

O PAPEL DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM SOFTWARE DE GESTÃO PARA ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

MARCUS VINICIUS GONÇALVES DA ROCHA

**Orientadora: Profa. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci
Espejo**

RESUMO

O avanço da tecnologia, o constante aprimoramento dos órgãos de regulamentação e o desenvolvimento dos softwares mudaram sensivelmente o dia a dia dos escritórios de contabilidade. Diante de tantas mudanças, os escritórios vêm buscando melhorar sua eficiência com automação de tarefas a partir da implantação de softwares de gestão (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009). Por esta razão esta pesquisa tem o objetivo geral descrever os elementos importantes que devem ser identificados relativos ao mapeamento de processos que possam impedir a institucionalização de um software de gestão e automação de tarefas. O procedimento metodológico utilizado foi bibliográfico, quantitativo e descritivo e a coleta de dados a partir de *survey* aplicada numa amostra de 30 profissionais contábeis clientes do sistema Domínio Contábil nos estados do Maranhão e Piauí e que também contrataram o software de Gestta Processos para gestão de tarefas. Os resultados apontaram que a ausência de detalhamento de rotinas para execução de tarefas por um mapeamento de processos é impeditiva para institucionalizar um software de gestão de processos e tarefas. Como contribuição, tem-se que o estudo apresentou a relação do mapeamento de processos com o sucesso ou fracasso na implantação de nova tecnologia em escritórios de contabilidade.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos. Software de Gestão. Escritório de Contabilidade. Institucionalização

ABSTRACT

The advancement of technology, the constant improvement of regulatory bodies and the development of software have significantly changed the day-to-day of accounting offices. Faced with so many changes, offices have been seeking to improve their efficiency by automating tasks from the implementation of management software (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009). For this reason, this research has the general objective to describe the important elements that must be identified related to the mapping of processes that may prevent the institutionalization of a management software and task automation. The methodological procedure used was bibliographic, quantitative and descriptive and data collection from a survey applied to a sample of 30 accounting professionals who were clients of the Domínio Contábil system in the states of Maranhão and Piauí and who also hired the Gestta Processos software for task management. The results showed that the lack of detailed routines for executing tasks through process mapping is an impediment to institutionalizing process and task management software. As a contribution, the study presented the relationship between process mapping and the success or failure in the implementation of new technology in accounting offices.

Key-words: Process Mapping. Management software. Accounting Office. institutionalization

1 INTRODUÇÃO

O mapeamento de processos permite a organização a se conhecer novamente como empresa (SANTOS *et al.*, 2017), suas estruturas básicas, seus processos e atividades, possibilita identificar pontos críticos de sua operação e que sendo corrigidos proporcionarão melhorias na performance das atividades a partir de automação de tarefas e redução de custos (HAMANAKA; SOARES, 2019).

Escritórios de Contabilidade, por característica, são empresas com vários processos e atividades que costumeiramente são executados de forma empírica e perpetuada internamente sem questionamentos pelos novos profissionais admitidos na empresa (ANGONESE; LAVARDA, 2014). Os procedimentos rotineiros podem não ser os melhores para empresa e por estarem enraizados em sua cultura podem torná-la ineficiente. Desta forma é importante a aplicação de técnicas de gestão do conhecimento que poderão dar suporte ao mapeamento de processos e apoiar a decisão dos gestores na aquisição de software para uma empresa de contabilidade.

A decisão da empresa por inovação inicia uma ação disruptiva nos processos institucionais da organização e a compreensão dos fatores críticos à efetiva institucionalização por seus gestores pode ser a razão do sucesso ou insucesso de um projeto. De acordo com Tolbert e Zucker (1999) o processo de institucionalização de uma inovação inicia-se por meio da habitualização; passa pelo processo de objetificação e por fim, chega à sedimentação, em que novos hábitos ou normas são reproduzidas com naturalidade pelos membros da organização.

Ainda segundo as autoras, a habitualização é um processo que envolve a geração de novos arranjos estruturais como alternativa para dar suporte a respostas a problemas organizacionais específicos. Resulta na criação de estruturas classificadas como fase de pré-institucionalização. Já a objetificação é a fase da institucionalização baseada no movimento em direção a um status mais permanente e abrangente da nova estrutura, que por meio de um relativo consenso social entre os decisores da organização há contribuição para o sucesso das mudanças pretendidas. Em parte, a objetificação é consequência de um paralelo monitoramento de resultados de ações realizadas por seus concorrentes, e do esforço para aumentar sua competitividade (Tolbert e Zucker, 1999).

