

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Claudia Helena de Castilhos Bertani

**PROBLEMAS DE FUNCIONAMENTO DE UMA MICRO EMPRESA:
UM ESTUDO DE CASO**

**Porto Alegre
2012**

Claudia Helena de Castilhos Bertani

**PROBLEMAS DE FUNCIONAMENTO DE UMA MICRO EMPRESA:
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré

**Porto Alegre
2012**

Claudia Helena de Castilhos Bertani

**PROBLEMAS DE FUNCIONAMENTO DE UMA MICRO EMPRESA:
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientador - Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai e a minha mãe por sempre me apoiarem em todas as decisões que tomei, por propiciar que eu tenha uma boa formação e por acreditarem plenamente em minhas capacidades. Também agradeço ao meu irmão por estar sempre ao meu lado, por me confortar nos momentos difíceis.

Agradeço ao Professor Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré por me orientar na realização deste trabalho e esclarecer todas as dúvidas que surgiram ao longo do estudo.

Finalmente, agradeço aos funcionários e aos sócios da empresa em que o presente trabalho foi realizado, por disponibilizarem algumas horas essenciais de seus dias e permitirem que este trabalho seja feito.

RESUMO

Este trabalho buscou encontrar os principais problemas de funcionamento de uma micro empresa e apontar prováveis soluções para estes problemas. Para isso, é feito inicialmente uma breve caracterização da organização, seguida da definição da problemática, da justificativa e dos objetivos do trabalho. Em seguida, são apresentadas as teorias relacionadas aos temas de estrutura organizacional, de gestão de processos, de comprometimento, de participação nos lucros e resultados, de gestão de pessoas, de liderança, de motivação e de comunicação. Após é realizado um estudo de caso descritivo, a cerca dos problemas encontrados pelos membros da organização. A pesquisa foi qualitativa e foram entrevistados os funcionários e sócios da organização. A partir das entrevistas realizadas, são analisados prováveis motivos para que esses problemas ocorram. Essa análise se deu através de análise de conteúdo. Entre os principais problemas estão: falta de um líder presente do escritório da organização e falta de um processo seletivo bem estruturado na empresa. Finalmente, são sugeridas possíveis soluções para os problemas considerados. Entre as sugestões estão: designação do funcionário mais sênior da empresa como líder da equipe, terceirização do processo de recrutamento e seleção, criação de um Plano de Participação nos Lucros e Resultados e de uma avaliação de desempenho.

Palavras chaves: problemas organizacionais, micro empresa, gestão de pessoas, processos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de critérios de desempenho	23
Quadro 2 – Resumo dos principais problemas encontrados pelos funcionários e sócios	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Caracterização da Organização.....	8
1.2 Formulação do Problema.....	9
1.3 Justificativa	11
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1 Objetivo Geral.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 Estrutura Organizacional.....	13
2.1.1 Avaliação da Estrutura Organizacional.....	15
2.2 Gestão de Processos.....	16
2.2.1 Fluxograma.....	17
2.2.2 Estudo dos Processos	17
2.2.3 Instrumentos de Levantamento de informações.....	18
2.2.4 Análise e Desenho de Formulários.....	19
2.2.5 Manuais de Organização.....	19
2.3 Gestão de Pessoas.....	21
2.3.1 Avaliação de Desempenho.....	22
2.3.2 Recrutamento e Seleção	23
2.3.3 Treinamento	24
2.4 Liderança, Motivação e Comunicação	25
2.5 Comprometimento	26
2.6 Participação nos Lucros e Resultados.....	28
3. METODOLOGIA.....	31
4. ENTREVISTAS	34
4.1 Entrevista com funcionário nº1	34
4.2. Entrevista com funcionário nº2	36
4.3. Entrevista com funcionário nº3	37
4.4 Entrevista com sócio nº1.....	40
4.5 Entrevista com sócio nº2.....	41
5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	43
6. SUGESTÃO DE SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS ANALISADOS.....	48

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

1. INTRODUÇÃO

Segundo relatório do IBGE (2001), as micro e pequenas empresas (MPEs) nas atividades de comércio e serviços cobrem cerca de 80% da atividade total do segmento das micro e pequenas empresas, tanto em termos da receita gerada como das pessoas nele ocupadas. Sendo assim, verifica-se que as MPEs são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira.

As micro e pequenas empresas têm uma importante contribuição no crescimento e desenvolvimento do País, pois constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio. Além disso, é uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (IBGE, 2003).

Segundo anuário de trabalho do SEBRAE, em 2010, as MPEs constituíram 99% das empresas, além de responderem por mais da metade dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país, e também por parte expressiva da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Seguindo o movimento de formalização de toda a economia, cresceram também os empregos com carteira de trabalho assinada, assim como o rendimento médio recebido.

Neste contexto, este estudo propõe-se a analisar os problemas de funcionamento de uma micro empresa de serviços, considerando as percepções dos funcionários e dos sócios da organização, para que seja possível então, sugerir prováveis soluções para estes problemas.

1.1 Caracterização da Organização

O presente estudo é realizado em uma micro empresa de assessoria contábil. Esta organização é voltada exclusivamente para o atendimento das demandas contábeis necessárias às Instituições do Terceiro Setor.

Instalada desde agosto de 1988, no bairro Petrópolis, em Porto Alegre – RS, tem por tradição oferecer serviços especializados para Escolas Particulares, Hospitais, Fundações, Associações e Entidades de Classe.

A empresa preza pelo dinamismo, a seriedade, e respeito à gestão das Instituições e o cumprimento das diversas obrigações a que as Instituições estão atreladas.

Entre seus serviços de consultoria estão o processamento da contabilidade e da folha de pagamento de instituições. Os maiores clientes da organização são atendidos diretamente na sede da instituição. Além disso, a empresa possui uma média de 30 clientes atualmente.

A organização conta com sete empregados e três sócios que atuam diretamente nas atividades da empresa. Os empregados se dividem entre auxiliares de contabilidade, técnicos de contabilidade, contadores e um advogado.

Os auxiliares e técnicos de contabilidade trabalham no escritório da empresa, totalizando em quatro funcionários (três técnicos e um auxiliar). Dois contadores atuam diretamente no cliente, dois sócios prestam consultoria aos clientes, e um dos sócios não trabalha na empresa.

1.2 Formulação do Problema

A empresa base para o presente estudo, é um escritório de contabilidade que atua com processamento contábil e com consultoria, voltada para o terceiro setor. É uma micro empresa prestadora de serviços.

Para Chiavenato (2004, p. 44), organizações prestadoras de serviços “são empresas que oferecem trabalhos especializados, como transporte, educação, saúde, comunicação, lazer, serviços de manutenção, etc. Não produzem mercadorias, mas atividades profissionais”. Neste tipo de empresa, a dedicação e o comprometimento do funcionário são fundamentais para que se obtenha qualidade no trabalho, no atendimento do cliente e um bom resultado. Diferentemente de um trabalho de linha de produção, em que o trabalhador realiza uma atividade estritamente manual, em que não é necessário um esforço mental e uma grande dedicação.

Esta organização defronta-se com oportunidades de novos clientes, porém ela não consegue suprir esta demanda, pois os funcionários que trabalham no escritório não produzem o quanto seria o desejado pelos sócios da empresa.

Alguns empregados passam parte da jornada de trabalho executando tarefas não relacionadas à empresa, como trabalhos da faculdade, utilização da internet para assuntos particulares, etc. Além disso, alguns colaboradores não cumprem os horários de entrada e saída da empresa, saindo no meio do expediente para realizar atividades pessoais.

Estes problemas se devem a falta de chefia presente. Como os sócios estão constantemente em clientes, os empregados ficam sozinhos, sem que haja alguém que monitore e controle a execução do trabalho.

Atualmente também não há uma organização definida das tarefas de cada funcionário. Por exemplo, quando chega uma nova demanda para a empresa, esta demanda fica parada até que alguém decida fazer este trabalho. Às vezes passam-se diversos dias para que algum empregado decida atender esta nova demanda. Não há qualquer divisão de tarefas, nem um fluxo de trabalho definido, nem uma pessoa que delegue e divida as atividades.

Entre os funcionários da empresa, existe apenas um que está já há bastante tempo trabalhando na companhia. Esta pessoa é a que detém o maior conhecimento das atividades, e muitas vezes os outros funcionários recorrem a ela para resolver diversas tarefas, problemas e tirar dúvidas de clientes, o que acaba atrasando o trabalho de todos.

Analisando esses fatos, vê-se que empresa possui diversos problemas de funcionamento, principalmente de gestão de pessoas. É preciso realizar um estudo para verificar quais são os principais problemas da empresa e então poder propor soluções e sugestões de melhoria. Sendo assim, será possível encontrar formas de gerir melhor os recursos atuais da empresa e também de trazer mais resultado para a organização.

Com base nessa ponderação, a problemática que este estudo pretende resolver é identificar quais são os principais problemas organizacionais e qual seriam as possíveis soluções para eles?

1.3 Justificativa

Este trabalho servirá de subsídio para a empresa estudada analisar os diversos problemas de funcionamento que nela existem. Além disso, a organização poderá fazer uso das soluções por mim propostas para implantá-las na empresa, e obter os benefícios que as soluções poderão trazer, como melhoria de produtividade, adequação à legislação brasileira, melhor atendimento ao cliente e maior resultado operacional.

Sendo assim, os sócios terão as informações necessárias para poder tomar decisões de quais soluções deverão ser implantadas primeiro, devido a análise de quais são os maiores problemas encontrados, quais problemas estão desencadeando mais dificuldades, etc.

A escolha desse tema se deve ao fato de que as micro e pequenas empresas constituem 99% das organizações do País, e mesmo assim, os estudos sobre elas não são muitos, visto que a maioria dos trabalhos focam em médias e grandes empresas. Junto a isso, a identificação de problemas é fundamental para que se possa tomar ações para solucioná-los. Tempo e recursos são limitados, sendo assim não é possível resolver todos os problemas ao mesmo tempo, então é necessário verificar quais são os mais relevantes. Um problema ocorre quando há uma diferença entre o que “deveria ser” e o que “realmente é”, e também entre a situação “ideal” e a “real”.

Além disso, visto que a empresa estudada é pequena, possui poucos funcionários e também um dos sócios é pai de uma amiga da autora, a comunicação e o acesso às informações foram facilmente realizados.

Finalmente, a elaboração desse trabalho foi importante para o crescimento profissional e pessoal da autora, que pôde obter um maior conhecimento sobre o tema abordado. Este trabalho também agregará conhecimento aos sócios da empresa estudada.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo para identificar os principais problemas de funcionamento que impactam no desempenho de uma micro empresa e propor possíveis soluções de melhoria.

