



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VÁRZEA GRANDE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLARISSA SILVA DE OLIVEIRA ALVES
JULIANO ROCHA PEREIRA

**O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG) NA ANÁLISE DAS
PRÁTICAS GERENCIAIS E DA TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

VÁRZEA GRANDE- MT
2025

**CLARISSA SILVA DE OLIVEIRA ALVES
JULIANO ROCHA PEREIRA**

**O USO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG) NA ANÁLISE DAS
PRÁTICAS GERENCIAIS E DA TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Várzea Grande - UNIVAG, apresentado como requisito para a obtenção do título de Graduado em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Leonardo Adam Poth

**VÁRZEA GRANDE- MT
2025**

AGRADECIMENTOS

Nós, Clarissa e Juliano, agradecemos, em primeiro lugar, a Deus, que nos guiou e fortaleceu ao longo de toda a nossa trajetória acadêmica, concedendo-nos saúde, determinação e serenidade para que pudéssemos alcançar nossos objetivos e perseverar diante dos desafios enfrentados durante a realização deste trabalho.

Agradecemos aos nossos familiares pelo apoio constante, pelo incentivo nos momentos difíceis e pela compreensão diante de nossa ausência enquanto nos dedicávamos intensamente a este trabalho. Entendemos que, sem o amor e a paciência de vocês, o caminho teria sido muito mais árduo.

Aos nossos amigos, que estiveram ao nosso lado ao longo de toda essa jornada, pela amizade incondicional, pelas palavras de apoio e por compartilharem conosco cada etapa deste processo, reconhecemos que a presença de vocês fez toda a diferença.

Aos professores, que, com dedicação, correções e ensinamentos, contribuíram para o nosso crescimento acadêmico e profissional. Cada orientação recebida foi indispensável para que pudéssemos avançar em nossos conhecimentos.

A todos que participaram, direta ou indiretamente, do desenvolvimento deste estudo e enriqueceram nossa formação, deixamos aqui nossa sincera gratidão.

RESUMO

Este estudo analisou o uso do Sistema de Informação Gerencial (SIG) como instrumento de apoio às práticas gerenciais e à tomada de decisões nas organizações. A pesquisa buscou responder à questão: de que forma o uso do SIG é relevante para as práticas gerenciais e para o processo decisório? O objetivo geral consistiu em avaliar a contribuição do SIG para a gestão organizacional e, como objetivos específicos, discutiram-se os fundamentos das práticas gerenciais, os modelos teóricos de decisão e o papel do SIG como ferramenta estratégica. A justificativa baseou-se no paradoxo da gestão contemporânea, em que a abundância de informações nem sempre se converte em conhecimento útil à decisão. Nessa perspectiva, o SIG é compreendido como recurso capaz de integrar dados, alinhar estratégias e sustentar decisões racionais em ambientes complexos. Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como básica, descritiva e qualitativa, conduzida por meio de revisão de literatura sistemática, com base em publicações entre 1995 e 2025. Após triagem e refinamento temático, oito artigos atenderam aos critérios de inclusão e compuseram a amostra final, servindo de base para a análise e discussão dos resultados. Estes evidenciaram que o SIG contribui para maior eficiência comunicacional, otimização de processos, redução de custos e aprimoramento do controle interno, fortalecendo a racionalidade e a transparência na gestão. Conclui-se que o SIG é instrumento estratégico indispensável para o fortalecimento das práticas gerenciais e da tomada de decisões baseadas em evidências. Como limitação, destaca-se o uso exclusivo de dados secundários, sugerindo-se pesquisas empíricas futuras para mensurar seus impactos reais nas organizações.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Práticas Gerenciais; Sistema de Informação Gerencial; Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This study analyzed the use of the Management Information System (MIS) as a support tool for managerial practices and decision-making within organizations. The research sought to answer the question: in what ways is the use of MIS relevant to managerial practices and the decision-making process? The general objective was to evaluate the MIS's contribution to organizational management, and as specific objectives, the study discussed the foundations of managerial practices, theoretical decision-making models, and the role of the MIS as a strategic tool. The justification was based on the paradox of contemporary management, in which an abundance of information does not always translate into useful knowledge for decision-making. From this perspective, the MIS is understood as a resource capable of integrating data, aligning strategies, and supporting rational decisions in complex environments. Methodologically, the research was classified as basic, descriptive, and qualitative, carried out through a systematic literature review based on publications from 1995 to 2025. After screening and thematic refinement, eight articles met the inclusion criteria and formed the final sample, serving as the basis for the analysis and discussion of results. These results showed that the MIS contributes to greater communication efficiency, process optimization, cost reduction, and improved internal control, strengthening rationality and transparency in management. It is concluded that the MIS is an essential strategic tool for strengthening managerial practices and evidence-based decision-making. As a limitation, the study highlights the exclusive use of secondary data and suggests future empirical research to measure its real impact on organizations.

Keywords: Decision-Making; Managerial Accounting; Managerial Practices; Management Information System.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 AS PRÁTICAS GERENCIAIS: FUNDAMENTOS E CONCEITOS	9
2.2 O PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO: MODELOS E TEORIAS.....	11
2.3 AS PRÁTICAS GERENCIAIS NA TOMADA DE DECISÕES A PARTIR DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)	17
3 METODOLOGIA	26
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	26
3.3 COLETA DE DADOS	27
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	30
3 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho voltou-se ao estudo das práticas gerenciais e da tomada de decisões dentro das organizações, considerando a utilização do Sistema de Informação Gerencial (SIG). Nesse sentido, o uso de sistemas de informação contábil é considerado um instrumento importante para a automação de tarefas e para a geração de informações relevantes, tempestivas e consistentes, essenciais às decisões estratégicas.

Em face dessas premissas, a problemática da pesquisa residiu na tentativa de responder à seguinte questão: de que forma o uso do SIG é relevante para as práticas gerenciais e para a tomada de decisões nas organizações?

Para alcançar as respostas pretendidas, como objetivo geral, buscou-se analisar o uso do SIG como instrumento para as práticas gerenciais e para a tomada de decisões nas organizações. Quanto aos objetivos específicos, considerou-se importante discutir os fundamentos das práticas gerenciais; analisar os principais modelos e teorias sobre o processo de tomada de decisão nas organizações; e examinar o papel do SIG como instrumento capaz de subsidiar a tomada de decisões nas práticas gerenciais.

Como justificativa, levou-se em consideração que a gestão contemporânea vivencia um paradoxo: quanto mais abundantes são as informações disponíveis, mais complexa se torna a tarefa de transformá-las em conhecimento útil à decisão. Nesse cenário, o SIG, além de ser entendido como recurso tecnológico, é elemento inerente à racionalidade organizacional, capaz de integrar dados, alinhar estratégias e sustentar decisões em ambientes de incerteza.

Nessa perspectiva, este estudo também se justificou, à medida que, por meio da revisão de literatura, almejou-se compreender, à luz das teorias gerenciais e contábeis, bem como de pesquisas científicas sobre o tema, como o SIG tem sido concebido e aplicado, além de identificar quais caminhos de investigação se descortinam a partir dessa análise.

No plano teórico, a pesquisa também se justificou pela ampliação do conhecimento sobre a aplicabilidade dos sistemas de informação no âmbito da Contabilidade Gerencial e como instrumentos estratégicos que, além de registrar, fundamentam o processo decisório. Esperava-se que, por meio do arsenal teórico selecionado, fossem revelados padrões, tendências e lacunas, abrindo espaço para

críticas e novas investigações.

Sob o aspecto prático, o estudo pôde subsidiar a atuação de contadores, gestores e demais profissionais da área, para que passassem a tomar decisões mais assertivas, com base em informações qualificadas, sistematizadas e fidedignas- justamente porque a identificação dos impactos positivos proporcionados pelo uso de sistemas de informação auxiliaria na escolha, implementação e utilização estratégica dessas ferramentas no ambiente organizacional.

A pesquisa ainda se justificou teoricamente por possibilitar a integração de conhecimentos fragmentados e, praticamente, por demonstrar como o uso estratégico das informações pode redefinir o modo de gerir e decidir nas organizações, cooperando, conseqüentemente, para o fortalecimento da Contabilidade Gerencial como campo capaz de pensar criticamente a própria gestão- não apenas registrando suas decisões, mas substanciando-as.

No desenvolvimento do trabalho, dentro do referencial teórico, primeiramente foram abordados os fundamentos e conceitos das práticas gerenciais, sua importância e aplicação no contexto organizacional, bem como os principais referenciais teóricos que explicaram como as práticas gerenciais se constituíram em instrumentos estratégicos de planejamento, controle e decisão. Além disso, foi exposta a relação entre as práticas gerenciais e os sistemas de informação contábil e gerencial, destacando-se como esses sistemas se mostraram instrumentos aptos ao alinhamento entre tecnologia, processos e comportamento humano nas organizações.

No segundo ponto, foi abordado o processo de tomada de decisão, apresentando-se suas etapas, modelos e teorias que fundamentaram a escolha racional e estratégica dentro das empresas. Nesse momento, foram exploradas as diferentes abordagens- racional, de racionalidade limitada, política e intuitiva-, bem como o papel das informações contábeis e gerenciais no apoio às decisões. Também foram discutidas as influências das tecnologias emergentes e da transformação digital sobre o processo decisório, com vistas à importância da integração entre conhecimento, análise de dados e ética na gestão contemporânea.

No terceiro ponto, foi exposta a relação entre as práticas gerenciais e o processo de tomada de decisões a partir do uso do SIG, bem como os modos pelos quais as informações geradas por esse sistema auxiliariam os gestores na identificação de problemas, análise de alternativas e escolha de ações mais adequadas às metas organizacionais. Além disso, foi destacada a relevância do SIG

como ferramenta estratégica que integrou dados, otimizou processos e contribuiu para decisões mais precisas e fundamentadas.

Após o referencial teórico são apresentados os resultados encontrados na pesquisa

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS PRÁTICAS GERENCIAIS: FUNDAMENTOS E CONCEITOS

As práticas gerenciais, segundo Vogel e Wood Jr. (2012), consubstanciam-se no conjunto de ações, métodos e processos empregados pelos gestores para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades organizacionais, com o propósito de alcançar eficientemente os objetivos institucionais.

Entretanto, por muito tempo, economistas buscaram entender por que empresas de um mesmo setor obtinham desempenhos distintos. Conquanto considerassem os mesmos fatores- como capital, competências e tecnologia-, parte das diferenças permaneceu inexplicada, ainda que se tenha atribuído a discrepância à qualidade da gestão empresarial (Vogel; Wood Jr., 2012).

Devido às nuances atinentes às práticas gerenciais, não é possível enquadrá-las como uma estrutura acabada, pois entende-se que seus fundamentos partem do princípio teórico de que, ao longo do tempo, novas abordagens foram sendo introduzidas e incorporadas à contabilidade gerencial e aos sistemas de informação (Oliveira; Beuren, 2021), resultando na base conceitual, ainda que inacabada, da gestão contemporânea.

Nesse sentido, Carraro et al. (2023) lecionam que hoje elas estão cada vez mais apoiadas em sistemas de informação contábil e gerencial, os quais possibilitam integrar dados financeiros e não financeiros, ampliando a capacidade analítica e estratégica dos gestores. Souza et al. (2024) acrescentam que os valores atinentes a estas práticas decorrem da habilidade em agregar velocidade, precisão e complexidade ao processo decisório, permitindo decisões mais consistentes e baseadas em evidências.

As práticas gerenciais e os controles gerenciais, embora compartilhem em certa medida o mesmo objetivo, não são conceitos idênticos. As primeiras correspondem ao conjunto de ações, comportamentos e métodos adotados pelos gestores para conduzir a organização- como escolhas de liderança, tomada de decisões, planejamento e motivação da equipe-, enquanto as segundas são os meios pelos quais se definem e orientam essas práticas gerenciais (Cornacchione; Reginato, 2021).

Para clarificar, como explicam Anthony e Govindarajan (2011, apud Meireles et al., 2024, p. 23), trata-se dos “recursos de gestão utilizados para a implementação das

estratégias organizacionais, constituídas por diversos artefatos”. Por isso, correspondem ao conjunto de mecanismos formais e informais que viabilizam a execução da estratégia, traduzindo-a em ações concretas por meio de instrumentos como sistemas de informação, indicadores de desempenho, planos orçamentários e processos de controle.

Venturini e Carraro (2020) entendem que o uso integrado desses instrumentos representa o estágio mais evoluído da contabilidade gerencial, no qual as práticas de controle e informação deixam de ser meramente operacionais e passam a atuar como mecanismos de criação de valor. Nessa perspectiva, as práticas gerenciais tornam-se meios de alinhar objetivos estratégicos, operacionais e informacionais, favorecendo a gestão coordenada e orientada por resultados.

Grant et al. (2007, apud Cornacchione; Reginato, 2021), todavia, alertam que as práticas gerenciais não devem ser restringidas a instrumentos técnicos de controle ou eficiência, mas compreendidas como processos humanos e relacionais, que afetam e são afetados pelo bem-estar dos gestores e funcionários.

Quando esses aspectos emocionais são ignorados, as práticas podem gerar efeitos paradoxais- isto é, resultados opostos aos desejados, como queda de engajamento, aumento de rotatividade ou perda de criatividade (Grant et al., 2007, apud Cornacchione; Reginato, 2021).

As práticas gerenciais ainda podem ser entendidas como processos sociotécnicos, pois integram aspectos técnicos e humanos na condução das decisões organizacionais. Conforme Cabantous et al. (2010, apud., Russo et al., 2022), elas buscam construir decisões lógicas e ancoradas na racionalidade, a qual é uma propriedade que as organizações devem desenvolver em suas estruturas e sistemas.

Nesse contexto, os gestores utilizam artefatos materiais- como sistemas de informação, relatórios e indicadores- para incorporar concepções racionais ao processo decisório, transformando dados em instrumentos de legitimidade e controle, vista para além de um dado natural, mas como produto das interações entre tecnologia, informação e comportamento humano (Russo et al., 2022).

