

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

**O USO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA TOMADA DE DECISÃO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO MUNICÍPIO DE MEDIANEIRA-PR: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES**

**THE USE OF INFORMATION SYSTEMS AS A DECISION-MAKING INSTRUMENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE MUNICIPALITY OF MEDIANEIRA-PR: THE MANAGERS' PERCEPTION**

Eduarda Remor Bastos  
Mestranda em Administração – UTFPR  
Bolsista projeto PEM – Unioeste-PR  
(45) 99953-8406 / Email: [eduardaremorbastos@yahoo.com.br](mailto:eduardaremorbastos@yahoo.com.br)

Rosely Cândida Sobral  
Doutorado em Sociedade, Cultura e Fronteiras – UNIOESTE-PR  
Professora na Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Fone (45) 99139-1183 / Email: [rosely.sobral@unioeste.br](mailto:rosely.sobral@unioeste.br)

**Resumo:**

Trata de um estudo sobre a utilização de sistemas de informação no exercício da gerência em instituições financeiras do município de Medianeira-PR, para objetivo avaliar a percepção dos gestores quanto ao suporte dado pelos Sistemas de Informações (SI) na tomada de decisão enquanto ferramenta de gestão. A metodologia utilizada foi descritiva, de natureza qualitativa, em um multicase envolvendo 11 instituições financeiras do município. Utilizou-se da entrevista semiestruturada com os gestores e a análise qualitativa teve como apoio o software NVivo. O estudo valida que os sistemas são instrumentos importantes para o exercício da gerência em instituições financeiras, bem como aponta quais são as ações características de gerência e, por fim, qual é a aplicação dessas informações no contexto de tomada de decisão no exercício da gerência de instituições financeiras.

**Palavras chave:** Sistema de informação (SI), instituições financeiras, gestão.

**Abstract:**

It is a study on the use of information systems in the exercise of management in financial institutions in the city of Medianeira-PR, in order to evaluate the perception of managers regarding the support given by Information Systems (IS) in decision making as a tool for management. The methodology used was descriptive, qualitative in nature, in a multi-case involving 11 financial institutions in the municipality. A semi-structured interview with managers was used and the qualitative analysis was supported by the NVivo software. The study validates those systems are important instruments for the exercise of management in financial institutions, as well as points out what are the characteristic actions of management and, finally, what is the application of this information in the context of decision-making in the exercise of management of Financial Institution.

**Keywords:** Information system (IS), financial institutions, management.

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

## 1. INTRODUÇÃO

Na sociedade pós-industrial a informação pode ser considerada uma ferramenta muito significativa em relação à estratégia, concorrência e capital quando equiparado ao sistema de produção, material e financeiro, sendo um importante recurso para o sucesso organizacional.

A informação como recurso se torna ainda mais importante na era globalizada, quando encontramos acervos de novas informações a todo instante e de diversas partes do mundo, assim ressignificando e ampliando os instrumentos de estudo e pesquisa para a inteligência competitiva de uma organização. Essa inteligência competitiva usa de diferentes tipos e diversas fontes de informação em uma velocidade muito grande a fim de controlar os produtos, processos serviços e posições de mercado. Por isso pode-se inferir que há duas principais bases para a inteligência competitiva: a informação e a sua velocidade (BATTAGLIA, 1999).

O Brasil tem um histórico relevante na área de Sistemas de Informação em instituições financeiras, dado que a implantação de Tecnologia da Informação (TI) no sistema bancário foi dada em meados da década de 60 (DRUCKER, 1999; MAÇADA E BECKER, 2001; DE OLIVEIRA E MALAGOLLI, 2016;). Como é utilizado para estratégia competitiva nessas organizações, a TI auxilia na capacidade de guiar e influenciar as ações nos negócios (MAÇADA E BECKER, 2001; SAMBAMURTHY E ZMUD, 1994).

Quando se trata de gestão de estruturas interorganizacionais, que é o caso das redes e das cadeias de suprimento, um dos elementos centrais para a gestão são os sistemas de informação. Morelli, Campos e Simon (2012, p. 26) afirmam que “há vários tipos de sistemas de informações que atendem às previsões de vendas, rotas, sistemas de entrega, estoques e transportes, exigindo empresas e profissionais qualificados para entender e atender às operações buscando a melhoria contínua”. Nesse sentido Ballou (2010) diz que se pode reduzir incertezas se forem utilizadas ações de compartilhamento e disponibilização de informações com vendedores e compradores ao longo da cadeia de suprimentos.

Em vista do que foi apresentado levanta-se a seguinte questão: os sistemas de informação são percebidos pelos gestores como instrumento para a tomada de decisão no exercício da gerência de instituições financeiras em Medianeira-PR?

Para refletir sobre este problema o estudo buscou analisar a percepção de 11 gestores de instituições financeiras que utilizam Sistemas de Informação (SI) no exercício da gerência tendo como objetivo avaliar o suporte dado por estas ferramentas na tomada de decisão enquanto ferramenta

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

de gestão. Neste contexto, o artigo está fundamentado em um levantamento bibliográfico acerca do tema dando ênfase aos sistemas de informações bancárias e sobre a tomada de decisões. Apresentam-se ainda os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo, apresentação e a análise dos resultados baseados na pesquisa empírica à luz da teoria estudada nos itens predecessores. Por fim, ilustra-se as considerações finais deste estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Os SIs são desenvolvidos a partir da Tecnologia da Informação e com apoio da informática para conduzir as informações que facilitam, agilizam e otimizam o processo decisório nas organizações (PEREIRA, 1997).