1.4.2 Objetivos Específicos

a) Entrevistar os sócios e os funcionários que trabalham no escritório da empresa para levantar informações quanto aos problemas e dificuldades enfrentados;

b) Identificar quais são os principais problemas da empresa que impactam no desempenho dos funcionários;

c) Propor possíveis soluções que permitam que a empresa seja gerida de uma forma mais adequada.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para o embasamento do estudo, serão abordados os temas de estrutura organizacional, gestão de processos, comprometimento, participação nos lucros e resultados, gestão de pessoas, liderança, motivação e comunicação.

2.1 Estrutura Organizacional

Segundo Oliveira (2005, p. 82) “organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”. A estrutura organizacional é uma ferramenta para alcançar os objetivos da empresa e deve ser desenhada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas.

Se a estrutura organizacional for formada de modo adequado, ela irá propiciar à empresa a organização das funções e responsabilidades de cada empregado, identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos, condições motivadoras e etc.

As empresas possuem dois tipos de estrutura: a formal e a informal. A estrutura formal é aquela planejada e representada, muitas vezes pelo organograma, ela dá ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades. Já a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Ela se desenvolve espontaneamente, são relações que não aparecem no organograma. (OLIVEIRA, 2005, p. 84).

Os líderes de grupos informais podem surgir por diversas razões, entre elas encontramos: idade, antiguidade, competência técnica e localização no trabalho. A estrutura informal é um bom modo de os líderes formais se desenvolverem, mas nem sempre um líder formal se constitui em um bom dirigente formal.

Este tipo de estrutura proporciona maior rapidez no processo decisório, complementa a estrutura formal, reduz a carga de comunicação dos chefes e motiva e integra as pessoas dentro da empresa. Porém, podemos encontrar algumas desvantagens, como desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias,

dificuldade de controle e possibilidade de atrito entre as pessoas. A estrutura informal pode surgir devido a defeitos na estrutura formal. (OLIVEIRA, 2005, p. 86).

O delineamento da estrutura é a atividade realizada para criar uma estrutura para empresa, ou aprimorar a que já existe. O planejamento organizacional deve estar voltado para os seguintes objetivos:

- a) Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas;
- b) Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, isto é, organizar funções e responsabilidades;
- c) Proporcionar aos executivos e funcionários de todos os níveis:
 - Informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível, incluindo feedback sobre seu desempenho real;
 - Medidas de desempenho que sejam compatíveis com os objetivos e as metas empresariais; e
 - Motivação para desempenhar as atividades tão bem quanto o possível. (OLIVEIRA, 2005, p. 88).

Para o delineamento da estrutura organizacional, Vasconcellos (1972, p.145) apresenta seus componentes, condicionantes e níveis de influência, que são:

- a) Componentes da estrutura organizacional
 - Sistema de responsabilidades (resultado da alocação de atividades);
 - Sistema de autoridades (resultado da distribuição de poder);
 - Sistema de comunicações (resultado da interação das unidades organizacionais).
- b) Condicionantes da estrutura organizacional
 - Objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pela empresa;
 - Ambiente da empresa;
 - Evolução tecnológica e tecnologia aplicada na empresa;
 - Recursos humanos.
- c) Níveis de influência da estrutura organizacional

- Estratégico;
 - Tático;
 - Operacional.
- d) Níveis de abrangência da estrutura organizacional.
- Nível da empresa;
 - Nível da Unidade Estratégica de Negócio;
 - Nível da corporação.

2.1.1 Avaliação da Estrutura Organizacional

Para Vasconcellos (1972) este é o procedimento para se verificar o que a estrutura organizacional tem de positivo e de negativo. Para isso, é necessário fazer o levantamento e análise da estrutura atual, o estabelecimento de alternativas da estrutura organizacional para a empresa e o delineamento da estrutura ideal. Também é possível reforçar a avaliação determinando o desempenho da empresa em termos de resultados apresentados, problemas evidenciados e nível de satisfação dos executivos e funcionários da empresa.

As etapas para uma avaliação completa são as seguintes (OLIVEIRA, 2005, p. 110):

Levantamento - nessa fase ocorrerá a identificação dos problemas evidenciados pelos usuários e a entrevista com os elementos-chaves da empresa (com ou em uso de questionário). O ideal seria utilização de um roteiro estruturado de entrevista.

Análise - nesta fase se analisará os dados levantados anteriormente, estabelecimento dos padrões e critérios de avaliação e identificação o efeito de cada um dos dados levantados na situação atual da estrutura organizacional da empresa.

Avaliação - nesta fase, os aspectos básicos são: estabelecimento da situação dos quatro componentes da estrutura organizacional da empresa (responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões; verificação do envolvimento de cada um dos quatro condicionantes (fator humano, tecnologias,

ambiente e objetivos) sobre a estrutura organizacional e também a verificação do nível de influência de cada nível da empresa (estratégico, tático e operacional).

2.2 Gestão de Processos

Para determinar o significado de gestão de processos, vamos definir cada uma das palavras deste termo. Para Daven-Port (1994), processo “é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados”. Ou seja, se refere a uma sequência de atividades que seguem um cronograma pré-estabelecido. O processo também contempla etapas bem delimitadas: entrada, transformação e saída.

Para Cury (2000), processo é “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos o seu receptor” (p. 303). O autor aponta que, Rummler e Brache identificam três tipos de processos:

- a) Processos de clientes - que realiza um produto ou serviço para um cliente externo da organização;
- b) Processos administrativos – fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, mas são essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios;
- c) Processos de gerenciamento – incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios.

Já o termo gerir, ou administrar, significa um “conjunto de esforços que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de pessoas que se associam para atingir um resultado comum” (LACOMPE, 2004). Finalmente, o conceito de gestão por processos consiste em dar uma “ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque apenas no próprio produto ou serviço oferecidos aos clientes” (Maranhão e Macieira, 2004).

2.2.1 Fluxograma

Para dar suporte a gestão por processos, temos uma técnica mais tradicional e mais utilizada por este estudo: elaboração e análise de fluxograma. O fluxograma apresenta um processo passo a passo, ação por ação. Deve-se registrar no formulário de fluxograma todas as ocorrências em determinado processo. (ARAUJO, 2008, p. 33).

Cury (2000) traz à tona as vantagens dos fluxogramas. Entre elas estão: permite verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, facilitando a análise de sua eficácia; é um entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos; facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc.; há um rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha, pois mostra claramente as modificações introduzidas.

Segundo Araújo (2008), entre os modelos de fluxogramas temos o sintético, que é a representação de vários passos ou de grupo de passos relativos a determinado processo, em que é mostrada uma ideia genérica do que é feito no processo. O autor também aponta outros tipos de fluxograma: fluxograma de blocos (levantamento detalhada do processo, usa uma simbologia para facilitar a leitura e a interpretação do gráfico), fluxograma “esqueleto” (permite um detalhamento bem maior), fluxograma de procedimentos, fluxograma vertical e horizontal (maior simplicidade), e fluxograma de documentos.

2.2.2 Estudo dos Processos

Para Araujo (2008), o objetivo principal do estudo de processos é garantir a fluidez de cada passo e do grau de decisões, para que não ocorra a ineficiência e a ineficácia de todo um processo. Além disso, temos objetivos secundários, como: identificar a utilidade de cada etapa do processo, verificar vantagens em alterar a sequência das operações, procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as executam e identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

Araujo também expõe que, com relação à estratégia do estudo de processos, para se ter um bom resultado, é condizente utilizar um conjunto de etapas para conduzir corretamente o estudo:

- a) Escolha do processo a estudar;
- b) Coleta dos passos e sua representação gráfica – busca, passo a passo, do que faz cada um, aonde faz e como faz;
- c) Análise dos métodos empregados no processo atual – etapa mais importante, dela devem emergir as críticas, base para se determinar as alternativas futuras mais interessantes;
- d) Implantação de novos processos;
- e) Manualização do processo – compete ao gestor desenvolver esforços para que seja possível a rápida internalização.

2.2.3 Instrumentos de Levantamento de informações

Para se levantar as informações necessárias para a análise organizacional, Araujo (2008) aponta que é possível utilizar três instrumentos: a entrevista, o questionário e a observação pessoal. Para o presente estudo utilizarei entrevista e observação pessoal.

A entrevista tem diversas vantagens e sua aplicação é incentivada pela maioria dos estudiosos. Ela tem como objetivo envolver os entrevistados para se ter um maior grau de participação e discussão, além de diminuir resistências. Entre os objetivos secundários, têm-se: obtenção de uma melhor compreensão do trabalho de um funcionário e da unidade em que ele atua e escutar a opiniões dos componentes da organização do estudo. Quem efetivamente faz o trabalho é quem pode dar informações mais corretas de suas atividades.

A entrevista permite que o entrevistado faça críticas e sugestões sobre o seu trabalho; permite que aqueles que tenham dificuldades em se expor de forma escrita, façam oralmente; possibilita que se obtenha informações que estão “guardadas” apenas na memória do entrevistado; proporciona um julgamento mais próximo sobre a atitude e capacidade de subchefes e pessoal do quadro funcional; estimula o raciocínio do entrevistador e do entrevistado – facilita o desabafo.

Porém a entrevista possui algumas desvantagens: dificuldades de fazer anotações ao longo da entrevista, frequência de palpites e adivinhações e envolvimento de natureza emocional – desabafos. Para realizar a entrevista é importante estabelecer um roteiro prévio.

Já a observação pessoal é um instrumento de coleta de dados que não pode ser utilizado sozinho, pois um simples “olhar” não nos fornece informações nítidas e definitivas de uma situação. É difícil se interpretar corretamente o que está acontecendo na área observada.

A observação permite comparar as informações da entrevista com a realidade e também propicia o conhecimento técnico e prático do assunto estudado, o que auxilia em um melhor resultado final do estudo. Porém, este tipo de coleta de dados é um processo demorado, pode fornecer impressões errôneas e pode perturbar os trabalhos regulares se não for bem realizado.

2.2.4 Análise e Desenho de Formulários

Para Araujo (2008, p. 110), “o formulário pode ser definido como um veículo que transporta informações de uma pessoa para a outra, de uma unidade para outra ou de uma organização para outra”. O formulário materializa o dado, a informação. Sua relevância é semelhante ao estudo de processos, a ineficiência da burocracia de uma organização pode ser determinada de vido a má elaboração e má utilização de formulários. O formulário conecta a organização, e a gestão de processos depende desta conexão.

A análise e desenho de formulários facilita o fluxo de informações na organização, uniformiza procedimentos, centraliza controles, fixa padrões uniformes, harmoniza a sua utilização e dá ao formulário papel de agente integrador da informação.

