

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO DE CASO NA PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES.O

**Heniquely Costa de Lima¹,
Maria Aparecida de Souza Melo²**

1 Graduada do curso de Administração do Campus Anápolis de CSEH/UEG.

2 Doutora e Pós-doutora em Medicina Tropical e Saúde Pública, Docente da
Universidade Estadual de Goiás – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Administração.

Resumo: A estrutura organizacional é um instrumento administrativo que resulta da análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos de uma empresa, bem como do estabelecimento dos níveis de decisão. Este estudo objetivou de identificar a forma como se estrutura organizacionalmente uma microempresa prestadora de serviços de contabilidade, com foco em compreender a maneira como este tipo de empreendimento se organiza para o atendimento aos clientes. Recorreu-se à pesquisa de abordagem qualitativa, bibliográfica e estudo de caso, com o uso da técnica de entrevista estruturada para a coleta de dados de campo. Adotou-se como instrumento um questionário elaborado a partir da revisão da literatura e da adaptação de dois outros modelos de domínio público. Os dados foram descritos e interpretados por meio da categorização das respostas obtidas nas entrevistas. Os resultados demonstram aspectos relevantes sobre a estruturação organizacional da empresa e expõem o fato de que, embora não haja formalizações dos processos dentro da empresa e seus objetivos não sejam encontrados de forma explícita em manuais ou normas, os envolvidos relataram possuírem percepções claras destas ferramentas e conseguem identificar as falhas e possíveis consequências que a não conformidades no desenvolvimento das tarefas acarretam para a organização como um todo.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Microempresa. Diagnóstico Organizacional.

Introdução

A estrutura organizacional pode ser considerada o cerne de uma empresa e se refere a um “instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios” (OLIVEIRA, 2013, p. 69). A organização do trabalho constitui-se em um processo que reflete as interações sociais, define regras que são materializadas em estruturas que, por sua vez, estabelece essas interações mesmo que de forma parcial (CABALLEDA, 2001 *apud* PICCHIAI, 2013). As micros e pequenas empresas de maneira

geral não formalizam suas regras de atuação gerencial e as interações sociais ocorrem sem o reforço das regras formalmente estabelecidas, o que resulta em pouca institucionalização da gestão. A estrutura de uma empresa representa as maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas partes. No caso das micros e pequenas empresas, geralmente há a centralização da unidade de comando no proprietário (PICCHIAI, 2013).

O estabelecimento da estrutura organizacional formal traz benefícios à empresa, sobretudo no alcance de objetivos, já que a identificação da estrutura organizacional e a verificação de como ela se organiza para a execução das atividades voltadas para o alcance dos objetivos institucionais constitui-se em condição inicial para a tomada de decisão (ARAÚJO, 2011). Ao ser adotada em uma microempresa, há a possibilidade de que o levantamento realizado no decorrer deste processo sirva de base para a incorporação de melhorias enquanto a empresa ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento.

Propôs-se um estudo de caso com o objetivo de identificar a forma como se estrutura organizacionalmente uma microempresa prestadora de serviços de contabilidade situada no município de Alexânia, Estado de Goiás, com foco em compreender a maneira como este tipo de empreendimento se organiza para o atendimento aos clientes por meio da oferta dos serviços ao mercado em que atua.

Referencial Teórico

As organizações que terão melhores oportunidades no mercado são aquelas que estiverem organizadas, ou seja, que se preocupam em solucionar problemas no seu cotidiano (DRUCKER, 1984). “Os problemas estruturais, em sentido estritamente formal e puro, restringem-se à racional disposição dos órgãos, seus níveis e posições hierárquicas e à fixação de seus vínculos, liames e processos de comunicação”. A partir da análise desses problemas é possível identificar suas causas e saná-los, o que pode ser iniciado por meio do estudo e da organização mais adequada da estrutura organizacional, com vistas ao alcance da eficácia (MIRANDA; MAC DOWELL, 1985, p. 45).

Um escritório de contabilidade pode prestar diversos tipos de serviços para organizações de diferentes ramos de atividades e portes. Os serviços frequentemente são os de contabilidade fiscal, os relacionados ao departamento de pessoal, aberturas de empresas, dentre outros (NISWONGER; FESS, 1980). Percebe-se que a contabilidade é uma atividade importante para as empresas para as quais os serviços são realizados, isto porque ela subsidia na tomada de decisões. É imprescindível que as prestadoras de serviços contábeis prezem pela

confiança, responsabilidade e pela busca constante de atualizações e melhorias em seus processos e estruturas, e que indiquem aos seus clientes os melhores caminhos a serem seguidos em atendimento aos princípios legais vigentes.