A informação – assim como a tecnologia de informação – vem sendo utilizada progressivamente com mais força e tomando forma de assistência nas organizações em meados dos anos 90 e 2000 (JUNIOR, GRAMANI E BARROS, 2013; DE OLIVEIRA E MALAGOLLI, 2016; ANDRADE E NEVES, 2016). O acesso da internet proveniente do “boom” tecnológico da época fez com que houvesse um contágio de informações, fato que consolidou a globalização. Nesse sentido pode-se considerar a tecnologia como uma poderosa ferramenta estratégica, competitiva e de auxílio operacional (BAZZOTTI E GARCIA, 2006; CANTON, 2008; DE OLIVEIRA E MALAGOLLI, 2016; ANDRADE E NEVES, 2016).

Segundo Raldi & Gomes (2014, p. 3) “os SIs possuem dados e informações importantes para a organização e sobre o ambiente que o cerca”. Sobre as informações, é possível dizer que elas se apresentam de diferentes formas, sendo elas: grau de complexidade e sistematização. (FALSARELLA *et al.*, 2003). Também é possível fazer a identificação quanto ao uso/aplicação, quanto à origem e quanto à formatação da informação. (FALSARELLA *et al.*, 2003).

Jannuzzi *et al.* (2014, p. 99), em seu comentário – sob uma perspectiva dos usuários – a respeito do uso/aplicação das informações diz que:

Este tipo de classificação é exemplificado nas empresas pela sua orientação segundo os níveis organizacionais – operacional, gerencial e estratégico. Sob os critérios dessa classificação, as informações transacionais, também denominadas operacionais, são utilizadas nos procedimentos de atualização dos registros referentes às operações efetuadas na empresa, bem como na emissão de listagens sobre os mesmos; as informações gerenciais, por sua vez, são aquelas utilizadas nos procedimentos de monitoração, coordenação e das atividades da empresa; e, por fim, as informações estratégicas, que subsidiam questões de cunho estratégico para a empresa, com uma visão de longo prazo.

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Jannuzzi *et al.* (2014) ainda definem a classificação quanto à origem, que pode se dividir em interna e externa. A interna é gerada dentro dos processos da organização e a externa é proveniente de fora da organização:

Quando se fala em classificação quanto à origem, a informação pode ser interna e externa (FALSARELLA *et al.*, 2003). Sob essa classificação, considera-se como informação interna aquela que é gerada nos processos da organização - registros oriundos das operações da empresa, ou seja, dados referentes aos processos de negócios funcionais e transfuncionais; e como informação externa, aquela que é oriunda de fora da organização, ou seja, que não são geradas diretamente a partir das operações da empresa (legislação, dados sobre a concorrência etc.) (JANNUZZI *et al.* 2014, p. 100).

Após comentar sobre a classificação quanto ao uso/aplicação e a origem das informações ainda nos falta um breve conceito, o de formatação. O conceito de formatação é formado pelas informações já estruturadas, codificadas e sistematizadas em uma estrutura; as não estruturadas são as não contextualizadas ou não documentadas (FALSARELLA *et al.*, 2003).

Bazzotti e Garcia (2006) argumentam que as fontes necessárias para aquisição dados para posterior transformação em informações seriam de origem internas e externas, as fontes externas decorrem do relacionamento com fornecedores, acionistas, clientes e concorrentes e as fontes internas provêm de bancos de dados retidos pela organização.

Silva (2007, p. 21) ressalta que “o processo de transformação de dados e informação em conhecimentos é necessário para o estabelecimento das competências individuais e organizacionais.” Esse processo de transformação de dados, também é comentado pela por Battaglia (1999, p. 206):

A coleta, processamento e armazenamento da informação dentro da estrutura de um Sistema de Inteligência Competitiva precisa ser consolidada e aperfeiçoada de forma sistemática, acompanhando as metas estratégicas e a cada mudança de foco estratégico. Faz toda a cobertura das necessidades de informação, incluindo as operacionais e até mesmo as individuais.

A dimensão organizacional de um sistema de informação não é tratada apenas como a mudança na forma de trabalho da empresa – como é percebida muitas vezes pelo nosso pensamento – mas sim como a união da história e da cultura corporativa para determinar a tecnologia mais apropriada a ser utilizada. Com isso é possível melhorar a percepção dos gestores quanto a equipe de trabalho, as metas a serem cumpridas, a forma de tratamento e a finalidade das informações conseguidas.

Para Audy *et al.* (2005) as estratégias definidas pela organização devem estar alinhadas às políticas de informação estabelecidas pela mesma. Os sistemas de informação são mecanismos

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

correlacionados capazes de coletar, armazenar e distribuir informações que serviriam para o controle e tomada de decisão na empresa.

Laudon e Laudon (2011, p. 73) citam os sistemas de informação utilizados como ferramenta auxiliar para manipular as forças competitivas, no principal modelo de Michael Porter – esse modelo consiste não apenas nos concorrentes diretos, mas também por quatro outras forças, sendo elas: novos entrantes no mercado, produtos substitutos, clientes e fornecedores. Laudon e Laudon (2011), ainda apontam que o principal objetivo da tecnologia de informação é servir a organização, e não o contrário, pois a maioria das empresas não consegue alinhar a área de TI com a gerência e com os stakeholders, trazendo altos custos e baixo desempenho.