Quanto à sedimentação, trata-se da etapa final do processo de institucionalização que se baseia fundamentalmente na continuidade histórica da estrutura e, sobretudo, na sua sobrevivência ao longo das diferentes gerações de membros da organização. A sedimentação é caracterizada tanto pela propagação aparente completa de suas estruturas por todo os membros adequados do grupo, quanto pela perpetuação das estruturas por um período de tempo consideravelmente longo (Tolbert e Zucker, 1999). Desta forma, a introdução de um software de gestão para uma empresa de contabilidade, como uma inovação, passa por este processo de institucionalização.

Por anos as execuções de obrigações acessórias das empresas ficaram quase que exclusivamente sob a responsabilidade de contadores e escritórios de contabilidade, e com desenvolvimento tecnológico Órgãos de regulamentação e fiscalização estão cada vez atuantes e exigentes com a qualidade das informações prestadas e ainda com condições facilitadas de

cruzamentos de declarações e documentos eletrônicos (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009). Diante deste contexto, a classe contábil é pressionada a buscar eficiência em suas funções a fim de seus clientes não serem penalizados como também o próprio escritório sofrer financeiramente com a responsabilização que lhe recairá.

O escritório de contabilidade se posiciona no centro de uma grande estrutura de mercado sendo elo de ligação entre órgãos de regulamentação e fiscalização, empresas, funcionários das empresas, stakeholders das empresas e funcionários do próprio escritório (BREDA, 2021). Desta forma, empresas do ramo de tecnologia voltaram sua atenção para o ramo da contabilidade e novos softwares foram sendo desenvolvidos para alcançar eficiência em seus processos internos. Mas simplesmente instalar um software de gestão de processos não é garantia de sua eficiência. Muitas vezes, os problemas antecedem a automatização, residindo na ineficiência de processos internos. Urge, portanto, realizar um mapeamento de processos internos para identificar os gargalos que possam impedir a implementação e efetivo uso (institucionalização) de softwares de gestão.

Diante deste contexto, a questão de pesquisa que será respondida pela presente investigação será a seguinte: Quais elementos de mapeamento de processos são fatores inibidores à institucionalização de um software de gestão para escritórios de contabilidade?

Portanto, o objetivo geral é identificar os elementos importantes que devem ser identificados relativos ao mapeamento de processos que possam impedir a institucionalização de um software de gestão e automação de tarefas. Como objetivos específicos, elencam-se: identificar o grau de uso de um software de gestão e automação de tarefas em escritórios de contabilidade; verificar as razões pelo grau identificado; verificar aspectos relativos ao mapeamento de processos que podem ser impeditivos ao uso deste software.

O estudo se justifica na prática no sentido de evidenciar quais os elementos importantes para institucionalização de um software de gestão a partir do desenvolvimento de mapeamento de processos em escritórios de contabilidade, contribuindo no incentivo à realização do mapeamento de processos em escritórios que ainda não conhecem esta prática ou minimizam sua importância, em propor novo mapeamento com objetivo de excluir atividades já desnecessárias ao processo macro como também identificar possibilidades de melhorias em atividades já mapeadas. Tais aspectos podem servir de base para empresas de software auxiliarem seus clientes na melhoria da eficiência no uso de produtos e serviços que venham a potencializar os resultados de um escritório contábil. Foi utilizado, para tal investigação, o método de pesquisa *survey* com escritórios de contabilidade que adquiriram um software de gestão e automação de processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mapeamento de Processos

O Mapeamento de Processos é uma etapa importante no objetivo de institucionalizar uma inovação na organização. Hamanaka e Soares (2019, p. 239) concluíram em seu estudo que “o mapeamento de processos possibilita a descrição das atividades realizadas em uma organização e a detecção de erros na execução de tarefas. A partir do mapeamento, é possível propor soluções para aumentar a eficiência dos processos da organização”.

Para Kipper *et al* (2011, p. 91):

Toda empresa é um conjunto de atividades inter-relacionadas que buscam agregar valor específico ao cliente. Assim, para gerar vantagem competitiva em relação às demais empresas que trabalham com os mesmos produtos ou serviços, é necessário compreender a empresa a partir do somatório de seus processos ou, simplesmente, por seus macroprocessos.

É importante as empresas compreenderem o que é um processo CBOK (2013, p. 35) corrobora com a definição de que “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Nesse sentido, empresas podem inicialmente se reconhecer numa visão macro e na sequência segmentar-se em atividades nunca esquecendo dos papéis de cada peça de sua engrenagem, seja humano ou máquina.

Quando Kipper *et al* (2011) trouxeram à luz a busca das empresas em agregar valor ao cliente, aumentou a importância de se eliminar o que desagrega. Da mesma maneira, Santos *et al* (2017, p. 129) entendem que “qualquer processo, do mais simples ao mais complexo, ou qualquer atividade de um processo que não agregue valor para a organização deve, em teoria, ser eliminado”.