Quando se fala em estrutura organizacional, a primeira imagem que vem à mente são desenhos e representações gráficas. No entanto, deve-se considerar que “a estrutura orgânica de um empreendimento não é apenas a representação de um painel de ligações, subordinações e vinculações visto que ela é acima de tudo, o quadro que representa a vida da entidade”. Assim, a estrutura organizacional não se resume a uma simples representação dos cargos ou funções existentes dentro de uma empresa e os processos que a este estejam atribuídos. Outras variáveis encontram-se atreladas à questão da estrutura organizacional e que refletem na forma como a instituição desempenha suas atividades, que são os vínculos entre indivíduos ou grupos, o sistema hierárquico, os fluxos do trabalho, o conhecimento, salários, a divisão do trabalho, os limites de controle, dentre outros (MIRANDA; MAC DOWELL, 1985n p. 45).

Os empreendimentos precisam ter estabilidade estrutural para operarem com segurança, agilidade e prontidão, havendo, em consequência, a necessidade de serem estabelecidos fatores que equilibrem as influências externas e os órgãos da entidade (MARSCHAK; HAIRE; BAKKE,s/d *apud* MIRANDA; MAC DOWELL).

Metodologia

Estudo de abordagem qualitativa, bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa qualitativa tem aplicação na fase exploratória do estudo, cuja postura do pesquisador é “captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido”, apropriada a quaisquer tipos de projetos (ROESCH, 2005, p.155). A bibliográfica lança mão de dados e informações já publicadas, como os livros e artigos científicos, para a construção do referencial teórico que suporta o estudo (ALMEIDA, 2011). Já o estudo de caso é tido como exploratório, pois visa levantar questões e hipóteses para estudos futuros com o uso de dados qualitativos ou descritivos, que são aqueles que buscam associações entre variáveis, frequentemente de caráter quantitativo (YIN, 1981 *apud* ROESCH, 2005).

A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista que tem como objetivo “minimizar resistências e, também, envolver os entrevistados, proporcionando um maior grau de participação e discussão” (ARAÚJO, 2011, p. 80). Esta técnica oferece melhor compreensão do trabalho sob a condução de determinado indivíduo ou da organização como um todo e possibilita perceber opiniões dos membros que a compõem (ARAÚJO, 2011).

A amostra foi composta por uma microempresa prestadora de serviços contábeis

situada no município de Alexânia, Entorno do Distrito Federal, Estado de Goiás, com uma população estimada para 2016 de 26.457 habitantes (IBGE, 2017). Participaram das entrevistas para o levantamento de dados de campo as pessoas empregadas da empresa que podiam contribuir voluntariamente com o fornecimento das informações sobre a empresa.

Foi elaborado um questionário estruturado para a realização das entrevistas com os colaboradores e gestores da empresa. O instrumento foi construído a partir da revisão bibliográfica e teve como base os questionários constantes do apêndice intitulado “Checklist: Subsídios para a Análise Estrutural”, presentes no livro “Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional” (ARAÚJO, 2011). Os questionários foram adaptados para atender aos objetivos propostos e organizado em questões abertas que serviram de base para a entrevista, de forma que também poderia ser respondido de próprio punho pelo entrevistado, em sendo esta a opção do respondente.

Após apresentados os objetivos do estudo e garantido o anonimato da empresa e dos participantes, obteve-se a adesão voluntária da empresa e respectivos respondentes, cujas entrevistas foram realizadas em novembro de 2015.

Os dados colhidos foram categorizados, por meio de análise de conteúdo, uma ferramenta utilizada para analisar dados de pesquisas qualitativas (BARDIN, 2006). Realizou-se a categorização por meio das respostas obtidas, de forma geral, dado que as estas foram praticamente unânimes, mudando apenas o meio de se expressar dos respondentes, em função dos conhecimentos específicos de cada participante. As respostas foram categorizadas de acordo com cada tema retratado e os temas divididos em quadros que apontavam cada item relacionado ao tema, seguida da análise de conteúdo. A apresentação dos resultados se fará de forma resumida em face da quantidade de dados gerados.

Resultados e Discussões

Participaram do estudo e responderam às entrevistas três trabalhadoras – a responsáveis pelo departamento de pessoal da empresa, a auxiliar geral e a contadora, que também é proprietária e administradora da empresa –, que, juntamente com mais uma empregada, formam o quadro funcional da empresa.