Uma gerência bem-sucedida e alinhada com a TI procura observar quatro campos: liderança em custos, diferenciação de produto, foco em nichos de mercado e intimidade com o cliente e fornecedor. Esses campos geralmente tem benefícios frequentes além de um alto índice de aproveitamento pelos sistemas de informação organizacional. (LAUDON E LAUDON, 2011)

## 2.2. SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Nas instituições financeiras, que tem papel fundamental para o funcionamento do sistema econômico, o sistema de informação se apresenta, no primeiro momento, como fonte de inovação tecnológica nos serviços prestados ao cliente (DE OLIVEIRA E MALAGOLLI, 2016). Com os serviços informatizados nessa área pode-se perceber uma evolução no sentido da independência do cliente da agência física do banco, resultando em maior conforto e dinamismo para o cliente.

Por serem pioneiros mundiais na área de Tecnologia da Informação, os bancos tem grandes investimentos em servidores, programadores, bancos de dados, hardwares e softwares, para auxílio alterador de bases competitivas e estratégicas. Tudo isso para que essas organizações possam obter a consolidação no mercado.

Na última década houve uma movimentação conturbada nos sistemas de informação dessas instituições, e com o aprimoramento da internet conseguimos observar, por exemplo, a chegada do *Internet Banking*, dos caixas eletrônicos 24 horas através do sistema on-line e as soluções móveis. Porém a maior e mais significativa transformação provocada pela tecnologia foi o aumento do poder de decisão do cliente pelos bancos com o uso dessa tecnologia (Fonseca, Meirelles & Diniz, 2010). Sobre isso os autores Oliveira e Malagolli (2016, p.45) comentam:

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

O desenvolvimento de novas tecnologias no setor bancário possibilitou uma grande expansão do setor. Isto foi possível na medida em que estas novas tecnologias foram focadas na inclusão financeira da população mais carente e com difícil locomoção até os correspondentes bancários mais próximos. Assim, mais clientes puderam ter acesso aos serviços e produtos oferecidos com os recursos disponibilizados pela TI.

Fonseca *et. al.* (2010) também comentam que na época de aparecimento dos *browsers*, em meados dos anos 2000, vieram também os problemas com a segurança, problemas esses que tinham origem nas grandes transações via internet e que hackers clonavam e fraudavam informações pessoais podendo transacionar em nome dos usuários reais. Porém a solução veio logo em seguida com a criação de senhas especiais e utilização de um token que autenticaria essas movimentações.

Em uma comparação por meio de pesquisa científica entre a TI norte-americana com a TI brasileira, Maçada e Becker (2001), concluíram que existem quatro variáveis determinantes da competitividade nos bancos norte-americanos: “internacionalização”, “estrutura de custos e capacidade”, “tomadores de recursos financeiros” e “fornecedores de recursos financeiros” o que traz uma percepção dos impactos da TI na maneira de reduzir custos, eliminar barreiras geográficas e aumentar a capacidade da empresa tendo em vista à satisfação do cliente. Por outro lado, no Brasil, apenas uma variável é considerada determinante – a variável de estrutura de custos e capacidade – portanto a visão dos executivos brasileiros não está diretamente ligada ao contato com o cliente, limitando-se apenas a redução de custos e aumento das capacidades.

### 2.3. TOMADA DE DECISÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Como uma das suas principais contribuições, a tomada de decisão é a peça-chave dos SIs, os quais asseguram respostas eficientes e temporais aos gestores e demais empregados envolvidos nas tomadas de decisões (Cruz, 2000 apud Porto & Bandeira, 2006). Tendo em vista essas premissas, também, Laudon e Laudon (2011, p. 323) comentam que cada vez mais a tomada de decisão se estende não somente à diretoria, mas também aos níveis mais baixos da organização à medida que os sistemas de informação espalham os dados para camadas mais elementares da empresa.

Porto e Bandeira (2006) afirmam que nas organizações os sistemas de informações gerenciais facilitam o processo de captação, entrada e transformação dos dados em informações que tem valor agregado em forma de utilização efetiva nas tomadas de decisão. Nesse sentido, Andrade e Neves (2006) apontam que, analisando o conceito de Sistema de Informação, é possível dizer que uma boa execução do SI pode ocasionar um grande impacto na estratégia e no sucesso da organização.

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Todos os níveis de uma empresa tomam decisões que podem ser de grande, média ou pouca influência nas organizações, ainda assim elas necessitam de melhorias, pois ainda que pequenas melhorias nas decisões, analisando no longo prazo, têm uma grande diferença nos resultados.

As decisões, segundo Laudon e Laudon (2011, p. 324), classificam-se em não estruturadas, estruturadas e semiestruturadas.

**Decisões não estruturadas** são aquelas em que o responsável pela tomada de decisão deve usar o seu bom-senso, sua capacidade de avaliação e sua perspicácia na definição do problema. Cada uma dessas decisões é inusitada, importante e não rotineira, e não há procedimentos bem compreendidos ou definidos para tomá-las.

