

ANÁLISE DO MODELO DE DIREÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE A PARTIR DAS CONTRIBUIÇÕES DE MINTZBERG SOBRE CONFIGURAÇÕES

AUTORES

OLIVIA VALENTE MICHIELETTO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
olivalente@hotmail.com

JOHNNYS GOMES ROMÃO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
johnnysromao@hotmail.com

VLADAS URBANAVICIUS JÚNIOR

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas - FACESM
gpde@facesm.br

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
edmilsonolima@gmail.com

Resumo

As organizações prestadoras de serviços profissionais apresentam um conjunto de peculiaridades que torna importante uma maior atenção na confecção do seu modelo de gestão. Este artigo tem por objetivo analisar e identificar o modelo de direção dos escritórios contábeis, tomando como base teórica o referencial de Mintzberg (2003). Para realização do estudo, foram analisados três escritórios contábeis segundo a abordagem metodológica descritiva e baseada em métodos qualitativos do estudo multi-caso (Eisenhard, 1989). A coleta dos dados foi feita principalmente com entrevistas em profundidade e sua análise incluiu as etapas de análise intra-caso e inter-caso dos dados (Miles e Huberman, 1994). Os resultados apontam para um modelo organizacional híbrido, apresentando características do tipo de organização profissional e empreendedora. Conclui-se com o trabalho que uma melhor configuração dos elementos que compõem a estrutura organizacional dos escritórios contábeis em estudo poderia elevar a geração de resultados financeiros e operacionais. É possível que a inclusão de alguns elementos do modelo mecânico contribua para transformar as empresas contábeis em organizações mais competitivas e sintonizadas com as necessidades do mercado.

Palavras-chave: Modelo de direção; Mintzberg; Escritório contábil

1.0 - INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações procuram continuamente novos modelos de gestão a fim de melhorar a seu desempenho. Segundo Nadler e Gersteins (1993) o conhecimento está sendo criado em um ritmo crescente, o que demandou interligações necessárias entre as áreas de conhecimento, forçando grupos especializados a um maior contato entre si, aumentando com isso a complexidade interna das organizações.

Mintzberg (2006) sustenta que a consistência de uma organização e sua harmonia interna dependem dos elementos selecionados especificamente para atender a configuração específica da sua estrutura.

As mudanças organizacionais passam necessariamente por uma reestruturação organizacional e funcional. Para Hall (2004) as estruturas organizacionais têm a função de permitir que as organizações produzam resultados e alcancem as metas propostas, regulem as influências das variações individuais dentro da organização e permitam, segundo os cenários peculiares a cada organização, que o poder seja exercido, as decisões tomadas e as atividades desenvolvidas. Desta forma, o entendimento do funcionamento da estrutura organizacional torna-se fundamental para que a empresa possa se posicionar no mercado e delinear planos futuros.

O presente trabalho se propôs a analisar e identificar a configuração da estrutura organizacional de alguns pequenos escritórios de contabilidade a partir das contribuições de Mintzberg (2003), propondo um possível norte para que a organização em estudo possa desenvolver uma configuração ideal para seus propósitos.

2. A GESTÃO DOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

A gestão dos escritórios contábeis mostra uma relação muito estreita com a formação acadêmica dos contadores. Marion (2010) relata que os alunos dos cursos de contabilidade raramente conseguem definir durante o curso em qual área irão se especializar. Segundo o autor, há casos de alunos de quinto ano estarem indecisos quanto à área contábil específica em que irão se especializar. O que fica claro é que estes alunos acabam estendendo a sua visão universitária para a gestão do escritório contábil.

Os estudos desenvolvidos por Peleias et al. (2007) apontam para a importância do contador profissional se tornar contador empresário, ressaltando a necessidade dos gestores de escritórios contábeis desenvolverem uma imagem positiva da sua marca pessoal. Os autores ressaltam ainda a importância dos dirigentes de escritórios contábeis terem uma visão mais competitiva do negócio, buscando oferecer produtos e serviços diferenciados e identificados com as necessidades dos clientes.

Para Walter et al. (2009) a atitude empreendedora dos dirigentes de pequenos escritórios de contabilidade afeta o conteúdo da estratégia e aponta para a importância de se considerar os fatores contingenciais (estratégia, ambiente e comportamento empreendedor) para a compreensão da gestão as organizações contábeis.