2.2.5 Manuais de Organização

Antonio Cury (2000) explica que a finalidade dos manuais de organização é uniformizar os seus procedimentos, informa-nos que esses manuais são um

excelente método para aperfeiçoar o sistema de comunicações e que eles também favorecem a integração dos vários subsistemas das organizações. Araújo (2007) trata dos manuais vinculados à gestão de processos como instrumentos que apontam, geralmente, como fazer, ou seja, têm como objetivo ensinar seu público a maneira de executar determinado processo.

Araujo (2007) afirma que a utilização de manuais está ligada aos processos de: divulgação (a contínua formulação de perguntas semelhantes pelo público usuário, o desconhecimento interno de dado serviço e desejo de fortalecimento da imagem de um serviço ou atividade frente à organização), coordenação (desejo de uma organização com processos voltados à coordenação entre as várias frações organizacionais), análise (análise das vantagens de se ter um manual pronto para a consulta), treinamento (a adoção do manual no treinamento visa reduzir a ineficiência e aumentar a capacidade da organização).

Para Cury (2000), não existe um modelo de manual que possa atender ao interesse de todos os tipos de empresas, ou servir de padrão. Cada empresa possui características próprias, por isso deverá adotar a solução que melhorar se adequar. O autor afirma que a preparação de um manual de organização pressupõe as seguintes etapas básicas:

- a) reconhecimento da necessidade, pela alta administração, de a empresa ter Manuais de Organização;
 - b) sugestão dos títulos dos manuais, o que equivale à indicação da finalidade geral de cada um;
 - c) fixação dos objetivos específicos de cada manual e respectivo conteúdo;
 - d) atribuição de responsabilidades pelo preparo de cada manual;
 - e) critério sobre o uso de cada manual e a quem se destina cada tipo.
- (CURY, 2000, p. 419).

Ainda para o autor, existem três tipos de manuais: de política, de procedimentos e de organização. Para o presente trabalho utilizarei o manual de procedimentos, pois ele tem o objetivo de descrever as atividades da empresa e de

explicitar como elas devem ser desenvolvidas. O manual de procedimentos deve ter os seguintes objetivos:

- a) veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- b) proporcionar, métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços;
- c) atribuir aos departamentos competências para definição das informações que serão incluídas no manual;
- d) coordenar as atividades dos departamentos permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa. (CURY, 2000, p. 420).

2.3 Gestão de Pessoas

As instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros são muito importantes para a organização, mas as pessoas são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem a criatividade para a empresa. As pessoas são quem irão planejar e produzir os produtos e serviços, também irão controlar a qualidade, vender os produtos, alocar os recursos financeiros, estabelecer as estratégias e objetivos da organização (MILKOVICH, 2006, p. 19).

De acordo com Milkovich (2006), para que a administração de recursos humanos seja adequada, é necessário que as decisões estejam integradas, ou seja, façam parte de um todo. As decisões que forem de diferentes aspectos de RH devem ser consistentes entre si. Por exemplo, uma empresa que pretenda criar um time de trabalho produtivo precisa *selecionar* empregados que trabalhem bem em equipe, *treiná-los* nas habilidades de comunicação, trabalho de grupo e tarefas específicas, *recompensar* pelo resultado em equipe e *oferecer* apoio para que essas pessoas tenham o melhor desempenho possível. Todas essas decisões vão formar a base para o sucesso da equipe e da organização.

2.3.1 Avaliação de Desempenho

Para Marras (2000, p. 173), desempenho humano é “o ato ou o efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano o querer fazer, que explicita a motivação, e o saber fazer, isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Avaliação de desempenho é “um instrumento gerencial que permite o administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou um grupo, em período ou área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)” (MARRAS, 2000, p.173). Para Milkovich (2006), o desempenho é refletido no sucesso da própria organização e por isso é a característica mais óbvia a ser medida. O desempenho do funcionário é fundamental para outras decisões de RH, como quem contratar, promover, despedir ou recompensar.

As informações sobre o desempenho podem servir para quatro propósitos gerais: retornar informações sobre pontos fortes e fracos; diferenciar os indivíduos, visando a recompensa; avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização e gerar um arquivo documental para apoiar determinadas ações, como a demissão de um funcionário.

Muitas coisas podem ser medidas para determinar o desempenho, como mostra o quadro abaixo. À esquerda verificam-se as características individuais, que apesar de nem sempre serem observadas elas produzem comportamentos que podem ser analisados. Os comportamentos apropriados conduzem a resultados que refletem o esforço conjunto de vários indivíduos.

Quadro 1 – Exemplos de critérios de desempenho.

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Resultados
Conhecimento da tarefa	Executar as tarefas	Vendas
Conhecimento dos negócios	Reportar problemas	Níveis de produção
Confiabilidade	Seguir as regras	Qualidade de produção
Criatividade	Assiduidade	Clientes atendidos
Liderança	Dar sugestões	Satisfação dos clientes

Fonte: Milkovich, 2006, p. 102.

Tachizawa (2001) afirma que o *feedback* da avaliação é muito importante, pois cada empregado deve ter pleno conhecimento de sua avaliação afim de que possa manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os seus pontos fracos.

2.3.2 Recrutamento e Seleção

Para Milkovich (2006, p. 162) recrutamento é “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. O desafio desta área é conseguir recrutar candidatos altamente qualificados e um mar de pessoas desqualificadas que procuram emprego. Poucas empresas conseguem sobreviver sem contratar novas pessoas com novas ideias.

O autor ainda afirma que seleção é o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Esses novos contratados ficarão bastante tempo na organização, e se tornam recurso pelo o qual a empresa depende para o seu desempenho, sua flexibilidade para mudança, sua inovação. Sendo assim, como esses empregados vão afetar o resultado da empresa por bastante tempo, esse esforço inicial para fazer uma avaliação cuidadosa pode trazer grande retorno do investimento.

Segundo o autor, o recrutamento não é importante apenas para a organização, é um processo bilateral, os candidatos desejam informações precisas de como é trabalhar nessa empresa. As decisões que envolvem o processo de recrutamento são: escolher as qualificações desejadas nos candidatos; escolher as fontes de recrutamento e os canais de comunicação; escolher as formas de persuasão; escolher a mensagem; escolher e preparar os recrutadores.

2.3.3 Treinamento

De acordo com Milkovich (2006, p. 338), treinamento é um “processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Já desenvolvimento é “o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos na organização”. O desenvolvimento inclui a carreira e outras experiências, além do treinamento.

Para o autor, treinamento é apenas um dos fatores no processo de desenvolvimento que envolve todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Em muitas empresas, o enfoque está no aprendizado, seja por meio de programas de treinamento ou da própria experiência no trabalho.

Como alguns dos objetivos do treinamento, temos: aumento direto da produtividade, na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas; aumento direto da qualidade, devido ao maior conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é feito; incentivo motivacional, pois se oferece ao empregado a possibilidade de ser eficiente e eficaz. (Marras, 200)

Marras (2000) aponta algumas técnicas utilizadas para a aplicação de treinamentos podem ser: aula expositiva, estudo de caso, workshop e simulação. O workshop é uma técnica que reúne treinamentos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia-a-dia. Estimula a criatividade e a participação e promove o comprometimento conjunto de decisões.

2.4 Liderança, Motivação e Comunicação

Para Chiavenato (1994), o termo gerência tem sido aplicado muitas vezes como um sinônimo de administração, ou de quem faz a administração. O gerente é o executivo que trabalha no nível intermediário das empresas, subordinando-se a outros executivos do nível institucional. Para o autor, a motivação, a liderança e a comunicação constituem os principais meios de dirigir as pessoas dentro da empresa.

O autor afirma que para dirigir pessoas é necessário entender o comportamento humano, e para isso, é fundamental conhecer a motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou seja, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Este impulso pode vir de um estímulo externo ou internamente, através de processos do raciocínio do indivíduo.

Chiavenato (1994) também afirma que todo indivíduo tem metas e objetivos, para cujo alcance gasta energias. Então, ele compromete seus esforços e seu tempo, dedicando-se a todas as coisas que julga capazes de levá-los a conquista destas metas e objetivos.

O autor ainda garante que para fazer com que a empresa produza resultados, o administrador deve desempenhar muitas funções ativadoras. Entre elas temos a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. O Administrador precisa então conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

A liderança é importante em todos os tipos de organização humana, mas mais relevante na função de direção. Chiavenato (1994, p. 526) define que liderança é “a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos”.

O comportamento de liderança (que envolve ações como: dar informações, avaliar, controlar, estimular, punir, etc.) deve ajudar o grupo a atingir os seus

objetivos, isto é, satisfazer as suas necessidades. A liderança também pode ser definida como a arte de induzir os subordinados a cumprirem as suas obrigações com zelo e proteção. (CHIAVENATO, 1994).

A comunicação também é muito importante, particularmente na direção, pois representa o intercâmbio de pensamento e de informações para proporcionar compreensão mútua e confiança. A comunicação envolve troca de ideias, de fatos, de opiniões ou de emoções entre duas ou mais pessoas. (CHIAVENATO, 1994).

As comunicações são vitais e imprescindíveis em qualquer forma de vida social, principalmente nas empresas. A comunicação é essencial para influenciar indivíduos e grupos a seguirem determinado padrão de comportamento. Para que alcance eficácia, o administrador depende da habilidade de comunicar-se com as outras pessoas dentro da empresa.

Administrar é fazer com que as coisas sejam feitas através das pessoas e, para que, as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, como, quando, quanto etc.

2.5 Comprometimento

Cervo (2007) afirma que as organizações procuram trabalhadores que se comprometam com suas metas e objetivos, já os trabalhadores buscam a estabilidade financeira e apoio em seu desenvolvimento profissional. Sendo assim, um atributo relevante é o comprometimento organizacional dos profissionais para com as empresas em que trabalham.

Bastos (*apud* MEDEIROS, 1997), estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento. Um desses significados é o de engajamento e envolvimento. O autor também afirmou que o comprometimento tem caráter de disposição: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, e é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”.

Para Bastos, comprometimento é também uma disposição a se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir.

Allen e Meyer (*apud* BANDEIRA, 2000) definem três componentes do comprometimento organizacional:

- 1) comprometimento como um apego *affective*, ou afetivo com a organização;
- 2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores denominam de *continuance* e que pode ser tratado como **instrumental**;
- 3) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores designam de *obligation* e depois reconceituam como *normative*, e que chamamos de **normativo**.

Allen e Meyer (*apud* BANDEIRA, 2000, p. 137) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem.[...] Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. [...] Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização.