Neste momento não cabe o empirismo, mas sim técnicas que conduzam a empresa a identificar seus pontos de melhora; pode-se fazer valer de desenhar para depois redesenhar os processos e atividades. Diante disso, sugere-se o mapeamento de processos que para Hamanaka e Soares (2019, p. 228) “[...] é a primeira etapa da modelagem de processos. Consiste em analisar e recolher informações dos focos que produzem e/ou usam informação dentro da organização e dos seus fluxos”.

Segundo Hamanaka e Soares (2019, p. 230):

O mapeamento permite a visualização descritiva e detalhada dos processos de uma organização, através dele é possível identificar as falhas, problemas e restrições nas atividades realizadas, isto é, os pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades das mesmas com o objetivo de reduzir tempo e custo.

Kipper *et al* (2011, p. 92) sugerem que “mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são executadas e inter-relacionadas”. De acordo com Hamanaka e Soares (2019, p. 227) “o mapeamento de processos se torna uma ferramenta para a conversão do conhecimento tácito para explícito e podem ser aplicadas diferentes metodologias para localizar os fluxos informacionais de uma organização e mapeá-los”, mas certamente a coleta de informações é necessária. Para Kipper *et al* (2011, p. 92) “pode ser feita através de entrevistas com os responsáveis pelo processo na organização, visando identificar todas as atividades executadas pela gerência, seus responsáveis e suas interações”.

Realizado o mapeamento de processos e eliminadas atividades que não agregam valor é importante deixá-los em funcionamento, em constante gestão e monitoramento para de forma cíclica identificar novos possíveis pontos de melhorias sempre adequando a disponibilidade de recursos com máxima otimização de processos e atividades. Santos *et al* (2017, p. 129) corroboram: “Não basta mapear os processos e deixá-los funcionando. É preciso gerenciá-los, identificar possíveis melhorias e adequá-los às legislações e normas na busca do uso racional dos recursos disponíveis para a obtenção do máximo ganho social”.

Na busca de otimizações recorre-se a novas tecnologias que possam impulsionar os ganhos e resultados. Durante o mapeamento de processos e eliminação de pontos fracos no fluxo de trabalho, é de suma importância não se esquecer das principais peças da engrenagem organizacional, as peças humanas, que precisam de capacitação, treinamento e participar da execução do mapeamento de processos pois “um esforço de BPM baseado em tecnologia, mas sem método, está fadado ao fracasso” (CBOOK, 2013, p. 63). Hamanaka e Aganette (2022, p. 6) alertam que:

No momento de incorporar as mudanças propostas pelo BPM na prática, os funcionários, ou seja, as pessoas determinarão o sucesso ou fracasso do projeto BPM. Pois, se as mesmas não se comprometerem com as mudanças sugeridas, a organização continuará com os mesmos problemas e resultados insatisfatórios.

2.2 Processos em Escritórios de Contabilidade

Tradicionalmente, escritórios de contabilidade são conhecidos por serem empresas que executam processos rotineiros e repetitivos para prestação de serviços de escrituração contábil, escrituração fiscal e processamentos de folha de pagamentos. Em sua pesquisa, Duarte (2020, p. 41) listou os serviços oferecidos por escritórios de contabilidade:

	MÉDIA GERAL	80% MENORES	20% MAIORES	DELTA (%)
Escrituração fiscal	97,5%	97,3%	97,9%	0,6%
Escrituração contábil	97,3%	97,3%	96,9%	-0,5%
Processamento de folha de pagamentos	97,1%	97,3%	95,8%	-1,5%
Serviços paralegais	75,2%	71,5%	90,6%	26,8%
Planejamento tributário	74,5%	70,9%	88,5%	24,8%
Diagnósticos contábeis/financeiros	50,3%	48,0%	58,3%	21,5%
Apoio para acesso à linhas de crédito	49,3%	50,4%	44,8%	-11,1%
Recomendações para melhorar o negócio	39,4%	37,6%	45,8%	21,9%
Apoio em licitações	39,0%	38,4%	40,6%	5,8%
Apoio na implantação de sistemas ERP	37,5%	34,9%	47,9%	37,2%
BPO do contas a pagar	28,4%	24,8%	42,7%	72,2%
Apoio para solucionar dívidas	27,4%	26,9%	29,2%	8,3%
BPO do contas a receber	27,0%	23,5%	40,6%	73,1%