As pesquisas desenvolvidas por Grünspan (2005) a partir de visitas a diversos escritórios contábeis indicam que, observando-se do ponto de vista das instalações, a impressão que se tem é a de se estar nos anos 50. Mas o autor resalta que o ambiente de trabalho apresenta poucos problemas, é quase familiar, onde se trabalha motivado, normalmente com a presença do proprietário. Por outro lado, Grünspan (2005) resalta que o mesmo não acontece com os escritórios com grandes espaços físicos e montados com móveis e equipamentos

ergonomicamente quase perfeitos, sendo que muitos destes escritórios não mostram alta produtividade.

Algumas características importantes na gestão dos escritórios contábeis são identificadas por Souza (2003), que relata que na gestão destas organizações as decisões são tomadas exclusivamente pelo diretor, embora algumas decisões de nível operacional possam ser tomadas pelos colaboradores que participam diretamente do processo de trabalho. Souza (2003) diz ainda que a avaliação do desempenho dos escritórios contábeis se resume ao acompanhamento mensal e anual do seu faturamento.

Sousa (2003) identifica alguns problemas enfrentados na gestão dos escritórios contábeis, entre eles: a insuficiência de gerenciamento; falta de estruturação dos processos; desconhecimento dos custos dos serviços prestados; problemas com a precificação dos serviços prestados; a contabilidade é realizada simplesmente para atender ao fisco.

3. AS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS SEGUNDO MINTZBERG

Para Mintzberg (2003), toda atividade humana organizada, seja de qual natureza for, dá origem a duas exigências fundamentais e opostas, que são: divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação dessas tarefas. Essas exigências envolvem diversos parâmetros de *design*, assim como fatores situacionais. Nessa perspectiva, Mintzberg (2001) considera que o agrupamento de fatores situacionais e parâmetros de *design* determinam a estrutura organizacional de uma entidade eficaz, devendo, para tanto, haver consistência entre esses elementos.

3.1 Tipos de Configuração Organizacional

Segundo Mintzberg (2003), existem cinco tipos de estruturas organizacionais, as quais estão citadas abaixo:

- **Organização empreendedora**

É uma organização de estrutura simples, constituindo-se de poucos gerentes dos quais um é o líder, e de um grupo de operadores que executam as tarefas do trabalho básico. Pouco do comportamento da organização é formalizado, com um uso mínimo de planejamento ou até mesmo de treinamento. É uma organização com pouca padronização das atividades, sendo predominantemente orgânica. O caso clássico é a pequena empresa, na qual há controle rígido e pessoal feito pelo seu proprietário.

- **Organização mecânica**

A organização mecânica é oriunda da revolução industrial, onde há muita especialização do trabalho, altamente padronizado. Encontramos nela uma tecno-estrutura bem desenvolvida para manutenção de seus sistemas de padronização, seja dos processos, especificações do produto ou formalização do comportamento, caracterizando-se a produção em massa.

- **Organização profissional**

Diferentemente da mecânica; neste modelo de organização, predomina a padronização das habilidades e não a de processos. A organização depende de profissionais treinados – pessoas altamente especializadas e com considerável controle sobre seu trabalho. Nesta organização, há pouca necessidade de tecno-estrutura, visto que a padronização principal ocorre como resultado de estudos complexos realizados nas instituições de ensino onde estes profissionais se formaram.

- **Organização diversificada**

Neste modelo de organização existe uma forte atração para dividir. Uma organização cria divisões principalmente pelo fato de suas linhas de produtos serem diversificadas. Normalmente na matriz existe algum mecanismo de controle que é desenvolvido para que haja uma padronização mínima nas atividades das organizações filiais. Neste tipo de organização, o principal executivo de cada unidade é cobrado pelos resultados, cabendo a ele definir a forma pela qual irá atingir tais resultados.

- **Organização inovadora**

Neste modelo de organização a estrutura é totalmente voltada para a inovação. Estas organizações precisam inovar de maneira complexa. Para o desenvolvimento de um grande projeto essa organização precisa contratar uma gama muito forte de peritos altamente especializados e treinados para realizarem atividades complexas e interligadas.

3.2 Parâmetros do Design da Organização

Segundo Mintzberg (2003), uma estruturação eficaz requer um ajuste entre fatores situacionais e parâmetros de *design*, ou seja, a organização eficaz é aquela que desenha sua estrutura para atender a determinada situação. Os parâmetros de *design* são constituídos pela forma como é feita a divisão do trabalho (parte-chave da organização) e de como esse trabalho é coordenado (mecanismos de coordenação).