Ferreira et al. (2024) apontam que, com a ascensão da Inteligência Artificial e da gestão por algoritmos, as práticas gerenciais estão se transformando em processos híbridos, nos quais humanos e sistemas automatizados compartilham responsabilidades decisórias. Essa integração tecnológica amplia o potencial analítico da gestão, mas também exige novas competências cognitivas e éticas por parte dos

gestores.

É preciso considerar que o ambiente organizacional contemporâneo se caracteriza pela dinamicidade e incerteza, exigindo práticas gerenciais que sejam flexíveis e adaptáveis e adaptadas. Nessa linha, Bilk et al. (2020) entendem que o fundamento das práticas gerenciais é de natureza contingencial, reconhecendo que não existe um modelo de gestão certo, errado ou único, mas sim aquele que melhor se adequa à realidade da organização.

Em contextos de elevada incerteza ambiental, os gestores ajustam suas práticas conforme a disponibilidade e qualidade das informações, reforçando o caráter contingencial da gestão. Assim, a eficácia das práticas gerenciais depende diretamente da percepção de incerteza e da capacidade de processar informações relevantes para a tomada de decisão (Bilk et al. 2020).

Pessoa et al. (2022) observam que, durante períodos de crise como a pandemia da COVID-19, as práticas gerenciais mais efetivas foram aquelas apoiadas em informações contábeis tempestivas e relatórios gerenciais dinâmicos, especialmente no controle de liquidez e planejamento, as quais elevam o papel estratégico da contabilidade gerencial na sustentação das decisões e na resiliência organizacional.

Santos et al. (2021) aduzem que o desenho das práticas gerenciais depende da forma como os sistemas de controle são estruturados nas organizações, pois estes fornecem informações integradas e tempestivas, essenciais para interpretar o comportamento gerencial e a qualidade das decisões.

Destarte, compreender as práticas gerenciais como processos dinâmicos, sociotécnicos e contingenciais permite perceber que sua efetividade não depende apenas de instrumentos formais ou tecnologia, mas da capacidade dos gestores em integrar informações, decisões e relações humanas de forma estratégica e adaptativa

2.2 O PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO: MODELOS E TEORIAS

A priori, é preciso ter o entendimento de que tomar decisões faz parte da vida em sociedade e está presente em distintas circunstâncias, como o ato de escolher um programa televisivo, a roupa para uma reunião ou colocar fim a um relacionamento, e não se restringe aos humanos, pois, no ecossistema, é possível verificar a tomada de decisões quando um animal escolhe, quando e como entende como oportuno, a captura da presa (Kladis; Freitas, 1995).

No âmbito organizacional, o ato de tomar decisões é inerente à sobrevivência da própria empresa, está presente em todos os níveis hierárquicos. Em face disso, para que os resultados não produzam efeitos deletérios, inesperados e que comprometam a saúde organizacional, é preciso que as escolhas sejam feitas com base em critérios e modelos claros.

Nessa perspectiva, toda atividade prática envolve tanto decidir quanto agir. No entanto, nem sempre se reconhece que a teoria da administração deve abordar ambos os processos de maneira integrada e decorre da percepção de que a tomada de decisão se restringe à formulação da política organizacional (Gontijo; Maia, 2004).

O processo de decisão liga-se à formulação de questionamentos e à determinação de ações concretas. Entre os elementos que constituem o processo decisório, é importante destacar, segundo Freitas, et al (1997, p.37) “as informações, que embasam os questionamentos e a definição de ações alternativas, e o tomador de decisão, que concretiza as atitudes.”

Para compreender melhor o papel da informação no processo decisório, é importante distinguir os conceitos de dado, informação e conhecimento. Setzer (1999), explica que os dados consistem em elementos brutos, não interpretados, que por si só não oferecem significado; a informação surge quando esses dados são processados, organizados e contextualizados,

Nesse sentido, o conhecimento refere-se à capacidade do indivíduo de interpretar, analisar e aplicar essas informações estrategicamente para embasar decisões e ações gerenciais. A qualidade das decisões depende diretamente da disponibilidade, relevância e confiabilidade das informações utilizadas (Setzer, 1999).

Como reforçam Carraro et al. (2023), o processo de decisão gerencial exige que os dados contábeis sejam convertidos em informações relevantes e tempestivas, as quais permitam aos gestores compreenderem e comparar cenários. Souza et al. (2024) vão além, pois, para eles a agregação de valor à decisão depende não está apenas na precisão da informação, mas na velocidade de acesso e da capacidade de integrar múltiplas variáveis simultaneamente.

No contexto contábil, as informações financeiras e gerenciais fornecidas por sistemas contábeis e relatórios analíticos permitem que gestores avaliem custos, receitas, margens e riscos, subsidiando decisões estratégicas e operacionais com maior confiabilidade (Cornacchione; Reginato, 2021).

Venturini e Carraro (2020) argumentam que, à medida que a contabilidade

gerencial evolui, o processo decisório passa a depender mais de informações de caráter preditivo e estratégico, fornecidas pelos sistemas de informação contábil. E são por meio deles que se amplia a capacidade dos gestores de avaliar alternativas com base em indicadores de desempenho e cenários futuros, tornando a decisão mais racional e menos intuitiva.

Antes de detalhar os modelos de decisão, é importante destacar as teorias que fundamentam esses modelos. O Modelo Racional se apoia na teoria da racionalidade clássica, que pressupõe que os indivíduos tomam decisões objetivas e maximizadoras, buscando o melhor resultado possível (Melo; Fucidji, 2016).

O Modelo de Racionalidade Limitada se fundamenta na teoria da racionalidade limitada de Simon, reconhecendo que os indivíduos possuem capacidades cognitivas e de informação limitadas, levando-os a buscar soluções satisfatórias em vez da melhor alternativa (Melo; Fucidji, 2016).

O Modelo Político encontra respaldo na teoria política das organizações, que considera que decisões são fruto de negociações, conflitos de interesses e disputas de poder entre grupos (Gontijo; Maia, 2004). O Modelo Intuitivo está baseado na teoria da tomada de decisão naturalista, que enfatiza o papel da experiência e da percepção rápida na resolução de problemas complexos e incertos (Magalhaes, et al, 2013).

Valendo-se da aceitação de Padoveze (2012), quando se fala no processo de tomada de decisões dentro das organizações, este deve ser entendido como o conjunto de etapas que permitem a escolha da melhor alternativa dentre várias para resolver um problema ou alcançar um objetivo, e que ocorrerá a partir de três ações.

Na primeira fase, busca-se a identificação clara do problema, a coleta de informações relevantes e o diagnóstico das causas, com o objetivo de garantir que a decisão seja baseada em uma compreensão precisa da realidade (Padoveze, 2012).

Após compreender o problema, é necessário gerar e avaliar possíveis cursos de ação, vez que cada alternativa é analisada quanto aos seus impactos, custos, riscos e benefícios, e, conceitualmente, materializa o exercício da criatividade e do julgamento crítico para escolher a solução mais adequada (Padoveze, 2012).

A última consiste em executar a alternativa escolhida, monitorando seus efeitos e ajustando ações quando necessário. Do ponto de vista teórico, esta fase reforça a visão de que a decisão não se limita à escolha, mas à transformação da escolha em resultados concretos (Padoveze, 2012).

Nota-se que, nos diferentes processos de decisão nas organizações, há

dependência de apoio, inclusive de fundamentação científica, para que as escolhas sejam mais eficientes, garantindo que instrumentos, métodos e modelos adequados estejam disponíveis no momento de decidir (Freitas et al, 1997).

Nesse contexto, a literatura científica propõe alguns dos principais modelos que compõem o processo de tomada de decisões e que se aplicam nas diferentes áreas dentro do âmbito administrativo e contábil, tais como o Modelo Racional, Modelo de Racionalidade Limitada, Modelo Político ou de Poder e Modelo Intuitivo.

O Modelo Racional ou Clássico, também chamado de convencional ou conceito neoclássico do homem racional, não é atribuído a um único precursor, mas à tradição de pensamento econômico e administrativo.

De acordo com Estrada Gallego (2007), postula-se que o tomador de decisões age como um maximizador, valendo-se o utilitarismo para escolher racionalmente o melhor curso alternativo de ação possível. Todavia, como idealizado, concentra-se nos resultados da escolha racional, ignorando o processo decisório, e exige do agente informações ou recursos que, na prática, raramente podem ser totalmente atendidos.

Observa-se que Herbert A. Simon, um dos que mais se dedicou ao estudo de modelos de tomada de decisão, criticava o modelo racional e o considerava utópico, por transferir uma imagem equivocada do homem real em toda a sua complexidade, sendo inaplicável às realidades da decisão, uma vez que o ser humano possui capacidades limitadas para conhecer e computar da forma como proposto pelo modelo (Estrada Gallego, 2007).

No mundo real, as pessoas não dispõem de todas as informações relevantes, lidam com dados incompletos e têm limitações de tempo, atenção e capacidade analítica. Além disso, fatores como emoções, valores, experiências e pressões sociais influenciam as decisões, afastando-as da racionalidade plena (Estrada Gallego, 2007).

Em oposição a essa racionalidade perfeita, surge o modelo de racionalidade limitada, no qual o agente, devido às suas limitações cognitivas, busca satisfazer em vez de maximizar, procurando uma decisão que seja suficientemente satisfatória, dentro de um contexto drasticamente simplificado do mundo real (Estrada Gallego, 2007).

Bilk et al. (2020) observam que, na prática, a racionalidade das decisões é condicionada pelo nível de incerteza percebido no ambiente organizacional. Quanto maior a incerteza, maior a necessidade de processar informações adicionais para

reduzir ambiguidades e riscos. Assim, a tomada de decisão passa a refletir não apenas a lógica do modelo racional, mas também a capacidade informacional e adaptativa da organização.

Simon et al. (1987, apud Freitas et al., 1997) considera que o papel dos indivíduos responsáveis pelo direcionamento da sociedade consiste principalmente em resolver problemas e tomar decisões. No processo de resolução de problemas, identifica-se o problema, coleta-se as informações proeminentes, definem-se os objetivos a serem alcançados, apresentam-se as alternativas viáveis e realiza-se a análise dessas opções, levando a consequência de que a tomada das decisões é procedida a partir das alternativas avaliadas e selecionadas para implementação.

Outro modelo de tomada de decisões é o político, em que se concebe a organização como um espaço onde as deliberações são realizadas com base em interesses, valores e objetivos próprios e não resultam de um processo racional e linear, mas da disputa e do equilíbrio de poder. Nota-se que as decisões são tomadas a partir de recursos como autoridade, informação, prestígio, alianças e controle para influenciar o processo decisório e direcionar os resultados conforme seus interesses (Gontijo; Maia, 2004).

Esse modelo foi desenvolvido inicialmente por Allison e preceituava que decisões organizacionais são o produto de barganhas, coalizões e compromissos estabelecidos entre diferentes grupos de poder, sendo o processo decisório entendido como dinâmico, complexo e conflituoso (Crozier; Friedberg, 1977, apud Gontijo; Maia, 2004), influenciado pelas relações interpessoais e pelos contextos institucionais em que ocorre. A decisão final não é necessariamente a opção mais racional ou eficiente, mas o resultado das negociações e das forças políticas presentes na organização (Lousada; Valentim, 2011).

As questões centrais desse modelo seriam a identificação dos canais utilizados para a implementação das ações, a análise de quem são os atores envolvidos e quais são suas posições e níveis de influência, além da compreensão das pressões e interesses que moldam o processo decisório. Sob essa perspectiva, se “pressupõe que os objetivos individuais ou departamentais superam os mais importantes objetivos organizacionais, em benefício de uma melhor posição de poder” (Gontijo; Maia, 2004, p. 06).

Outro modelo a ser citado é o intuitivo, que parte da ideia de que, em muitas situações, especialmente as complexas, incertas ou de alta pressão, a decisão

intuitiva pode ser entendida como um julgamento cognitivo imediato, fundamentado nas vivências anteriores e nas reações emocionais do indivíduo (Sacramento, 2017).

Abrantes (2017, apud Costa; Abreu, 204), leciona que se trata de um processo mental espontâneo e não estruturado, que se mostra relevante em contextos que exigem respostas rápidas, marcados pelo excesso de informações e pela aceleração das mudanças tecnológicas e sociais, ultrapassando a capacidade racional humana de análise completa.

Todavia, devido à não racionalidade, a literatura científica apresenta divergências sobre a eficácia da intuição na tomada de decisão. A perspectiva da Naturalistic Decision Making (NDM) defende uma visão positiva, argumentando que a intuição é fruto da experiência acumulada por especialistas ao longo do tempo.

Segundo essa abordagem, profissionais experientes conseguem reconhecer padrões rapidamente em situações complexas, com base em vivências anteriores. Assim, a intuição tornar-se-ia uma ferramenta importante especialmente em contextos com alta incerteza, pouco tempo para análise e informações limitadas (Lipshitz et al., 2001, apud Sacramento, 2017).

Ao passo que os que defendem a corrente das Heurísticas e Vieses (HB) entendem que a intuição pode se apoiar em atalhos mentais que nem sempre resultam em decisões precisas e que poderiam levar a erros sistemáticos- os chamados vieses- que distorcem o julgamento. Em face dessas premissas, a intuição poderia ser enganosa, especialmente quando influenciada por impressões iniciais ou preconceitos não conscientes (Gilovich et al., 2002, apud Sacramento, 2017).

A complexidade crescente do ambiente organizacional, marcada pelo excesso de dados, pelo ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e sociais e pelas limitações cognitivas humanas, revela que, mesmo fundamentadas em modelos científicos, as decisões enfrentam desafios consideráveis.

Singh e Hess (2017, apud Freddo et al., 2023) propõem o termo “transformação” em vez de “mudança”, lecionando que a transformação digital transcende o pensamento funcional, exigindo a integralidade elementar para explorar oportunidades ou mitigar riscos das tecnologias digitais.

Warner e Wäger (2019, apud Freddo et al., 2023) apontam que o alcance da tomada de decisões depende da renovação estratégica do modelo de negócios, da colaboração organizacional e, em alguns casos, da cultura corporativa.