Também podemos analisar o comprometimento sob a ótica da remuneração. Rosa (*apud* ANDRADE, 2008) afirma que pessoas comprometidas apresentam melhores resultados, constituindo uma vantagem para uma organização. Já Marinakis (*apud* ANDRADE, 2008), alega que um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR) adequado leva a organização a ter uma vantagem baseada na gestão dos recursos humanos e na política salarial que ela detém.

Do mesmo modo, Pizutti e Galli (*apud* ANDRADE, 2008) adicionam que o programa de participação dos empregados nos lucros e resultados é uma forma de comprometer trabalhadores com a empresa, para obter produtividade.

Andrade (2008) traz à tona uma pesquisa realizada por Krauter. Essa pesquisa sugere que os planos de participação nos lucros e resultados podem ser utilizados como instrumento eficaz de gestão, e que pode trazer benefícios tanto para as empresas quanto para os empregados.

Andrade também menciona um estudo de Becker desenvolvido com pessoal de nível gerencial e operacional. Este estudo verificou “vínculos positivos dos PPLR

com satisfação, com comprometimento e entrosamento com colegas, além de benefícios na comunicação, na autonomia e na identificação com a empresa, ao lado de ganhos efetivos em nível de metas de desempenho”. (2008, pg. 11)

Scomazzon (*apud* ANDRADE, 2008) aponta uma relação do PPLR com novas formas de comprometimento dos empregados, com melhoria de qualidade e melhoria de produtividade. De igual forma, Pontes (*apud* ANDRADE, 2008) destaca a relação dos PPLR com a busca do sucesso continuado e o alcance de metas por meio do estímulo de um adicional financeiro. Dito isso, é possível perceber que a relação dos PPLR com o comprometimento é bem ampla.

2.6 Participação nos Lucros e Resultados

O autor Flannery (1997) traz à tona diversas formas de remuneração variável que estão em crescente popularidade. Algumas destas formas são: participação nos lucros e participação nos ganhos.

A *participação nos lucros* talvez seja a mais comum dos planos de incentivos. Este tipo de incentivo é eficaz para fazer com que os funcionários estejam focados no desempenho financeiro da empresa, porém, é difícil de vinculá-lo ao esforço do indivíduo. Estes programas podem motivar os funcionários de um modo geral, mas não é uma forma direta de estimular os funcionários. A participação nos lucros é eficaz em empresas altamente cíclicas com remuneração fixa no nível ou abaixo do mercado e que querem ter a flexibilidade de pagar seus colaboradores acima do mercado nos anos em que a empresa prosperar.

Diferentemente da participação nos lucros, temos a *participação nos ganhos*. Este tipo de incentivo está relacionado a metas específicas de produtividade, melhoria da qualidade etc. Caso as metas sejam alcançadas, a equipe participa de parte dos ganhos monetários da organização. Um dos pontos positivos está no fato de que o incentivo são autofinanciados. Contudo, é necessário que a empresa além e mensurar os ganhos, possa determinar qual o papel dos funcionários nesses ganhos.

Marras (2002) aponta alguns aspectos legais da Participação nos Lucros. A Lei nº 10.101, de 19/12/2000, regulamenta e dispõe sobre a obrigatoriedade das

empresas na implantação desse sistema de remuneração (lucros ou resultados), fixando as diretrizes básicas de como proceder.

O autor afirma que a participação nos lucros é um sistema que permite contemplar uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, de acordo com a lucratividade obtida pela empresa em determinado período. Sendo assim, se a empresa teve lucro em certo período, parte desse lucro será distribuída aos empregados equitativamente. Esse modelo recebe críticas por parte dos trabalhadores, pois o resultado final da empresa não depende somente dos esforços dos trabalhadores em produzir, resulta também da gestão global da empresa e de possíveis manipulações contábeis.

Abaixo, encontram-se aspectos que definem a participação nos lucros no Brasil (MARRAS, 2002, p. 178):

- Podem ser utilizados critérios de produtividade, qualidade ou lucratividade;
- O montante distribuído para os empregados a título de participação nos lucros poderá ser deduzido, pelas organizações, como despesa organizacional;
- Pagamento a título de participação nos lucros deverá ser realizado pelas empresas com a periodicidade mínima de seis meses;
- Valor referente à distribuição de lucros a que se refere a Medida Provisória ficam isentos de encargos trabalhistas e previdenciários;
- A metodologia de aplicação da distribuição de lucros deverá ser fruto de acordo entre empresa e empregados e instrumento respectivo fica arquivado no sindicato dos trabalhadores da respectiva categoria;
- Toda empresa deverá estabelecer a sua própria forma de participação nos lucros ou resultados em consonância com os preceitos legais.

Marras (2002) alega que devido a essa obrigatoriedade para que as organizações distribuam seus lucros, as empresas acabam na prática, por constituir duas formas de posicionamento:

Empresas *inovativas* – que captaram a importância do programa e o que ele representa em termos de possibilidade de ampliação do leque de estímulo à

disposição do trabalhador, para que este se sinta mais valorizado e, conseqüentemente, mais produtivo.

Empresas *estáticas* - que pela sua própria maneira de ser, centralizadoras, autocráticas, presas a velhos paradigmas, apenas conseguem ver no programa de participação nos lucros e resultados uma obrigação legal que lhe consumirá parte de seus ganhos, sem necessariamente lhe trazer contrapartida nenhuma.

A participação por resultados é a forma mais praticada pelas organizações no mercado brasileiro atual, assegura Marras (2002). Para o autor, ela objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs a alcançar conjuntamente com a empresa. Este modelo de remuneração variável algumas vantagens:

- Incentiva a busca da qualidade total;
- Melhora o desempenho da produtividade;
- Alavanca uma redução geométrica dos custos;
- Reforça os valores culturais dos grupos;
- Incentiva a participação individual e grupal;
- É autossustentável em termos financeiros.

3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo do tipo estudo de caso. Para Hayati (*apud* TERRENCE, 2006) “as pesquisas são classificadas em dois grupos distintos – o quantitativo e o qualitativo. O primeiro obedece ao paradigma clássico (positivismo) enquanto o outro segue o paradigma chamado alternativo”. Abaixo uma definição de pesquisa qualitativa e quantitativa (ALVES, 1991; GOLDENBERG, 1999; NEVES, 1996; PATTON, 2002 *apud* TERRENCE, 2006):

Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do pesquisador de estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa. As divergências entre as abordagens qualitativa e quantitativa refletem diferentes epistemologias, estilos de pesquisa e formas de construção teórica. Convém reiterar, no entanto, que os métodos quantitativos e qualitativos, apesar de suas especificidades, não se excluem. Para melhor compreendê-los, apresentam-se, a seguir, as suas principais características. Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno. Uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relação entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Há também pesquisas que embora sejam definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

Conforme Gil (2002, p. 54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Entre os propósitos do estudo de caso estão:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2002).

A forma de coleta de dados deste trabalho foi através de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados. Além disso, também foram analisados documentos e foram realizadas observações espontâneas. Gil (2002) afirma que em se tratando de coletas de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos, pois se utiliza tanto *dados de gente* quanto *dados de papel*.

De acordo com Vergara (2007), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados que são necessitados. No caso desta pesquisa, os sujeitos serão os dois sócios da empresa e também os três funcionários (que são todos funcionários que trabalham dentro do escritório da empresa atualmente, visto que um pediu demissão há pouco tempo).

A análise de dados se deu através de análise de conteúdo, que segundo Moraes (1999) é:

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais.

O autor completa afirmando também que a análise de conteúdo é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação ao discernimento que tem dos dados. Para o autor, não é possível uma leitura neutra.

4. ENTREVISTAS

Neste capítulo serão apresentadas as entrevistas realizadas com os funcionários que trabalham no escritório da empresa e com os sócios, de acordo com os objetivos específicos. Nesta coleta de dados, foi possível identificar diversos problemas e oportunidades de melhoria no atual modo em que a empresa está sendo gerida e operada. Abaixo seguem os problemas e as soluções levantados durante as entrevistas:

4.1 Entrevista com funcionário nº1

O primeiro problema apontado na entrevista com o funcionário nº 1 foi a questão de que eles não possuem um bom suporte de informática. Frequentemente o sistema trava e os empregados ficam sem ter como operar os computadores. Há apenas um técnico em informática que auxilia a empresa quando esses problemas ocorrem, porém o profissional não é muito acessível. Toda vez que ocorre um problema de sistema os empregados ficam mais de horas parados. Há uma dependência de conseguir ou não contato com esse técnico.

Da mesma forma, os computadores utilizados são um pouco velhos, o que também torna a velocidade do trabalho mais lenta. Hoje, para se operacionalizar o trabalho, a receita federal exige o Windows 7, porém, apenas dois computadores possuem esse sistema operacional. Sendo assim, dependendo da atividade que está sendo realizada pelo empregado, é necessário pedir licença para o colega.

Outro ponto levantado pelo funcionário nº 1 é de que o email da empresa é centralizado e fica apenas em um computador. Eles utilizam o Outlook pelo servidor terra, e quando um funcionário precisa utilizá-lo, também é preciso pedir licença para o colega, para então conseguir acessar o email da empresa.

Além disso, o entrevistado aponta que há uma falta de apoio e de ajuda dos chefes para resolver problemas. Os funcionários têm relativamente autonomia,

porém às vezes falta um poder de decisão para determinadas atividades. Os líderes estão pouco tempo presentes no escritório, pois os dois realizam atividades externas de consultoria, e um deles também tem outro cargo em outra empresa. Portanto, não há tempo de sentar com os sócios e ser ouvido, também não há tempo para explicar com calma o que está acontecendo e o que precisa ser resolvido. Às vezes é um pequeno problema e os empregados não tem autonomia para resolver. Quando eles se comunicam por telefone, também é muito rápido, e não se consegue explicar muito bem o que está sucedendo. Os chefes não tem tempo de ouvir os “pepinos”.

Esse tipo de decisão em que os funcionários não têm autonomia ocorre geralmente com fechamento de balanços e de balancetes. Às vezes o cliente cobra que o funcionário faça tal coisa, mas o empregado não sabe se pode fazer isso ou não. É preciso perguntar para os sócios se eles podem ou não fazer aquilo, e não há tempo para explicar essa situação. Quando os líderes vão para o escritório é tudo muito rápido.

O entrevistado também apresentou o fato de que falta apoio jurídico na execução do trabalho. A legislação que incide sobre a contabilidade muda frequentemente, e o funcionário afirma não ter tempo de ficar checando na internet, procurando as alterações, pois fica o tempo inteiro no escritório. Quando aparece algo novo eles ficam sabendo “aos trancos”, não tem tempo de conversar com profissionais do mercado para se atualizar.

