor contribuindo com a construção do modelo conceitual denominado *Gestão da Informação Contábil sob a Perspectiva da Cultura Informacional* - GICPCI. Em continuidade ao alcance do objetivo do presente estudo, as dimensões e atributos que constituem o modelo proposto GICPCI foram adaptados ao instrumento de avaliação da cultura informacional, proposto Curry e Moore (2003), para analisar a influência da cultura informacional das PME calçadistas de Franca no tocante à gestão da informação contábil para uso estratégico na administração financeira.

Para tanto foi apresentada uma discussão teórica dos conceitos de informação, de gestão da informação e do conhecimento, de ativos informacionais, da Contabilidade fiscal, societária e gerencial, da cultura organizacional e informacional. Essa discussão e reflexão possibilitaram a construção do modelo conceitual GICPCI e do instrumento de avaliação da cultura informacional.

Os resultados apontam que os aspectos organizacionais, os comportamentos e valores necessários para a cultura informacional prosperar, estão presentes no ambiente das PME calçadistas de Franca, alguns com mais outros com menos intensidade, conforme detalhado no capítulo sete. Neste, ao longo da apresentação dos dados e resultados da pesquisa aplicada às indústrias calçadistas foram sendo tecidas as análises dos dados e as considerações pertinentes às questões iniciais.

Assim, pode-se descrever a cultura organizacional das indústrias calçadista de Franca, configurada por um sistema operacional fortemente influenciado pelo contexto histórico de seu fundador, suas raízes como trabalhador na área de produção do calçado. Essa condição reforça seus valores aos aspectos da produção e o orienta na determinação dos profissionais para as diversas áreas da empresa. No caso da área de finanças, grande parte é ocupada pelos próprios empresários ainda que oriundos da produção. Haja vista o vasto universo de indústrias calçadistas na cidade com o mesmo contexto histórico, com a provável transição de

funcionários entre elas e fornecedores similares, pode-se inferir que o próprio setor influencia os procedimentos e valores no sistema operacional.

Quanto ao sistema cultural, influenciado também pelo contexto histórico, pode-se destacar como valores compartilhados a confiança, a cooperação e a motivação no ambiente de trabalho, condição relevante para um fluxo eficiente de informação. Entre as condições impostas pelo ambiente organizacional externo, tem-se a forte presença do fisco pela prestação de contas, que se configurou como influente nos procedimentos e nas prioridades na gestão das indústrias calçadistas.

Em relação ao ambiente e à cultura profissional do contador, tem destaque aquela que emana da subcultura das associações, sindicatos ou órgãos da classe contábil. Constatou-se a participação ou contato em algum nível, dos contadores com esses órgãos de classe contábil, podendo-se dizer que os profissionais contabilistas, com seus valores específicos da categoria contábil, se configuram em uma subcultura nas indústrias calçadista. Todavia, os resultados indicam que há muito espaço para o fortalecimento desta subcultura no tocante aos novos valores e atitudes com a informação contábil anunciados, nesta era de avanços da tecnologia e de mercados competitivos, pelas entidades e órgãos da classe contábil. A subcultura dos contabilistas representa relevante influência na cultura organizacional pela possibilidade de mudar ou acentuar atitudes das lideranças nos diversos níveis de administração dos recursos organizacionais e, com isso, ampliar aspectos positivos de uma cultura informacional para valorar a implantação de modelos de gestão da informação contábil que subsidie a tomada de decisões.

Os elementos necessários para a cultura informacional prosperar e fomentar a gestão da informação, avaliados nas indústrias calçadistas, apresentam-se na seguinte intensidade: a) o *ambiente propício* à confiança e cooperação é presente, embora o setor contábil não perceba seu total envolvimento nos objetivos da empresa; b) a *liderança* é forte na verticalização de informações, apesar de ser preciso trabalhar melhor na disseminação dos objetivos e estratégias de médio e longo prazo da empresa; c) a *percepção da informação de natureza geral* é positiva, sendo percebida a relevância de seu papel nos processos decisórios, todavia o discurso do "deveria" ainda é mais intenso do que a prática, tornando-se necessário trabalhar esta questão para a devida adequação do discurso à pratica; d) o alinhamento do *sistema de informação contábil* aos objetivos da empresa não é percebido, pois, apesar de os projetos do sistema SPED, nessas empresas, estarem integrados entre si, parecem não atender a outros objetivos que não seja o fiscal, sendo preciso aproveitar o detalhamento exigido pelo SPED e gerar ativos informacionais para a gestão dos recursos financeiros; e) os *processos e*

procedimentos com a informação não são claramente estabelecidos, havendo a necessidade de política clara e sistemática dos processos e procedimentos com a informação, iniciativas que favorecem a consistência, qualidade e continuidade da mesma, assim como o aperfeiçoamento do fluxo informacional e a integração organizacional; f) os *relacionamentos e parcerias intraorganizacionais* são percebidos com moderada sinergia, fazendo-se necessárias políticas de integração dos departamentos nas decisões que impactam suas atividades; g) *a comunicação* é presente em nível moderado de percepção pelos contadores, uma vez que os fluxos verticais, de cima para baixo, com as questões amplas do negócio e o compartilhamento de informações entre departamentos estão fragilizados; h) a *percepção da informação contábil*, pelos financeiros, em suas atividades, é o elemento mais fraco na cultura informacional do setor calçadista, havendo a necessidade de se trabalhar os atributos que qualificam a mesma como estratégica, por exemplo, a questão da prevalência da essência econômica das operações.

Esses oito aspectos representam a estrutura, valores e comportamentos que descrevem a cultura informacional do setor calçadista de Franca, respondendo positivamente a uma das questões desta pesquisa, comprovando a influência da cultura informacional na gestão da informação contábil.

Acrescenta-se o fato de que, pelo modelo GICPCI - proposto nesta pesquisa - abranger as quatro dimensões do Modelo *ICM* e seus atributos, sendo esses adaptados às variáveis do instrumento de coleta de dados, foi possível ampliar a especificação de comportamentos, atitudes e valores que descrevem a cultura informacional como sendo a cultura das pequenas e médias empresas calçadistas de Franca, conforme descrito na sequência.

O *propósito da informação contábil* nas empresas pesquisadas, configurado como foco principal o de atender às demandas fiscais, confirma o pressuposto inicial, além de ratificar também pesquisas anteriores com PME calçadistas. Essa condição classifica o propósito maior da informação contábil como de *accountability*, no sentido de prestação compulsória de contas aos órgãos fiscais e regulamentadores em detrimento do propósito dela como conhecimento para ação e, até mesmo, de prestação de conta aos *stakeholders*, no intuito de estreitar relacionamento de confiança com o ambiente em que opera.