Somente as informações relacionadas ao planejamento, estrutura organizacional e à normatização na empresa objeto do estudo serão descritas em forma de quadro, com foco em exemplificar a maneira como os dados foram organizados em termos de categorias, itens e resultados das análises de conteúdo (Quadro 1). Observa-se que o planejamento estratégico, a estrutura organizacional formalizada, assim como a representação gráfica da estrutura, são

inexistentes, de forma que as tarefas são identificadas dentro de uma estrutura que aparece apenas de maneira informal. Os manuais são instrumentos que não são adotados pela empresa em análise e as normas repassadas aos empregados apenas por ocasião da contratação. No entanto, os respondentes percebem uma estrutura que organiza os trabalhos e os objetivos da empresa, embora não haja documentos ou folhetos que os definam ou representem.

Quadro 1 – Categorização das percepções dos entrevistados sobre o planejamento, estrutura organizacional e normatização da empresa participante do estudo.

Categoria de análise	Itens de análise	Resultados da análise de conteúdo
Planejamento estratégico	Existência do planejamento com definição de metas, objetivos de longo prazo, missão e visão da empresa	Existe, porém, não formalizado
	Os principais objetivos e metas	Fidelizar clientes; Excelência no atendimento; Retorno do investimento.
Estrutura organizacional	Existência de estrutura formal	Inexistente, apenas divisão de tarefas.
	Representação gráfica	Não possui
	Estrutura percebida pelos entrevistados	Tarefas definidas: abertura e alteração de empresas; escrita fiscal; departamento de pessoal; arquivo e serviço externo.
Manual e Normas	Existência de manuais e normas	Não existem
	Forma de repasse das normas existentes aos empregados	Repasse informal na hora da contratação do empregado; O empregado aprende perguntando.

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos dados das entrevistas (2015).

Estes resultados demonstram que há certa distorção na visão dos envolvidos sobre o que seja a estrutura organizacional. Oliveira (2013) aponta que o uso da estrutura organizacional como instrumento administrativo tem a capacidade de ordenar, agrupar, analisar e identificar os recursos empresariais, dentre outros, visando ao alcance dos objetivos. Nota-se que os envolvidos, participantes deste estudo de caso, pouco conhecem sobre o assunto e tratam a estrutura apenas como uma divisão de funções e atividades dentro da empresa, um erro comum, como descrevem Miranda e Mac Dowell (1985). Estes autores atentam para o fato de que a estrutura organizacional é muito mais do que isso, que envolve todas as variáveis que influenciam a organização, tanto internas quanto externas, posições

salariais, hierarquias e os limites do controle.

No que se refere aos aspectos relacionados à área financeira, a empresa em estudo não planeja o orçamento e não mantém controles rígidos referentes às finanças; não possui orçamentos mensais e anuais, porém tenta controlar os recursos de entrada, que são os honorários provenientes aos serviços prestados. Entretanto, este controle não tem sido muito eficaz, pois ocorre somente no que se refere aos honorários recebidos e às saídas dos pagamentos de salários. Esse controle é realizado pelas empregadas responsáveis pela escrita fiscal e pelo departamento de pessoal, ou seja, a contadora, que também é a proprietária e, por sua vez, administradora da empresa só possui informações sobre os recursos de entrada a partir das informações oferecidas pelas pessoas responsáveis pelo controle dos honorários recebidos e pagamentos de salários, portanto, não monitora o controle dos recursos da empresa de forma global. A empresa necessita compreender a significância de se planejar financeiramente, ou seja, elaborar orçamentos que orientem a empresa sobre como alcançar os objetivos financeiros, bem como elaborar orçamentos de custos que possam acompanhar os gastos alinhando-os aos objetivos da empresa (BARRETO, 2012).

No grupo de avaliação dos recursos humanos, observou-se que os critérios para o recrutamento e seleção, administração de salários e avaliação de desempenho são relativamente superficiais, e os adotados não estão alinhados aos objetivos organizacionais. Notou-se também que a remuneração dos empregados é distribuída de acordo com as competências de cada um, porém não há como distinguir claramente essas competências, já que há confusão na realização das tarefas, que são executadas por todos, sem descrição dos cargos, e as avaliações de desempenho são feitas a partir da observação do cotidiano empresarial, e não em relatórios e indicadores que demonstrem isso com confiabilidade e clareza necessárias. O aumento de salários é visto pela responsável pela empresa como forma de benefício, ou até mesmo como fator motivacional, portanto, benefícios concretos não são oferecidos, o que existe é certa flexibilidade quanto às ausências e horários não cumpridos pelos trabalhadores.