Ferreira et al. (2024) postulam que as tecnologias emergentes, como a

Inteligência Artificial e a gestão por algoritmos, estão transformando o processo decisório nas organizações, os quais são capazes de coletar, analisar e sintetizar grandes volumes de dados em tempo real, ampliando o alcance das decisões e reduzindo as limitações cognitivas humanas. Contudo, os autores alertam que o uso dessas tecnologias requer senso crítico, maturidade informacional e princípios éticos na interpretação dos resultados.

Observa-se que, para a prática gerencial moderna, a tomada de decisão depende não apenas do conhecimento teórico, mas também da disponibilidade de informações precisas, confiáveis e oportunas. Os gestores precisam processar grandes volumes de dados, analisar alternativas rapidamente e tomar decisões coerentes com os objetivos organizacionais. Para isso, é fundamental a presença de instrumentos de apoio que evitem que o processo decisório seja limitado, subjetivo ou ineficiente.

Diante do exposto, a seguir, analisam-se as premissas sobre os Sistemas de Informação Gerencial (SIG), os quais se configuram como ferramentas estratégicas para as práticas gerenciais e para a qualidade das decisões, tema que será detalhado no subcapítulo 2.3.

2.3 AS PRÁTICAS GERENCIAIS NA TOMADA DE DECISÕES A PARTIR DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)

Antes de tudo, é fundamental entender que a contabilidade está ao lado da tomada de decisões em todos os setores relacionados à empresa. Além disso, ela possibilita o fornecimento de informações econômico-financeiras e sociais confiáveis, que auxiliam os usuários na gestão e no direcionamento das ações organizacionais (Laurentino et al., 2008 apud Cavalcante Junior et al., 2019).

Paralelamente, a Contabilidade Gerencial é entendida como um processo sistemático de identificação, mensuração, análise, interpretação e comunicação de informações- financeiras e não financeiras- direcionadas aos gestores, com o propósito de subsidiar o processo decisório e o controle organizacional (Atkinson et al., 2015; Silva, 2021 apud Venturini e Carraro, 2020).

Com o aumento da concorrência no mercado, o uso da Contabilidade Gerencial torna-se indispensável, pois ela possui um caráter analítico e preditivo, permitindo interpretar acontecimentos, medir o desempenho organizacional e antecipar os efeitos financeiros das decisões empresariais (Machado et al., 2015 apud Bittarello et al.,

2021).

A informação, por sua vez, é considerada como recurso estratégico para a gestão, sendo sua coleta, organização e distribuição responsabilidades compartilhadas entre todos os colaboradores. Assim, o sistema de informação deve atender às demandas operacionais e gerenciais da empresa varejista, preservando a qualidade e a confiabilidade dos dados, e aplicando-os tanto no contexto geral da organização quanto em seus setores específicos (Guimarães; Évora, 2004 apud Moreira; Campos, 2021).

De acordo com Silva (2021, apud Carraro et al., 2023), a finalidade consiste em fornecer informações relevantes e tempestivas aos tomadores de decisão com vistas a possibilitar a obtenção do melhor desempenho econômico possível e a maximização da rentabilidade organizacional.

De acordo com Mota et al. (2016, apud Soares et al., 2021), o sistema de informação pode ser entendido como um conjunto de estruturas organizacionais voltadas à conversão de dados brutos, obtidos de diferentes origens, em informações estruturadas que possam ser interpretadas e analisadas pelos usuários.

Nesse contexto, os sistemas de informação e a contabilidade gerencial estabelecem uma relação de complementaridade, na qual os primeiros funcionam como instrumentos que potencializam a eficiência e a estratégia do segundo. Dado a isso, o desenho e a estruturação desses sistemas influenciam diretamente a qualidade das decisões gerenciais, determinando a forma como as informações são disponibilizadas, interpretadas e aplicadas nos diferentes níveis da organização.

Quando bem projetados, esses sistemas proporcionam maior fluidez ao processo decisório e atendem às demandas específicas de cada área, garantindo que os gestores tenham acesso a informações claras, relevantes e oportunas fazendo com que a tecnologia deixe de ser um recurso operacional e passe a atuar como um pilar estratégico da contabilidade gerencial.

Os sistemas de informação resultam da integração entre pessoas, recursos tecnológicos e outros elementos, com o propósito de transformar dados em informações úteis para a instituição (Shintaku & Suaiden, 2015). Esses sistemas possibilitam a integração entre diferentes setores organizacionais, atendendo a variadas finalidades conforme as necessidades institucionais.

De acordo com Stair e Reynolds (1999, apud Soares et al., 2021), o Sistema de Informação Gerencial (SIG) consiste em um conjunto estruturado de pessoas,

métodos, softwares, bancos de dados e equipamentos voltados à geração de informações que auxiliam os gestores na tomada de decisões. Já Amaurin et al. (2024) destacam que os sistemas mais adotados pelas organizações são aqueles integrados e classificados como Sistemas de Informações Gerenciais (SIG).

De acordo com Nascimento et al. (2011, apud Souza; Ceolin, 2025), os Sistemas de Informação Gerencial (SIG), também denominados sistemas de apoio à gestão, processam dados provenientes das operações e transações organizacionais, convertendo-os em informações consolidadas para uso gerencial. Conforme Castro et al. (2019), o SIG oferece suporte às atividades empresariais por meio de um banco de dados — geralmente de natureza quantitativa — que sintetiza e organiza informações relevantes para subsidiar decisões internas.

Nesse contexto, o SIG é compreendido como um instrumento que viabiliza o fluxo de informações nas organizações, sendo responsável pela coleta, tratamento, armazenamento e disseminação de dados de forma precisa e oportuna, fortalecendo o processo de gestão e aprimorando a tomada de decisão em diferentes níveis hierárquicos (Souza et al., 2024).

Além disso, ao disponibilizar informações em tempo real, o sistema promove a integração entre departamentos, favorecendo o alinhamento entre as esferas operacional e estratégica, o que, por sua vez, aprimora a governança corporativa, sustenta decisões baseadas em evidências e potencializa a execução eficaz das estratégias organizacionais (Bell et al., 2024).

A contabilidade, como meio de articular instrumentos e técnicas gerenciais, incorpora a contabilidade financeira como subsistema, assegurando a efetividade das informações contábeis em todo o ciclo de gestão e, conseqüentemente, potencializando a geração de valor organizacional (Padoveze, 2010 apud Carraro et al., 2023).

Observa-se que o ambiente organizacional contemporâneo é caracterizado por elevada dinamicidade e complexidade, exigindo dos gestores a obtenção contínua de informações relevantes que subsidiem o processo decisório e minimizem as incertezas associadas ao contexto empresarial (Dill, 1958; Duncan, 1972 apud Bilk et al., 2020).

Para que o processo gerencial seja efetivamente aprimorado, é essencial que o Sistema de Informação Gerencial (SIG) disponibilize dados de forma oportuna e precisa aos gestores (Callado et al., 2013 apud Cavalcanti Junior et al., 2019). Nesse

sentido, o uso de sistemas de processamento eletrônico de dados torna-se um importante aliado, pois contribui para maior agilidade e eficiência na tomada de decisões (Cavalcanti Junior et al., 2019).

A principal finalidade dos SIGs é disponibilizar relatórios que reúnam informações sobre o desempenho global das organizações. Com base nesses dados, os gestores podem exercer controle, avaliar resultados e definir estratégias mais adequadas para o alcance dos objetivos institucionais. Isso é possível porque tais sistemas são desenvolvidos para captar, processar e transformar informações em subsídios relevantes ao processo decisório (Hoffmann et al., 2012 apud Cavalcanti Junior et al., 2019).

Sob outra perspectiva, a incerteza ambiental pode ser compreendida como a escassez ou insuficiência de informações decorrente das constantes transformações e imprevisibilidades do ambiente externo, as quais impactam diretamente o comportamento gerencial e as escolhas estratégicas (Bilk et al., 2020).

Nesse contexto, a Teoria da Contingência demonstra que a percepção de incerteza ambiental pelos gestores influencia diretamente a escolha e a utilização das ferramentas de gestão. À medida que essa incerteza aumenta, cresce também a necessidade de coleta, processamento e análise de informações adicionais (Bilk et al., 2020; Gordon e Narayanan, 1984 apud Bilk et al., 2020).

Costa (2018, apud Silva; Beck, 2021) destaca que o êxito ou insucesso de um SIG depende de um planejamento abrangente, que vai além dos aspectos tecnológicos, financeiros e orçamentários, considerando também as pessoas que utilizam o sistema.

Dessa forma, o Sistema de Informação é reconhecido como um recurso estratégico para lidar com as incertezas organizacionais, sendo essencial que a comunicação das informações seja ampla, precisa e tempestiva, especialmente em ambientes de elevada volatilidade (Chapman, 1997 apud Bilk et al., 2020). Nesse cenário, as práticas de Contabilidade Gerencial (CG) surgem como um conjunto de procedimentos e instrumentos analíticos voltados à geração de informações para planejamento, controle e avaliação do desempenho organizacional, organizando-se em quatro categorias principais: Estratégia, Desempenho, Custos e Orçamento (Ching, 2006 apud Carraro et al., 2023).

No que tange à estratégia, esta categoria estabelece a direção de longo prazo da organização, orientando a formulação e a execução de políticas voltadas ao

alcance dos objetivos institucionais (Anthony e Govindarajan, 2008 apud Carraro et al., 2023).

Entre as práticas estratégicas, destacam-se a elaboração do plano de negócios (Salim et al., apud Carraro et al., 2023), a definição da missão, visão e valores corporativos, bem como o acompanhamento sistemático do planejamento estratégico (Carraro et al., 2019; Souza, 2007 apud Carraro et al., 2023). Esse processo contempla etapas fundamentais, como a análise SWOT e a definição de metas e indicadores de desempenho (Kotler e Keller apud Carraro et al., 2023).

No que se refere ao desempenho organizacional, este está associado à mensuração e monitoramento de resultados, com base em indicadores financeiros e não financeiros que avaliam o progresso em relação aos objetivos traçados (Ferreira e Otley, 2009 apud Carraro et al., 2023).

Para esse propósito, utilizam-se instrumentos de análise financeira, como o Retorno sobre o Investimento (ROI), o Valor Presente Líquido (VPL) e o Payback (Ross et al., 2013 apud Carraro et al., 2023). Destaca-se também o Balanced Scorecard (BSC), amplamente adotado para controle e alinhamento estratégico, possibilitando a integração e o monitoramento de indicadores de desempenho em diversos níveis organizacionais (Kaplan e Norton, 1997 apud Carraro et al., 2023; Lonbani et al., 2016 apud Bilk et al., 2020).

As áreas de contabilidade e finanças passaram por profundas transformações com o avanço tecnológico. Na contabilidade, “as velhas rotinas operacionais cedem espaço para a modernização sistemática dentro das organizações, livros, registros, fichários, formulários contínuos cedem espaço a pen drives” (Martins et al., 2012 apud Cavalcanti Junior et al., 2019). Atualmente, relatórios podem ser gerados com maior facilidade, as finanças monitoradas em tempo real e outras ferramentas tecnológicas permitem apresentar a situação organizacional de forma mais rápida e precisa, reduzindo a probabilidade de erros, uma vez que as informações são gerenciadas por SIGs e sistemas correlatos (Cavalcanti Junior et al., 2019).

A Contabilidade de Custos, por sua vez, representa o segmento da Contabilidade Gerencial responsável por registrar, mensurar e relatar as informações relativas à atividade produtiva e aos recursos consumidos (Ripoll et al., 2012 apud Carraro et al., 2023). Essa área contempla atividades como a análise de custos e despesas, a apuração dos custos de produtos e serviços, e a avaliação da eficiência operacional (Carraro et al., 2023).

É importante citar dois aspectos dos estudos de gestão financeira: análise do ponto de equilíbrio e análise de custos. O primeiro é um mecanismo utilizado para examinar a relação entre o volume de vendas e a lucratividade (Ross et al., 2013 apud Carraro et al., 2023), enquanto o segundo é a base para decisões gerenciais relativas à formação de preços, controle de gastos e otimização de processos produtivos (Guimarães Neto, 2016 apud Carraro et al., 2023).

Também deve ser citado o orçamento empresarial, definido como a representação quantitativa e financeira de um plano de ação a ser executado em determinado período, sendo indispensável para a coordenação, o controle e a implementação das atividades organizacionais (Horngren et al., 2004 apud Carraro et al., 2023).

O orçamento permite que todas as áreas funcionais atuem de forma integrada e sinérgica, favorecendo a alocação eficiente de recursos. Dentre as principais ferramentas orçamentárias destacam-se o fluxo de caixa, que evidencia as entradas e saídas de recursos financeiros (Padoveze, 2010 apud Carraro et al., 2023), e o planejamento tributário, voltado à redução lícita da carga fiscal e à otimização dos resultados empresariais (Fabretti, 2014 apud Carraro et al., 2023).

Em face dessas premissas acima, o SIG é visto como um dos sistemas aptos a agregar valor ao processo decisório, fornecendo subsídios para que a gestão atue de forma mais assertiva e eficiente. O valor agregado pelo SIG pode ser avaliado em diferentes níveis organizacionais: estratégico, gerencial e operacional (Bell et al 2024).

Para mensurar essa agregação de valor, utilizam-se indicadores específicos, como a velocidade (redução no tempo de resposta), a precisão (nível de acuracidade e confiabilidade da informação) e a complexificação (capacidade do sistema de considerar múltiplas variáveis simultaneamente) (Bell et al 2024).

Segundo Bell et al (2024) a velocidade representa a redução no tempo de resposta decisória, a precisão reflete a confiabilidade e exatidão dos dados, e a complexificação refere-se à capacidade do sistema de processar múltiplas variáveis ao mesmo tempo, ampliando a visão sistêmica e analítica do gestor.