Entretanto, por meio dos resultados apurados, é percebida uma predisposição, entre as empresas participantes, para ampliar o propósito da informação contábil para a geração de conhecimento como subsídio para as áreas comercial e financeira, com informação da situação econômica, financeira e patrimonial. Tal predisposição percebida oferece a possibilidade de acionamento dos mecanismos de revitalização e revaloração das prioridades

e dos procedimentos com a informação contábil para transpor dessa "Cultura da *accountability* compulsória" para uma cultura na qual a informação contábil tenha valor e utilidade reconhecida para a gestão integral do negócio e seja um elo importante entre os diversos departamentos da organização e entre seus *stakeholders*.

É preciso mudança de valores e comportamentos, pois, em consequência a essa "cultura da *accountability* compulsória", observa-se que, entre os *níveis de ação da informação contábil* nos diversos setores da organização, classificados no modelo *ICM* como individual, colaborativo, corporativo e social, tem destaque nas indústrias pesquisadas o nível individual. Haja vista que a utilização da informação contábil se revelou com maior ênfase na gestão de obrigações fiscais e arrecadação de tributos, caracterizando fortemente a informação contábil como ação individual, cujo setor contábil é o gerador e usuário da informação ao mesmo tempo. Os resultados sinalizam o compartilhamento da informação contábil com o departamento financeiro, caracterizando a passagem da informação contábil do nível de ação individual para o nível colaborativo. Todavia, foi apurada baixa intensidade, no fluxo supramencionado, levando em conta as manifestações dos financeiros em relação à informação contábil.

Como alguns financeiros são os próprios gestores pode-se inferir que a informação contábil tem certo alcance organizacional; não se podendo, entretanto, afirmar que, nesse nível, à informação contábil está subsidiando decisões amplas do negócio. Em relação ao alcance externo, pode-se asseverar que a informação contábil tem alcance ao nível social apenas através dos órgãos fiscais e regulamentadores. Não há divulgação externa da informação contábil, que não seja para governo ou credores, para fortalecimento de imagem, para redução de insegurança ou como estratégia para expansão do capital, ou ainda como prestação de contas à sociedade que a acolhe com seus recursos e a sustenta com o consumo de seu produto.

A *infraestrutura tecnológica* foi considerada adequada na percepção dos contadores e financeiros. Observa-se que, pela perspectiva do ICM, a tecnologia com a informação contábil, neste nicho de empresas, tem alto valor como *instrumento* pela intensa exploração de uso, principalmente, pelo próprio departamento contábil. Todavia, há uma sinalização de valor à tecnologia como *sistema*, diante da confirmação de alguns departamentos integrados ao sistema de informação contábil. Condição que não comprova o uso da informação, mas indica as possibilidades de busca e uso da informação contábil.

Dessa forma pode-se considerar o valor à infraestrutura tecnológica como um elemento presente na cultura organizacional. Há que se atentar, contudo, que existe um

desalinhamento em relação à cultura informacional, pois se essas mesmas empresas não incentivam a participação dos funcionários em cursos de capacitação em tecnologias de informação, isso resulta no uso ineficiente e ineficaz dos sistemas de informação. Tal condição demonstra que não há a consciência de que funcionários capacitados informacionalmente venham a qualificar a infraestrutura tecnológica da empresa. Entendendo que valores ditam regras de comportamento, o não compartilhamento de valores que reforcem a necessidade de capacitação e da busca de competências informacionais gera inação com a informação contábil.

Definidos os comportamentos, atitudes e valores que descrevem a cultura informacional do setor calçadista, buscou-se responder se a percepção de valor à informação contábil pelo contador, como gerador, e pelos financeiros, como usuários, está alinhada. Quando se trata de informações de natureza geral, os respondentes financeiros são percebidos com mais competências para lidar com as mesmas e talvez, pela sua posição na empresa, tenham acesso mais fácil à informação. Todavia, quando se trata de sistemas de informação contábil, sua habilidade se fragiliza.

Concernente à percepção do valor atribuído à informação pelos contadores e financeiros observou-se um alinhamento em relação à prevalência da informação em detrimento à intuição, nas atividades e decisões.

Constatou-se da mesma forma, um alinhamento de valores no tocante à natureza e formato da informação contábil, posto que há semelhança na ordem de prioridade dada aos relatórios pelos contadores e pelos financeiros. Porém, esse alinhamento de valor pode representar, simplesmente, a consequência de uma rotina e intensidade dos procedimentos com a informação contábil imposta tanto pelo gerador (contador) quanto pelo usuário (financeiro).

Ainda em relação à preferência pelo tipo de relatório, observa-se que os menores níveis de relevância foram das Análises de fatores externos e Análises do valor econômico agregado (EVA) tanto para o contador quanto para o financeiro, inferindo um “isolamento informacional”, gerado pela falta de uso de informações do ambiente externo, o que o torna uma característica relevante no sistema cultural das empresas pesquisadas.

Diante dos resultados e das análises, acredita-se que a cultura informacional descrita para as PME calçadistas de Franca influencia as escolhas de modelos e processos de gestão da informação contábil. Neste momento da pesquisa, a cultura informacional não se apresenta como um agente facilitador na gestão da informação contábil para a geração e uso de ativos de informação, devido à fraca atuação de alguns elementos, principalmente da percepção do

valor da informação contábil, dos fluxos de comunicação, da baixa significância da relação do financeiro com a informação contábil em comparação aos demais aspectos pesquisados e da forte predominância do cumprimento das obrigações fiscais entre as atividades do contador, fomentando a "cultura informacional da prestação compulsória de contas".

Apesar de a cultura informacional não se apresentar como um agente facilitador, a presente pesquisa mostra uma evolução, ainda que pequena, mas positiva na cultura informacional das PME calçadistas de Franca, posto que, nos estudos de Smith (2000), a maioria dos empresários, em 2000, dispensava a elaboração das demonstrações contábeis sob a alegação da preferência em se valer da experiência, ou da intuição para tomada de decisões. Já na atual pesquisa, este fato não foi confirmado, sendo que a preferência pela informação em detrimento da intuição destacou-se como a opção da maioria dos entrevistados.

Contudo, a prevalência do propósito da informação contábil como prestação compulsória de contas é um valor que ainda está consolidado à cultura deste nicho de empresas. Valor este que pode ser passado de geração para geração, diante da constatação, na presente pesquisa, de que quase a totalidade das empresas pesquisadas emprega pelo menos um membro da família.