Planejamento estratégico de negócios	20,2%	20,5%	18,8%	-8,7%
Implantação e monitoramento de indicadores de desempenho	17,5%	14,4%	30,2%	109,8%
Elaboração de planos de negócios	17,5%	17,6%	16,7%	-5,3%
Auditoria	17,1%	15,5%	22,9%	48,2%
Apoio para reduzir inadimplência	14,5%	15,5%	10,4%	-32,6%
Apoio para exportações/importações	13,7%	10,9%	22,9%	109,7%
Relatórios de benchmark	10,1%	8,8%	15,6%	77,6%

Tabela 1: Serviços prestados por escritórios de contabilidade
 Fonte: Duarte (2020, p. 41)

Desta forma, observa-se que embora as atividades de um escritório contábil sejam predominantemente referentes a escrituração fiscal, contábil, processamento de folhas de pagamento, serviços paralegais e planejamento tributário (acima de 70% de incidência, conforme Tabela 1), constata-se que seus serviços extrapolam tais atividades. Destacam-se na lista de atividades, com menos incidência, relatórios de benchmark, apoio para exportações/importações, apoio para reduzir a inadimplência (menos de 15% de incidência), ações que evidenciam o trabalho do contador consultor de empresas.

O rol de prestação de serviços que atualmente um escritório de contabilidade se propõe a executar em sua atividade vem ratificar o perfil do profissional contábil anunciado por Sá (2002, p. 1):

O papel de apenas informante de saldos ou de zelador de assuntos fiscais, vem sendo cada vez mais superado, pois, se substitui pela tecnologia avançada da informática. O que se extingue não é a profissão, como difundem os ignorantes sobre nossos assuntos, mas, uma das funções que nos absorvia muito tempo e até nos impedia de exercer a verdadeira e que é a de explicar os fatos e traçar modelos de comportamento da riqueza. Ao contabilista, agora, já está sobrando tempo para o exercício de sua mais importante responsabilidade e que é a de oferecer comentários sobre o comportamento do capital e também modelos para decisões administrativas.

Em seu estudo, Almeida (2020, p. 3) analisou mudanças que vêm sendo geradas pela revolução tecnológica e afirmou que o profissional contábil pode sim ter rotinas automatizadas com as novas tecnologias o que o deixaria com mais tempo livre para atividades mais consultivas, dentre elas destacou “análise dos números e de procedimentos para elaboração de relatórios gerenciais, controles internos, preparação das demonstrações financeiras e notas explicativas entre outras atividades de assessoramento”.

O profissional contábil tem ampla área de atuação e pode aproveitar o cenário de avanços tecnológicos, propício para a “virada de chave” no seu modo de executar tarefas, e produzir mais informações úteis para tomadas de decisão de seus clientes sendo efetivamente atuante e executor de consultorias integrativas no mundo dos negócios. (TISSOT *et al.*, 2022)

Thomson Reuters (2022, p. 6) corrobora com a conclusão da pesquisa Contador do Futuro:

De forma geral, percebemos que os contadores aceitam que os avanços tecnológicos irão mudar a sua prática nos próximos dez anos, esperam que a profissão migre para uma contabilidade mais consultiva e que a aplicação da tecnologia seja acessória, não uma substituta do contador.

Desta forma, relevante se faz a busca por implantar na organização novas tecnologias de gestão e automação de processos, antes estando atentos aos desafios da institucionalização das inovações, e reorganizando seus padrões de processos e atividades por meio da execução de um mapeamento de processos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa teve abordagem quantitativa que

caracteriza-se pela formulação de hipóteses, definições operacionais das variáveis, quantificação nas modalidades de coleta de dados e informações, utilização de tratamentos estatísticos. Amplamente utilizada, a abordagem quantitativa tem, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação. (GRESSLER, 2004, p. 43)

Quanto ao procedimento metodológico utilizado foi bibliográfico pois a pesquisa foi baseada em publicações de artigos revisados por pares (GIL, 2022, p. 43). Através da ferramenta Google Forms foi utilizada a técnica de coleta de dados *survey* que para Gil (2022, p. 48) é caracterizada pela

interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Foram investigados em escritórios de contabilidade usuários do sistema Domínio nos estados do Maranhão e Piauí e que contrataram o software Gestta Processos que têm a função de otimizar e gerenciar tarefas de escritórios contábeis.

Foi utilizado o Score gerado pela ferramenta Metabase da empresa Gestta que avalia o grau de uso do software por escritórios clientes do Gestta Processos; o Score varia de 0 a 100 conforme razão entre as tarefas realizadas e total de tarefas programadas. Escritórios com score maior ou igual 0% e menor ou igual 50% são classificados com bandeira **Vermelha**; Escritórios com score maior que 50% e menor ou igual 70% são classificados com bandeira **Amarela**, e escritórios com score maior que 70% são classificados com bandeira Verde. Em resumo escritórios em **Verde** têm ótimo uso do Software, escritórios Amarelos têm uso regular do Software, e escritórios em Vermelho têm uso ruim do Software.