Parte-chave da organização

Mintzberg (2003) divide a estrutura de uma organização em cinco partes-chave, sem elas: **Cúpula estratégica** – é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de forma eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam e detêm poder sobre ela. **Linha intermediária** – é constituída pelos gerentes intermediários que ligam a cúpula ao núcleo operacional. **Tecnoestrutura** – é constituída por analistas responsáveis por planejar o trabalho do núcleo operacional para tornar o trabalho das pessoas mais eficaz. **Assessoria de Apoio** – é responsável por dar suporte às operações da empresa como serviços de vigilância, assessoria jurídica, restaurante, etc... **Núcleo Operacional** – asseguram os *inputs* para a produção, transformam os *inputs* em *outputs*, são responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto e pela distribuição desse produto (MINTZBERG, 2003).

Mecanismos de coordenação

Segundo Mintzberg (2003), depois da divisão das tarefas, é necessário saber como essas tarefas serão coordenadas com os mecanismos de coordenação: **Ajustamento Mútuo**: neste parâmetro da estrutura o trabalho é coordenado pelo simples processo de coordenação informal. Existe um ajuste das atividades realizado pelos trabalhadores, sendo que um auxilia o outro quando for preciso. **Supervisão Direta**: é quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. **Padronização dos Processos**: é quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado para que cada um saiba o que fazer. **Padronização dos Outputs**: é quando os resultados do trabalho são padronizados, ou seja, as dimensões do produto já estão especificadas. **Padronização das Habilidades**: é quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho já está

especificado, ou seja, a pessoa recebeu um treinamento externo para depois realizar a atividade na qual se destina.

3.3 Aplicações da Teoria de Mintzberg

Um exemplo da utilidade do modelo de Mintzberg como instrumento para a análise de estruturas organizacionais foi a pesquisa realizada por Drago (1998). O autor estudou uma amostra de 91 empresas européias, obtida a partir do Standard and Poor's Industrial Compustat, e concluiu que dois terços dessas se enquadram na descrição das estruturas de Mintzberg, sendo a estrutura inovadora a mais comum.

As estruturas organizacionais descritas por Mintzberg também foram utilizadas por Blaise e Kegels (2004) para comparar organizações de saúde europeias e africanas e as tendências seguidas pelo movimento de administração de qualidade em ambos os contextos. Os autores notaram que as organizações europeias, no que se refere a qualidade, demonstram geralmente ter uma estrutura mecânica, com grande padronização de procedimentos, enquanto na organizações africanas a adoção de procedimentos padronizados não costuma ocorrer. Com base nesses resultados, os autores sugerem que a adoção de uma estrutura profissional pode ser a solução para a melhoria da qualidade no atendimento de saúde das organizações africanas.

O emprego da tipologia de configurações organizacionais de Mintzberg para organizações do terceiro setor foi feito por Aguiar e Martins (2006), que estudaram 16 entidades do Estado de São Paulo. Os autores constataram que a configuração organizacional da qual as entidades pesquisadas mais se aproximam é a burocracia profissional. As organizações pesquisadas apresentam, dentre suas características organizacionais predominantes, a padronização das habilidades de seus colaboradores por meio do treinamento, pouca especialização vertical das tarefas, além de atuarem em ambientes ao mesmo tempo estáveis e complexos. Os resultados, no entanto, não indicaram a existência de uma configuração pura conforme os arranjos propostos por Mintzberg (2003). De acordo com os autores, as entidades apresentaram características que sugerem uma configuração organizacional típica para essas entidades, não contemplada na tipologia original da configuração das estruturas organizacionais.

3 Métodos da pesquisa

Para atender as necessidades da pesquisa, este trabalho adota a abordagem qualitativa para a realização de um estudo multi-caso, segundo a abordagem metodológica descritiva e baseada em métodos qualitativos do estudo multi-caso (Eisenhard, 1989), tendo como amostra três escritórios contábeis. Vergara (2000) define o estudo de caso como sendo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoas, organizações, entre outras, com caráter de profundidade e detalhamento.

Duarte (2002) relata que as pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semi-estruturadas. Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será provável construir a análise e abranger à compreensão mais ampla do problema esquematizado.