Esse ciclo persistente no entorno deste tipo de cultura precisa ser interrompido. Para tanto, sugere-se que contadores, como geradores e, administradores, como usuários, considerem tal percepção e ajam em busca de estratégias para maximizar o valor da informação contábil como ferramenta de gestão.

Faz-se mister trabalhar novas formas de apresentação da informação contábil; acreditando-se, todavia, que, mais do que à técnica contábil, é imprescindível voltar as atenções ao gerenciamento do ciclo da informação nas PME. A proposta é trabalhar a dimensão comportamental e cultural para alavancar uma cultura informacional revitalizada e revalorada para perceber oportunidade no alto grau de detalhamento de informações que é exigido, no momento, pelo SPED, e apoiar a implantação de modelos de gestão da informação contábil na geração de ativos informacionais para maximização da eficácia do processo decisório das organizações. A constituição de ativos informacionais é uma forma de transformar a linguagem técnica contábil em informações com significados para os usuários, ou seja, para os gestores dos recursos financeiros.

Nesse sentido, o modelo proposto - GICPCI - foi idealizado sob a perspectiva da cultura informacional, cujo êxito de implantação de sistemas ou de modelos de gestão da informação é dependente do alinhamento da cultura organizacional aos valores que interligam pessoas, tecnologia e informação, promovendo visão compartilhada que apoia todos os

processos para concretização do ciclo da informação na geração de conhecimento e, portanto, de ativos informacionais.

A presente investigação contribuiu para a produção de conhecimento na área da gestão de informações contábeis que subsidiam a administração financeira e da cultura informacional de pequenas e médias empresas calçadistas de Franca – SP.

Os resultados são relevantes, pois apontam elementos que devem ser considerados no desenvolvimento de sistemas e de modelos de gestão da informação contábil.

A essência do modelo proposto - GICPCI - está na sua capacidade em organizar elementos ou processos dispersos no contexto das PME, em auxiliar os gestores e executores no entendimento e na valorização de cada um desses e, ao mesmo tempo, em promover a junção harmoniosa desses aspectos dispersos, de forma a incitar um entendimento profundo da estrutura final construída e seu uso concretizado em ações no processo decisório.

Dessa forma, além da operacionalidade da informação contábil para suporte à administração financeira, outra contribuição do modelo GICPCI consiste em destacar que a gestão da informação para geração de ativos informacionais exige que o alinhamento da cultura organizacional com a informacional esteja em sintonia e que o seu uso, como conhecimento, provocará um novo questionamento e, consequentemente, uma revaloração ou reafirmação de valores.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a aplicação do modelo GICPCI em um conjunto de empresas, para a ampliação de seu escopo entre outras áreas de gestão, nas organizações que possuam, como recurso de entrada, a informação contábil.

A gestão das informações contábeis, nas organizações, sustenta o modelo GICPCI, que fornece explicações sobre a situação presente e oferece, ainda, um diagrama ou mapa, indicando caminhos consistentes a serem percorridos, por meio da revitalização da cultura organizacional e informacional.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P. Contabilidade e capital intelectual. In: SEMANA DE CONTABILIDADE DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, 9., [S.l.] . **Anais**... BCB: [S.l.], 2000. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/ftp/denor/maria-thereza-usp.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2011.

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.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Fundamentos de administração financeira**. Atlas: São Paulo, 2010.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS – ABICALÇADOS. **Polos produtores**. 2012. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html&est=3> Acesso em: 29 jul. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS – ABIMAQ. **Impacto do "Custo Brasil" na competitividade da indústria brasileira de bens de capital**. 2010. Disponível em: <http://www.abimaq.org.br/Arquivos/Html/DEEE/Custo%20Brasil%20de%20BK%20caderno%2031mar10.pdf > Acesso em: 20 jun. 2012.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – AECA. **Aprendizaje organizativo**: documento nº 21. Madrid: AECA, 2011.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES – ACRL. **Information literacy competency for higher education**. Chicago: ALA, 2000. Disponível em: <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/standards/informationliteracycompetencystandards.cfm>. Acesso em: 05 nov. 2011.

BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BELLUZZO, Regina C. B. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de Informação**. Marília: Cultura Acadêmica, 2010. p. 22-53.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do Poder. In: FLEURY. M. T. L; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968.

BRASIL. Ministério da Educação. **Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de Graduação em ciências contábeis, bacharelado, e dá outras providências**. Resolução CNE/CES 10/2004. Brasília, DO, 16/12/2004.

BRASIL. Decreto nº 6.022 de 22 de janeiro de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jan. 2007.

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 dez. 2007.

BRASIL. Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 maio 2009.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira**: teoria e prática. São Paulo: Atlas. 2008.

BROOKES, B.C. The foundations of information science: part I. Philosophical aspects. **Journal of Information Science**, v. 2, n. 3-4, p. 125-133, 1980.

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

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAPRA, F. **La trama de la vida**: una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Barcelona: Anagrama, 2000.

CARVALHO, E. L. Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: Fundepe Editora, 2007. p. 81-98.

CARVALHO NETO, S. **Competência para exportar**: alternativa de crescimento para a indústria de calçados de Franca. 2004. 253f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca – FACEF, 2004.

CASE, Donald O. **Looking for information**: a survey of research on information seeking, needs, and behavior. San Diego: Elsevier, 2007.

CASTELLANI, M. R.; ZWICKER, R. Informatizando a comunicação da universidade: uma análise cultural. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 10-18, 2000.

CHIARA, M. Custo Brasil não deixa PIB dobrar. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 18 jun. 2011. **Caderno Economia & Negócios**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,custo-brasil-nao-deixa-pib-dobrar,72260,0.htm>. Acesso em: 20 jun. 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando um executivo em excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHOO, C. W. **Information Management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. New Jersey: Asist, 2001.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006.

CHOO, C. W. et al. Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 5, p. 792-804, 2008.

CIA, J. N. S. **Sistema de gerenciamento de liquidez sob a ótica da teoria das restrições**: uma adaptação da metodologia Fleuriet. 1998. Tese de Doutorado (Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

CIA, J. N. S.; SMITH, M. S. J. O papel da contabilidade gerencial nas PME: um estudo nas empresas calçadista de Franca-SP. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos**... Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=2852 >. Acesso em: 20 jul. 2012.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento conceitual básico (R1)**: estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro. CPC_00_R1. 2011. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/pdf/CPC00_R1.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2012.

CONLEY, T. M.; GIL, E. L. Information literacy for undergraduate business students: examining value, relevancy, and implications for the new century. **Journal of Business & Finance Librarianship**, v. 16, n. 3, p. 213-228, 2011.