**Decisões estruturadas**, ao contrário, são repetitivas e rotineiras e envolvem procedimentos pré-definidos, de modo que não precisam ser tratadas como se fossem novas. Algumas decisões tem características dos dois tipos precedentes, por isso são chamados de **semiestruturadas**; nesses casos, apenas parte do problema tem respostas clara e precisa nos níveis organizacionais mais baixos, enquanto problemas não estruturados são mais comuns nos níveis mais altos da empresa.

A tomada de decisão é indispensável se relacionada com a determinação estratégica em propósito do alcance dos objetivos organizacionais de longo prazo. Ainda que subjetivamente, os valores e crenças dos indivíduos estão ligados automaticamente no seu processo de tomada de decisão e os sentimentos ou emoções desempenham um papel importante ainda que não tenham objetivo econômico (HALL, 2004).

O processo de tomada de decisão possui quatro estágios, estágios esses definidos por Simon em 1960, são eles: Inteligência, Concepção, Seleção e Implementação.

**Inteligência** consiste em descobrir, identificar e entender os problemas que estão ocorrendo na organização: porque existe um problema, onde ele está e qual o seu efeito. A **concepção** envolve a identificação investigação das várias soluções possíveis para o problema. A **seleção** consiste em Escolher uma das alternativas de solução. A **implementação** da solução envolve fazer alternativa escolhida funcionar e continuar a monitorar em que medida ela está funcionando (SIMON, 1960 *apud* LAUDON E LAUDON, 2011, p. 325).

Stair (2011, p. 372) aponta entradas e saídas de um sistema de informação gerencial, o MIS (*Management Information System*). As entradas são originárias de informações internas e externas da organização e da sua cadeia de suprimentos; as fontes externas podem ser fornecedores, consumidores, concorrentes, acionistas e através da internet. As fontes internas vêm de bancos de dados e sistemas de informação próprios.

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é descritiva e de natureza qualitativa. Buscou caracterizar a gerência – especificamente na tomada de decisão – realizando-se um levantamento e a análise das informações que são usadas pelos gerentes na tomada de decisão.

O estudo foi descritivo porque segundo Gil (2008) a principal característica da pesquisa descritiva é proporcionar a descrição das características de determinada população ou fenômeno. A realização de um levantamento de campo, segundo o autor, se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Ainda segundo Gil (2008, p.55).

Na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir desta amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos.

O campo estudado foram as instituições financeiras de Medianeira-PR. Foram selecionadas unidades que mantêm uma estrutura organizacional semelhante e os profissionais entrevistados desenvolvem ação de gerência nas unidades.

Em Medianeira há 11 agências de 8 principais instituições financeiras, sendo elas: Banco do Brasil, Banco Itaú S.A, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Instituto de Previdência de Medianeira (IPREMED), Sicoob, Sicredi Vanguarda e Uniprime Pioneira do Paraná, assim nominadas em ordem alfabética. Obtive a colaboração de 5 gerentes, sendo eles três gerentes gerais, um gerente de conta Pessoa Jurídica e um gerente de conta Pessoa Física.

A fonte de dados primários utilizada foi a entrevista semiestruturada realizada com os gerentes das instituições financeiras do município de Medianeira-PR. Já os dados coletados de fontes secundárias foram buscados em artigos científicos, relatórios, periódicos, sites e revistas especializadas, dissertações de mestrado e teses de doutorado com cuidado sobre a credibilidade das fontes.

Foram adotados cuidados para que as instituições financeiras bem como os gerentes respondentes não fossem identificadas. Tendo em vista esses cuidados, todas as vezes que forem mencionadas palavras relacionadas às instituições – como o nome da instituição, o ramo e as suas derivações – as mesmas serão substituídas por instituições\* e clientes\*. O nome dos gerentes foi substituído por uma colocação em ordem de entrevista, seguindo assim o padrão Gerente 1, Gerente 2, Gerente 3, Gerente 4 e Gerente 5.



BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

A análise de dados adotada foi a de conteúdo, selecionando as categorias de análise através do software de análise qualitativa de dados *NVivo* no intuito de atender aos objetivos e responder ao problema de pesquisa.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas foram iniciadas no dia 06/04/2020 e findadas em 08/010/2020. A princípio foram convidados, através de contato telefônico e, posteriormente, e-mails formais. Em seguida, percebendo a ausência de retorno por parte dos gerentes gerais das instituições financeiras, foram convidados os demais gerentes adjuntos das instituições, já que também são ativos em tomadas de decisão e gestão de informações.

As entrevistas foram realizadas através de conversas por áudio que com autorização e ciência dos entrevistados, foram gravadas e transcritas. Ao total foram 5 entrevistas com duração média de 15 minutos. Representados no Quadro 1 os dados socioeconômicos dos gerentes entrevistados.

**Quadro 1 - Dados Socioeconômicos**

	<b>Idade</b>	<b>Tempo no cargo de gerência</b>	<b>Quantidade de subordinados</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>
<b>Gerente 1</b>	26 anos	3 meses	7 subordinados	Administração	Gerente geral
<b>Gerente 2</b>	41 anos	10 anos	29 subordinados	Ciências Contábeis	Gerente Geral
<b>Gerente 3</b>	44 anos	7 anos	2 subordinados	Tecnologia de Alimentos	Gerente de Pessoa Física
<b>Gerente 4</b>	34 anos	5 anos	6 subordinados	Administração	Gerente Geral
<b>Gerente 5</b>	35 anos	2 anos e meio	1 subordinado	Publicidade e propaganda, Direito	Gerente de Pessoa Jurídica

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

##### 4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A fim de otimizar a análise qualitativa dessas entrevistas, foram pontuadas cinco categorias de análise. São elas: Identificação de atividades; fontes de informação; compartilhamento; organização e armazenagem e aplicação.