O entrevistado apresentou também um problema com um cliente. Há muita dificuldade de solicitação de documentação. Teve um período em que o cliente proibiu o empregado de entrar em contato com o cliente. O entrevistado acredita que isso ocorreu pois o cliente queria enganá-lo, não queria fornecer todas as informações. Houve um momento em que o cliente ligou e avisou que tudo que precisasse ser solicitado deveria ser através do sócio da empresa.

O entrevistado afirma que tem que fazer o trabalho da forma que o cliente quer, ou não há como trabalhar. É preciso fazer o trabalho “encaixar” apenas com os documentos que o cliente manda. Este cliente não manda comprovante de banco, então o entrevistado sabe que logo a fiscalização vai “pegar”. Essa empresa é atendida fazem mais de dois anos.

Quando se foi perguntado para o funcionário nº 1 sobre que soluções ele teria para esses problemas apresentados, ele afirmou que trocaria a equipe de informática. Contrataria alguém que tivesse disponibilidade. Trocaria alguns computadores, que hoje em dia não são muito caros. Além disso, atualizaria os programas utilizados, como o Windows 7. O entrevistado também acredita que poderia ter um email por pessoa, para não precisar ficar se deslocando ao utilizar o email.

Para o problema de falta de apoio dos chefes, este entrevistado teria como solução a organização de uma reunião semanal, uma tarde por semana para poder sentar com os sócios e tirar todas as dúvidas pendentes.

Quanto às inconformidades com o cliente, o funcionário mostraria para ele o tamanho do problema que a falta de documentação correta está gerando. Este cliente não tem a preocupação de fazer correto, quer apenas pagar menos.

O entrevistado também acredita que deveria focar na organização do escritório. O local foi reformulado há pouco, e desde então ele não conseguiu ter tempo para organizar os materiais e documentos do escritório. Tudo está em caixas, mas as caixas não estão guardadas. É preciso parar e organizar tudo. O funcionário não conseguiu realizar esta tarefa ainda pois o quadro de pessoal está mudando muito, então é preciso substituir essas saídas de pessoal.

4.2. Entrevista com funcionário nº2

O Funcionário nº 2 é responsável pela parte de departamento de pessoal. Diferentemente dos outros funcionários que cuidam da contabilidade e do fiscal, ele é o único responsável pelo departamento de pessoal, ele realiza o trabalho desta área de todas as empresas que são clientes da organização estudada.

Na área em que ele atua, o entrevistado não encontra nenhuma dificuldade ou problema. O próprio funcionário faz a sua organização. Trabalha com agenda, cronograma. Faz o contato com os clientes para manter as datas sempre em dia. O funcionário tem liberdade para trabalhar e se organizar da forma que achar melhor.

Ele sabe que se o cliente não obedecer aos prazos, as guias acabam sendo atrasadas.

O entrevistado também afirma não se envolver com a contabilidade. Desta forma, não sabe informar que problemas e dificuldades eles possam ter. Ele sabe que está faltando uma pessoa na empresa, então os colegas estão atolados, mas isso é questão de tempo, até o novo funcionário iniciar suas atividades na empresa.

Como o entrevistado não encontra nenhum problema em sua área, ele também não tem nenhuma sugestão de melhoria, até porque ele é responsável por tudo do departamento e não existe nenhuma cobrança. Tudo que ele precisa da diretoria, ele tem.

O colaborador acredita ser uma vantagem da empresa o fato de não ter cobrança, ele se sente bem à vontade. Para ele, isso ocorre devido ao profissionalismo dos funcionários. Consegue desenvolver bem o seu trabalho sem ninguém ficar cobrando. Tem liberdade de executar o trabalho sem pressão.

4.3. Entrevista com funcionário nº3

Esta entrevista foi realizada com o funcionário mais sênior da empresa, está na empresa desde 2005. O funcionário relatou que o maior problema encontrado em suas atividades no dia-a-dia é a dificuldade de relacionamento com os clientes, pois muitos deles não aceitam e não se submetem ao controle da documentação exigido para se ter uma boa contabilidade. Sendo assim, o funcionário tenta explicar para os clientes a necessidade de entregar os documentos adequadamente e em dia, mas não tem muito retorno.

O colaborador afirma que existem clientes que acreditam que não há necessidade de mandar extratos de todos os bancos. A maioria que possui essa atitude são empresários, administradores que já são mais velhos, pois no passado achavam que algumas coisas tinham que ir para a contabilidade e outras não. Em algumas situações, o cliente chega a recortar o extrato, a fazer colagem de extrato,

além por realizar pagamentos “por fora”, sem nenhum registro. Como o empregado sempre procura fazer a contabilidade na íntegra, a dificuldade é ainda maior.

O entrevistado também abordou o assunto de relacionamento com os colegas. Primeiramente, ele não trouxe problemas, apenas afirmou que cada um sabe da sua responsabilidade, e que como em qualquer empresa ocorrem atritos, mas todos se respeitam, sabem do conhecimento um do outro.

Porém, após alguns um tempo de conversa, o entrevistado abordou que há sim problemas com divisão de tarefas. Há mais volume de trabalho para uns do que para outros, e ele acredita que as tarefas poderiam ser redistribuídas de uma melhor forma, pois todos tem capacidade para exercer o trabalho.

Ele acredita que uma solução seria fazer uma lista dos clientes, identificando quais levam mais tempo, e quais levem menos tempo, pois quem está com menos volume de trabalho está acomodado. Ele afirma que aqueles que têm mais serviços também acabam assumindo cada vez mais atividades.

O empregado afirma que “o que tem que ser feito, tem que ser feito”, e que deve partir dos próprios colegas a percepção de que é necessário não se acomodar com pouco, e ajudar os colegas que estão com muito. O entrevistado menciona que esse tipo de atitude não deveria ocorrer apenas após um superior delegar, pois todos estão enxergando a situação, e devem se posicionar.

Para ele, deveria ser organizada uma forma em que ficasse confortável para todos, pois o escritório indo bem, os funcionários também vão bem. Os colegas percebem que ele está desgastado e não tomam nenhuma atitude. Acha que tomar a iniciativa e ajudar do colega vai muito da pessoa. Mas se a própria pessoa não tem iniciativa, os gestores devem enxergar isso e agir para solucionar a situação.

O funcionário relata que quando percebe que o prazo de um colega está “estourando”, ele se oferece pra ajudar, em suas palavras: “se o teu tem que entregar antes, vamos dividir”. Ele pensa que ter que pedir auxílio é muito frustrante.

O colaborador declara que a maior carga de trabalho fiscal fica com ele. Ele tem um pouco de vantagens com relação aos colegas devido a sua experiência, mas os colegas tinham que querer aprender, pois ele “aprendeu por que quis”. No início do ano passado o entrevistado começou a conversar com os outros funcionários, e a

ensiná-los aos poucos também a parte fiscal. Algum conhecimento ele conseguiu transmitir para os colegas.

O entrevistado abordou também o tema de informática. Às vezes ele fica prezo em alguns aspectos, pois o sistema ou o computador travou. Há muito difícil acesso ao técnico de informática que presta serviço para a empresa, pois ele trabalha remotamente. Ele só é acessível por email e algumas vezes ele retorna e outras vezes não.

Além disso, o empregado citou que em alguns momentos tem que fazer assessoria aos clientes, e também realiza visitas. Nestas visitas ele encontra alguns problemas, pois muitas vezes o funcionário da empresa cliente não “tem a capacidade de desempenhar aquela função”. Ele explica o funcionamento das atividades para o cliente, mas ele não entende nada, não adianta nem desenhar que o cliente não consegue assimilar. O entrevistado procura explicar de uma forma mais prática, porém não obtém muito resultado.

Por fim, o entrevistado expôs que o que o manteve na empresa por tanto tempo é a liberdade que ele tem para trabalhar, podendo conduzir suas atividades de forma natural. Quando ele necessita de alguma assessoria, ele liga para os sócios, e eles o atendem. Alguém cobrando o deixaria sob pressão, o que não seria bom.

O colaborador sugere que seria ideal que ocorressem reuniões frequentes com os sócios, para que os funcionários fiquem atualizados do que está acontecendo com a empresa e também para poder expor suas dúvidas e deixá-los a par da contabilidade dos clientes. Atualmente não há comunicação relacionada aos objetivos da empresa e nem relacionada a rumo que a companhia está se direcionando.

O entrevistado também sugere que para o relacionamento com o cliente melhorar, é necessário que os profissionais ao não entenderem algo, devem ser sinceros e devem tirar as dúvidas com seu superior. Isso muitas vezes não ocorre, o cliente afirma que entendeu e na verdade não entendeu. Esse fato é escondido pelo cliente, e a direção só fica sabendo quando o caso é “estourado”.

4.4 Entrevista com sócio nº1

O sócio nº 1 acredita que a empresa não possui muitos problemas, afirma que a cultura da empresa e os processos já estão bem assimilados. A dificuldade que existe é de retenção de talentos, de manter funcionários e fazer seleções. Ele pensa que não há problemas de distribuição de tarefas, esta distribuição é avaliada eventualmente, para verificar se está adequada. Esta verificação ocorre em reuniões frequentes e consultas aos funcionários.

Os sócios ficam pouco tempo no escritório, então é preciso ter ao máximo de confiança nos funcionários. Hoje, esta confiança está começando a encontrar dificuldades. Ele acredita que o problema está na falta de capacidade das pessoas, os funcionários começam a enrolar, entram no *Facebook* e ficam conversando. É possível identificar isso com facilidade, pois verifica-se através do sistema que o empregado ficou *logado*, mas não fez nenhum lançamento.

O ambiente de trabalho atual é aberto, o que possibilita a auto-fiscalização entre os próprios empregados. Aquele que tem maior responsabilidade, responsabilidade acaba manifestando insatisfações com o colega que está fazendo “corpo mole”. No layout antigo da empresa, não era possível perceber essas pequenas coisas.

O sócio normalmente percebe este tipo de atitude quando o cliente faz o pedido de um balancete e se verifica que a contabilidade está atrasada. Isso pode ocorrer porque o funcionário dedicou sua tarefa para atender um outro cliente, o que acaba acumulando o atendimento ao outro. Isso também ocorre pois os funcionários não priorizam o trabalho, aí quando ocorre esse tipo de solicitação, bate o desespero pois está tudo atrasado, e o funcionário terá que pedir ajuda ao outro colega pra conseguir colocar em dia a contabilidade.

Este entrevistado acredita que a maior dificuldade da empresa é encontrar uma pessoa comprometida, alguém que faça um diferencial junto ao cliente, que não deixe o cliente na mão.

Para o sócio nº1, a solução para este problema seria não ter trabalho de mão de obra, trabalhar apenas com consultoria, gostaria de capacitar os funcionários para prestar apenas consultoria., o que não é viável, pois o cliente quer não só a consultoria mas o trabalho manual.