COSTA, M. D.; CASTRO, G. Mapeamento de teses e dissertações sobre a gestão do conhecimento em cursos de pós-graduação em Ciência da Informação no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. **Anais eletrônicos**... Salvador: ENANCIB, 2007. Disponível em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT4--281.pdf> . Acesso em: 10 jan. 2011.

CUMMINS, J.; BAWDEN, D. Accounting for information: information and knowledge in the annual reports of FTSE 100 companies. **Journal of Information Science**, v. 36, n. 3, p. 283-305, 2010.

CUNHA, L. M. A. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. 78f. Dissertação de Mestrado (Probabilidades e Estatística) – Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa, 2007.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture - an exploratory model. **International Journal of Information Management**, n. 23, p. 91-110, 2003.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. UK: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998a.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

DRUCKER, P. F. Infoliteracy. In: **Forbes***: ASAP,104.* 1994.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

DUARTE, R. D. **Big brother fiscal III**: o Brasil na era do conhecimento. Como a certificação digital, SPED e NF-e estão transformando a gestão empresarial no Brasil. Belo Horizonte: Ideas@work, 2009. Disponível em: <http://www.robertodiasduarte.com.br/files/bbf3-v1.01s.pdf> Acesso em: 17 jun. 2012.

DUARTE, R. D. **Big brother fiscal IV**: manual de sobrevivência do empreendedor no mundo pós-SPED. Belo Horizonte: Ideas@work, 2011.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, 2003.

DYER, W. G. **Cultural change in family firms**: anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

DYER, W. G. Cultural and continuity in family firms. **Family Business Review**, v. 1, n. 1, p.18-24, 1988.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

EDWARDS, P. M. Taylor's question-negotiation. In FISHER, K.E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. (Orgs). **Theories of information behavior**. Medford, New Jersey: ASIST, 2006. p. 359-362.

ELLIS, P.; DESOUZA, K. C. On information management, environmental sustainability, and cradle to cradle mentalities. **Business Information Review**, v. 26, n. 4, p. 257-264, 2009.

FADEL, B. Identidad cultural y gestión de la información y del conocimiento en las organizaciones en cambio. In: ENCUENTROS INTERNACIONALES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**,** 14., 2009, Zaragoza. **Anais eletrônicos**… Zaragoza: IBERSID, 2009. Disponível em: <http://www.ibersid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/view/3723/3484>. Acesso em: 20 jul. 2012.

FLEURY, M.T.L. O desvendar a Cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. P.15-27.

FREIRE, R. P. A. S. **El clima organizacional en la gestión empresarial**: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard. 277f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas e Empresariais) – Universidad de Granada, Espanha, 2009.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-hill, 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

GARRIDO, I. SPED no cenário empresarial e seus impactos nos negócios. **PROSOFT**, São Paulo, n. 1, p. 30-33, 2012.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GINMAN, M. Information culture and business perfomance. **IATUL**, v. 2 n. 2, p. 93-106, 1988.

HAIR, J. et al.**Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARVEY, F. National cultural differences in theory and practices: evaluating Hofstede's national cultural framework. **Information Technology & People**, v. 10, p. 132-146, 1997.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, V. M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. São Paulo: Atlas, 2007.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de janeiro: J. Olympio, 1975.

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**: versão monousuário 3.0. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; CARVALHO, L. Nelson. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, n. 38, p. 7, 2005.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, S. et al.**Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JACKSON, Stephen. Organizational culture and information systems adoption: three-perspective approach. **Information and Organization**, n. 21, p. 57-83, 2011.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

KAPLAN, R. S., JOHNSON, Thomas H. **A relevância da contabilidade de custo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN; R. S.; ATKINSON, A. A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. **Mapas estratégicos**: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

KIRK, J. **Theorising information use**: managers and their work. 2002. 357 f. Thesis (Philosopy) – University of Technology, Sidney, 2002.

KRÜCKEN-PEREIRA, L.; COSTA, M. D.; BOLZAN, A. Gestão do conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos. **Revista Inteligência Empresarial**, Brasília, n.12, p. 48-56, 2002.

LAGE, A.C.; LONGO, C. G.; WEFFORT, E. F. J. Estrutura conceitual para elaboração e apresentação das demonstrações contábeis. In: ERNST & YOUNG; FIPECAFI (Orgs.). **Manual de normas Internacionais de contabilidade**: IFRS versus normas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2010. p. 1-14.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LEIDNER, D., KAYWORTH, T. A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. **MIS**, v. 30, n. 2, 357-399, 2006.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LOPES, A. B.; MARTINS, L. **Teoria da contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO NETO, A. J. **Os determinantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana**. 2006. 267 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, J. **Organization culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORAES, C. R. B. **Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional**: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização. 2004. 167f. Dissertação de Mestrado (Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e conhecimento em organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis, 2008. p. 27-40.

MORAES, C. R. B; FADEL, B. **Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia.** In: VALENTIM, M. L. P. (Org). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2.ed. Marília: Fundepe, 2007. p. 99 -114.

MUTCH, A. Information literacy: an exploration. **International Journal of Information Management**, v. 17, n. 5, p. 377-386, 1997.

NASSIF, M. E. Análise de pesquisas sobre o comportamento informacional de decisores sob o ponto de vista da cognição situada. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 9, n.6 dez, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OADES, C. Information management challenges for the professional accountant in business. **Business Information Review**, v. 25, n. 3, p. 160-164, 2008.

OLIVEIRA, F. R.; TONELLI, M. F.; CLETO, N. **Manual de autenticação dos livros digitais**: SPED contábil – escrituração contábil digital – ECD. 2. ed. São Paulo: Fiscosoft, 2011.

OLIVER, G. Cultural dimensions of information management. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 2, n. 1, p. 53-61, 2003.

OLIVER, G. Investigating information culture: a comparative case study research design and methods. **Archival Science**, v. 4, p. 287-314, 2004.

OLIVER, G. Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organizations. **Journal of Documentation**, v. 64, n.3, p. 363-385, 2008.

OPPENHEIM, C.; STENSON, J.; WILSON, R. M. S. The attributes of information as an asset. **New Library World**, v. 102, n. 11, p. 458–464, 2001.

OPPENHEIM, C.; STENSON, J.; WILSON, R. M. S. Studies on information as an asset I: definitions. **Journal of Information Science,** v. 29, n. 3, p. 159-166, 2003a.

OPPENHEIM, C.; STENSON, J.; WILSON, R. M. S. Studies on information as an asset II: repertory grid. **Journal of Information Science,** v. 29, n. 5, p. 419-432, 2003b.

O'SULLIVAN, C. Is information literacy relevant in the real world? **Reference Services Review**, v. 30, n. 1, p. 7-14, 2002.
PESTANA, M.H; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Silábo, 2003.

PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 95-111, 2007.

PEREIRA, M. F. A empresa vista sob a ótica da totalidade. **Revista de Ciências da Administração – RCA**, Florianópolis, n. 4, p. 21-30, 2000.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, n. 40, p. 7–24, 2006.

PETTIGREW, Andrew. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-154.

PIERCE, B.; O'DEA, T. Management accounting information and needs of managers: perceptions of managers and accountants compared. **The British Accounting Review**, v. 35, p. 257-290, 2003.

PINTO, M., SALES, D. INFOLITRANS: a model for the development of information competence for translators. **Journal of Documentation**, v. 64, n. 3, p. 413-438, 2008.

PINTO, M. Design of the IL-HUMASS survey on information literacy in higher education: a self assessment approach. **Journal of Information Science**, v. 38, n. 1, p. 86-103, 2010.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Gijón: Trea, 2007.

PORTER, M. E. **Ventaja competitiva**: creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2 ed. México: CECSA, 2009.

PRAZERES, F. **A influência da cultura organizacional no processo de qualificação da mão-de-obra**: estudo de caso em uma empresa de TI. 2000. 175 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Centro Universitário de Franca, Uni-FACEF, Franca, 2010.

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

SANTOS, A. H. B. dos; COSTA, F. M. IAS 38: ativos Intangíveis. In: ERNST & YOUNG; FIPECAFI (Orgs.). **Manual de normas Internacionais de contabilidade:** IFRS versus normas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2010. p. 369 - 382.

SANTOS, A. R. et al.Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: SANTOS, A. R. et al.(Orgs.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11- 48.

SCHAUDER, D.; JOHANSON, G.; STILLMAN, L. Sustaining and transforming a community network: the information continuum model and the case of VICNET. **The Journal of Community Informatics**, v. 1, n. 2, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. USA: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Estudo e pesquisas**: quem são os pequenos negócios? 2012. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/perfil-dos-pequenos-negocios/apresentacao>. Acesso em: 02 ago. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx> . Acesso em: 29 jul. 2012.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **SPED – Sistema Público de Escrituração Digital**. 2012. Disponível em: <http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/nfse/o-que-e.htm>. Acesso em 17 jun. 2012.

SENGE, Peter M. **La quinta disciplina**. Barcelona: Ed. Granica, 1992.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA – SINDIFRANCA. 2011. **Mapeamento da cadeia produtiva coureiro calçadista de Franca/SP e região**. Franca: SINDIFRANCA, 2011a.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA – SINDIFRANCA. 2011. **Planejamento estratégico do setor calçadista de Franca**: período 2011 a 2013. Franca: SINDIFRANCA, 2011b.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SMIT, J. W. ; BARRETO, A. A. Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 9-24.
SMITH, M. S. J. **A administração contábil nas micro e empresas de pequeno porte do setor calçadista de Franca**. 2000. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, 2000.

SMITH, M. S. J. et al. Uma abordagem sistêmica da depreciação no ambiente das indústrias de pequeno e médio porte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 5., João Pessoa, 2009, Aracaju. **Anais**... Aracaju: CBS, 2009.

SMITH, M. S. J.; FADEL, B. Gestão da informação contábil: a questão da necessidade, busca e uso da informação no contexto das pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010 b, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: ENANCIB, 2010. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/xi/enancibXI/paper/view/291/237>. Acesso em: 20 maio 2012.

SMITH, Marinês S. J. et al. Cultura organizacional y aprendizaje organizativo como instrumentos de mejora de los sistemas de información contable para la gestión económica de las administraciones públicas. In: JORNADA INTERNACIONAL DEL TRABAJO SOBRE CONTABILIDAD PÚBLICA, 10., Espanha. **Anais**... Espanha: ASEPUC, 2011.

SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARIFA, M. R. Cultura e comportamento organizacional nas práticas de controladoria empresarial: estudo de caso em uma companhia de café solúvel do norte do Paraná. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., São Paulo. **Anais**... São Paulo: FIPECAFI, 2007.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. São Paulo: Qualitymark, 1999.

TAYLOR, A.; FARREL, S. **Information management for business**. EUA: The Scarecrow Press, 1995.

TIWANA, A. **The knowledge management toolkit**. EUA: Pearson, 2002.

TRANJAN, R. A. **O fio da meada**: administração sem embaraços. São Paulo: TCA, 1996.

VALETIM, M. L. P. et al. O processo de Inteligência competitiva em organizações. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 22 maio 2012.

VALENTIM, M. L. P. **Construindo conhecimento no ambiente corporativo**. 2005. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=215>. Acesso em: 27 nov. 2010.

VALENTIM. Marta L.P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM. Marta L.P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2. ed. Marília: Fundepe Editora, 2007. p. 9-24.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis, 2008. p. 11-25.

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

VALLEJO, M. C. A model to study the organizational culture of the family firm. **Small Business Economy**, n. 36, p. 47-64, 2011.

VENÂNCIO, L.; NASSIF, M. E. O comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada: um estudo empírico qualitativo. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 95-106, 2008.

WEFFORT, E. F. J. **O Brasil e a harmonização contábil Internacional**: influências dos sistemas jurídico e educacional, da cultura e do mercado. São Paulo: Atlas, 2005.

WERSIG, G. Information science: the study of postmodern knowledge usage. **Information Processing & Management**, v. 29, n. 2, p. 229-239, 1993.

WILSON, T. D. Human Information Behavior. **Information Science Research**, v. 3, n. 2, 2000.

WILSON, T. D. Information behavior: an interdisciplinary perspective. **Information Processing & Management**, v. 33, n. 4, p. 551-572, 1997.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as

tecnologias de informação e comunicação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7., 2006, Marília. **Anais**... Marília: ENANCIB, 2006.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura Informacional: a base do processo de Inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: Fundepe Editora, 2007. p. 25-44.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P.. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9., 2008, São Paulo. **Anais**... São Paulo: ENANCIB, 2008.

WOIDA, L. M. Cultura informacional: um modelo de realidade social para ICO. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis, 2008. p. 93-115.

WOIDA, L. M. Análise de conteúdo aplicada à pesquisa sobre cultura informacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. Marília: Cultura Acadêmica, 2010. p. 83-121.

ZINS, C. Conceptual approaches for defining “data”, “information”, and “knowledge”. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 58, n. 4, p. 479-493, 2007.