Estudos de caso demonstram que, embora o SIG possa apresentar agregação de valor plena no nível estratégico (em todos os indicadores) e parcial no nível gerencial, ele pode não agregar valor de forma efetiva ao nível operacional, como o dos professores em Instituições de Ensino Superior (IES) (Bell et al 2024).

Embora o SIG esteja mais voltado a aspectos financeiros e de marketing do

que a questões pedagógicas, o sucesso da tomada de decisão depende amplamente da experiência, das habilidades, das competências e da visão estratégica dos gestores, sendo ele o instrumento que fornece subsídios para decisões baseadas em dados consistentes e verificáveis (Bell et al 2024).

No contexto brasileiro, estudos empíricos indicam que muitas organizações ainda se encontram no segundo estágio evolutivo, no qual o foco recai sobre o controle e o planejamento gerencial, havendo o desafio de avançar para o uso estratégico das informações e para a criação de valor organizacional (Venturini; Carraro, 2020).

A Contabilidade Gerencial é tradicionalmente estruturada em quatro estágios evolutivos, conforme a International Federation of Accountants. O primeiro estágio relaciona-se com a apuração de custos e o controle financeiro básico. O segundo concentra-se no fornecimento de informações para o controle operacional e o planejamento gerencial. O terceiro avança para a gestão de recursos e a minimização de desperdícios. O quarto estágio, considerado o nível mais avançado de maturidade orienta-se para a criação de valor mediante o uso estratégico dos recursos organizacionais e da tecnologia disponível (Federação Internacional de Contadores, 1998 apud Venturini; Carraro, 2020).

Observa-se que o Controle Gerencial (CG) vem sendo impulsionado pela integração da Inteligência Artificial (IA) e pela ascensão da Gestão por Algoritmos (algorithm management) (Meijerink; Bondarouk, 2023 apud Ferreira et al, 2024). A IA distingue-se por sua capacidade de aprendizado, raciocínio e simulação de tarefas cognitivas humanas, executando-as de forma mais rápida, precisa e escalável (Stone et al., 2020 apud Ferreira et al, 2024).

A Gestão por Algoritmos refere-se ao uso de algoritmos e sistemas automatizados que assumem papel central na coleta, tratamento e análise de dados, bem como na tomada de decisões organizacionais, reduzindo a dependência da intervenção humana direta (Meijerink; Bondarouk, 2023 apud Ferreira et al, 2024).

A IA pode ser aplicada em diferentes níveis da gestão, seja na automação de processos operacionais, no apoio à tomada de decisões gerenciais ou até como agente autônomo de decisão (Claudé e Combe, 2018 apud Ferreira et al, 2024; Shrestha et al, 2019 apud Ferreira et al, 2024). A automação, por exemplo, eleva a eficiência e a produtividade, além de reduzir custos operacionais e retrabalhos (Towill; Bevis, 1973 apud Ferreira et al, 2024; Huang, 2021 apud Ferreira et al, 2024).

A incorporação da IA e da Gestão por Algoritmos demanda não apenas

infraestrutura tecnológica adequada, mas também maturidade informacional, governança de dados e diretrizes éticas que assegurem a transparência, a rastreabilidade e a confiabilidade nas decisões automatizadas (Ferreira et al., 2024).

Observa-se que, em situações de elevada instabilidade, como a vivenciada durante a pandemia da COVID-19, a relevância da Contabilidade Gerencial como instrumento de suporte à tomada de decisão se intensificou, tornando-se determinante para a continuidade e a sobrevivência das organizações (Dal Ri, 2020 apud Pessoa et al., 2022). A crise sanitária impulsionou a necessidade de adaptação imediata das empresas a novos modelos operacionais, como o home office, as vendas online e o serviço de delivery (Centurião et al, 2020 apud Pessoa et al., 2022).

Durante esse período, os empresários ampliaram a demanda por relatórios gerenciais e orientações especializadas, em razão da escassez de recursos financeiros e da necessidade de minimizar erros nas decisões estratégicas (Pessoa et al., 2022).

As ferramentas de Contabilidade Gerencial mais utilizadas nesse contexto foram o fluxo de caixa, empregado para monitorar a liquidez diante da queda das receitas, e o planejamento tributário, utilizado para aproveitar medidas e benefícios fiscais governamentais que visavam mitigar os impactos da crise (Pessoa et al., 2022).

Entretanto, a dificuldade dos gestores em interpretar os demonstrativos contábeis configurou-se como um obstáculo à utilização efetiva das informações contábeis no processo decisório, afetando especialmente as micro e pequenas empresas, que apresentaram maior vulnerabilidade (Aquino; Lima Filho apud Pessoa et al., 2022).

A pandemia acelerou a transformação digital na contabilidade, promovendo o uso de sistemas gerenciais integrados e aumentando a demanda por profissionais com perfil analítico, tecnológico e estratégico (Pessoa et al., 2022). Esse contexto evidenciou a necessidade de evolução do papel do contador, que passa de mero executor de obrigações fiscais a um consultor estratégico, utilizando o Sistema de Informação Gerencial (SIG) para fornecer informações precisas, úteis e oportunas, essenciais para uma gestão eficaz e orientada a resultados (Bell et al., 2024).

Com a crescente competitividade decorrente da globalização, o uso dos SIGs se torna ainda mais relevante. Segundo Rocha et al. (2013, apud Moreira; Campos, 2021), a tecnologia tem possibilitado métodos de gestão mais eficientes, redução de custos e atendimento aprimorado às demandas dos consumidores.

Dessa forma, o SIG funciona como um elo entre a Contabilidade Gerencial e a tomada de decisão estratégica, convertendo dados em conhecimento aplicável. Contudo, sua eficácia depende não apenas da tecnologia empregada, mas também da capacidade dos gestores de interpretar e analisar as informações, transformando-as em ações que promovam competitividade, eficiência e adaptabilidade organizacional em um ambiente cada vez mais dinâmico e incerto.

3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa foi escolhida por garantir a coerência entre o objeto de estudo, a análise do uso do SIG, e os objetivos propostos, especialmente a problemática que buscou compreender de que forma o uso do SIG é relevante para as práticas gerenciais e para a tomada de decisões nas organizações.

Para responder a esse questionamento, adotou-se o método de revisão de literatura, para que fosse possível a cognição teórica e a análise dos achados científicos pertinentes ao tema.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi caracterizada como teórica, uma vez que se concentrou na revisão de literatura com o objetivo de construir e ampliar o conhecimento acerca da aplicabilidade dos SIGs no âmbito da Contabilidade Gerencial.

Adotou-se a abordagem qualitativa, por se tratar do método mais adequado para abarcar o estado da arte do tema, identificar lacunas existentes e interpretar o conjunto de teorias que discutem o impacto dos SIG nas práticas gerenciais e nos processos de tomada de decisão.

O estudo possuiu caráter descritivo, pois buscou mapear, sistematizar e organizar as contribuições presentes na produção científica sobre o tema, sem recorrer à manipulação de dados empíricos. Partiu-se da premissa de que seria possível analisar, a partir da literatura, a relevância dos SIG para as práticas gerenciais e para o processo decisório no contexto organizacional.

Assim, o tipo de estudo adotado correspondeu a revisão de literatura, justificando-se por permitir estudar cientificamente como os SIG têm sido concebidos e aplicados à luz das teorias gerenciais e contábeis, além de possibilitar a identificação de lacunas e apontar potenciais direções para pesquisas futuras.

3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Os procedimentos técnicos adotados neste estudo seguiram as etapas clássicas de revisões de literatura: o planejamento, a execução e a análise.

No planejamento, foram definidos os descritores, as combinações de palavras-chave, os operadores booleanos e os critérios de inclusão e exclusão, elementos que

orientaram a busca e delimitaram o escopo da pesquisa. A etapa de execução consistiu na aplicação desses critérios nas bases selecionadas, garantindo a pertinência temática e a qualidade das fontes. Nessa fase, procedeu-se à triagem inicial por títulos e resumos, seguida da leitura seletiva e da seleção final dos estudos que atenderam integralmente aos requisitos estabelecidos.

A análise dos materiais selecionados envolveu a sistematização, categorização e interpretação dos achados, conforme detalhado na seção de análise de resultados. O ambiente de pesquisa restringiu-se às bases de dados acadêmicas, tendo o Google Acadêmico como principal fonte de consulta.

O arsenal teórico foi composto por estudos publicados entre 1995 e 2025 relacionados à Contabilidade Gerencial e aos Sistemas de Informação, enquanto para o objeto específico deste estudo, o SIG, adotou-se o recorte temporal de 2019 a 2025, priorizando-se produções mais recentes.

A amostra final resultou em oito estudos selecionados por critérios previamente definidos. Foram incluídas publicações em língua portuguesa que tratassem de práticas gerenciais, tomada de decisão e SIG, apresentassem fundamentação teórica consistente e oferecessem resultados pertinentes à temática. Por outro lado, foram excluídas obras sem revisão por pares, com fundamentação insuficiente ou que não se enquadrassem nos recortes temporal e temático estabelecidos.

Os instrumentos de pesquisa consistiram na utilização de descritores e operadores booleanos, tais como “Práticas Gerenciais”, “Tomada de Decisão” e “SIG”, aplicados de forma sistemática conforme os parâmetros definidos. Por se tratar de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, baseada em dados secundários provenientes de estudos publicados, não houve envolvimento de participantes humanos nem utilização de informações sensíveis, razão pela qual o estudo não demandou submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi exclusivamente por fontes secundárias, tais como livros, artigos científicos e estudos revisados por pares, obtidos predominantemente por meio do Google Acadêmico. O instrumento de coleta foi realizado com base nos descritores previamente definidos, que orientaram a identificação e seleção dos trabalhos relevantes.

O modo de aplicação envolveu a busca, triagem e filtragem dos artigos que atendiam aos critérios temáticos, metodológicos e temporais estabelecidos, delimitados entre os períodos de 1995 a 2025, para estudos sobre contabilidade gerencial e sistemas de informação e de 2019 a 2025, para publicações recentes sobre o SIG.

O cronograma da coleta foi estruturado conforme os recortes temporais estabelecidos nas bases consultadas. A confiabilidade e validade dos dados foram garantidas pela adoção de critérios rigorosos de seleção, que determinaram a inclusão apenas de artigos de natureza científica, revisados por pares e com fundamentação teórica consistente, assegurando a qualidade e relevância das informações utilizadas na pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados adotou a abordagem qualitativa, centrada na sistematização do conhecimento obtido a partir das fontes consultadas. A técnica principal utilizada foi a análise de conteúdo, aliada à organização sistemática dos artigos selecionados.

A análise inicial identificou 29 artigos que abordavam diferentes aspectos da contabilidade gerencial sob múltiplas perspectivas, incluindo sistemas de controle, contabilidade e gestão. Todavia, após o refinamento temático, chegou-se ao quantitativo de oito estudos que direcionaram a análise do SIG: Silva; Beck (2021); Castro et al. (2019); Cavalcante Júnior et al. (2019); Souza; Ceolin (2025); Bittarello et al. (2021); Moreira; Campos (2021); Bell et al. (2024); Amaurin et al. (2022).

Os estudos foram examinados considerando três critérios metodológicos centrais identificados na literatura: (i) técnicas empregadas, como entrevistas semiestruturadas, questionários, Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e PLS-SEM; (ii) prazo de recomendação e aplicabilidade das metodologias; e (iii) resultados obtidos.

Para o tratamento e visualização comparativa dos dados, utilizou-se a tabulação das informações em formato de tabela (Tabelas 1, 2 e 3), permitindo organizar os achados quanto aos aspectos metodológicos (por exemplo, técnicas aplicadas, triangulação de dados, amostra não probabilística por acessibilidade) e aos resultados alcançados.

Os critérios de análise e interpretação foram fundamentados no referencial

teórico, que abordou os fundamentos das práticas gerenciais e os modelos de tomada de decisão.

A interpretação dos dados ocorreu mediante a identificação das técnicas mais recorrentes, possibilitando detectar padrões de aplicação e as dimensões de relevância do Sistema de Informação Gerencial (SIG) nas práticas investigadas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os procedimentos de análise adotados neste estudo fundamentaram-se na leitura e sistematização dos artigos previamente selecionados, com o registro de seus conceitos-chave, objetivos e principais resultados, viabilizando a comparação entre os estudos investigados.

Observa-se que, em um primeiro momento, buscou-se, por meio do referencial teórico, discutir os fundamentos das práticas gerenciais; analisar os principais modelos e teorias sobre o processo de tomada de decisão nas organizações; e examinar o papel do SIG como instrumento capaz de subsidiar a tomada de decisões nas práticas gerenciais, baseando-se em artigos científicos que pudessem aperfeiçoar a discussão teórica.

Em seguida, os estudos foram examinados a partir de quatro critérios centrais: (i) técnicas utilizadas; (ii) prazos de recomendação e aplicabilidade; (iii) resultados. As informações extraídas foram tabuladas em planilha comparativa, possibilitando uma visão integrada das estratégias empregadas e das limitações metodológicas observadas na literatura.

A partir dessa tabulação, procedeu-se à filtragem das técnicas mais recorrentes entre os artigos analisados, o que permitiu identificar padrões de aplicação, níveis de relevância e oportunidades de aprimoramento das práticas gerenciais associadas ao SIG.

A partir da sistematização dos estudos reunidos na Tabela 1, observou-se que as técnicas de pesquisa empregadas e os prazos de recomendação variam conforme o contexto e o objetivo de cada investigação, mas todas convergem quanto à importância de aperfeiçoar o uso do SIG a partir da integração entre fatores técnicos, humanos e culturais.

Tabela 1- Técnicas Utilizadas e Prazo de Recomendação

Nº	Artigo, Autoria e Ano	Técnicas Utilizadas (1)	Prazo de Recomendação / Sugestões Futuras (2)
1	Processo de Implementação e Uso do Sistema de Informação Gerencial em uma Instituição Pública de Ensino Silva; Beck (2021)	Pesquisa descritiva e qualitativa, estudo de caso ¹⁵ , entrevistas semiestruturadas (oito servidores), análise documental, triangulação de dados. Fundamentação na Teoria Institucional	Adoção efetiva do SIG depende de mudanças culturais, capacitação contínua, suporte técnico e comprometimento da gestão. Integração de fatores humanos e técnicos.