Gostaria que os funcionários tivessem a sensibilidade de compreensão do relacionamento de consultoria, entender que não é apenas produzir, mas é preciso dar algo mais ao cliente. A equipe de hoje tem sensibilidade, mas demora muito tempo até atingir isso.

O processo de seleção hoje é de relação “incêndio-bombeiro”. O setor que eles atuam desperta interesse nos candidatos, mas a própria empresa não é muito atrativa para eles, não há uma fila de pessoas que desejam trabalhar na empresa estudada.

Na visão do sócio, a empresa possui uma equipe muito reduzida frente aos concorrentes, carece de mais atores, para poder haver uma dedicação maior ao cliente. Hoje o diferencial da empresa está na forma em que eles atendem o cliente. Porém, como os clientes exigem muito, às vezes é preciso dispensar alguns, para conseguir atender com total dedicação outros.

4.5 Entrevista com sócio nº2

Este entrevistado acredita que falta uma coordenação, um líder da equipe na empresa. Porém, ele pensa que entre as pessoas da equipe, não existem nenhuma que tenha perfil para ser líder da equipe. Havia uma funcionária que acabou de pedir demissão que ele gostaria que fosse líder.

Um dos funcionários possui mais tempo de empresa e mais experiência, porém, ele acredita que esta pessoa não tenha perfil de liderança, pois tem problemas de relacionamento, e pode criar atrito entre os colegas. Hoje esta pessoa já domina o ambiente.

Outro ponto abordado pelo entrevistado é de que a contabilidade está sempre atrasada, os funcionários apenas mantêm atualizado o fiscal, pois é mensal. Caso o fiscal atrase um mês, irá gerar muitas multas.

Ele gostaria que cada funcionário fizesse tanto o fiscal quanto a contabilidade. Cada um pudesse fazer todo o trabalho de uma empresa. Hoje, a parte fiscal está concentrada em apenas um funcionário, que é mais sênior.

Há também uma dificuldade no fato de não existir cronograma de entrega, de recebimento de documentação. Ele acredita que seria ideal formalizar uma data em que o cliente deve entregar os documentos. Isso poderia ser definido desde a contratação.

O sócio apontou também que não há um controle de volume de trabalho que cada funcionário exerce. Dessa forma, ele não consegue delegar tarefas, pois não sabe qual funcionário tem menos trabalho que o outro.

Além disso, ele pensa que um dos funcionários, o mais sênior, faz bem o trabalho de determinado cliente, e de outros não. Apenas faz bem a contabilidade daqueles clientes em que o empregado gosta mais. De outros clientes, o trabalho é “desleixado”.

Ele também acredita que a solução para isso seria fazer um levantamento de quanto cada um tem de volume, quais clientes atende, quantos lançamentos são realizados. A partir daí, seria possível saber o real volume de trabalho de cada um, e, então seria possível reorganizar a divisão de trabalho. Hoje existe uma má distribuição de tarefas. Muitas vezes, chega um cliente novo de contabilidade para os funcionários, e este cliente fica “parado” até que alguém decida realizar a contabilidade desta empresa. Caso ninguém realize a tarefa, o sócio apenas fica sabendo seis meses depois, momento em que ele tem que delegar a atividade para um empregado. Atualmente, não há qualquer tipo de cobrança dos funcionários.

Devido a essa falta de controle, o sócio tem dúvidas se não tem cliente dando prejuízo para a empresa. Para poder identificar isso, é preciso fazer uma análise do volume de trabalho do funcionário, do custo desse funcionário, e comparar o retorno recebido da empresa que aquele funcionário atende.

5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo foi realizada uma análise das entrevistas expostas no capítulo anterior. Para obter uma melhor visualização dos problemas relatados na entrevista, expõe-se o quadro abaixo, um resumo do que foi referido pelos funcionários e sócios.

Quadro 2 - Resumo dos principais problemas encontrados pelos funcionários e sócios.

Problemas relatados pelos funcionários	Problemas relatados pelos sócios
Não há um bom suporte de informática.	Dificuldade de confiança nos empregados.
Computadores utilizados são de tecnologia ultrapassada.	Dificuldade de reter os funcionários na empresa.
O email da empresa é compartilhado pelos funcionários e utilizado em apenas um computador.	Falta de comprometimento, pontualidade e dedicação dos funcionários atuais da empresa.
Os chefes (sócios) não estão presentes, o que ocasiona uma carência de apoio para os funcionários resolverem suas dificuldades diárias.	Problemas em selecionar um bom funcionário.
Falta de comunicação com os chefes.	Os funcionários não tem foco no cliente.
Falta de informação (apoio) jurídico para os funcionários.	A contabilidade dos clientes está sempre atrasada.
Dificuldade de relacionamento dos funcionários para com os clientes (comunicação, solicitação de documentos, entendimento da importância da contabilidade, etc.).	Não há controle de volume de trabalho de cada empregado, não há delegação de tarefas.
Não há divisão de tarefas adequada.	Falta coordenação, liderança de equipe.
Colegas não se ajudam e não tem iniciativa.	Não há ciência de quais clientes dão lucro para a empresa.

Ao decorrer das entrevistas foi possível perceber que o principal problema da empresa estudada é a falta de uma liderança presente. Não há qualquer tipo de

controle ou supervisão dos funcionários, sendo assim, tarefas simples do dia-a-dia acabam sendo dificultadas e atrasadas. Como afirma Chiavenato (1994), a liderança é fundamental para que se possa ajudar a equipe a cumprir com suas obrigações com qualidade, e isso é algo que falta na empresa estudada. Podemos observar este problema através do comentário do funcionário nº 3: “*se a própria pessoa não tem iniciativa, os gestores devem enxergar isso e agir para solucionar a situação*”.

Como não há supervisão presente, pequenos problemas acabam escapando da ciência dos sócios da empresa, problemas que poderiam ser resolvidos rapidamente, como a troca de serviço de um técnico de informática ou a própria troca de computadores. Este problema principal de supervisão acaba desencadeando diversos outros problemas. Os sócios possuem atividades fora da empresa, e até outro emprego, o que sugere que eles não têm tempo e nem interesse em realizar essa supervisão.

Conforme Chiavenato (1994), a boa comunicação é vital para a empresa, e essencial para que se alcance a eficácia, e se obtenha a atitude desejada dos funcionários. Porém, podemos perceber que a comunicação mútua dos sócios e dos empregados é deficiente. Podemos identificar isso através dos comentários do funcionário nº1: “*falta apoio e ajuda dos chefes para resolver problemas*”, e do funcionário nº3: “*atualmente não há comunicação relacionada aos objetivos da empresa e nem relacionada ao rumo que a companhia está se direcionando*”. Sendo assim, observa-se que este é um problema também ocasionado pela falta de liderança presente, o que acarreta em falhas na comunicação.

Também se percebe que os problemas dos empregados de falta de iniciativa, de comprometimento e de foco no cliente estão todos interligados, e relacionados a um problema maior: a inabilidade de selecionar um bom funcionário. Milkovich (2006) aborda a importância do esforço inicial para se realizar um bom processo seletivo, de se escolher e identificar nos candidatos as qualificações desejadas. Hoje não há um processo de recrutamento e seleção bem definido. Como afirma o sócio nº1, “*a relação é de incêndio-bombeiro*”, o que pode significar o seguinte: como há essa necessidade urgente de um novo funcionário, eles encontram qualquer pessoa rapidamente para “apagar este fogo”, não há uma seleção criteriosa.

Estes problemas de iniciativa, de comprometimento e de foco no cliente também estão relacionados à falta de gestão de pessoas na empresa. Conforme Milkovich (2006), as decisões de recursos humanos devem ser integradas, não basta apenas selecionar os candidatos, também é preciso treiná-los e oferecer a eles apoio para que tenham o melhor desempenho possível. Portanto, como não há gestão de pessoas e nem liderança presente, não é possível identificar essas habilidades que são pontos fracos dos funcionários e nem é possível tomar atitudes para reverter esta situação, seja com um treinamento ou um acompanhamento direto.

No momento em que realizei as entrevistas, pude observar alguns fatos que podem sugerir que realmente há essa falta de comprometimento. Alguns entrevistados chegaram mais de uma hora atrasados, e não se desculparam ou deram qualquer tipo de retorno.

Chiavenato (1994) afirma que o impulso motivacional pode vir através de um estímulo externo ou internamente, pela forma de processos do raciocínio do indivíduo. Para realizar a motivação externa, o líder deve fazer o uso adequado de incentivos para obter essa motivação. Hoje não se observa qualquer tipo de motivação externa, pois não há liderança. Essa falta de motivação externa também pode ocasionar os problemas de iniciativa, comprometimento e foco no cliente.

A falta de liderança presente também ocasiona o fato da contabilidade dos clientes estar sempre atrasada, pois não há ninguém para observar os funcionários que estão realizando atividades não relacionadas à empresa, e também para acompanhar aqueles funcionários que estão com grande volume de trabalho. Não há liderança que possa direcionar o que deve ser feito pelos funcionários e também delegar uma divisão de tarefas adequada, sem que ocorram discrepâncias, em que uns tenham muito trabalho enquanto outros ficam ociosos. Para o autor Oliveira (2005), se a estrutura organizacional for formada de modo adequado, ela irá propiciar à empresa a organização das funções e responsabilidades de cada empregado, identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos, condições motivadoras e etc. Portanto, nota-se que hoje a estrutura organizacional não é adequada.

Por meio da entrevista realizada com o funcionário nº 3, observou-se que ele concentra o maior volume de trabalho e também o maior conhecimento, visto que hoje os colegas recorrem a ele para sanar algumas dúvidas e resolver situações complexas na ausência dos sócios. Sendo assim, percebe-se que ele desempenha certa liderança informal. Segundo Oliveira (2005), esta liderança informal pode surgir pela antiguidade ou também pela competência técnica do profissional. As estruturas informais podem surgir devido a defeitos na estrutura formal, que no caso é não haver um gestor presente.

A partir das entrevistas também identifica-se que o maior conhecimento técnico e de processos da empresa está concentrado em uma única pessoa, e a empresa fica dependente dessa pessoa. A empresa estudada não teria como suportar a perda deste funcionário que é o mais sênior. Sendo assim, caso ele saísse, a empresa iria perder muito de seu rendimento, e não há ninguém no quadro de funcionários atual que possa substituí-lo. Ele detém conhecimento tácito, que não está formalizado e também não é compartilhado com os colegas.