Nos aspectos do *marketing*, a empresa em estudo não possui critérios de adequação dos serviços ofertados de acordo com a necessidade dos clientes, ou seja, o cliente é quem deve se adaptar à empresa e não o contrário. Os critérios para determinação de preços não são embasados ou fundamentados, de forma que não importa o tamanho da empresa contratante dos serviços, o critério tomado como base de referência é o salário mínimo, que é ajustado de acordo com o tipo de serviço que será prestado à empresa contratante. A localização da empresa é vista como forma de acessibilidade ao cliente, porém, encontra-se atrelada à

comodidade de acesso da proprietária ao seu local de trabalho. As formas de promoção da empresa, na percepção dos respondentes, ocorrem através do *marketing* boca a boca e da entrega de cartões de visita. Para eles, estas ferramentas são eficazes por ser o mercado de atuação da empresa uma cidade pequena, entretanto, estes instrumentos não seriam suficientes no caso de uma expansão da empresa para outras localidades.

As informações que se referem aos processos e correspondente forma de gestão mostram que, mesmo que os entrevistados tenham identificado cada processo da empresa, estas não são gerenciais e inexistem um passo a passo que detalhe os processos existentes. Esta situação pode acarretar confusão e divergência dentro da organização, pois cada empregado realiza o processo à sua maneira, não havendo um padrão definido a ser seguido. Nota-se que, com a falta de padronização dos processos, qualquer empregado pode alterar ou criar novos processos, com ou sem necessidade, ou dificultar a execução de um já existente, fazendo com que ele se torne mais prolongado, o que pode, também, resultar em demora nas respostas às solicitações dos clientes, conforme descrito entre as dificuldades identificadas no gerenciamento dos processos. A questão do sigilo das informações confidenciais parece não ser item que merece atenção dos gestores, em face do fato de que todos têm acesso às informações ou às senhas dos sistemas. Quando um processo é alterado ele é repassado verbalmente para os demais envolvidos, porém, com esta forma verbal de repasse de informações ocorrem ruídos na comunicação que geram inconsistência nas informações, o que dificulta a realização das tarefas e dos processos seguintes que dependem dos anteriores para o seu perfeito desempenho e andamento.

Em relação aos aspectos formais da organização, percebe-se que há clareza quanto a quem se reportar na empresa, pois todos sabem quais são os responsáveis por todas as áreas. Entretanto, nota-se que a falta de padronização e formalização dentro da empresa provoca confusões em relação à realização de diversas atividades, pois, mesmo havendo a definição dos responsáveis pela realização de cada atividade e cada um sabendo qual é a sua função, todos fazem de tudo, ninguém executa somente a função ou funções para a qual foi contratado. Esta situação acarreta problemas na hora de responsabilizar os empregados por seus resultados, sejam eles bons ou ruins. A delegação de autoridade auxilia no desempenho do empregado dentro da empresa, porque ele ganha autonomia para resolver questões e sugerir soluções de melhorias. Porém, como esta delegação é feita verbalmente, a autoridade pode ser delegada a mais de uma pessoa, o que gera, nesta empresa, conflitos de opiniões na hora da resolução dos problemas. As informações eletrônicas e documentos físicos não são gerenciados, o que resulta em perdas de informações relevantes e na demora no cumprimento

das solicitações ou demandas dos clientes. Embora haja bastante autonomia dos empregados na empresa, muitos documentos ainda necessitam da avaliação ou aprovação da contadora, pois dependem de sua assinatura, o que resulta em certa centralização dos processos. Os materiais de uso no dia a dia no escritório não são bem administrados, pois não possuem datas e indicadores que os monitorem. O gerenciamento dos materiais e suprimentos é feito somente através de observação, que muitas vezes é falha pelo esquecimento de observar as quantidades ainda existentes e estocadas. As instalações e acomodações são satisfatórias, com exceção da sala de arquivos que não é bem iluminada e arejada, um problema que seria resolvido facilmente com a abertura de uma janela, segundo os respondentes.

A tomada de decisões da empresa em estudo é descentralizada tanto quanto possível, com os empregados possuindo bastante autonomia. O enfoque exagerado na descentralização, que é a forma como o poder e a autoridade são distribuídos dentro da empresa (CHIAVENATO, 1994), acaba por se tornar um obstáculo ao bom desempenho e desenvolvimento organizacional.