2	Sistema de Informação Gerencial como ferramenta para tomada de decisão: um estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica do Nordeste brasileiro Castro et al (2019)	Pesquisa qualitativa e descritiva, estudo de caso. Coleta via roteiro de entrevista semiestruturada, aplicado por e-mail a seis gestores.	Ampliação do estudo para múltiplas empresas; aumento do número de participantes; combinação de abordagem quantitativa; investigação de procedimentos de implantação e estratégias para fortalecer a cultura de uso.
3	A contribuição dos sistemas de informação gerenciais nas áreas de finanças e contabilidade de uma prefeitura do estado de Pernambuco. Cavalcante Junior et al (2019)	Abordagem quantitativa, estudo de caso. Coleta por questionários semiestruturados aplicados a nove servidores das áreas de finanças e contabilidade.	Realização de novas pesquisas em outras prefeituras, com o objetivo de comparar resultados e propor melhorias.
4	Sistemas de Informação Gerenciais utilizados no controle interno de uma Controladoria-Geral do Estado. Souza; Ceolin (2025)	Estudo de caso exploratório e qualitativo. Coleta por entrevistas semiestruturadas (três servidores), análise de conteúdo. Amostra não probabilística por acessibilidade ²⁵ .	Reaplicação da pesquisa em outras Controladorias Públicas. Estudos focados nos impactos do SIG nos resultados do Controle Interno.
5	Utilização de sistemas de informações gerenciais sob a perspectiva de produtores rurais. Bittarello et al (2021)	Pesquisa de campo, qualitativa e descritiva. Coleta mista: 37 questionários (não usuários de SIG) e 7 entrevistas (usuários de SIG adaptado para gestão rural).	Necessidade de difusão e capacitação sobre o uso do SIG no meio rural. Recomenda-se a utilização de métodos estatísticos para mensurar a influência de variáveis (escolaridade, tamanho da propriedade, experiência).
6	O sistema de informação gerencial sob a percepção do usuário: um estudo de caso em uma cooperativa. Moreira; Campos (2021)	Pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa, estudo de caso. Coleta via questionário semiestruturado aplicado a 30 colaboradores (amostra intencional).	O treinamento contínuo é essencial para manter a eficácia do SIG, garantindo o alinhamento às mudanças tecnológicas e necessidades operacionais.
7	A agregação de valor dos sistemas de informação gerencial no processo decisório em instituições de ensino superior Bell et al (2024)	Abordagem qualitativa, estudo de caso. Coleta por entrevistas semiestruturadas e análise de dados por triangulação. Uso de indicadores específicos: velocidade, precisão e complexificação para medir agregação de valor.	Ampliação da participação dos docentes e remodelagem dos fluxos tecnológicos para maior capilaridade e democratização da informação na instituição.
8	Influência da cultura organizacional no uso dos sistemas de informações contábeis em escritórios de contabilidade da região metropolitana do cariri Amurim et al (2022)	Abordagem quantitativa e exploratória, método survey. Coleta por questionários estruturados (51 respondentes). Análise de dados por Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e PLS-SEM.	A cultura organizacional (consistência e adaptabilidade) deve ser considerada para o sucesso na implantação dos sistemas de informação.

Fonte: Os autores (2025)

No estudo 1 de Silva e Beck (2021), desenvolvido em uma Instituição Pública de Ensino, a pesquisa foi descritiva e qualitativa, estruturada como estudo de caso, com uso de entrevistas semiestruturadas, análise documental e triangulação de dados, sustentada teoricamente pela Teoria Institucional.

A partir do uso dessa metodologia, permitiu-se compreender o processo de institucionalização do SIG e os desafios associados à sua implementação (Silva; Beck, 2021)

Nessa senda, a recomendação dos autores é de que a adoção efetiva do SIG depende de mudanças culturais, capacitação contínua dos servidores, suporte técnico e comprometimento da gestão, à medida que o êxito do sistema requer a integração de fatores humanos e tecnológicos (Silva; Beck, 2021).

Em Castro et al. (2019), o estudo 2 foi de caso, do tipo qualitativo e descritivo, aplicado em uma distribuidora de energia elétrica, que utilizou entrevistas semiestruturadas enviadas por e-mail a seis gestores.

Dado isso, a partir da metodologia utilizada, possibilitou-se captar percepções detalhadas sobre o uso do SIG em processos decisórios. Nota-se que o artigo se propôs, futuramente, a ampliar a pesquisa para múltiplas empresas e aumentar o número de participantes, além da sugestão de utilização da combinação de abordagens qualitativas e quantitativas, e investigar estratégias de implantação que fortaleçam a cultura de uso do sistema (Castro et al., 2019).

O trabalho 3 de Cavalcante Junior et al. (2019) valeu-se da abordagem quantitativa, por meio de questionários semiestruturados aplicados a nove servidores das áreas de finanças e contabilidade, em uma prefeitura pernambucana.

Na análise, buscou-se mensurar a percepção dos usuários sobre a utilidade do SIG e sua contribuição para a gestão pública, de modo que os autores recomendaram a realização de novas pesquisas em outras prefeituras, com o intuito de comparar resultados e propor melhorias que fortaleçam o uso dessas ferramentas na administração pública (Cavalcante Junior et al., 2019).

Em Souza e Ceolin (2025) no estudo 4, foi realizado a análise de caso exploratório, do tipo qualitativo, na Controladoria-Geral do Estado (CGE), com entrevistas semiestruturadas aplicadas a três servidores e análise de conteúdo, e, por meio da amostra não probabilística por acessibilidade, permitiu-se verificar o uso do sistema E-Fisco nas atividades de controle interno.

Os autores sugerem a reaplicação do estudo em outras controladorias públicas

e o desenvolvimento de pesquisas voltadas aos impactos do SIG sobre os resultados do controle interno, em vista da necessidade de replicabilidade e ampliação da amostra (Souza; Ceolin, 2025).

Na área da gestão rural, no estudo 5 de Bittarello et al. (2021) valeram-se da pesquisa de campo qualitativa e descritiva, com coleta mista de dados e aplicação de 37 questionários a produtores rurais que não utilizavam SIG e 7 entrevistas com produtores usuários de um sistema adaptado à gestão rural.

Nesse sentido, a metodologia combinada possibilitou comparar diferentes percepções sobre os resultados da adoção do SIG. Como recomendação, os autores apontaram a necessidade de difusão e capacitação sobre o uso do SIG no meio rural, sugerindo a adoção de métodos estatísticos que permitissem mensurar a influência de variáveis como escolaridade, tamanho da propriedade e tempo de experiência (Bittarello et al., 2021).

O estudo 6 de Moreira e Campos (2021) foi realizado em uma cooperativa, seguindo o desenho exploratório, descritivo e quantitativo, aplicando questionário semiestruturado a 30 colaboradores selecionados de forma intencional. A técnica permitiu identificar a percepção dos usuários sobre a efetividade do sistema em diversas áreas administrativas.

A principal recomendação dos autores foi a manutenção de programas contínuos de treinamento, uma vez que o treinamento contínuo é essencial para manter a eficácia do SIG e o alinhamento às mudanças tecnológicas e às necessidades operacionais (Moreira; Campos, 2021).

Em Bell et al. (2024), no estudo 7, o método adotado foi qualitativo, com estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior (IES), por meio de dados coletados por entrevistas semiestruturadas e analisados com base em triangulação horizontal, vertical e diagonal, e utilizando indicadores de velocidade, precisão e complexificação para mensurar o valor agregado do SIG.

Os autores sugeriram, para pesquisas futuras, a ampliação da participação dos docentes e a remodelagem dos fluxos tecnológicos, com vistas a aumentar a capilaridade e democratização da informação dentro das instituições (Bell et al., 2024).

Amurim et al. (2022), no estudo 8, empregaram a abordagem quantitativa e exploratória, usando-se do método survey, com questionários estruturados aplicados a 51 respondentes de escritórios de contabilidade. A análise foi conduzida com base na Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e na Modelagem de Equações Estruturais

(PLS-SEM), o que permitiu identificar relações estatísticas entre variáveis culturais e o uso dos sistemas de informação contábil.

Conforme exposto na Tabela 2, a partir da análise dos estudos, o SIG apresenta diferentes graus de aplicabilidade e resultados alcançados, variando distintamente do contexto organizacional em que são implementados, mas, de modo geral, revelam alto potencial para aprimorar a eficiência, a transparência e a qualidade das decisões gerenciais.

Tabela 2- Aplicabilidade, Resultado e Relevância

Nº	Artigo, Autoria e Ano	Aplicabilidade	Resultado Almejado / Resultados Alcançados	Relevância para a Decisão Gerencial
1	Processo de Implementação e Uso do Sistema de Informação Gerencial em uma Instituição Pública de Ensino Silva; Beck (2021)	Instituição Pública de Ensino (IPE)- Foco no processo de implementação do Sistema Integrado de Gestão (SIPAC, SIGAA, etc.).	<u>Almejado</u> : Plena institucionalização e uso integrado. <u>Alcançado</u> : Transparência, celeridade nos processos (protoc. eletrônico) e eficiência administrativa.	Gera informações úteis para a tomada de decisão.
2	Sistema de Informação Gerencial como ferramenta para tomada de decisão: um estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica do Nordeste brasileiro Castro et al (2019)	Distribuidora de energia elétrica- Foco no uso do SIG para acompanhamento de metas e processos.	<u>Alcançado</u> : Melhoria na comunicação interna, produtividade, melhoria na gestão de recebíveis, redução de custos, otimização do uso de recursos. Medição de resultados (planejado vs. realizado, BSC, indicadores ANEEL).	Provisão de dados e informações precisas que elevam a probabilidade de decisões acertadas.
3	A contribuição dos sistemas de informação gerenciais nas áreas de finanças e contabilidade de uma prefeitura do estado de Pernambuco. Cavalcante Junior et al (2019)	Prefeitura- Foco nas áreas de Finanças e Contabilidade, em conformidade com a LRF.	<u>Alcançado</u> : Fornecimento de relatórios precisos e rápidos, melhoria da auditoria e acesso ágil a cadastros.	Otimiza tarefas operacionais e apoia a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais
4	Sistemas de Informação Gerenciais	Controladoria- Geral do Estado (CGE)- Foco no	<u>Alcançado</u> : Aumento da eficiência, maior segurança e qualidade da informação.	Instrumento indispensável à eficiência

	utilizados no controle interno de uma Controladoria-Geral do Estado. Souza; Ceolin (2025)	uso do SIG (E-Fisco) nas atividades de Controle Interno (auditoria, treinamento, segregação de funções).	Acesso sistematizado a dados. Agilidade de análises e monitoramento.	administrativa e governança pública. Essencial para o Controle Interno.
5	Utilização de sistemas de informações gerenciais sob a perspectiva de produtores rurais. Bittarello et al (2021)	Pequenas empresas rurais. Foco na gestão rural e Contabilidade Gerencial.	<u>Alcançado:</u> Controle de custos e produção, previsão de investimentos, aumento da rentabilidade e tomada de decisão. Melhoria no controle patrimonial.	Fornecer informações precisas e tempestivas que auxiliam no planejamento e tomada de decisões. Decisões baseadas em informações consistentes.
6	O sistema de informação gerencial sob a percepção do usuário: um estudo de caso em uma cooperativa. Moreira; Campos (2021)	Cooperativa. Foco na percepção do usuário sobre a efetividade do sistema na melhoria de processos e integração.	<u>Alcançado:</u> Forte controle das informações. Eficaz no controle contábil, financeiro, de estoques e de clientes. Facilita a integração entre departamentos e fornecedores.	Suporte direto à tomada de decisão e promoção de maior interação entre gestores, resultando em precisão nos relatórios e melhoria na produtividade.
7	A agregação de valor dos sistemas de informação gerencial no processo decisório em instituições de ensino superior Bell et al (2024)	Instituição de Ensino Superior (IES) privada. Foco na agregação de valor ao processo decisório.	<u>Alcançado:</u> Ganhos no nível estratégico em velocidade, precisão e complexificação. Eficaz para decisões administrativas, financeiras e oferta de cursos.	Fortalece o processo decisório ao transformar dados dispersos em relatórios estruturados e relevantes, otimizando o tempo de resposta.
8	Influência da cultura organizacional no uso dos sistemas de informações contábeis em escritórios de contabilidade da região metropolitana do cariri Amurim et al (2022)	Escritórios de contabilidade. Foco na influência da cultura organizacional no uso dos Sistemas de Informações Contábeis (SIC, como subcategoria do SIG).	<u>Alcançado:</u> Melhoria na qualidade e velocidade das informações. O uso dos sistemas é influenciado por culturas e adaptabilidade.	Apoia a tomada de decisão estratégica, auxilia o controle e coordenação de processos, e assegura a continuidade e sucesso das organizações.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

No estudo 1 de Silva e Beck (2021), desenvolvido em uma Instituição Pública de Ensino, a aplicabilidade do SIG centrou-se na análise do processo de

implementação e uso do Sistema Integrado de Gestão (SIPAC, SIGAA, SIGRH, entre outros).

O resultado almejado era a plena institucionalização e uso integrado dos módulos, o que, no entanto, não foi completamente alcançado. O sistema trouxe benefícios, como maior transparência, celeridade nos processos e redução do uso de papel, mas permaneceu em estágio de semi-institucionalização devido à resistência cultural e à falta de integração técnica (Silva; Beck, 2021).

Os autores ressaltam que o sucesso do SIG depende de mudanças culturais, da capacitação contínua dos servidores e do comprometimento da gestão, destacando que o sistema gera informações úteis para a tomada de decisão, embora dependa fortemente do fator humano para alcançar maturidade organizacional (Silva; Beck, 2021).

Em Castro et al. (2019), estudo 2, a aplicabilidade do SIG foi observada em uma distribuidora de energia elétrica, onde a ferramenta é utilizada para o acompanhamento de metas e processos. Os resultados indicaram a melhoria na comunicação interna, o aumento da produtividade, o aprimoramento da gestão de recebíveis, a redução de custos e a otimização dos recursos financeiros.