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa – Contadores

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

1 Dados sobre o respondente: CONTADOR

Idade: ( ) abaixo de 30 anos ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) 51 a 60 ( ) acima de 60
Grau de escolaridade: ( ) Técnico em contabilidade ( ) Graduação em Ciências Contábeis
( ) Pós-Graduação

2 Dados sobre o seu cliente calçadista:

Tipo de Contrato: ( ) contador interno ( ) prestador de serviço - escritório contábil externo.
Tempo de Trabalho com esta empresa: ( ) até 5 anos ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 15 ( ) 16 a 20 ou ( ) acima de 20 anos.
Tempo de atividade da empresa calçadista: ( ) até 5 anos ( )6 a 10 ( )11 a 15 ( )16 a 20 ( ) acima de 20 anos.
Número de funcionários: ( ) até 19 ( ) 20 a 50 ( ) 51 a 99 ( ) acima de 100
SPED – obrigatoriedade em: ( ) NFe ( ) ECD ( ) EFD-ICMS ( ) EFD-Contribuições
SPED – voluntário em: ( ) NFe ( ) ECD ( ) EFD-ICMS ( ) EFD-Contribuições
Regime de Tributação: ( ) SIMPLES ( ) Lucro Presumido ( ) Lucro Real
Constituição Jurídica: ( ) Cia Aberta (SA) ( ) Cia Fechada (SA) ( ) LTDA
( ) Outra forma _____
Porte desta empresa pelos critérios da Lei 11.638/07: ( ) PME ou ( ) Grande Porte com Ativo superior a R$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R$ 300 milhões.
As Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) já estão sendo aplicadas nesta empresa: ( ) Sim ( ) Não

3 Questões temáticas sobre o seu cliente calçadista

Marque o número correspondente de 1 a 5 de acordo com o nível de concordância com as afirmações abaixo.
Sendo: 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente

Estratégias e Objetivos	**DISCORDO TOTALMENTE** ←				**CONCORDO TOTALMENTE** →
Conheço os objetivos de médio e longo prazo desta empresa calçadista.	1	2	3	4	5
Os objetivos do departamento contábil são claros.	1	2	3	4	5
Estou envolvido no estabelecimento de objetivos do departamento contábil.	1	2	3	4	5
O diretor acima de minha posição é interessado em minhas ideias e incentiva novas propostas de relatórios de informações.	1	2	3	4	5

Relação com a informação de forma geral	DISCORDO TOTALMENTE ←				CONCORDO TOTALMENTE →
A informação **deveria** ser a base para qualquer processo decisório em todos os níveis da empresa.	1	2	3	4	5
A informação **é** a base para qualquer processo decisório em todos os níveis desta empresa.	1	2	3	4	5
Tenho conhecimento das informações-chave de que a empresa **precisa** para eficiência de seus negócios.	1	2	3	4	5
Tenho conhecimento das informações- chave de que a organização **dispõe** para melhorar a eficiência de minhas atividades e decisões.	1	2	3	4	5
Tenho fácil acesso a todas as informações de que necessito para exercer minhas atividades ou tomar decisões.	1	2	3	4	5
Confronto a informação em minha posse com a pertinência ao problema atual ou com informação de outras fontes.	1	2	3	4	5
Eu empreendo tempo e esforço na busca de informação como base para minhas decisões.	1	2	3	4	5
A minha intuição tem maior influência em minhas atividades e decisões do que a informação de outras fontes.	1	2	3	4	5

Ambiente de trabalho	DISCORDO TOTALMENTE ←				CONCORDO TOTALMENTE →
Sinto que meus esforços e minha contribuição são valorizados pela organização.	1	2	3	4	5
Estou altamente motivado no setor contábil.	1	2	3	4	5
Existe colaboração entre os departamentos.	1	2	3	4	5
Sinto que o departamento contábil é reconhecido como parte relevante para alcance do objetivo da empresa.	1	2	3	4	5
Como contador, me sinto parte de um time que trabalha em conjunto para alcance dos objetivos da empresa.	1	2	3	4	5

Associações e Sindicatos da classe Contábil	DISCORDO TOTALMENTE ←				CONCORDO TOTALMENTE →
Sou associado a alguma associação ou sindicato contábil.	1	2	3	4	5
Faço parte da diretoria de alguma associação ou sindicato.	1	2	3	4	5
Meu relacionamento com a associação ou sindicato é pertinente a eventuais participações em palestras.	1	2	3	4	5
Eu me mantenho a par da maioria dos temas atuais e de desenvolvimentos de minha profissão através da associação, sindicato ou órgãos da classe contábil (CRC e CFC).	1	2	3	4	5
Os valores e objetivos da profissão contábil são sempre compatíveis com os objetivos da empresa calçadista em relação à gestão da informação contábil.	1	2	3	4	5
A empresa calçadista é receptiva às novas ideias e desenvolvimentos que ocorrem em minha área profissional.	1	2	3	4	5

Sistemas de Informação / **Processos e Procedimentos**	DISCORDO TOTALMENTE ←				CONCORDO TOTALMENTE →
A infraestrutura tecnológica desta empresa calçadista (profissionais, equipamentos, *softwares*) é adequada para implantação e/ou atualização de sistemas integrados de informação.	1	2	3	4	5
Os sistemas de informação estão integrados (faturamento, contábil, fiscal e financeiro).	1	2	3	4	5
Tenho habilidades, como usuário, para lidar com a busca e uso das informações que o sistema contábil oferece.	1	2	3	4	5
As políticas, processos e procedimentos em relação aos diversos sistemas de informação desta empresa estão documentados.	1	2	3	4	5
A empresa incentiva a participação dos funcionários em cursos de capacitação em tecnologias de informação.	1	2	3	4	5
As informações contábeis e respectivas análises são organizadas em grupos identificados por categorias para administração financeira.	1	2	3	4	5
Todas as modalidades do SPED, em que a empresa está enquadrada (NFe, ECD, EFD), estão integradas em um único sistema.	1	2	3	4	5
A adequação às exigências pelo SPED resultou ou fortaleceu a elaboração das demonstrações contábeis nesta empresa.	1	2	3	4	5
O detalhamento de informações exigido pelo SPED provocou melhorias na contabilidade gerencial para gestão do negócio.	1	2	3	4	5

Relacionamentos Interorganizacionais	DISCORDO TOTALMENTE ←				CONCORDO TOTALMENTE →
A empresa incentiva envolvimento de todas as partes interessadas quando as decisões impactam ou influenciam outros departamentos.	1	2	3	4	5
Os outros departamentos disponibilizam, com facilidade e em tempo hábil, as informações para o departamento contábil exercer suas atividades.	1	2	3	4	5
O departamento contábil disponibiliza, com facilidade e em tempo hábil a outros departamentos, informações de sua posse.	1	2	3	4	5
Os departamentos em geral classificam como confidenciais suas informações, causando o impedimento de seu compartilhamento e uso na elaboração de análises de desempenho.	1	2	3	4	5