Essas categorias foram adicionadas no software *NVivo* e incluídas as transcrições das entrevistas. O software fez a varredura nas falas dos entrevistados a fim de quantificar as repetições ocorridas durante as entrevistas das categorias de análise a serem observadas. O quadro abaixo representa a codificação entre as referências e categorias encontradas pelo software *Nvivo*.

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

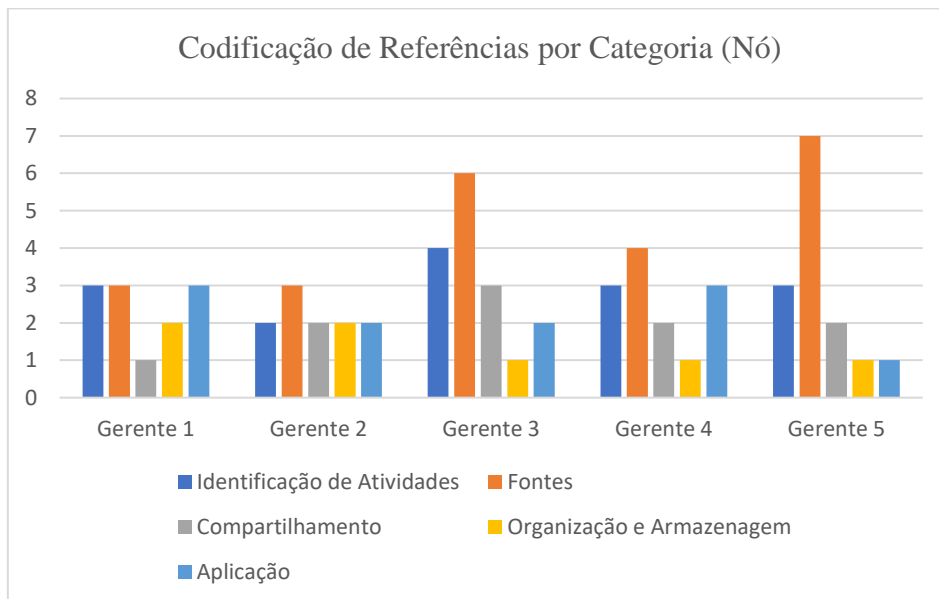
**Quadro 2 – Codificação de Referências por Categoria (Nó)**

Codificação de Referências por Categoria (Nó)				
	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
Identificação de Atividades	3	2	4	3
Fontes	3	3	6	4
Compartilhamento	1	2	3	2
Organização e Armazenagem	2	2	1	1
Aplicação	3	2	2	3
TOTAL	12	11	16	13

Fonte: Elaborado a partir do *software* NVivo 12 Pro, 2020

A seguir um gráfico representativo gerado pelo software Excel para a representação gráfica dos dados apresentados no Quadro 2.

**Gráfico 1 - Codificação de Referências por Categoria (Nó)**



Fonte: Elaborado a partir de dados do software NVivo 12 Pro, 2020

#### 4.1.1 Identificação de Atividades

A primeira categoria “Identificação de atividades” aponta as atividades características da função de gerência apontadas pelos gestores das instituições financeiras estudadas. As quatro principais funções características de administração, são apontadas por Laudon e Laudon (2011, p.36)

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

sendo elas: Gerenciamento de manufatura e produção; Vendas e Marketing, Recursos Humanos e Finanças e Contabilidade.

De maneira geral, os gerentes gerais identificaram como principais ações de tomadas de decisão a gestão de pessoas, relacionamento com os clientes, segurança e desenvolvimento dos indicadores de desempenho dos funcionários (metas semanais, mensais e anuais). Segundo o Gerente 1 “As informações que eu gero principalmente são esses indicadores que eu falei, a gente é baseado neles e as informações que eu gero são os nossos resultados desses indicadores... esses indicadores em outras palavras sempre são metas né... metas de produtividade”.

Segundo o Gerente 2 as suas atividades também se correlacionam com as principais funções da administração, ela comenta que as atividades que correspondem a ela, em seu exercício de gerência são: “Responder pela gestão dos processos e pessoas, relacionamento com os associados, desenvolvimento e expansão da agência e indicadores de desempenho e eficiência, sempre visando a satisfação do quadro de associados”.

O Gerente 4 afirma que as suas principais atividades na gerência são, além das já citadas “[...] buscar novas oportunidades de negócios, acompanhamento diário do mercado como um todo, servir de exemplo aos meus subordinados, manter-me sempre atualizado e presente no mercado”, também afirma que essas informações por ele geradas são subjetivas a nível de acompanhamento e desempenho da equipe e do quadro de associados.

Desse modo pode-se inferir que as atividades características praticadas pelos gerentes gerais dessas instituições financeiras são voltadas ao bem-estar dos colaboradores, bem como a priorização da satisfação dos consumidores.