O entrevistado nº 1 afirmou que *“falta apoio jurídico na execução do trabalho”, “a legislação que incide sobre a contabilidade muda frequentemente, e não há tempo de procurar as alterações”*. Este tema é de atenção, pois pode indicar também a falta de iniciativa comentada por um dos entrevistados. Até que ponto não é do escopo de trabalho do funcionário estar sempre se atualizando para conseguir executar bem suas atividades? Cabe à chefia direta informar os funcionários de suas responsabilidades, e que é preciso se ter iniciativa, e não apenas esperar que as coisas “caiam do céu”. Oliveira (2005), afirma que o planejamento organizacional deve ter também como objetivo organizar funções e responsabilidades. Portanto, como não há liderança, também não há planejamento organizacional.

Também se observa na entrevista com um dos sócios que não há um controle de retorno financeiro proveniente de cada cliente. Apesar de ele ter ciência como isso pode ser feito, hoje não o faz. Além disso, analisando as entrevistas com os dois sócios foi possível notar que eles possuem opiniões diferentes com relação ao atual momento operacional da empresa. Enquanto o sócio nº2 percebe que há a necessidade de alguém controlar e supervisionar a equipe, que há falha na divisão de tarefas e que não há esse controle do retorno proveniente de cada cliente e etc.,

o sócio nº 1 não tem a mesma visão. O sócio nº1 afirma que “*não há problemas de distribuição de tarefas, esta distribuição é avaliada eventualmente, para verificar se está adequada*”. Caso essa distribuição de tarefas seja realmente avaliada, é provável que também esteja ocorrendo falha de comunicação entre os próprios sócios, não apenas entre sócios e funcionários.

Finalmente, também foi levantado pelos funcionários o problema de relacionamento com os clientes, da dificuldade de conseguir exigir dos clientes a documentação necessária para fazer a contabilidade. O entrevistado nº1 afirma: “*teve um período em que o cliente me proibiu de entrar em contato com ele*” e o nº3 complementa: “*explico o funcionamento das atividades para o cliente, mas o cliente não entende nada, não adianta nem desenhar*”.

6. SUGESTÃO DE SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS ANALISADOS

Neste capítulo são apresentadas sugestões de possíveis soluções para os problemas levantados nas entrevistas e analisados no capítulo anterior.

Foi observado na análise que a empresa estudada não possui uma gestão presente. Como Chiavenato (1994) informa sobre a importância da liderança, sugere-se como provável solução que sócios deleguem a algum funcionário atual esta tarefa.

O funcionário mais sênior da empresa, o que possui maior experiência, responsabilidades e conhecimento, primeiramente poderia ser a opção para este cargo. Porém, na entrevista com um dos sócios, ele afirmou que essa pessoa possui algumas dificuldades de relacionamento, e que ela não seria a pessoa ideal para o cargo, pois iria “dominar” os outros colegas. Na visão do sócio, nenhum dos funcionários atuais tem perfil para supervisionar a equipe. Havia outro funcionário que ele acreditava ter potencial, porém, recentemente, ele pediu demissão.

Há também a possibilidade de se trazer um profissional do mercado para gerir essa equipe. Porém, visto que os funcionários atuais já estão há algum tempo na empresa, e este funcionário mais sênior já apresenta características de um líder informal (definido por Oliveira, 2005), a adaptação de um novo funcionário poderia ser complicada. Isso porque esse novo profissional teria um cargo que até hoje era inexistente na empresa, e também é de nível superior aos cargos já existentes.

Chiavenato (1994) afirma que o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Ele completa que mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças da motivação provocada. Sendo assim, caso houvesse um novo funcionário para liderar, o clima organizacional poderia se tornar ruim, o que poderia gerar desconforto aos funcionários, intrigas e até pedidos de demissão. Atualmente, pedidos de demissão já são frequentes, e um supervisor novo na empresa talvez fosse agravar essa situação.

Dito isso, sugere-se que este funcionário sênior desempenhe a função de supervisão e liderança de equipe. Como solução, é possível submetê-lo a uma

avaliação psicológica para verificar se ele realmente possui problemas de relacionamento, qual o motivo para esses problemas, e focar no desenvolvimento desta habilidade. Brito e Goulart (2005) afirmam que a avaliação psicológica é a designação para o julgamento que se faz sobre as características psicológicas de um indivíduo, com base em informações colhidas mediante a utilização de instrumentos construídos com base na ciência psicológica. Entre esses instrumentos, destacam-se: testes psicológicos, questionários, entrevistas, observações situacionais, dinâmicas de grupo, etc.

Milkovich (2006) aponta que desenvolvimento é “o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos na organização”. Sendo assim, nesta avaliação psicológica, será possível também identificar quais outras características o funcionário precisa desenvolver para poder desempenhar um bom papel de liderança. Realizada essa avaliação, pode-se fazer uma análise da necessidade de treinamento formal que essa pessoa possa necessitar. Milkovich (2006) aborda a importância do treinamento para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho, pois ele propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas.

Além de avaliação psicológica e prováveis treinamentos, como parte do processo de adaptação do funcionário ao novo cargo, os sócios podem ir delegando aos poucos mais responsabilidades para o supervisor. À medida que os sócios delegarem algum tipo de responsabilidade, e notarem que o desempenho do novo supervisor foi positivo, é possível então aumentar as responsabilidades e atividades do funcionário sênior.

Para Marras (2000), desempenho humano é o ato ou o efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. Sendo assim, é possível verificar que o novo líder teve um bom desempenho através de reuniões com os outros membros da equipe, e também através de análise do andamento do trabalho dos colegas. Essa análise pode ser feita informalmente, constatando se foram relatadas aos sócios, pelos funcionários ou pelos clientes, muitas dificuldades, erros e questionamentos. Com isso, o funcionário vai se adaptando às novas funções aos poucos, vai se desenvolvendo à medida que ele for realmente colocando a “mão na massa” e se defrontando com os novos desafios.

Através da análise das entrevistas foi possível perceber também que os funcionários apreciam muito o fato de não haver um controle rígido e nem pressão para realizar suas atividades. Sendo assim, é importante que quando o supervisor tomar posse do seu cargo, não tenha atitudes muito rigorosas. Caso contrário, os empregados serão resistentes a essa supervisão, e adaptação ao novo modo de operação pode ser complicada, ocasionando além de um clima organizacional não muito agradável, prováveis reduções de *performance*. O papel deste supervisor será de guiar, orientar, ajudar os funcionários, não apenas de cobrar.

Outro ponto analisado foi o fato de o funcionário sênior ter o maior conhecimento e, conseqüentemente, maior volume de trabalho. Sendo assim, sugere-se que esse conhecimento seja compartilhado com os colegas e com os futuros colegas. Como possível solução para isso, pode ser feita uma análise dos processos de trabalho do funcionário sênior. Daven-Port (1994) define processo como uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, portanto, deve ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados. Esta análise de processos pode ser suportada pela ferramenta de fluxograma, que, segundo Cury (2000), permite verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, facilitando a sua análise.

Além disso, como solução para o compartilhamento de conhecimento, é possível formalizar os processos em forma de manuais. Araújo (2007) aborda que os manuais vinculados à gestão de processos têm como objetivo ensinar seu público a maneira de executar determinado processo. O manual também pode ser utilizado em um treinamento. Araujo (2007) afirma que a adoção do manual no treinamento visa reduzir a ineficiência e aumentar a capacidade da organização.

Anteriormente, foi abordada a importância do treinamento, apresentado por Milkovich (2006). Sendo assim, outro modo de compartilhar o conhecimento dentro da equipe é realizar pequenos workshops. Marras (2000) afirma que o workshop é uma técnica que reúne treinamentos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia-a-dia. Portanto, o funcionário sênior pode se utilizar destes workshops para expor aos colegas suas melhores práticas. Além disso, pode ser um momento dedicado a sanar todas as dúvidas que os colegas possuem. Com essa atividade, o funcionário sênior também irá desenvolver habilidades importantes para

um líder de equipe: de relacionamento, de integração, de liderança e de comunicação. Nesse momento, ele será um exemplo aos seus colegas.

Na análise das entrevistas também se verificou o problema de comunicação. Essa nova liderança irá estar sempre presente, o que vai facilitar a comunicação com os funcionários e ajudar a solucionar esse problema. Também é importante que o novo líder tenha reuniões semanais com os sócios, para que ele possa fazer o “meio de campo” com os funcionários, e tirar prováveis dúvidas que possam surgir. É essencial que os sócios passem informações para o líder referentes aos objetivos da organização, às novidades com relação aos clientes, etc., para que o líder cascadeie esses dados para os funcionários.

Além disso, foi analisado também o problema de comprometimento, iniciativa, que é refletido no fato de os funcionários dedicarem parte do seu tempo para outras atividades não relacionadas à empresa. Com a solução referida acima de se ter um líder presente, este tipo de atitude seria amenizada.

Outra solução para a falta de comprometimento e iniciativa seria utilizar métodos para motivar os funcionários. Rosa (*apud* ANDRADE, 2008) afirma que pessoas comprometidas apresentam melhores resultados, constituindo uma vantagem para uma organização. Da mesma forma, Pizutti e Galli (*apud* ANDRADE, 2008) adicionam que o programa de participação dos empregados nos lucros e resultados (PLR) é uma forma de comprometer trabalhadores com a empresa, para obter produtividade. Sendo assim, propõe-se como solução que a empresa estabeleça um PLR, pois além de motivar os funcionários, o PLR é exigido por lei no Brasil.

Para contribuir ainda mais no comprometimento do funcionário, propõe-se que este PLR esteja atrelado a uma avaliação de desempenho. Marras (2002) afirma que vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais estimula o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho. Milkovich (2006) também complementa que o desempenho é refletido no sucesso da própria organização e por isso é a característica mais óbvia a ser medida.

Para a empresa estudada neste trabalho, após o estabelecimento de um supervisor, ficará viável realizar uma avaliação de desempenho, o que a estrutura atual não permite.

Esta avaliação de desempenho é delineada através de indicadores. Milkovich (2006) afirma que muitas podem ser as medidas para determinar o desempenho. Através da análise das entrevistas e de observações informais, sugere-se alguns potenciais indicadores:

- Pontualidade e assiduidade – visto que este é um dos problemas encontrados hoje;
- Quantidade de lançamentos realizados no sistema – devido hoje ao problema relatado em entrevista com o sócio nº1, que muitas vezes o funcionário se *loga* no sistema e não efetua nenhum lançamento, ou então poucos lançamentos. A partir do sistema é possível retirar relatórios que informam quantos lançamentos cada funcionário realizou, quanto tempo foi levado para realizar estes lançamentos, a hora exata de cada lançamento, quanto tempo o funcionário ficou *logado* em cada empresa, quantas vezes o funcionário corrigiu algum lançamento.
- Qualidade do atendimento ao cliente – visto que é um ponto bastante valorizado pelos gestores e um diferencial da assessoria prestada pela empresa, este é um indicador fundamental. É possível avaliar este indicador por meio de observação pelo novo líder e também através de uma coleta de *feedback* dos clientes da empresa.