O quadro 1 apresenta a amostra de pesquisa de três pequenos escritórios contábeis. Na análise, o estudo multi-caso das empresas concentrou-se nos dados obtidos relativos a cada

caso de empresa (análise intra-sítio dos dados) e na análise comparativa (análise inter-sítio dos dados) das constatações emergentes, segundo as recomendações de Miles e Huberman (1994).

Quadro 1: Composição da amostra da pesquisa

Identificação dos casos	Componentes da direção	Ano de fundação	Colaboradores	Sector de atividade/localização
Escritório Contábil Olbi Ltda.	Maria W. Valente José Antônio da Silva	1968	7	Prestação de Serviços contábeis/ São Paulo
Scalla Contabilidade e Assessoria Empresarial Ltda	Denilson da Silva Lucas	2007	5	Prestação de Serviços Contábeis / Itajubá / MG
Master Contabilidade e Assessoria Empresarial Ltda.	Washington Ribeiro Floriano	2005	3	Prestação de Serviços Contábeis / Itajubá / MG

Fonte: Autores deste artigo.

As empresas que compõem a amostra foram escolhidas devido ao seu alto grau de correspondência com os seguintes critérios de seleção: 1) ter as características qualitativas de um pequeno escritório contábil (presença constante dos proprietários dirigentes na condução do negócio) e explorando uma pequena fatia de mercado; 2) ter ao menos três anos de existência. 3) Possuir no mínimo 3 colaboradores (para que se tenha uma estrutura organizacional mínima a ser estudada).

As entrevistas foram realizadas segundo um roteiro semi-estruturado e flexível que, se necessário, poderia ser adaptado, ampliado ou simplificado durante a coleta de dados em cada escritório contábil.

4 ANÁLISE DA CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE DIREÇÃO DE PEQUENOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

A análise dos resultados é apresentada em três partes. A primeira realiza a análise dos parâmetros das cinco partes da organização; a segunda apresenta a análise dos cinco mecanismos de coordenação; e a terceira analisa os modelos organizacionais e as características dos escritórios contábeis relacionadas. As análises foram realizadas conforme o modelo teórico de Mintzberg (2003) apresentado no tópico dois deste artigo.

4.1 As cinco partes da estrutura dos escritórios contábeis em estudo

A **cúpula estratégica** dos escritórios contábeis que fizeram parte da amostra da pesquisa é composta principalmente pelo proprietário – que em todos os casos se constituía em um profissional contábil e quando havia a presença de um sócio, este também possuía a formação em ciências contábeis. A presença quase que obrigatória do profissional contábil na gestão dos escritórios parece influenciar no modelo de gestão, sendo este mais voltado para o gerenciamento operacional da atividade do que para a adoção de estratégias de competitividade da empresa.

Foi possível perceber também que em todos os casos os profissionais proprietários dos escritórios de contabilidade não restringiam as suas atividades à gerência do escritório, mas estas eram estendidas para o fluxo operacional do trabalho, ou seja, boa parte da atividade dos gestores se constituía da rotina contábil.

Em nenhum dos casos estudado, foi possível identificar uma **linha intermediária** claramente definida. Em apenas um caso, o do escritório contábil Olbi, foi possível verificar que existia um gerente para o setor de recursos humanos e um gerente para o setor fiscal/contábil, o que indica um início de estruturação hierárquica. No caso dos escritórios Master e Scalla não havia o reconhecimento de uma estrutura hierárquica e nem a definição formal de qualquer tipo de hierarquia organizacional.

O **núcleo operacional** é composto principalmente pelos profissionais contábeis e auxiliares. Nesta parte da estrutura, existe a figura do proprietário que acumula a função de cúpula estratégica e de núcleo operacional. Identificamos também a presença de outros profissionais contábeis contratados, estagiários e *office-boys*.

A **tecnestrutura** é basicamente delineada pelo governo que define a legislação contábil, inferindo no andamento da rotina das atividades. No entanto, os escritórios contábeis precisam de um profissional mais experiente que possa fazer a interpretação das leis e os ajustes, quando necessário, da rotina de trabalho. Geralmente, esse profissional é o proprietário do escritório.

A **assessoria de apoio** é composta principalmente por serviços terceirizados, tais como apoio de informática, limpeza, entre outros. Os profissionais que desenvolvem atividades de assessoria de apoio possuem pouco vínculo com a os resultados operacionais dos escritórios contábeis em questão.