Na caracterização das atividades desempenhadas pelos gerentes de conta pessoa física e pessoa jurídica, foi possível verificar que as ações de tomada de decisão que competem a eles são, em sua maioria, referentes às contas e às necessidades dos seus clientes. O Gerente 3 comenta “Eu tenho uma carteira que tenho que fazer a gestão. Nessa minha carteira eu sou responsável por todos os meus clientes, tudo que eles precisam se dirigem a mim, na minha falta os outros respondem também, mas cada gerente tem a gestão da sua carteira. Essa é a principal característica, a gestão da carteira de clientes”

O Gerente 5 comenta que entre as principais atividades por ele desempenhadas está a obtenção de novos clientes, novas contas e a criação de novos negócios para a instituição. “A principal de todas é a abertura de conta. Eu acredito que sempre o gerente da conta tem que verificar se vai abrir uma

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

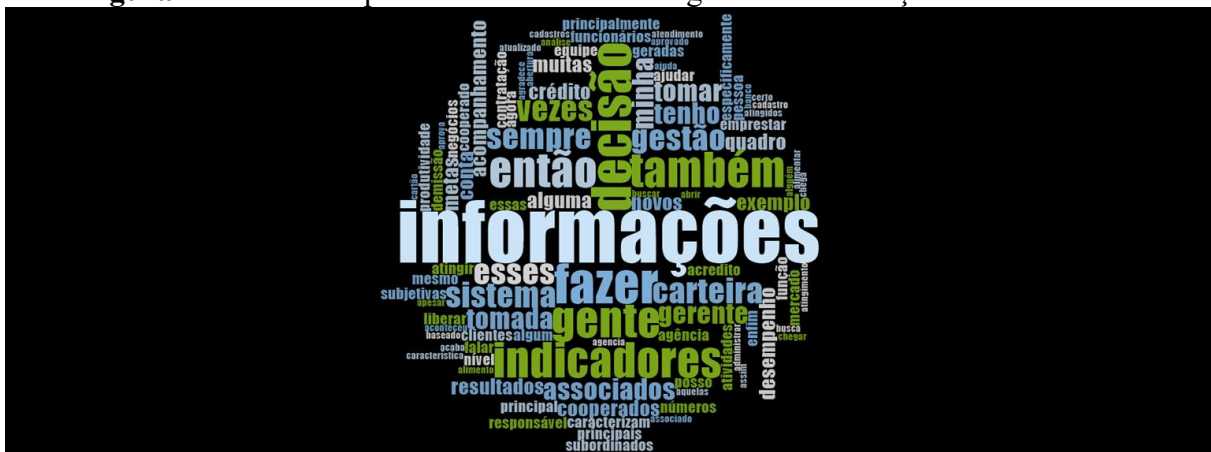
conta, conquistar novos cooperados, fazer novos negócios, e uma das principais e podem até quebrar uma instituição\* é a decisão de querer ou não tomar um crédito para o cliente\*”.

Gerenciamento de carteira, busca de novos cooperados, venda de produtos, análise de crédito e propostas são as principais atividades desempenhadas por esses gestores dentro de suas atividades cotidianas. Essas atividades são também consideradas fundamentais tendo em vista a gestão financeira das instituições, visto que os clientes e o crédito recebido e ofertado para eles são os principais serviços prestados por uma instituição financeira.

Na figura 1 está representada a nuvem de palavras estabelecida pelo software NVivo ao analisar a categoria correspondente à identificação de atividades relatadas pelos gerentes. Entre essas palavras podemos destacar contratação, demissão e resultados.

A partir da figura 1 e da análise precedente, as palavras “contratação” e “demissão” destacadas correspondem às atividades pertinentes aos gerentes gerais das instituições, dado que a contratação e demissão de funcionários compete a gerência geral de suas unidades, com o suporte de uma equipe ou de pessoas ligadas à gestão de pessoas na unidade referida

**Figura 1** - Nuvem de palavras referentes a categoria “Identificação de Atividades”



Fonte: Figura obtida a partir do software NVivo 12 Pro, 2020

Já a palavra “resultados” tem uma abrangência maior visto que os gestores de conta pessoa física e conta pessoa jurídica têm uma compatibilidade – ainda que em menor proporção do que os gerentes gerais – com o acompanhamento do resultado, propriamente dito, da empresa dentro das suas competências como gestores.



BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

nosso sistema interno nos permite criar relatórios específicos sobre determinados hábitos. Nosso público-alvo é um público segmentado, os hábitos e consumos são parecidos”. O Gerente 2 aponta os e-mails e os sistemas internos como principais formas de obtenção de informações internas.

Como aponta o Gerente 3, o cadastro de clientes utilizado pela instituição também é uma fonte fundamental para aquisição de informações. “As fontes de informações que a gente utiliza para tomada de decisões no banco são todas as informações que a gente já tem previamente né... que são cadastro bem elaborado e informações, também (informações) externas que a gente utiliza. A gente utiliza pesquisas em sistemas de restrição cadastral, pesquisa de comprometimento de crédito e nós temos um sistema que avalia o cliente, que ele (o sistema) tem mais de 500 variáveis que leva em conta [...]”.