Outros indicadores podem ser definidos a partir de um estudo mais aprofundado do trabalho realizado pelos funcionários, dos objetivos da empresa, etc.

A avaliação de desempenho será válida apenas se algumas atitudes forem tomadas pela gestão após obterem os resultados. A avaliação de desempenho é um instrumento que fornece informação aos gestores para que eles possam juntamente com seus colaboradores, traçar um plano de ação para desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes que ainda não são dominadas. Sendo assim, é fundamental que o supervisor realize algumas atividades frequentes de apoio aos funcionários, como o *feedback*. Tachizawa (2001) afirma que o *feedback* da avaliação de desempenho é muito importante, pois cada empregado deve ter pleno conhecimento de sua avaliação afim de que possa manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os seus pontos fracos.

Outro problema apontado na análise foi o fato da dificuldade de reter talentos na empresa. A partir do momento em que se tiver esse novo líder desempenhando suas funções, os funcionários poderão se sentir mais “cuidados”. O *feedback* e os planos de ação para desenvolver as habilidades também irão auxiliar na retenção de talentos. O PLR pode, da mesma forma, motivar os empregados a produzir mais e a permanecer na empresa.

Além disso, também analisou-se o problema de não haver controle do retorno financeiro proveniente de cada cliente. Havendo então um supervisor presente, será possível realizar este estudo mais facilmente. Como solução sugere-se que este profissional seja responsável por levantar todas as informações relativas ao volume de trabalho dos funcionários, por analisar relatórios existentes de lançamentos realizados, por identificar quantos clientes cada empregado atende, e a exigência de tempo requerido para cada cliente. Essa análise pode ser feita tanto através de verificação de documentação, como através de observação e entrevista. Depois de realizada essa análise, é possível transmitir as informações para os sócios, para que eles calculem os retornos e tomem as devidas decisões.

A partir dessa análise também poderá se chegar à conclusão de que a empresa estudada talvez precise de mais um funcionário, ou então de que há funcionários a mais, ou até se é necessário substituir algum funcionário. Além disso, é possível identificar os clientes que não são muito rentáveis ou nada rentáveis para a empresa, e a partir daí, tomar ações para quem sabe deixar de atender um cliente, e começar a atender um novo. A cada cliente novo, é ideal manter essa análise atualizada, para verificar se o atual cliente também está trazendo retorno para a empresa.

Após identificado a situação atual do volume de trabalho de cada funcionário, têm-se informações suficientes para realizar uma reorganização e redistribuição de tarefas. Uma forma de estabelecer as novas tarefas é, primeiro, separar os clientes que demandam mais trabalho daqueles que demandam menos. Feito isso, distribui-se os maiores clientes de forma mais igualitária possível entre os funcionários, e depois, também se divide da mesma forma os clientes menores. Formaliza-se isso, e à medida que vão surgindo novas demandas, vai se delegando a cada funcionário, um novo cliente, em uma ordem de fila. É importante que de tanto em tanto tempo

haja uma nova análise de volume de trabalho de cada funcionário. Essa análise também pode ser complementada pela avaliação de desempenho dos empregados da empresa.

Analisou-se também o problema de não existir um bom processo seletivo. Sendo assim, sugere-se como solução realizar um processo seletivo mais criterioso. Primeiro os sócios devem definir qual o perfil que eles estão buscando nos candidatos, para depois poder começar a busca de profissionais, para pode ser mais assertivo e saber o que avaliar nos candidatos.

Um processo seletivo criterioso, como afirma Tachizawa (2001), deve iniciar com o recrutamento. Deve-se divulgar a posição em diferentes fontes, como internet, através de sites especializados de divulgação, através de cartazes em universidades e cursos técnicos, por meio de contato com sindicatos e associações, anúncios em jornais, etc. Após recrutado potenciais candidatos, é necessário avaliá-los através de entrevistas, provas de conhecimentos específicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Desta forma, será possível conhecer mais sobre o perfil dos candidatos, para então tomar a melhor decisão de qual será o profissional contratado. Como a empresa estudada é uma microempresa, acredita-se que seja mais interessante terceirizar o serviço de recrutamento e seleção, pois não há necessidade de se ter um profissional na empresa dedicado a isso, e os funcionários e sócios da empresa não possuem conhecimento técnico suficiente para realizar um processo seletivo criterioso.

Além disso, foram apontados problemas de suporte técnico e de computadores ultrapassados. Sugere-se como solução é que a empresa primeiramente troque os computadores e instale em todos o Windows 7, que é fundamental para a boa execução do principal sistema utilizado pela empresa. Para completar, sugere-se que um novo técnico de uma empresa confiável seja contratado, e que se estabeleça neste contrato que o técnico precisa realizar revisões mensais nos computadores, verificando as peças que devem ser trocadas. O contrato deve informar que o técnico deve estar sempre disponível para responder dúvidas também por telefone, e atender prontamente quando solicitado seu serviço de visita a empresa.

Temos também o problema do email que é centralizado em um único computador. Como o provedor utilizado é o *Terra*, este email permite que se visualize e se encaminhe novos emails através do *Internet Explorer* ou outro navegador, não necessitando ser apenas pela ferramenta *Outlook*. Sendo assim, cada funcionário poderá verificar e mandar emails em seu próprio computador.

Finalmente, como os funcionários sentem falta de informações jurídicas, propõe-se que a empresa estudada assine uma revista de soluções fiscais, que contenha informações jurídicas e tributárias. Esta revista poderia ser a IOB. Além disso, é essencial que o novo líder enfatize a importância de ler esta revista e de ir atrás das informações, de se manter sempre atualizado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, o trabalho apresenta-se sintetizado e concluído, resgatando-se os principais resultados relativos aos objetivos de estudo. Como recursos para realizar este trabalho, foram feitas entrevistas com os sócios e funcionários, análise de relatórios do sistema utilizado pelos empregados e observações espontâneas.

O primeiro objetivo específico deste estudo era entrevistar os sócios e os funcionários que trabalham no escritório da empresa para levantar informações quanto aos problemas e dificuldades enfrentados. Este objetivo foi atingido no capítulo quatro, momento em que foram expostas todas as entrevistas realizadas com os três funcionários e os dois sócios.

O segundo objetivo específico era identificar quais são os principais problemas da empresa que impactam no desempenho dos funcionários. Atingiu-se esse objetivo no capítulo cinco, na análise das entrevistas. A tabela 2 do capítulo citado elucida os principais problemas e dificuldades enfrentados pelos membros da organização.

Ainda com relação ao segundo objetivo, na análise das entrevistas destacam-se os seguintes pontos:

- O principal problema da empresa estudada é a falta de liderança presente, não havendo supervisão dos funcionários, nem apoio a eles;
- Este problema desencadeia outros, como a dificuldade de comunicação entre sócios e funcionários, atraso no trabalho desempenhado pelos funcionários, falta de ciência dos sócios com relação às dificuldades de suporte técnico da empresa e má distribuição do volume de trabalho;
- Há uma falta de iniciativa e de comprometimento dos funcionários. Isso se deve ao fato de não haver gestão de pessoas, o que ocasiona os seguintes fatos: inabilidade de selecionar um bom funcionário e falta de motivação externa;

- O maior conhecimento técnico e de processos está concentrado em apenas uma pessoa, o que torna a empresa dependente deste empregado.
- Não há um controle do retorno financeiro proveniente de cada cliente, o que dificulta a definição de diversas decisões da empresa.

Já com relação ao terceiro objetivo específico, que era propor possíveis soluções que permitam que a empresa seja gerida de uma forma mais adequada, afirmo que ele foi atingido no capítulo seis, momento em que, a partir dos problemas analisados no capítulo cinco, foram expostas prováveis soluções. Entre essas soluções, ressaltam-se as seguintes:

- Designação do funcionário mais sênior como supervisor e líder da equipe que trabalha no escritório da empresa;
- Desenvolver este funcionário através de avaliações psicológicas, treinamento e acompanhamento de sua performance;
- O funcionário sênior pode compartilhar seus conhecimentos através da realização de manuais e workshops;
- Realizar reuniões semanais do líder de equipe com os sócios, para tirar dúvidas e deixar todos cientes do que está acontecendo com a empresa;
- Implantar um sistema de participação nos lucros e resultados da empresa, atrelado a uma avaliação de desempenho;
- A partir da avaliação de desempenho, dar *feedback* aos funcionários com relação às habilidades que são pontos fortes e as que necessitam de desenvolvimento;
- O novo líder pode realizar um levantamento do volume de cada funcionário para basear-se na divisão de tarefas e também para controlar o retorno financeiro proveniente dos clientes;
- Terceirizar o processo seletivo, para que este possa ser mais criterioso;
- Trocar os computadores, instalar o Windows 7 e compartilhar o email da empresa através de um navegador.

Exposto isso, este trabalho teve como finalidade a identificação dos principais problemas da empresa e a proposição de possíveis soluções para estes problemas. De um modo geral, houve um alinhamento entre os funcionários de quais são as dificuldades encontradas. Já com relação aos sócios, a visão de cada um é um pouco distinta.

Como sugestão para próximos estudos, acredita-se que seja interessante avaliar mais afundo os prováveis indicadores para a avaliação de desempenho da empresa. Além disso, um próximo estudo pode ser o desenho de um plano de participação de resultado para a empresa. Finalmente, um levantamento de volume de trabalho dos funcionários e uma análise aprofundada do retorno proveniente de cada cliente da empresa também são fontes para novas explorações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Marta Maria Santos de Jesus. FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. DUARTE, Marcia de Freitas. LIMA, Marcos Antonio Martins. **Programas de Participação nos Lucros e Resultados e Comprometimento Funcional em Indústrias de Fertilizantes**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, RJ, 2008.

Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. 4. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DIEESE, 2011.

As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001/IBGE. Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. v. 1, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BANDEIRA, Mariana Lima. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG**. RAC, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2000: 133-157.

BRITO, Divino Pereira de, GOULART, Iris B. **Avaliação psicológica e prognóstico de comportamento desviante numa corporação militar**. Vol. 10. Psico-USF, 2005.

CERVO, Clarissa Socal. **Características de personalidade e comprometimento organizacional**. Dissertação de Mestrado em Psicologia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul: RS, 2007.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CURY, Antonio. **Organizações e Métodos: uma visão holística**. 7ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FLANNERY, Thomas P. et alii. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura: 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3º edição. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho : um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.** Natal, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** Revista Educação. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 9 a 11 de 2006, Fortaleza.

VERGARA, Sylvia Constant (2007). **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12ª.Ed. São Paulo : Atlas.

WOOD Jr. Thomaz; PICARELLI, Vicente. **Remuneração estratégica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.