No quadro 2, podemos visualizar algumas características relacionadas à divisão organizacional dos escritórios contábeis em estudo.

Quadro 2: Caracterização das cinco partes dos escritórios contábeis em estudo

Divisão organizacional	Master Contabilidade e Assessoria Empresarial	Scalla Contabilidade e Assessoria Empresarial	Escritório Contábil Olbi
Cúpula estratégica	Composta apenas de um proprietário	Composta apenas de um proprietário	Composta pela sociedade de dois proprietários
Linha intermediária	Desenvolvida pelo proprietário	Desenvolvida pelo proprietário	Possui um gerente para o setor de Recursos Humanos e um

			gerente para o setor Fiscal/Contábil
Núcleo operacional	Composta por 3 profissionais assistentes	Composta por 4 profissionais assistentes	Composta por 5 profissionais assistentes
Assessoria de apoio	Possui de forma limitada.	Possui de forma limitada.	Possui de forma limitada.
Tecnoestrutura	Não possui um setor específico para padronizar os processos.	Não possui um setor específico para padronizar os processos.	Não possui um setor específico para padronizar os processos.

Fonte: Autores deste artigo.

O quadro 2 mostra que, de forma geral, os escritórios contábeis em estudo possuem características bastante parecidas na divisão organizacional. A característica mais destoante nos três casos se refere ao fato do escritório contábil Olbi possuir certa hierarquia organizacional.

4.2 Mecanismos de coordenação dos escritórios contábeis em estudo

O **ajustamento mútuo** ocorre com certa frequência nos escritórios contábeis em estudo. Como as atividades contábeis costumam ter determinados picos de trabalho em certos períodos do ano, é comum observarmos que alguns funcionários acabam por ajudar outros em atividades prioritárias para um determinado período. Outro fator que colabora para este fato, é que normalmente os funcionários contábeis acabam passando por diversas funções dentro do escritório, o que permite que os mesmos possuam certa amplitude de cargo.

A **supervisão direta** ocorre, principalmente, com relação aos estagiários, nos períodos iniciais de contratação onde os mesmos ainda não possuem domínio da atividade. Com relação aos demais profissionais contábeis, a supervisão direta é bastante branda, uma vez que pressupõe-se que os mesmos são responsáveis e conhecedores das atividades que desenvolvem. No entanto, a supervisão direta ocorre nos três casos estudados, com diferenças, no entanto, quanto à frequência e à intensidade de ocorrência.

No caso dos escritórios contábeis, a **padronização dos processos** de trabalho é constantemente renovada pela publicação de leis, feita pelos governos, que alteram a forma de execução das atividades. A promulgação de novas leis obriga os profissionais contábeis a buscarem se manter atualizados a fim de que não incorram em erros na execução das rotinas de trabalho. Foi possível observar que internamente existe uma leve padronização das atividades, mas de forma muito tênue, bem diferente das que ocorrem em empresas de produção em escala.

A **padronização das habilidades** é um mecanismo fortemente encontrado nos escritórios contábeis, uma vez que ela constitui a base da orientação dos profissionais que trabalham nos escritórios, além de representar também uma base legal para o exercício da profissão.

Os profissionais contábeis em estudo possuem na sua formação acadêmica cursos de graduação e cursos técnicos, em sua maioria. Em alguns casos, possuem também cursos de pós-graduação *lato sensu* e eventualmente mestrado. Desta forma, percebe-se um elevado grau de autonomia e de domínio da atividade de cada profissional. A padronização das habilidades desenvolvida nas atividades contábeis em estudo tem sua origem nos cursos

mencionados, somando-se a experiência adquirida no desenvolver da profissão. Em um dos casos, o da empresa Escala, o proprietário também é professor no ensino superior, o que, segundo o profissional, acaba interferindo positivamente no desenvolvimento das atividades, uma vez que o exercício da atividade docente, segundo o profissional, conduz a um aprimoramento constante.

A **padronização dos outputs** ou resultados é utilizada parcialmente, ou seja, no caso dos escritórios de contabilidade, a forma pela qual a atividade é desenvolvida é muito importante, pois obedece a legislações correntes e a um conjunto de rotinas pré-determinadas. Por outro lado, os resultados são representados principalmente pela decorrência do atendimento a padronização da legislação. É importante observarmos também que o resultado financeiro é decorrente do número de clientes do escritório que se origina, além dos bons serviços prestados, do bom gerenciamento administrativo do escritório. Nos casos estudados, as evidências mostraram uma preocupação maior com a atividade desempenhada, do que com as questões administrativas ou competitivas da empresa.