O Gerente 3 também salienta o uso de sistemas com perguntas e respostas, o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) onde os clientes podem dar sugestões e a empresa aproveita essas informações. “A instituição\* trabalha com bastante perguntas e respostas, com o SAC, onde as pessoas dão sugestões e isso é tudo aproveitado, mas o principal que a gente usa, é um sistema de relacionamento com o cliente [...]”.

O Gerente 5 aponta o uso da ouvidoria como uma ferramenta ativa para a obtenção de informações do cliente para a empresa. “Existe a nossa ouvidoria. Eu vou te falar um caso que aconteceu comigo, é até estranho, eu recebi uma ouvidoria ano passado, em setembro, outubro, é a primeira vez que eu vejo isso (risos). A pessoa fez uma ouvidoria para elogiar... A qual a cliente\* ligou para a nossa ouvidoria e elogiou o nosso serviço prestado, o serviço que eu estava fazendo e tal, achei bem bacana, como eu também nunca tive uma ouvidoria desfavorável..., mas existem ouvidorias pelas quais a pessoa reclama, mas acontece”.

Também foram apontadas como fontes de informação e norteadoras de tomadas de decisões as normativas do Banco Central, as normativas internas, os indicadores financeiros e as redes sociais do cliente no caso dos Gerentes 3 e 5 que trabalham com gestão de contas de pessoa física e pessoa jurídica. O Gerente 5 conclui “Nós temos uma normativa interna da instituição\* que nos orienta um pouco que são os cadernos de linhas de crédito. [...] Eu geralmente eu verifico o Serasa do cliente\*, se ele tem bens no seu nome, tiro o Bacen, que o Bacen nada mais é do que verificar se ele tem alto endividamento em outras instituições financeiras, verifico o faturamento [...] São algumas coisas que a gente vai se baseando para poder verificar se o crédito vai ou não atender a demanda necessária”.



BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

o Gerente 1: “Eu não passo exatamente, elas ficam registradas no nosso sistema de informação, tudo o que a gente faz vai sendo registrado por cada área competente que recebe a demanda e registra”. Ele também comenta a importância das diretorias gerais, que recebem todas as informações da instituição. Segundo ele “quem lida com essas informações são os cargos acima de mim que são a diretoria, é como se a diretoria lidasse com todos os indicadores de todas as outras agências da minha instituição\*, então quem lida principalmente com as informações são os três diretores: diretor comercial, administrativo e o superintendente”. Os demais gerentes gerais comentam que as informações por eles repassadas chegam até os gestores imediatos, aos demais colaboradores da agência e aos clientes\*.

Analisando cautelosamente as informações geradas e recebidas dos gerentes de conta pessoa física e pessoa jurídica, encontraram-se fragmentos nas falas do Gerente 1 que mostram a importância da veracidade e autenticidade dessas informações. “Todas as informações que a gente gera é em cima de fatos e dados sempre [...]. As demais informações normalmente são o contrário... é o sistema que vai gerar para mim para eu repassar, ou resultado de investimentos, ou cálculo de juros de financiamentos, mas a única informação que eu gero é essa. Ou a pedido de cliente; o que o cliente me pedir que não seja quebra de sigilo bancário eu posso passar[...]. Então as informações que eu gero são as informações solicitadas e passíveis de serem repassadas e, aí as informações que eu gero também são aquelas que eu alimento o sistema”.

Já o Gerente 5 afirma que muitas das informações geradas por ele não são repassadas, e se repassadas é apenas para a gerente encarregada e para o seu assistente. “Geralmente eu levanto as informações e quando a minha gerente vai junto na visita eu passo algumas informações para ela né, o básico mais ou menos, e o meu assistente também se ele vai comigo na visita, caso contrário não tem necessidade de passar a princípio... só se for obter algum crédito ou fazer alguma outra coisa com essa finalidade”.

#### **4.1.4 Organização e Armazenagem**

Sobre a organização dessas informações, todas as instituições possuem sistemas que reúnem as informações e fazem uma verificação e apuração da veracidade dessas informações “Existe um centro administrativo que atende a todas as instituições\* e que compila as informações e desenvolve os produtos conforme a demanda”, comenta o Gerente 2.







BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

Também a aplicação dessas informações dá respaldo para um alinhamento nas decisões estratégicas das agências, a fim de estabelecer as metas, a captação de demandas e sugestões e a atualização constante de informações pertinentes às agências. Nessa perspectiva, todas as agências têm reuniões semanais e mensais.

Tendo observado tudo isso os gestores afirmam que todas as informações recebidas por eles são de fundamental importância para a boa gestão da agência, da equipe de colaboradores, e dos próprios clientes. E que todas as fontes por eles detectados atendem plenamente as necessidades de informação do negócio.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo a proposta deste trabalho e sem intenção de findar a temática, o estudo possibilitou a avaliação dos sistemas de informação como auxílio para a tomada de decisão em instituições financeiras como uma maneira de repensar e revalidar a importância dos mesmos para uma gestão mais eficiente e eficaz da agência em sua totalidade. O estudo expôs a dimensão que é tomada por esses sistemas de informação que não só abrange a internalidade da agência por meio dos usuários do sistema e suas demandas e necessidades, como também a externalidade por meio de ações que visam o melhoramento da interação com os clientes.