Comunicação	DISCORDO TOTALMENTE ←				CONCORDO TOTALMENTE →
Tenho conhecimento das metas e objetivos de outros departamentos.	1	2	3	4	5
Tenho reuniões com regularidade com integrantes de outros departamentos para trocar informações e ideias.	1	2	3	4	5
O diretor acima de minha posição sempre assegura que eu tenha ciência de todas as questões relevantes e pertinentes à expectativa do setor contábil.	1	2	3	4	5
Questões amplas de gestão do negócio são comunicadas pela diretoria a todos os departamentos.	1	2	3	4	5

Propósito da Informação Contábil	DISCORDO TOTALMENTE ←				CONCORDO TOTALMENTE →
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para órgãos fiscalizadores e regulamentadores.	1	2	3	4	5
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para apoiar as decisões na área comercial.	1	2	3	4	5
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para subsidiar as decisões na área financeira.	1	2	3	4	5

Entre as opções abaixo aponte a ordem de prioridade de uso para decisões: operacional, investimento e financiamento para esta empresa. Sendo 1 para a mais relevante e 9 para a menos relevante.

( ) Balanço Patrimonial
( ) Demonstração do Resultado
( ) Demonstração Fluxo Caixa (DFC - Lei 11.638/07)
( ) Orçamento de Caixa (controle de entradas e saídas já realizadas)
( ) Orçamento operacional (projeção de receitas, custos e despesas para meses futuros)
( ) Análises de Liquidez, Rentabilidade, Endividamento
( ) Análises dos vetores para geração de valor agregado (EVA)
( ) Análises de fatores externos
( ) Análises do comportamento das vendas
( ) outros (indique)_____

Divulgação:

Entre as opções abaixo marque aquelas a quem as Demonstrações Contábeis desta empresa calçadista são disponibilizadas:

( ) Órgãos fiscalizadores e regulamentadores;
( ) Instituições financeiras e fornecedores;
( ) Site da empresa com acesso livre à sociedade em geral;
( ) Publicadas em algum outro tipo de mídia. Qual? _____
( ) Nenhuma opção, esta empresa é dispensada da elaboração das demonstrações contábeis.

Muito obrigada pela sua colaboração e participação!

APÊNDICE B - Questionário de pesquisa – Empresário/financeiro

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

1 Dados sobre o Respondente: EMPRESÁRIO ou FINANCEIRO

Idade: ( ) abaixo de 30 anos ( ) 30 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) 51 a 60 ( ) acima de 60 anos

Maior grau de escolaridade: ( ) 1º. Grau ( ) 2º. Grau ( ) Graduação ( ) Pós-Graduação

Posição na empresa: ( ) Sócio-Diretor ( ) Funcionário

Atividade principal desenvolvida na empresa:_____

Atividade desenvolvida **anteriormente** a esta empresa: _____

2 Dados sobre a empresa calçadista:

Função exercida pelo FUNDADOR da empresa: _____
Número de familiares do FUNDADOR que trabalha na empresa:_____
Tempo no mercado: ( ) 1 a 5 anos ( ) 6-10 ( ) 11-20 ( ) 21-40 ( ) acima de 40 anos
Número de funcionários: ( ) até 19 ( ) 20 a 50 ( ) 51 a 99 ( ) acima de 100
Regime de Tributação: ( ) SIMPLES ( ) Lucro Presumido ( ) Lucro Real
Constituição Jurídica: ( ) Cia Aberta (SA) ( ) Cia Fechada (SA) ( ) LTDA ou ( ) Outra _____

3 Questões temáticas de sua empresa:

Marque o número correspondente de 1 a 5 de acordo com o nível de concordância com as afirmações abaixo.
Sendo: 1 **discordo** totalmente e 5 **concordo** totalmente

Relação com a informação de forma geral	DISCORDO TOTALMENTE ←				CONCORDO TOTALMENTE →
A informação **deveria** ser a base para qualquer processo decisório em todos os níveis da empresa.	1	2	3	4	5
A informação **é** a base para qualquer processo decisório em todos os níveis desta empresa.	1	2	3	4	5
Tenho conhecimento das informações-chave de que a empresa **precisa** para eficiência de seus negócios.	1	2	3	4	5
Tenho conhecimento das informações- chave de que a organização **dispõe** para melhorar a eficiência de minhas atividades e decisões.	1	2	3	4	5
Tenho fácil acesso a todas as informações de que necessito para exercer minhas atividades ou tomar decisões.	1	2	3	4	5
Confronto a informação em minha posse com a pertinência ao problema atual ou com informação de outras fontes.	1	2	3	4	5
Eu empreendo tempo e esforço na busca de informação como base para minhas decisões.	1	2	3	4	5
A minha intuição tem maior influência em minhas atividades e decisões do que a informação de outras fontes.	1	2	3	4	5

Sistemas de Informação **Processos e Procedimentos**	**DISCORDO TOTALMENTE** ←				**CONCORDO TOTALMENTE** →
A infraestrutura tecnológica (profissionais, equipamentos, *softwares*), desta empresa, é adequada para implantação e/ou atualização de sistemas integrados de informação.	1	2	3	4	5
Os sistemas de informação estão integrados (faturamento, contábil, fiscal e financeiro).	1	2	3	4	5
Tenho habilidades, como usuário, para lidar com a busca e uso das informações que o sistema contábil oferece.	1	2	3	4	5
As políticas, processos e procedimentos em relação aos diversos sistemas de informação desta empresa estão documentados.	1	2	3	4	5
A empresa incentiva a participação dos funcionários em cursos de capacitação em tecnologias de informação.	1	2	3	4	5
As informações contábeis e respectivas análises são organizadas em grupos identificados por categorias específicas para administração financeira.	1	2	3	4	5
Todas as modalidades do SPED, em que a empresa está enquadrada (NFe, ECD, EFD), estão integradas em um único sistema.	1	2	3	4	5
A adequação às exigências pelo SPED resultou ou fortaleceu a elaboração das demonstrações contábeis nesta empresa.	1	2	3	4	5
O detalhamento de informações exigido pelo SPED provocou melhorias na contabilidade gerencial para gestão do negócio.	1	2	3	4	5