O quadro 3 sintetiza alguns mecanismos de coordenação dos escritórios contábeis em estudo.

Quadro 3 – Mecanismos de coordenação dos escritórios contábeis em estudo

Mecanismos de Coordenação	Master Contabilidade e Assessoria Empresarial	Scalla Contabilidade e Assessoria Empresarial	Escritório Contábil Olbi
Ajustamento mútuo	Embora cada profissional tenha a sua atividade definida, existem várias atividades que podem ser executadas por mais de um profissional	As atividades são bem definidas e normalmente cada um executa as atividades que é de sua responsabilidade. Dificilmente é necessário haver uma substituição das atividades a serem desenvolvidas.	A maioria das atividades são exercidas por todos funcionários, mas cada um é responsável por uma área específica
Supervisão direta	É realizada através da conferência das atividades realizadas	É realizada através da conferência das atividades realizadas.	É realizada mas não com muita frequência.
Padronização dos processos	Existe uma padronização na execução dos relatórios de controle.		Existe uma padronização na execução dos relatórios de controle.
Padronização das habilidades	A padronização das habilidades	A padronização das habilidades	A padronização das habilidades

	tem sua origem em cursos de graduação e técnico em contabilidade.	tem sua origem em cursos de graduação e técnico em contabilidade.	tem sua origem em cursos de graduação e técnico em contabilidade.
Padronização dos outputs	A padronização dos <i>outputs</i> é pouco importante.	A padronização dos <i>outputs</i> tem uma importância relativa.	A padronização dos <i>outputs</i> tem uma importância relativa.

Fonte: autores deste artigo.

No quadro 3, podemos observar que a supervisão direta e a padronização das habilidades representam os mecanismos de coordenação mais usados na gestão dos escritórios contábeis estudados.

4.3 Configuração organizacional dos escritórios contábeis em estudo

O desenvolvimento da pesquisa permitiu visualizar que os três escritórios contábeis em estudo possuem características muito próximas de gestão, o que nos permite realizar uma análise do modelo de gestão que represente os três casos. Para realizar a análise do modelo de gestão utilizaram-se as cinco configurações organizacionais descritas por Mintzberg (2003) e fundamentados no item 2.1 deste artigo. Desta forma, o quadro 4, mostrado a seguir, apresenta uma análise das características de cada escritório contábil em estudo relativas a cada um dos modelos organizacionais.

Quadro 4 – Modelos organizacionais dos escritórios contábeis

Configurações organizacionais segundo Mintzberg (2003)	Características identificadas nos casos estudados
Empreendedora	No caso do modelo empreendedor, foi possível a presença de características relacionadas a este modelo organizacional, principalmente pelo fato de se tratar de três pequenos escritórios contábeis. Desta forma, verificou-se uma grande concentração de atividades nos gestores dos escritórios contábeis, assim como, a quase inexistência de estrutura hierárquica e a pouca elaboração administrativa.
Mecânica	Com relação ao modelo mecânico, os escritórios contábeis em estudo não apresentaram a tecno-estrutura, ou seja, a parte da organização que trata da definição dos processos do trabalho. No entanto, é importante considerar que de certa forma, os escritórios contábeis recebem uma forte regulação das atividades oriundas dos órgãos governamentais,

	o que definem muitas vezes o que fazer e quando fazer.
Profissional	Os escritórios em estudo apresentaram características representativas deste modelo organizacional. Uma das características diretamente relacionada a este modelo é o fato dos escritórios contábeis serem compostos por profissionais da área contábil.
Diversificada	Os casos estudados, principalmente por se tratarem de pequenas organizações contábeis, não se enquadram no modelo diversificado. No entanto, nada impede que outros escritórios de porte maior possam apresentar características relacionadas a este modelo organizacional
Inovadora	Os escritórios contábeis em estudo permitiram visualizar que os mesmos não possuem características representativas relacionadas ao modelo inovador. A estrutura dos escritórios contábeis é formada prioritariamente por profissionais de uma mesma área, o que não vai de encontro ao modelo de organização inovadora, que caracteriza-se pelos desenvolvimento de atividades congregando profissionais de área diferentes. Outra característica apresentada que não se enquadra no modelo inovador é a natureza da atividade, que por si só não estimula a inovação na realização das atividades.