Os autores afirmam que o SIG provê dados e informações precisas que aumentam a probabilidade de decisões acertadas e que o sistema é essencial tanto para o controle orçamentário quanto para o monitoramento ágil de indicadores operacionais e regulatórios (Castro et al., 2019).

O estudo 3 de Cavalcante Junior et al. (2019), aplicado a uma Prefeitura pernambucana, analisou a utilização do SIG nas áreas de Finanças e Contabilidade. O sistema demonstrou alto grau de aplicabilidade para o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), contribuindo para o fornecimento de relatórios precisos, melhoria da auditoria e acesso rápido a informações cadastrais.

Os Sistemas de Informação Gerenciais colaboram de forma significativa para o fornecimento de relatórios precisos e rápidos, a melhoria da auditoria interna e externa e o acesso mais ágil às informações. Os resultados evidenciaram que o SIG otimiza tarefas operacionais e apoia a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais, reforçando seu papel como instrumento de controle e consistência decisória (Cavalcante Junior et al., 2019)

Na Controladoria-Geral do Estado (CGE), Souza e Ceolin (2025) destacaram no estudo 4 a aplicabilidade do sistema E-Fisco nas atividades de Controle Interno,

especialmente em auditoria, treinamento de pessoal e segregação de funções. Os resultados mostraram ganhos de eficiência, segurança e qualidade das informações, com acesso sistematizado a dados e melhoria na qualidade das informações. Para os autores, os SIGs são instrumentos indispensáveis à eficiência administrativa e à governança pública sendo essenciais para fortalecer a governança e o controle interno (Souza; Ceolin, 2025).

Em contextos de pequena escala, como no estudo 5 de Bittarello et al. (2021) analisaram a aplicabilidade do SIG em pequenas empresas rurais, com foco na gestão contábil e econômica. O estudo verificou que o sistema é amplamente aplicável à gestão de custos, produção e planejamento financeiro, resultando em aumento da rentabilidade e tomada de decisão mais precisa (Bittarello et al., 2021).

Os autores observam que o SIG fornece informações precisas e tempestivas que auxiliam no planejamento e na tomada de decisões, sendo essencial para garantir a sustentabilidade das propriedades rurais (Bittarello et al., 2021).

No estudo 6, na cooperativa estudada por Moreira e Campos (2021), o foco foi a percepção dos colaboradores sobre a efetividade do SIG. Os resultados indicaram elevado controle e integração das informações, com 83,3% dos usuários reconhecendo o forte controle das informações e 70% afirmando que o sistema facilita a integração entre departamentos e fornecedores (Moreira; Campos, 2021).

Segundo os autores, o SIG oferece suporte direto à tomada de decisão e promove maior interação entre gestores e departamentos, reforçando sua relevância para a produtividade e a precisão dos relatórios gerenciais (Moreira; Campos, 2021).

Já em uma Instituição de Ensino Superior (IES), no estudo 7, Bell et al. (2024) analisaram a aplicabilidade do SIG como ferramenta de agregação de valor ao processo decisório estratégico. O sistema apresentou ganhos evidentes em velocidade, precisão e complexificação, especialmente para gestores de nível estratégico (Bell et al., 2024).

O estudo conclui que o SIG é uma ferramenta essencial para fortalecer o processo decisório e otimizar a gestão em Instituições de Ensino Superior, destacando sua capacidade de transformar dados dispersos em relatórios estruturados e relevantes (Bell et al., 2024).

No estudo 7, Amurim et al. (2022) investigaram a aplicabilidade dos Sistemas de Informações Contábeis (SIC)- uma subcategoria dos SIG- em escritórios de contabilidade, com ênfase na influência da cultura organizacional. Os resultados

mostraram que culturas caracterizadas por consistência e adaptabilidade influenciam positivamente o uso dos sistemas, promovendo melhor aproveitamento das informações gerenciais.

Conforme os autores, os SIG são instrumentos indispensáveis à gestão moderna, pois melhoram a qualidade e a velocidade das informações, auxiliam o controle e a coordenação de processos e apoiam a tomada de decisão estratégica. Além disso, organizações mais consistentes e adaptáveis tendem a ter maior sucesso na utilização dos sistemas de informação contábil (Bell et al., 2024).

A análise comparativa exposta na Tabela 3 evidencia que os SIG apresentam relevância para as práticas gerenciais e a tomada de decisão em diferentes contextos:

Tabela 3- Relevância do SIG para as Práticas Gerenciais e Tomada de Decisão

Nº	Artigo, Autoria e Ano	Contexto Organizacional	Relevância do SIG	Relevância para a Prática Gerencial e Decisão
1	Processo de Implementação e Uso do Sistema de Informação Gerencial em uma Instituição Pública de Ensino Silva; Beck (2021)	Instituição Pública de Ensino (IPE)	Eficiência e Transparência Administrativa.	Geração de informações úteis para a tomada de decisão, alcançando benefícios em termos de transparência e celeridade nos processos. Depende de superar a resistência cultural.
2	Sistema de Informação Gerencial como ferramenta para tomada de decisão: um estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica do Nordeste brasileiro Castro et al (2019)	Distribuidora de Energia Elétrica (ALFA)	Controle Orçamentário e Racionalidade Decisória.	Provisão de dados e informações precisas que elevam a probabilidade de decisões acertadas. Essencial para o controle orçamentário efetivo e o monitoramento ágil de indicadores operacionais
3	A contribuição dos sistemas de informação gerenciais nas áreas de finanças e contabilidade de uma prefeitura do estado de Pernambuco. Cavalcante	Prefeitura (Finanças e Contabilidade)	Consistência Decisória e Cumprimento Legal (LRF).	Otimiza tarefas operacionais e apoia a tomada de decisão em todos os níveis, fornecendo relatórios precisos e rápidos e melhorando a auditoria interna e externa.

	Junior et al (2019)			
4	Sistemas de Informação Gerenciais utilizados no controle interno de uma Controladoria-Geral do Estado. Souza; Ceolin (2025)	Controladoria-Geral do Estado (CGE)	Governança Pública e Eficiência do Controle Interno.	Instrumento indispensável à eficiência administrativa e governança pública. Aumenta a segurança e qualidade da informação e reconhece o potencial para agilizar análises e monitoramento.
5	Utilização de sistemas de informações gerenciais sob a perspectiva de produtores rurais. Bittarello et al (2021)	Pequenas Empresas Rurais	Rentabilidade e Planejamento Econômico.	Fornecer informações precisas e tempestivas para o planejamento. Ajuda no controle de custos e produção, levando ao aumento da rentabilidade e a uma tomada de decisão mais precisa na gestão rural.
6	O sistema de informação gerencial sob a percepção do usuário: um estudo de caso em uma cooperativa. Moreira; Campos (2021)	Cooperativa	Controle Abrangente e Integração de Processos.	Garante o forte controle das informações em áreas como contábil, financeiro e estoques. Oferece suporte direto à tomada de decisão e promove maior interação entre gestores e departamentos.
7	A agregação de valor dos sistemas de informação gerencial no processo decisório em instituições de ensino superior Bell et al (2024)	Instituição de Ensino Superior (IES)	Otimização do Processo Decisório Estratégico.	Fortalece o julgamento gerencial no nível estratégico, com ganhos evidentes em velocidade, precisão e complexificação. Transforma dados dispersos em relatórios estruturados relevantes para decisões.
8	Influência da cultura organizacional no uso dos sistemas de informações contábeis em escritórios de contabilidade da região metropolitana do cariri Amurim et al (2022)	Escritórios de Contabilidade (SIC)	Qualidade da Informação e Suporte Estratégico.	Melhora a qualidade e velocidade das informações. É uma ferramenta estratégica que auxilia o controle e coordenação de processos e apoia a tomada de decisão estratégica. O sucesso está ligado à cultura organização

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

No estudo 1 de Silva e Beck (2021), realizado em uma Instituição Pública de Ensino, o SIG demonstrou pertinência para a eficiência e a transparência administrativa, especialmente com a adoção do protocolo eletrônico, que trouxe maior celeridade aos processos e redução no uso de papel. Segundo os autores, o módulo SIPAC mostrou-se o mais efetivo, trazendo benefícios significativos, como maior transparência, celeridade nos processos e redução do uso de papel (Silva; Beck, 2021).

Apesar dos avanços, observaram que o sucesso do sistema depende de mudanças culturais, da capacitação contínua dos servidores e do comprometimento da gestão (Silva; Beck, 2021)

De forma semelhante, o estudo 2 de Castro et al. (2019) identificaram na distribuidora de energia elétrica analisada que o SIG atua como um instrumento de racionalidade decisória, uma vez que provê dados e informações precisas que aumentam a probabilidade de decisões acertadas (Castro et al., 2019).

O estudo aponta ainda que a ferramenta impacta diretamente o controle orçamentário e o monitoramento de indicadores operacionais, fortalecendo a comunicação interna e a gestão de resultados (Castro et al., 2019).

No âmbito da gestão pública municipal, o estudo 3 de Cavalcante Junior et al. (2019) demonstraram que o SIG exerce papel essencial na consistência decisória e no cumprimento da legislação fiscal, especialmente nas áreas de finanças e contabilidade.

O SIG foi entendido como um sistema que colabora para o fornecimento de relatórios precisos e rápidos, a melhoria da auditoria interna e externa e o acesso mais ágil às informações (Cavalcante Junior et al., 2019), além de concluírem que essas ferramentas apoiam a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais (Cavalcante Junior et al., 2019)

Na Controladoria-Geral do Estado (CGE), o estudo 4 de Souza e Ceolin (2025) reforça a relevância do SIG como instrumento de governança pública e eficiência do controle interno, ao constatar que os servidores reconheceram que os SIG são essenciais para o Controle Interno, uma vez que contribuem para aumentar a eficiência, a segurança e a qualidade da informação. Os autores classificam o SIG como instrumento indispensável à eficiência administrativa e à governança pública.

Em contextos de menor escala, Bittarello et al. (2021) no estudo 5, verificaram

que, em pequenas empresas rurais, o SIG é fundamental para a rentabilidade e o planejamento econômico, pois reflete positivamente na gestão rural, especialmente no controle de custos e de produção, previsão de investimentos e aumento da rentabilidade. Os autores destacam ainda que o SIG fornece informações precisas e tempestivas que auxiliam no planejamento e na tomada de decisões (Bittarello et al., 2021).

Na análise do estudo 6 de Moreira e Campos (2021), realizada em uma cooperativa, observou-se que o SIG garante controle abrangente e integração de processos, sendo reconhecido pela maioria dos colaboradores como essencial para a eficiência administrativa.

Conforme os autores, os sistemas proporcionam forte controle das informações (83,3%), suporte técnico adequado (76,7%) e melhorias contínuas, além de oferecer suporte direto à tomada de decisão e promover maior interação entre gestores e departamentos (Moreira; Campos, 2021).

Em instituições de ensino superior, no estudo 7 Bell et al. (2024) demonstraram que o SIG fortalece o processo decisório estratégico, ao conferir racionalidade e embasamento informacional às etapas da decisão.

O SIG é o instrumento que confere racionalidade e embasamento informacional às etapas do processo decisório, fortalecendo o julgamento gerencial e reduzindo o grau de incerteza, sendo uma ferramenta essencial para fortalecer o processo decisório e otimizar a gestão em Instituições de Ensino Superior (Bell et al., 2024).

Amurim et al. (2022), no estudo 8 ao investigarem escritórios de contabilidade, constataram que o sucesso no uso do SIG depende diretamente da cultura organizacional, destacando que os SIG e SIC são instrumentos indispensáveis à gestão moderna.

Eles melhoram a qualidade e a velocidade das informações, auxiliam o controle e a coordenação de processos e apoiam a tomada de decisão estratégica. Segundo os autores, organizações mais consistentes e adaptáveis tendem a ter maior sucesso na utilização dos sistemas de informação contábil (Amurim et al., 2022)

Observa-se que a partir da análise comparativa dos oito artigos científicos selecionados, identificaram-se as principais dimensões que expõe a relevância do uso dos Sistemas de Informação Gerencial (SIG) nas organizações.

Os estudos examinados, desenvolvidos em diferentes contextos institucionais sejam públicos, privados e cooperativos expuseram que o SIG atua como elemento

estratégico nas práticas gerenciais e no processo de tomada de decisão.

Considerando as recorrências temáticas observadas, elaborou-se o gráfico a seguir, que sintetiza proporcionalmente os principais aspectos em que o uso do SIG se mostra expressivo para a gestão organizacional e o apoio às decisões.

Gráfico 1- Relevância do uso do SIG nas práticas gerenciais e na tomada de decisão



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Observa-se que os oito artigos analisados abordam, de alguma forma, a tomada de decisão, elemento mais recorrente entre eles. A pesquisa evidenciou que três estudos, Castro et al. (2019), Bell et al. (2024) e Bittarello et al. (2021), apontam que a adoção dos sistemas contribui para assertividade e agilidade nas decisões estratégicas e operacionais.

Nesse sentido, esse quantitativo expõe a ótica de que o SIG foi reconhecido como instrumento para subsidiar decisões racionais e embasadas em dados confiáveis, com vistas à redução de incertezas e ao fortalecimento do processo decisório em diferentes níveis organizacionais.

Verificou-se, também, que a dimensão da eficiência e do controle gerencial aparece em três artigos, destacadamente em Cavalcante Júnior et al. (2019), Moreira e Campos (2021) e Silva e Beck (2021), os quais indicam que o uso do SIG foi associado à melhoria da produtividade, à otimização de processos e ao fortalecimento do controle interno, avaliando-o como instrumento de modernização e racionalização da gestão.