Foram 30 respondentes à pesquisa, sendo 04 respondentes de 03 escritórios com bandeira verde, 21 respondentes de 03 escritórios com bandeira Amarela, 05 respondentes de 02 escritórios com bandeira vermelha. Outros números apurados foram referentes a sexo, idade e formação escolar, sendo que 21 respondentes se declararam femininos e 9 masculinos; 53,1% dos respondentes se declararam estar com idade entre 30 e 40 Anos, 40,6% com idade entre 20

e 30 anos e 6,3% acima dos 40 anos de idade. 100% dos respondentes declararam ter concluído o Ensino Superior, sendo 62,5% com formação em Ciências Contábeis.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Realizados os cruzamentos das respostas da pesquisa com a classificações de uso do software pela ferramenta Metabase obteve-se os seguintes resultados:

Questões	Verde	Amarelo	Vermelho
Quando iniciou suas atividades no escritório, recebeu algum treinamento sobre rotinas do escritório? (% de Respostas Sim)	50,00%	57,14%	60%
Suas atividades diárias acontecem conforme uma sequência previamente programada? (% de Respostas Sim)	50,00%	80,95%	80%
Suas atividades diárias estão armazenadas em algum tipo de manual de procedimentos? (% de Respostas Sim)	50,00%	42,85%	20%
Para você o quanto mais complexo ficou o seu dia a dia no escritório? (Média de Notas: 0/Nada complexo a 10/Muito Complexo)	3,50	4,04	7,00
Quando uma de suas atividades se torna repetitiva avalie qual será a probabilidade de você reportar situação para seu gerente ou supervisor. (Média de Notas: 0/Nada provável a 10/Muito Provável)	8,75	6,14	7,80
O quanto você se sentiria ao ver uma inteligência artificial identificando uma falha em sua rotina? (Média de Notas: 0/Nada bem a 10/Muito Bem)	10,00	8,76	7,40

Tabela 2 – Questões relacionadas a Mapeamento de Processos

As questões acima relacionadas ao Mapeamento de processos evidenciam a institucionalização do empirismo na perpetuação de rotinas do escritório independente da bandeira ser classificada verde, amarelo ou vermelho. Este resultado é coerente com o estudo de Angonese (2014), por se observar que ainda é marcante a forma como novos profissionais iniciam suas atividades após admissão nos escritórios de contabilidade, com processos e atividades executados de forma empírica e sendo repetidos internamente sem questionamentos devido enraizamento em sua cultura.

Respondentes do grupo de escritórios em bandeira vermelha tiveram o menor percentual na questão “*Suas atividades diárias estão armazenadas em algum tipo de manual de procedimentos?*”, e a maior média na questão “*...o quanto mais complexo ficou o seu dia a dia...?*”, podendo assim ser relacionado diretamente à ausência de mapeamento de processos com a baixa performance pós-implantação de nova tecnologia e falta de engajamento dos usuários. Alerta trazido pelo estudo de Hamanaka e Soares (2019), por se observar que o mapeamento descrito das atividades realizadas e detecção de erros na execução de tarefas na organização proporciona aumento da eficiência de seus processos, o que não ocorreu nos escritório bandeira vermelha.

A última questão “*O quanto você se sentiria ao ver uma inteligência artificial identificando uma falha em sua rotina?*” obteve relevante nota 10 dos respondentes em escritórios bandeira verde, que representa o bem-estar na convivência com a inteligência artificial nestes escritórios, e a menor nota foi obtida nos escritórios de bandeira vermelha, ao relacionar com estudo de Tolbert e Zucker (1999) de que o processo de institucionalização de uma inovação inicia-se por meio da habitualização; passa pelo processo de objetificação e por fim, chega à sedimentação, em que novos hábitos ou normas são reproduzidas com naturalidade pelos membros da organização, mais uma vez é evidenciada a relação do insucesso com ausência de um trabalho de institucionalização para a nova tecnologia, que também se percebe no percentual mais baixo obtido em escritórios de bandeira vermelha na questão “*O uso da aplicação Gestta/Onvio Processos para você já se tornou um hábito?*” da Tabela 3 a seguir relaciona-se a questões relacionadas a automações.