Um dos aspectos fundamentais na gestão de uma instituição financeira se encontra no tratamento dado às informações que serão utilizadas na tomada de decisão. Isso porque a amplitude de uma tomada de decisão impacta diretamente nos resultados de uma organização e sobre a satisfação dos clientes. Quanto mais desestruturadas essas informações, menos clareza do domínio das informações necessárias para a ação da tomada de decisão.

A importância dos sistemas de informações nessas instituições é claramente visível e percebida por esses gestores no fato de que eles compreendem as mudanças contínuas no mercado de serviços relacionados ao crédito e produtos que viabilizam a melhoria nas finanças de pessoas e empresas, portanto as informações chegam para eles a todo momento.

De uma forma geral, percebe-se que os sistemas de informação atuam como agentes fundamentais do conhecimento de produção das instituições financeiras pois proporcionam a compreensão integral da cadeia de suprimentos realizada por elas, bem como a sua estrutura de coleta, organização e armazenagem desses dados para tomadas de decisões à curto, médio e longo prazo, depreende-se também que os sistemas de informação disponível estão plenamente estruturados para

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

responder às necessidades de informações dos gerentes. Todas as instituições apresentam modelos semelhantes de fontes de informação, o que permite dizer que as agências estão em um mesmo patamar de utilização das plataformas de acesso à informação.

O ganho de produtividade é um dos principais benefícios percebidos pelos gestores. Isso acontece porque o gestor não precisa se dedicar a tarefas repetitivas e manuais, ou seja, tarefas com pouco valor agregado para o negócio. Assim, a produtividade aumenta na medida em que o gestor pode dedicar-se à sua função estratégica, que é analisar dados e tomar decisões mais precisas com base nestes sistemas de informações.

Por fim a avaliação da percepção dos gerentes foi concluída, pois eles além de reconhecerem os sistemas de informação disponibilizados e a utilização dos mesmos no dia a dia para tomada de decisões de rotina, programadas ou não programadas, todos os gerentes em esfera geral ou local percebem a importância dessa ferramenta como uma potente alavanca para seus negócios e para a gestão estratégica das instituições financeiras a qual estão vinculados.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. A. R., NEVES, L. D. S. M. A Importância dos sistemas de informação para os processos nas organizações. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2016, p. 1-15.

AUDY, J. L. N., DE ANDRADE, G. K., CIDRAL, A. *Fundamentos de sistemas de informação*. Bookman editora, 2009.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial*. Bookman Editora, 2009.

BATTAGLIA, M. D. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes-Finep. *Ciência da Informação*, 28(2), 1999, p. 200-214.

BAZZOTTI, C. GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 6(11), 2006.

CANTON, E. P. *Governança de TI nas instituições financeiras no Brasil: Uma avaliação de tendências* (Doctoral dissertation, Dissertação (mestrado), Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, SP), 2008.

DE BRETAS PEREIRA, M. J. L. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. Makron Books, 1997.

DE OLIVEIRA, M. P., MALAGOLLI, G. A. O impacto da tecnologia da informação na evolução dos serviços bancários. *Revista Interface Tecnológica*, 13(1), 2016, p.39-52.

BASTOS, Eduarda Remor. SOBRAL, Rosely Cândida. **O uso dos sistemas de informação como instrumento para tomada de decisão em instituições financeiras no município de medianeira-PR: a percepção dos gestores.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.47-67. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.

DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI.* Cengage Learning Editores, 1999.

FONSECA, C. E. C. D., MEIRELLES, F. D. S., DINIZ, E. H. (2010). *Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro.* São Paulo: FGVRAE, 2010.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 6. ed. Editora Atlas AS, 2008.

HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados.* Pearson, 2004.

JANNUZZI, C. A. S. C., FALSARELLA, O. M., SUGAHARA, C. R. Sistema de informação: um entendimento conceitual para a sua aplicação nas organizações empresariais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19(4), 2014, p. 94-117.

JUNIOR, S. M., GRAMAN, M. C. N., BARROS, H. M. *Tecnologia da Informação e eficiência bancária no Brasil*, 2016.

LAUDON, C., LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais.* Editora Person. São Paulo, 2011.

MAÇADA, A. C. G., BECKER, J. L. O impacto da tecnologia de informação na estratégia dos bancos. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 2001, p. 87-97.

MORELLI, D., CAMPOS, F. C. D., SIMON, A. T. Sistemas de informação em gestão da cadeia de suprimento. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 17(33), 2012, p. 25-38.

PORTO, M. A. G., BANDEIRA, A. A. A importância dos sistemas de informações gerenciais para as organizações. *XIII SIMPEP-Bauru, SP, Brasil*, 6, 2006.

RALDI, F. GOMES, C. F. S. Modelo de questionário para identificação da percepção dos gestores e usuários sobre o suporte dados pelos sistemas de informação. *X Congresso Nacional de Excelência em Gestão.* 2014.

SAMBAMURTHY, V., ZMUD, R. W. *IT management competency assessment: A tool for creating business value through IT.* Morristown, NJ: Financial Executives Research Foundation, 1994.

SILVA, S. G. D. Uso da tecnologia da informação no setor bancário: um diagnóstico do uso da intranet no banco do Brasil, agência príncipe de Joinville. *Monografia de Especialização* da UFRGS, 2007.

STAIR, R. M., REYNOLDS, G. W. *Princípios de sistemas de informação*, 9ª. São Paulo: Thompson, 2011.