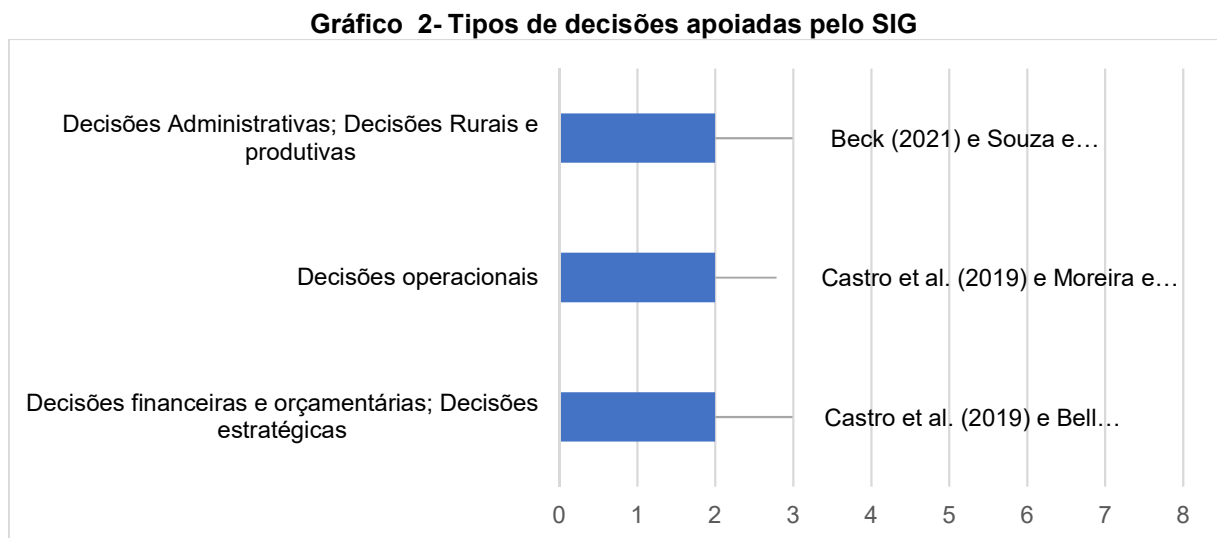
As dimensões de transparência e governança e integração de setores e processos, dois dos oito estudos, Silva e Beck (2021) e Cavalcante Júnior et al. (2019), reforçam a importância desses aspectos para a consolidação dos sistemas,

destacando o papel do SIG na ampliação da prestação de contas.

Além disso, o aspecto da cultura e da capacitação organizacional foi mencionado em dois artigos, apontando a necessidade de investir na formação e no engajamento dos usuários, onde a cultura interna e a qualificação técnica são decisivas para o sucesso na implementação e no uso dos SIG, conforme observado em Amurim et al. (2022) e Souza e Ceolin (2025).

No que se refere à inovação e à vantagem competitiva, dois estudos, Bittarello et al. (2021) e Amurim et al. (2022), associam essa dimensão a contextos empresariais e rurais. Nesses casos, o SIG foi compreendido como ferramenta estratégica, capaz de impulsionar a inovação, o uso de recursos analíticos e a competitividade no mercado.

No Gráfico 2, são expostos os tipos de tomada de decisão que foram encontrados na pesquisa:



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Constatou-se que 2 artigos abordam o aspecto relacionado às decisões financeiras, orçamentárias e estratégicas apoiadas pelo SIG. Nesse grupo, Castro et al. (2019) e Bell et al. (2024) destacaram que os SIGs conferem maior racionalidade e precisão ao processo decisório, reduzindo incertezas e contribuindo para melhores resultados.

Verificou-se também que 2 artigos trataram das decisões operacionais, situadas em contextos em que o SIG é utilizado de forma rotineira e descentralizada, especialmente nos setores de produção e manutenção. Em Castro et al. (2019), o sistema auxiliou na correção de falhas e monitoramento de indicadores operacionais;

já no estudo de Moreira e Campos (2021), atuou na coordenação de rotinas administrativas e logísticas.

Nas questões administrativas e decisões rurais e produtivas, identificou-se o quantitativo de 2 artigos distribuídos entre os contextos público e rural. No setor público, segundo Silva e Beck (2021) e Souza e Ceolin (2025), o SIG subsidiou melhores decisões relativas à alocação de pessoal, fluxo documental e gestão de recursos administrativos.

Nota-se que em Silva e Beck (2021), os setores mais beneficiados foram contabilidade, patrimônio, financeiro, área administrativa do ensino, tecnologia da informação, gabinete da reitoria e arquivo, que passaram por reorganização das rotinas internas, maior integração entre áreas e aprimoramento dos fluxos de registro, abertura e circulação de processos digitais.

Houve ainda melhorias na abertura e tramitação de processos eletrônicos, aumento da credibilidade das ações administrativas, eliminação de perdas documentais, economia de recursos financeiros e maior eficiência e eficácia das rotinas de trabalho.

No estudo de Castro et al. (2019), o SIG influenciou nas decisões ligadas à comunicação entre estações, gestão de recursos financeiros, correção de indicadores fora da meta e melhoria da gestão de resultados, impactando diretamente o atendimento ao cliente, a otimização do uso de recursos excedentes, a redução de custos e o aumento da produtividade.

Em Cavalcante Junior et al. (2019), observou-se que os setores de contabilidade e finanças foram os mais beneficiados, sobretudo nas práticas de registro, acompanhamento de dados e geração de informações para decisões.

Os procedimentos de cadastro e parametrização destacaram-se pela relevância na configuração e funcionamento dos módulos utilizados, com impacto nos níveis tático e estratégico.

Segundo Souza e Ceolin (2025), os setores mais impactados foram aqueles vinculados às atividades de Controle Interno da Controladoria-Geral do Estado, como auditoria interna, treinamento de pessoal e segregação de funções, beneficiados pela maior sistematização das informações, pela eficiência do E-fisco e pela agilidade no acesso aos dados necessários para análise e monitoramento.

Os procedimentos mais favorecidos foram o de processamento, análise e o cruzamento de dados, que possibilitaram análises mais precisas, melhor organização

das informações, maior segurança documental, e detecção eficiente de erros e fraudes.

No setor rural, conforme Bittarello et al. (2021), os principais setores beneficiados foram o controle de custos e da cultura, rentabilidade, projeção de necessidades e previsão de investimentos e financiamentos e também para a tomada de decisões especialmente no quesito da variedade a ser plantada, venda do produto final e uso de maquinários.

Moreira e Campos (2021) constataram que o setor contábil passou a operar com maior precisão no controle financeiro; o setor de estoques obteve maior confiabilidade no acompanhamento das quantidades; o setor comercial melhorou a organização das informações dos clientes; o setor logístico teve mais apoio para coordenar transportes; e o setor de suprimentos integrou de forma mais eficiente as informações de compras e fornecedores.

Observou-se que entre os procedimentos mais impactados foram o de controle de contas a pagar e receber, de estoques, cadastro e registro de consumo dos clientes, correlação com fornecedores e apoio às atividades logísticas.

Bel et al. (2024) verificaram que o SIG impactou os níveis estratégico, gerencial e, em menor grau, o operacional, beneficiando setores ligados às gestões administrativa, financeira, acadêmica e de marketing, especialmente devido ao foco na sustentabilidade financeira e na definição estratégica da oferta de cursos.

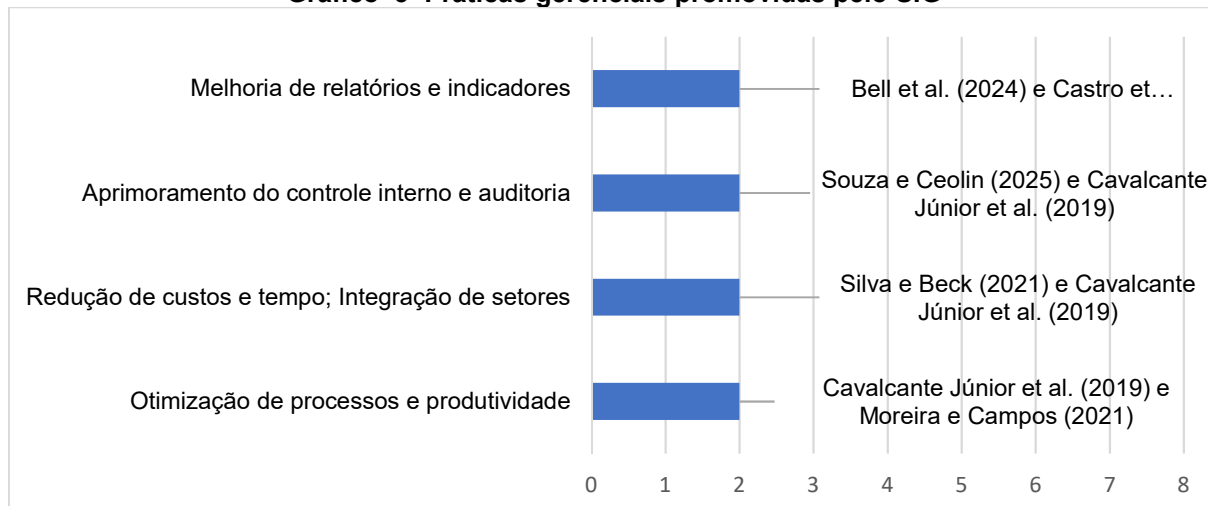
Os procedimentos mais relevantes estiveram relacionados à tomada de decisão estratégica: definição de cursos, análise de dados, geração de relatórios, acompanhamento de indicadores institucionais e suporte à gestão acadêmica e administrativa. No nível operacional, sobretudo entre docentes, não foram observados benefícios expressivos.

Amurim et al. (2022) identificaram avanços nos setores de contabilidade e finanças, principalmente para a integração sistêmica, maior celeridade e precisão na geração de relatórios, monitoramento financeiro em tempo real e mitigação de falhas operacionais.

Dentre os processos mais beneficiados, sobressaíram-se a coleta, armazenamento, processamento e automação de dados, culminando em maior precisão das informações, otimização do tempo operacional, aprimoramento dos relatórios e suporte qualificado às decisões, além de maior rapidez na elaboração das demonstrações contábeis.

No âmbito da eficiência e controle gerencial, o Gráfico 3 apresenta as principais práticas gerenciais observadas pelo uso do SIG:

Gráfico 3- Práticas gerenciais promovidas pelo SIG



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

No contexto das práticas gerenciais, a otimização de processos e aumento da produtividade promovidas pelo SIG, constatou-se que 2 artigos trataram desse tema, como nos estudos de Cavalcante Júnior et al. (2019) e Moreira e Campos (2021).

Percebe-se que os mencionados autores afirmaram que o SIG permitiu a padronização de procedimentos, redução das falhas humanas e melhora no desempenho organizacional, sendo entendido como um possível mecanismo de modernização da gestão.

No aspecto da redução de custos e tempo, bem como no escopo da automação e integração de setores, localizou-se essa informação em 2 artigos, como em Silva e Beck (2021) e Cavalcante Júnior et al. (2019). Nesses estudos, indicou-se que o SIG é responsável pela integração entre módulos e sistemas (como SIPAC, SIGAA e E-Pública), aperfeiçoando a correlação das informações, suprimindo duplicidades e elevando a eficiência organizacional.

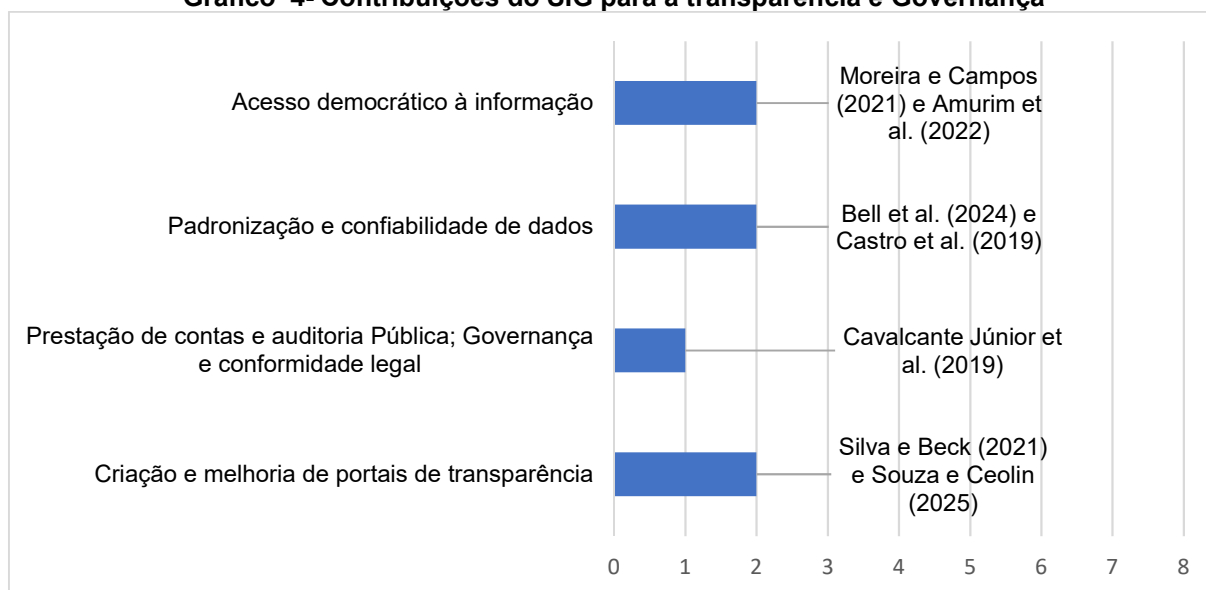
Quanto ao aprimoramento do controle interno e da auditoria, verificou-se que 2 artigos abordaram esse aspecto, sendo um dos pontos mais recorrentes no contexto público. Com base nos estudos de Souza e Ceolin (2025) e Cavalcante Júnior et al. (2019), observou-se que o SIG foi relevante para a rastreabilidade de dados, segurança da informação e conformidade com legislações fiscais e contábeis, evidenciando efetividade para o controle governamental.

No viés da melhoria de relatórios e indicadores de desempenho, identificou-se

essa temática em 2 artigos, como em Bell et al. (2024) e Castro et al. (2019), os quais o apontaram como importante ferramenta analítica, capaz de traduzir dados abstratos em informações gerenciais acessíveis para o processo decisório.