Questões	Verde	Amarelo	Vermelho
Para você o quanto novas tecnologias que automatizam rotinas são importantes no seu dia a dia no escritório? (Média de Notas: 0/Nada Importante a 10/Muito Importante)	9,25	9,71	9,80
O quanto você estaria disposto a voltar investir tempo e dedicação em uma nova tecnologia que é trazida para o escritório? (Média de Notas: 0/Nada disposto a 10/Muito Disposto)	8,75	9,04	9,00
O quanto lhe agrada quando o escritório traz novas ferramentas de trabalho que demandam de treinamento e período de adaptação? (Média de Notas: 0/Nada Agradável a 10/Muito Agradável)	9,75	8,76	8,60
Você acha que ganhou mais atividades a realizar em sua rotina diária? (% de Respostas Sim)	75,00%	57,14%	40%
O uso da aplicação Gestta/Onvio Processos para você já se tornou um hábito? (% de Respostas Sim)	75,00%	85,71%	60%
Você tem medo de perder sua função na empresa para uma máquina ou inteligência artificial? (% de Respostas Sim)	0,00%	14,28%	0%

Tabela 3 – Questões relacionadas a Automações

Respondentes de Escritórios em bandeira verde relataram que executam mais atividades evidenciando um ganho de performance desses escritórios, aumento de produção, o escritório realizando mais no mesmo espaço de tempo sem medo perder a função dentro da empresa, como também já habituados à nova tecnologia. O inverso ocorre nos escritórios de bandeira vermelha que tiveram o menor percentual na habitualização e ganho de atividades executadas, fato este que se pode diretamente relacionar aos resultados das questões de Mapeamento de Processos, em que nestes mesmos escritórios foram obtidas respostas inversas aos escritórios de bandeira verde.

Este resultado é coerente com o estudo de Hamanaka e Soares (2019), por se observar que o mapeamento descrito das atividades realizadas e detecção de erros na execução de tarefas na organização proporciona aumento da eficiência de seus processos. À baixa performance nos escritórios de bandeira vermelha CBOK (2013) corrobora com a afirmação “um esforço de BPM baseado em tecnologia, mas sem método, está fadado ao fracasso.

Setor	Respondentes	Participação
Pessoal	16	53%
Fiscal	5	17%
Contábil	2	7%
Financeiro	2	7%
Diretoria	4	13%
Outro	1	3%

Tabela 4 – Respondentes por Setores

A pesquisa obteve maior adesão de respondentes do Setor Pessoal que concentrou 53% da população observada, é um ponto a ser tratado em trabalho futuro a fim de identificar o que inibiu profissionais de outros setores a também se dispor para uma pesquisa mesmo anônima, considerando estudo de Kipper (2011) em que toda empresa é um conjunto de atividades inter-relacionadas que buscam agregar valor específico ao cliente. Assim, para gerar vantagem competitiva em relação às demais empresas que trabalham com os mesmos produtos ou serviços, é necessário compreender a empresa a partir do somatório de seus processos ou, simplesmente, por seus macroprocessos.

5. CONCLUSÃO

Resultados demonstraram que profissionais que subutilizam o software de gestão voltado para gerir tarefas tiveram a percepção de estar com sua rotina de trabalho mais complexa apesar da existência de uma sequência de atividades diárias previamente determinadas a serem seguidas; de que não se utilizam de manual de procedimentos, evidenciando a ausência de prévio Mapeamento de Processos e de que rotina de trabalho segue sequência empírica da cultura estabelecida. Estes têm menor probabilidade de reportar ao superior direto informação de que determinada tarefa se tornou repetitiva e que poderia se buscar automação.

Outro dado interessante é mediana satisfação em ter uma falha pessoal sendo apontada por tecnologia de inteligência artificial, corroborando para a baixa performance no uso do software, sendo este um possível impeditivo à sedimentação do uso da ferramenta. Quanto às perguntas relacionadas a automações não houve grandes variações quanto à importância que se dá às novas tecnologias de automação, como também a ausência do medo de perda de espaço no mercado de trabalho para novas tecnologias entre os que mais utilizam e os que menos utilizam o software.

Em escritórios com baixa performance no uso do software o percentual foi menor na afirmação de que uso já se tornou hábito; também foi menor o índice nestes escritórios quando se avalia o quanto lhes agradam a fase de treinamento e período de adaptação, o período chamado de implantação, o que se pode considerar um impeditivo já que houve relação com a baixa performance no uso do software.