Conclusão

A análise dos dados possibilitou identificar os fatores organizacionais e estruturais da empresa, cujos principais resultados apontam para a inexistência do planejamento, da estruturação organizacional e, por consequência, de normatização que organize e descreva os vínculos organizacionais presentes em uma organização formal. O planejamento constitui-se, conforme salientado por Silva (2001), em determinar os objetivos e metas para alcançá-los, assim como as tarefas e os recursos necessários para tal, visando ao desempenho organizacional. A organização estudada apresenta esta lacuna, o que leva a induzir que não há objetivos e metas definidas institucionalmente, de forma que o desempenho das tarefas pelos colaboradores acontece sem uma visão clara de futuro e sem a adequação dos recursos necessários, o que pode levar a empresa a enfrentar problemas de competitividade em um mercado de alta concorrência e com retração econômica.

A empresa em questão, mesmo se tratando de uma microempresa, já se encontra há dez anos no mercado, portanto, com certo grau de consolidação, o que facilita seu processo de expansão. No entanto, é importante ressaltar que há necessidade de a empresa focar em um projeto organizacional que possibilite a formalização do seu planejamento e de sua estrutura, com visão de longo prazo, para que possa crescer competitivamente no mercado em que atua. O que pode se inferir a partir dos resultados deste estudo é que as pequenas empresas do segmento de prestação de serviços contábeis, com o mesmo porte da componente deste estudo

de caso, podem também apresentar os mesmos problemas estruturais e organizacionais identificados nesta avaliação. Podem incluir nesta situação uma estruturação voltada para a divisão do trabalho, a autonomia sem responsabilização pela tomada de decisão e a fragmentação das tarefas que acaba por dificultar a identificação da autoria da realização de cada trabalho, não importando se o resultado seja bom ou ruim. Além disso, pode ser depreendido que toda e qualquer empresa, independente do porte, possui o seu tipo próprio de estruturação e, embora nas pequenas empresas esta não seja formalizada, os objetivos da organização conseguem ser abstraídos pelos empregados que nela convivem, mas esta não é uma opção atraente, pois, embora os objetivos sejam enxergados com certa clareza, outros problemas decorrem dessa falta de formalização e estes podem ser obstáculos agravantes ao desenvolvimento e expansão organizacionais.

Sobre as fragilidades do estudo, relata-se o medo dos envolvidos em expor a realidade organizacional por ocasião da realização das entrevistas, o que pode ter mascarado parte da realidade vivenciada pela empresa. Outra limitação se refere ao fato de ter sido realizado em apenas uma pequena empresa, com poucos empregados, por esse motivo, este estudo pode não representar a realidade de todas as microempresas deste seguimento, embora o estudo possa apontar linhas de estudo referentes ao grau de formalização em empresas desse porte. Sugere-se a realização de pesquisas em outras organizações a fim de atestar se a realidade vivida pela organização em estudo condiz com aquela vivenciada por outras do mesmo porte. Também, transformar o instrumento adotado em uma escala que possibilite a realização de pesquisa quantitativa que possa medir as variáveis da estruturação organizacional de um grande número de empresas, em especial as pequenas e micro.

Espera-se que os resultados aqui obtidos possam servir de ponto de partida para a empresa, objeto deste estudo, repensar a maneira como se encontra estruturada e estabelecer metas que resultem em mudanças organizacionais que possam contribuir para a melhoria do desempenho institucional. Como consequência, alcançar melhores resultados, aumentar a competitividade e sobreviver às constantes mudanças advindas do ambiente em que atua.

Referências

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Ed. Atlas, 2011.
- ARAÚJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional.** Volume 1. 5 edição revista e atualizada. São Paulo: Atlas S.A, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto; Augusto

Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, Henrique. **Orçamento de custos como instrumento de planejamento e controle da empresa.** 2012. Disponível em:

<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/16359/orcamento-de-custos-como-instrumento-de-planejamento-e-controle-da-empresa>> Acesso em: 25 maio 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas:** uma abordagem contingencial. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira, 1984.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diretoria de Pesquisas (DPE). Coordenação de População e Indicadores Sociais (COPIS). **Cidades@.** Disponível em: [http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=520030&search=goias%7Ca](http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=520030&search=goias%7Ca%20lexania)lexania. Acesso em: 25 maio 2017.

MIRANDA; Passos, MAC-DOWELL. **Organização e Métodos.** 6ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 1985.

NISWONGER e FESS. **Princípios de Contabilidade.** Volume 1. 2ª edição revista. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organizações e Métodos:** Uma abordagem Gerencial. 21ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 2013.

PICCHIAI, Djair. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. **Anais Sinpoi,** 2013, EAESP-FGV e FACCAMP. Disponível em: http://www.sinpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00142_PCN67719.pdf>. Acesso em: 25 maio 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão e, dissertações e estudos de caso. 3ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.