Fonte: autores

Analisando o quadro 4, podemos verificar que duas configurações organizacionais chamam mais atenção no caso dos escritórios contábeis em estudo: o modelo empreendedor e o profissional. Ambos os modelos parecem caracterizar os casos em estudo, o que leva a identificar a predominância de um modelo híbrido a partir dos dois.

2.0 – CONCLUSÃO

Ao aplicar o modelo teórico de Mintzberg (2003) nas organizações contábeis, foi possível compreender de forma a estrutura organizacional influencia na direção das organizações estudadas.

Na divisão organizacional, verificou-se como sendo as partes mais importantes o núcleo operacional e a cúpula estratégica. As análises identificaram a predominância de dois mecanismos de coordenação: a supervisão direta e a padronização das habilidades. Desta forma, foi possível identificar que os escritórios em estudo podem ser representados por um modelo híbrido de direção organizacional, possuindo características do modelo empreendedor e profissional.

Ao analisar o modelo de direção dos escritórios contábeis, verificamos que alguns ajustes nos parâmetros organizacionais poderiam trazer uma maior eficiência na gestão destas empresas. Dentre eles, poderíamos destacar a acentuada centralização das atividades no gestor

destas organizações e o desenvolvimento da gestão voltado para a realização das atividades internas.

Foi possível perceber nos estudos, que se, por um lado, a formação de contador é a base para o funcionamento de um escritório contábil, por outro, também traz dificuldades, como a de inserir na gestão destas empresas elementos culturais enraizados na formação destes profissionais.

A presença de características de organizações de estrutura simples leva a identificar uma certa tendência a manter a empresa pequena e com pouca motivação competitiva.

Pode-se dizer que uma melhor configuração dos elementos que compõem a estrutura organizacional dos escritórios contábeis em estudo poderia elevar a geração de resultados financeiros e operacionais. Dentre eles, a inclusão de elementos característicos do modelo mecânico, como padronização das rotinas administrativas e a realização de planejamentos voltados para obtenção de resultados, o que levaria as empresas contábeis a se tornarem mais competitivas e sintonizadas com as necessidades do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. B. de; MARTINS, G. de A. Tipologia das estruturas organizacionais de Mintzberg e as ONG's do Estado de São Paulo. In: Seminários em Administração FEA-USP, 7., 2004, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 07 abr. 2006.

BLAISE, P.; KEGELS, G. A. realistic approach to the evaluation of the quality management movement in health care systems: a comparison between European and African contexts based on Mintzberg's organizational models. *Int J Health Plan M.* v.19, n.4, p.337-364, 2004.

DRAGO, W. A. Mintzberg's 'Pentagon' and organisation positioning. *Management Research News.* v.21, n.4/5, 1998. p.30-40.

DUARTE,, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, n. 115, mp. a1rç3o9/-125040,2 março/ 2002

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

GRÜNSPAN, Michel, Qualidade de vida no trabalho em escritórios de contabilidade de santa maria rs., volume i. n.2 dez/2004-fev/2005

HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARION, J. C. Uma visão panorâmica da profissão contábil. Disponível em: <http://www.marion.pro.br/portal/modules/wfdownloads/singlefile.php?cid=2&lid=18>. Acesso em: 10 de junho de 2010

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 336p.

_____. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O processo de estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, p. 496, 2006

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

NADLER, David A. GERSTEIN, Marc S. SHAW, Robert B. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. HERNANDES, Danieli Cristina Ramos. GARCIA, Mauro Neves. SILVA, Dirceu da. Marketing contábil nos escritórios de contabilidade do estado de São Paulo. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, janeiro-abril, ano/vol. 9, no 27, 2007, pp. 61-77

SOUSA, Tarcita Cabral Ghizoni de. Modelo de gestão por atividades para empresas contábeis. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em engenharia de produção. Florianópolis, 2003

WALTER, Silvana Anita. CRUZ, Ana Paula Capuano da. ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Controladoria em escritórios contábeis: um estudo de caso comparativo sob o foco de análise estratégica, ambiental e empreendedora. III Congresso IAAER-ANPCONT, São Paulo – Brasil, 2009

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.