Os resultados evidenciam que parece haver relação entre a ausência de mapeamento de processos anteriores e a baixa institucionalização do uso do software em investigação. Ou seja, quando Kipper *et al* (2011, p. 92) sugeriram que “mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são executadas e inter-relacionadas” e se relaciona aos resultados obtidos fica evidente a importância que há de se definir um processo antes de automatizá-lo. Os achados, portanto, contribuem para a empresa fornecedora de softwares de gestão, indicando a necessidade de previamente haver uma consultoria em termos de gestão para mapeamento prévio de processos para que o sistema seja efetivo, assim como destaca para as empresas que o sucesso de uma automação depende de uma organização anterior

a esta automação. Como sugestão futura, é necessário ampliar a amostra e repeti-la periodicamente, a fim de captar eventuais mudanças nos resultados da pesquisa. Também cruzar dados com tempo de uso do software a fim de perceber usabilidade em marcos temporais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. E. F. Revolução tecnológica no mundo dos negócios e algumas oportunidades e desafios na área contábil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 14, p. e165516, 2020. DOI: 10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.165516. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/165516>. Acesso em: 5 nov. 2022.

ANGONESE, Rodrigo; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Análise dos fatores de resistência envolvidos no processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, p. 214-227, 2014.

BREDA, Zulmir Ivânio. A função social da contabilidade e de seus profissionais. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 247, p. 79-84, jan/fev. 2021.

CBOK, Bpm. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. **Corpo Comum do Conhecimento–Abmp Bpm Cbok**, v. 3, 2013.

DUARTE, Roberto Dias. Mapa do empreendedorismo na contabilidade 2020.[livro eletrônico] : O mercado caminha para a consolidação?. Belo Horizonte : Ideas@Work, 2020. Disponível em: <https://www.robertodiasduarte.com.br/mapa-do-empreendedorismo-na-contabilidade-download-do-material-completo/>. Acesso em: 29 out. 2022.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GRESSLER, Lori Alice. Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios. 2. ed. rev. Atual – São Paulo: Loyola, 2004.

HAMANAKA, Raíssa Yuri; AGANETTE, Elisângela Cristina. Aplicações da metodologia BPM em Instituições de Ensino Superior um estudo comparativo. 2022.

HAMANAKA, Raíssa Yuri; SOARES, Filipi Miranda. A relação entre o mapeamento de processos e a modelização no contexto da gestão do conhecimento: estudo de caso aplicado em uma biblioteca digital. **Investigación bibliotecológica**, v. 33, n. 81, p. 223-240, 2019.

KIPPER, Liane Mahlmann et al. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

SÁ, Antonio Lopes. FISCOSoft Online - n. 63/2002 - 11/01/2002. Disponível em : <http://artigoscheckpoint.thomsonreuters.com.br/a/22te/evolucao-e-futuro-da-profissao-contabil-antonio-lopes-de-sa>. Acesso em 29 out. 2022.

SANTOS, C. H. S. et al. Gestão de processo: a proposição de um modelo de análise. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 1, p. 122-148, 2017.

SEETHAMRAJU, Ravi; MARJANOVIC, Olivera. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. **Business Process Management Journal**. v. 15, p. 920-936, 2009.

TISOTT, Sirlei Tonello et al. A contabilidade consultiva como fator de sucesso das micro e pequenas empresas. **REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 127-144, set. 2022. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<http://cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1621>>. Acesso em: 05 nov. 2022. doi:<https://doi.org/10.6034/rmpe.v16i1.1621>.

THOMSON REUTERS. **O que esperar da nova contabilidade? A visão dos contadores brasileiros sobre o futuro da profissão**. Criciúma. *e-Book*. Disponível em: <https://www.dominiosistemas.com.br/biblioteca-de-conteudos/contabilidade-do-futuro/>. Acesso em: 05 nov. 2022.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. 1999. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, p. 193-217.

VIZZON, Janaina Silveira et al. (Re) desenho de processos de negócios: uma pesquisa-ação. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 2, 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Perfil do Escritório
Nº de Clientes
Tempo de Início na Atividade Contábil (Anos)
Nº de Funcionários
Qualificação do Responsável - Contador () Técnico ()
Formação - Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado ()
Autoclassificação do escritório: Pequeno () Médio () Grande ()
Tempo de uso do sistema Domínio:
Perfil do Respondente
Sexo: Feminino () Masculino ()
Idade:
Formação - Fundamental () Ens. Médio () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado ()
Formação em Contabilidade? Sim () Não ()
Formação de Origem?
Tempo de atuação na profissão:
Questões ao Dep. Pessoal
Contando com você quantas pessoas fazem parte do Setor?
Você ocupa cargo de chefia? Sim () Não ()
Você se relaciona de forma direta com clientes do escritório, seja por ligação telefônica ou atendimento presencial? Sim () Não ()
Você vivenciou a transição para o e-Social? Sim () Não ()
Se sim, de 0 a 10 qual a sua percepção de adaptação a nova forma de declaração. 0 para nada adaptado e 10 para Totalmente Adaptado.
Você vivenciou o trabalho Home-office na Pandemia Covid-19? Sim () Não ()
Se sim, de 0 a 10 qual nota você se daria para sua adaptação ao novo modelo de trabalho?
Quando iniciou suas atividades no escritório, recebeu algum treinamento sobre rotinas do escritório? ()Sim ()Não
Para você o quanto novas tecnologias que automatizam rotinas são importantes no seu dia-a-dia no escritório? Dê nota de Zero a Dez.
Mencione possíveis problemas com atrasos de entregas de declarações ou guias a clientes (Aberta)
Questões ao Dep. Fiscal
Contando com você quantas pessoas fazem parte do Setor?
Você ocupa cargo de chefia? Sim () Não ()