A dimensão de Transparência e Governança, ilustrada no Gráfico 4, apresenta o SIG como recurso que vai além da função técnica, mas entendido como elemento que expressa ética e função institucional no ambiente organizacional.

Gráfico 4- Contribuições do SIG para a transparência e Governança



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Observou-se que a criação e melhoria de portais de transparência esteve presente em 2 estudos, especialmente no setor público, como identificado em Silva e Beck (2021) e Souza e Ceolin (2025). Nesses trabalhos, foi apontado como ferramenta de prestação de contas e de ampliação da visibilidade das ações governamentais, possibilitando maior acesso da sociedade às informações públicas.

A prestação de contas e auditoria pública e a governança com conformidade legal foram tratadas em 1 artigo, no estudo de Cavalcante Júnior et al. (2019), inferindo-se que ele atuaria como mecanismo de *accountability*, alinhado às exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Nesse sentido, a referida legislação, Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000, especialmente ao art. 1º, §1º, estabelece a necessidade de ação planejada e transparente, capaz de prevenir riscos e corrigir desvios que possam comprometer o equilíbrio das contas públicas (Brasil, 2000).

A padronização e confiabilidade dos dados foram tratadas em dois estudos,

conforme Bell et al. (2024) e Castro et al. (2019), indicado como ferramenta que se garante integridade e consistência informacional, condição essencial para a boa governança e para o planejamento baseado em evidências.

O acesso democrático à informação, foi encontrado em dois estudos, por Moreira e Campos (2021) e Amurim et al. (2022), sendo elencado como instrumento que propicia avanços na governança participativa, entendendo que ele traz informações que são benéficas para os gestores, colaboradores e cidadãos de modo geral.

Nota-se que, embora nenhum dos oito estudos analisados utilize explicitamente o termo “governança”, os achados convergem com os princípios que a literatura reconhece como estruturantes. À luz de Andrade e Rossetti (2014), a governança corporativa pode ser compreendida por quatro enfoques: (i) direitos e relações entre agentes; (ii) estruturas de poder; (iii) valores e padrões de conduta; e (iv) sistemas normativos.

Ademais, as dimensões relacionadas ao acesso à informação convergem com o disposto na Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), especialmente no art. 3º, incisos II, III e IV, que preveem a divulgação proativa de informações públicas, o uso de tecnologias da informação e o fomento à cultura de transparência. Também dialogam com o art. 6º, inciso I, que estabelece o dever de assegurar gestão transparente e ampla divulgação das informações.

Todavia, destaca-se um ponto deficitário: nenhum dos estudos analisados apresenta, de forma explícita ou implícita, o tripé missão, visão e valores, amplamente reconhecido como elemento estruturante da governança corporativa. Nesse sentido, Silveira (2020) leciona que a eficácia da governança depende desses três componentes, que funcionam como orientação estratégica e referência ética para decisões e comportamentos organizacionais.

Por isso, entende-se que a ausência de indicação sobre o alinhamento do tripé missão, visão e valores às iniciativas do SIG limita a compreensão do nível de maturidade da governança nos estudos analisados, à medida que sem esse referencial estratégico, não é possível inferir se as ações identificadas refletem em medidas operacionais ou se estão integradas a uma diretriz institucional mais ampla.

3 CONCLUSÃO

O presente estudo voltou-se à análise do uso do SIG como instrumento de apoio às práticas gerenciais e à tomada de decisões nas organizações. Nesse sentido, abordaram-se inicialmente os fundamentos das práticas gerenciais e os modelos teóricos de decisão, para, em seguida, examinar o papel do SIG como ferramenta estratégica voltada a subsidiar as escolhas gerenciais.

Com base na revisão de literatura realizada, buscou-se responder à questão de pesquisa: de que forma o uso do SIG é relevante para as práticas gerenciais e para o processo decisório? Concluiu-se que o SIG constitui um instrumento estratégico para o fortalecimento das práticas gerenciais e para a tomada de decisões baseadas em evidências, pois transforma dados brutos em conhecimento útil, conferindo racionalidade e embasamento informacional às etapas do processo decisório, além de potencializar a eficiência, a transparência e a competitividade organizacional.

Diante disso, os resultados obtidos permitiram compreender que o SIG é uma ferramenta capaz de integrar dados, alinhar estratégias e sustentar decisões racionais em ambientes corporativos. Verificou-se também que sua relevância é evidenciada por soluções reais, práticas e aplicadas, especialmente pelo sucesso e eficácia já comprovados em empresas de distintos contextos, públicos, privados e cooperativos.

Nesse sentido, constatou-se que o SIG contribui para a eficiência comunicacional, a otimização de processos, a redução de custos e o aprimoramento do controle interno, fortalecendo tanto a racionalidade quanto a transparência da gestão. Observou-se, que ele influencia a provisão de dados que elevam a probabilidade de decisões acertadas, melhora o controle de custos, aumenta a rentabilidade e gera ganhos estratégicos relacionados à velocidade, precisão e capacidade de análise.

Dessa forma, com base no desenvolvimento do estudo e nos resultados da análise sistemática da literatura, afirma-se que os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, uma vez que foi possível examinar o uso do SIG como instrumento de apoio às práticas gerenciais e à tomada de decisões, discutir os fundamentos das práticas gerenciais, analisar os modelos de decisão e explorar o papel estratégico do SIG.

Entretanto, embora o estudo tenha alcançado bons resultados, sua principal limitação decorre do uso exclusivo de dados secundários, uma vez que, por se tratar

de uma pesquisa básica, descritiva e qualitativa conduzida por meio de revisão sistemática da literatura, não houve presença física dos pesquisadores nas organizações analisadas. Assim, a ausência de verificação direta dos resultados pode limitar a plena confiabilidade das descrições apresentadas pelos autores.

Nesse contexto, recomenda-se que trabalhos futuros desenvolvam pesquisas empíricas que permitam mensurar os impactos reais do SIG nas organizações, acompanhando um sistema em funcionamento desde sua implementação até os resultados gerenciais finais e que possibilitaria a investigação longitudinal, capaz de observar e quantificar impactos diretos do SIG em variáveis como lucro, melhorias concretas de processos e aumento da agilidade operacional.

REFERÊNCIAS

- AMURIM, Aldir Dias de; SILVA, Ivan Santiago da; CEOLIN, Alessandra Carla; CORREIA, José Jonas Alves. Influência da cultura organizacional no uso dos sistemas de informações contábeis em escritórios de contabilidade da Região Metropolitana do Cariri. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 18, e2022119, p. 1–20, 2022.
- ANDRADE; Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BEL, Lucas Almeida Souza; BARROS, Manoel Joaquim Fernandes de; CASTRO, Hélder Uzêda; FIALHO, Sérgio Hage. A agregação de valor dos sistemas de informação gerencial no processo decisório em instituições de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 25, p. 237–254, jan./dez. 2024.
- BILK, Ângela; VOGT, Mara; SILVA, Marcia Zanievicz da. Percepção de incerteza no ambiente: reflexo na pesquisa em contabilidade gerencial no período de 1984 a 2016. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 77, p. 22–33, jan./abr. 2020.
- BITTARELLO, Andressa; ALTOÉ, Stella Maris Lima; SUAVE, Ricardo. Utilização de sistemas de informações gerenciais sob a perspectiva de produtores rurais. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 13, n. 2, p. 318–334, jul./dez. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 14 nov. 2025.
- CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; LIMA, Felipe de Paulo; SCHMIDT, Paulo; DIMON, Eyitayo Gérald Yannick. Aspectos da contabilidade gerencial inseridos na gestão de startups. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 13, p. 1–20, e231302, 2023.
- CASTRO, Agnaldo de; PEREIRA, Mércia de Lima; BEZERRA, Elenildo Santos. Sistema de Informação Gerencial como ferramenta para tomada de decisão: um estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica do Nordeste brasileiro. **Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 5, jun. 2019.
- CAVALCANTE JUNIOR, Florisvaldo Cunha; CUNHA, Millena de Carvalho da; INOCÊNCIO JUNIOR, João; CEOLIN, Alessandra Carla. A contribuição dos sistemas de informação gerenciais nas áreas de finanças e contabilidade de uma prefeitura do estado de Pernambuco. In: **Congresso de Ciências Contábeis e Atuariais**, v. 6, n. 2, nov. 2019.
- CORNACCHIONE, Edgard; REGINATO, Luciane. Modelo baseado em agentes e contabilidade gerencial: comportamento gerencial dependente da cultura à luz de restrições orçamentárias. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 152-171, set./dez. 2021.
- COSTA, Edwaldo; ABREU, Luis Felipe. (Orgs.). O poder da comunicação na era da informação 2. Ponta Grossa: Atena, 2024.

ESTRADA GALLEGOS, Fernando. Herbert A. Simon y la economía organizacional. **Cuadernos de Economía**, Bogotá, v. XXVI, n. 46, p. 169-199, 2007.

FERREIRA, Cássia de Oliveira; AVELAR, Ewerton Alex; SANTOS, Carlos José dos;

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa: o essencial para líderes**. São Paulo: Editora Virtuous Company, 2020.

SOUZA, Antônio Artur de. Inteligência artificial em controle gerencial: uma revisão estruturada da literatura. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 202–222, maio/ago. 2024.

FREDDO, Arlei Roberto; MOTTA, Marta Elisete Ventura da; CAMARGO, Maria Emilia; PRIESNITZ, Mariane Camargo. Transformação digital: a digitização da contabilidade. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 681–714, 2023.

FREITAS, Henrique; BECKER, João Luiz; KLADIS, Constantin Metaxa; HOPPEN, Norberto. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Editora Atlas, 1997.

GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Cláudia Santos Castro. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13–30, 2004.

KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, H. M. de. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 147–164, mar. 2011.

MAGALHÃES, Dulce; LOPES, Manuel J.; FONSECA, Ana. Processos e modelos de raciocínio na tomada de decisão: contributos conceptuais e interrogações. In: **MENDES, F.; GEMITO, L.; CRUZ, D.; LOPES, M. (Orgs.)**. Enfermagem contemporânea. Dez temas, dez debates. Nº 1. Coleção E-books. Oficinas Temáticas. [S.l.]: [s.n.], 2013. p. 46–71.

MEIRELES, Sheila Santos de; CINTRA, Yara Consuelo; SANTOS, Carla Macedo Velloso dos. Práticas de controle gerencial no terceiro setor: um estudo das fundações de apoio à luz da Teoria Ator-Rede. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 128-150, set./dez. 2024.

MELO, TaTiana MassaRoli; FUCIDJI, José RicaRdo. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 3, p. 622–645, 2016.

MOREIRA, Beatriz Helena Peris; CAMPOS, Gevair. O sistema de informação gerencial sob a percepção do usuário: um estudo de caso em uma cooperativa. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista, Marechal Cândido Rondon**, v. 21, n. 41, p. 248–275, jul./dez. 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012.

PESSOA, Mysla Lígia Jácome; SILVA, Sérgio Luiz Pedrosa; DANTAS, Jandeson; SANTOS, Andressa Ruth Sousa. A contabilidade gerencial na gestão de empresas durante a pandemia da COVID-19. **Revista Desafio Online**, v. 10, n. 1, art. 7, p. 152–179, jan./abr. 2022.

Renata Mendes de Oliveira; Ilse Maria Beuren. Influência da criatividade da equipe na inovação de processos e da inovação de processos no desempenho organizacional: efeitos do uso diagnóstico e interativo dos sistemas de controle. **Revista Universo Contábil**, FURB, Blumenau, v. 17, n. 2, p. 07-26, abr./jun., 2021.

RUSSO, Paschoal Tadeu; LEANDRO, José Roberto; BORINELLI, Márcio Luiz; SOUZA, Rodrigo Paiva. Understanding the deliberation practice in a controllership from the performative judgement perspective. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 101, p. 351–384, abr. 2022.

SACRAMENTO, Kelly Cristiny Chinelato. Decisões estratégicas intuitivas e seus impactos na implementação estratégica. In: **SEMEAD – Seminários em Administração**, 20., 2017, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, nov. 2017.

SANTOS, Vanderlei dos; BEUREN, Ilse Maria; THEISS, Viviane; GOMES, Tayse. Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 1, p. 132-159, jan./abr. 2021.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. DataGramaZero: **Revista de Ciência da Informação**, v. 0, n. 28, p. 27, 1999.

SILVA, Raquel Serrão R. da; BECK, Franciele. Processo de implementação e uso do sistema de informação gerencial em uma instituição pública de ensino. In: **USP International Conference In Accounting**, 21., 2021, São Paulo. Anais... São Paulo: Universidade de São Paulo, 2021.

SOARES, Cristiano Sausen; ANDRADE, Victor Mallone Nunes de; NEVES, Fabrício Ramos. Gestão pública municipal e os processos internos determinantes para o envio da matriz de saldos contábeis. **Revista Eletrônica de Gestão e Serviços**, v. 12, n. 2, jul./dez. 2021.

SOUZA, Lucas Almeida; BARROS, Manoel Joaquim Fernandes de; CASTRO, Hélder Uzêda; FIALHO, Sérgio Hage. A agregação de valor dos sistemas de informação gerencial no processo decisório em instituições de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 25, p. 237–254, jan./dez. 2024.

SOUZA, Pedro Eduardo Araújo Domingos de; CEOLIN, Alessandra Carla. Sistemas de Informação Gerenciais utilizados no controle interno de uma Controladoria-Geral do Estado. RAGC – **Revista de Administração, Gestão e Contabilidade**, v. 18, p. 152–174, jul. 2025.

VENTURINI, Lauren Dal Bem; CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad. Estágio evolutivo da contabilidade gerencial em organizações contábeis de natureza jurídica EIRELI no município de Porto Alegre – RS. **Revista Capital Científico**, v. 18, n. 2, abr./jun. 2020.

VOGEL, Jaime; WOOD JUNIOR, Thomaz. Práticas gerenciais de pequenas empresas

industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n.2, 2012.