Relação com a Informação Contábil	**DISCORDO TOTALMENTE** ←				**CONCORDO TOTALMENTE** →
Considero informação contábil como sendo as informações e análises de natureza fiscal, econômica, financeira, física e de produtividade para alcance do objetivo da empresa.	1	2	3	4	5
A informação contábil que é disponibilizada é de fácil entendimento.	1	2	3	4	5
A informação contábil é oportuna, ou seja, ela me ajuda a resolver problemas e decisões atuais.	1	2	3	4	5
A informação contábil me auxilia na confirmação ou correções de diretrizes para futuras ações;	1	2	3	4	5
A omissão ou distorção da informação contábil pode influenciar as minhas decisões na área financeira;	1	2	3	4	5
A informação contábil que recebo é livre de influências das normas fiscais e representa adequadamente a natureza econômica das operações.	1	2	3	4	5
Recebo as demonstrações contábeis - mensal ou bimestral.	1	2	3	4	5
Recebo análises de tendências da posição patrimonial e financeira e do desempenho econômico da empresa.	1	2	3	4	5
Eu uso estudos de tendências da posição patrimonial e financeira e do desempenho econômico da empresa para as decisões de investimento de recursos financeiros.	1	2	3	4	5
Recebo estudos comparativos da posição da minha empresa em relação ao setor calçadista.	1	2	3	4	5
Sempre recorro à equipe contábil para informações que eu necessito em minhas decisões financeiras.	1	2	3	4	5
Eu dispenso a elaboração das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5
A minha intuição tem maior influência em minhas decisões financeiras do que as informações contábeis.	1	2	3	4	5

Propósito da Informação Contábil	DISCORDO TOTALMENTE ←				CONCORDO TOTALMENTE →
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações fiscais em **atendimento ao fisco**.	1	2	3	4	5
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para apoiar **as decisões na área comercial**.	1	2	3	4	5
A principal função do sistema contábil nesta empresa é gerar informações para apoiar as **decisões na área financeira**.	1	2	3	4	5

Entre as opções abaixo aponte a ordem de prioridade de seu uso nas decisões operacionais, de investimento e de financiamento. Sendo **1** para a mais relevante e **9** para a menos relevante.

( ) Balanço Patrimonial
( ) Demonstração do Resultado
( ) Demonstração Fluxo Caixa (DFC – Lei 11.638/07)
( ) Orçamento de Caixa (controle de entradas e saídas já realizadas)
( ) Orçamento operacional (projeção de receitas, custos e despesas para meses futuros)
( ) Análises de Liquidez, Rentabilidade, Endividamento;
( ) Análises dos vetores para geração de valor agregado (EVA);
( ) Análises de fatores externo;
( ) Análises do comportamento das vendas
( ) Outros controles (indique por favor)

_____

Divulgação das informações contábeis

Entre as opções abaixo marque aquelas a quem as Demonstrações Contábeis são disponibilizadas:

( ) Órgãos fiscalizadores e regulamentadores;
( ) Instituições financeiras e fornecedores;
( ) Site da empresa com acesso livre à sociedade em geral;
( ) Publicadas em algum outro tipo de mídia. Qual? _____
( ) Nenhuma opção, somos dispensados da elaboração das demonstrações contábeis.

Obrigada pela sua colaboração e participação!

APÊNDICE C - Carta de apresentação do pesquisador e da orientadora

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

Franca, outubro de 2012.

Prezado (a) senhor (a),

Está sendo realizado, pela profa. Marinês Santana Justo Smith, um estudo acadêmico a respeito da "**Cultura Informacional como alicerce de Gestão Contábil nas Pequenas e Médias Empresas Calçadistas**" para obtenção do título de doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista - UNESP – Campus de Marília-SP.

O estudo tem como objetivo contribuir com a construção de um modelo conceitual de gestão da informação contábil que tenha como base fundamental a cultura organizacional e informacional para apoiar a geração de ativos informacionais a partir do detalhamento de informações exigido pelo SPED. E, a partir da construção deste modelo, analisar a influência da cultura informacional das indústrias de calçados de Franca no tocante à gestão da informação contábil para uso gerencial.

Pelo exposto e, considerando a importância de sua empresa dentro do setor calçadista, gostaríamos de contar com sua colaboração, preenchendo o questionário em anexo, posto que, a operacionalização deste estudo depende, todavia, do apoio que os senhores (as) venham proporcionar.

Salientamos que esta pesquisa não envolve dados quantitativos ou monetários. As informações colhidas junto às indústrias participantes desta pesquisa serão estritamente confidenciais, restritas ao estudo proposto e tratadas de forma agregada, ou seja, não serão analisadas de forma individual, mas sim pela totalidade das respostas do setor calçadista.

Agradecemos antecipadamente a sua participação neste relevante estudo, certas de que este poderá propiciar melhor compreensão da cultura informacional e da gestão contábil, o que contribuirá para o desenvolvimento de ferramentas gerenciais que destacam a informação contábil como subsídio para a gestão estratégica dos recursos financeiros.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Barbara Fadel (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista – UNESP

Profa. Marinês Santana Justo Smith (Doutoranda)
Universidade Estadual Paulista – UNESP
Centro Universitário de Franca – Uni-FACEF
(Profa . do Departamento de Ciências Contábeis)

ANEXO A - Carta de apresentação do Sindicato

Ofício 043/12

Franca (SP), 02 de agosto de 2012.

Ilmo(a). Senhor(a) Associado(a)

Do SINDIFRANCA – Sindicato da Indústria de Calçados de Franca

Ref: Carta de Apresentação

O **SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA**, CNPJ 47.985.585/0001-00, com sede nesta cidade, na Rua Padre Anchieta, 1946, Centro, CEP 14400-740, representado pelo senhor presidente **JOSÉ CARLOS BRIGAGÃO DO COUTO**, vem muito respeitosamente perante Vossa Senhoria para apresentar a Prof.ª Sr.ª Marinês Santana Justo Smith, que está trabalhando em sua tese de Doutorado em Ciência da Informação da UNESP de Marília – SP.

Marinês fará um estudo que abordará a Cultura Organizacional e Gestão da Informação dentro das empresas. Para tanto, ela estará iniciando uma pesquisa de campo para defesa de sua tese e necessitará de algumas informações de todas as empresas de Franca.

Será de fundamental importância que todos possam colaborar para essa pesquisa, que contribuirá para um conhecimento mais profundo da gestão das empresas calçadistas de Franca.

Pedimos assim, a gentileza de receberem a Prof.ª Marinês Smith e se possível, contribuírem para esta importante pesquisa.

Respeitosamente,

José Carlos Brigagão do Couto
Presidente do SINDIFRANCA

Sindifranca®
Sindicato da Indústria de Calçados de Franca
Rua Padre Anchieta, 1946 · Centro · Cep 14400-740 · Franca SP Brasil
Tel. 16 3712.9400 · www.sindifranca.org.br · sindifranca@sindifranca.org.br