Você se relaciona de forma direta com clientes do escritório, seja por ligação telefônica ou atendimento presencial? Sim () Não ()
Você vivenciou a transição para as declarações Sped Fiscal e Efd Contribuições? Sim () Não ()
Se sim, de 0 a 10 qual a sua percepção de adaptação a nova forma de declaração. 0 para nada adaptado e 10 para Totalmente Adaptado.
Você vivenciou o trabalho Home-office na Pandemia Covid-19? Sim () Não ()
Se sim, de 0 a 10 qual nota você se daria para sua adaptação ao novo modelo de trabalho?
Quando iniciou suas atividades no escritório, recebeu algum treinamento sobre rotinas do escritório?
De 0 a 10 para você o quanto as tecnologias que automatizam rotinas são importantes no seu dia-a-dia no escritório?
Problemas com atrasos de entregas de declarações ou guias a clientes? (Aberta)
Questões ao Dep. Contábil
Contando com você quantas pessoas fazem parte do Setor?
Você ocupa cargo de chefia? Sim () Não ()
Você se relaciona de forma direta com clientes do escritório, seja por ligação telefônica ou atendimento presencial? Sim () Não ()
Você vivenciou a transição para as declarações Sped ECD e Sped ECF? Sim () Não ()
Se sim, de 0 a 10 qual a sua percepção de adaptação a nova forma de declaração. 0 para nada adaptado e 10 para Totalmente Adaptado.
Quais dificuldades enfrentadas?
Você vivenciou o trabalho Home-office na Pandemia Covid-19? Sim () Não ()
Se sim, de 0 a 10 qual nota você se daria para sua adaptação ao novo modelo de trabalho?
Quando iniciou suas atividades no escritório, recebeu algum treinamento sobre rotinas do escritório?
De 0 a 10 para você o quanto as tecnologias que automatizam rotinas são importantes no seu dia-a-dia no escritório?
Problemas com atrasos de entregas de declarações ou guias a clientes
Questões ao Dep. Financeiro
Contando com você quantas pessoas fazem parte do Setor?
Você ocupa cargo de chefia? Sim () Não ()
Você se relaciona de forma direta com clientes do escritório, seja por ligação telefônica ou atendimento presencial? Sim () Não ()
Você vivenciou a transição para os bancos digitais? Sim () Não ()
Se sim, de 0 a 10 qual a sua percepção de adaptação ao novo formato bancário. 0 para nada adaptado e 10 para Totalmente Adaptado.
Quais dificuldades enfrentadas?
Você vivenciou o trabalho Home-office na Pandemia Covid-19? Sim () Não ()
Se sim, de 0 a 10 qual nota você se daria para sua adaptação ao novo modelo de trabalho?
Quando iniciou suas atividades no escritório, recebeu algum treinamento sobre rotinas do escritório?

De 0 a 10 para você o quanto as tecnologias que automatizam rotinas são importantes no seu dia-a-dia no escritório?
Problemas com atrasos de entregas de declarações ou guias a clientes
Questões ao Dep. Processual
Contando com você quantas pessoas fazem parte do Setor?
Você ocupa cargo de chefia? Sim () Não ()
Você se relaciona de forma direta com clientes do escritório, seja por ligação telefônica ou atendimento presencial? Sim () Não ()
Você vivenciou o trabalho Home-office na Pandemia Covid-19? Sim () Não ()
Se sim, de 0 a 10 qual nota você se daria para sua adaptação ao novo modelo de trabalho?
Quando iniciou suas atividades no escritório, recebeu algum treinamento sobre rotinas do escritório?
De 0 a 10 para você o quanto as tecnologias que automatizam rotinas são importantes no seu dia-a-dia no escritório?
Problemas com atrasos de entregas de declarações ou guias a clientes
Software de gestão - Escritório
A implantação da ferramenta Gestta proporcionou aumento de clientes?
A implantação da ferramenta Gestta proporcionou aumento no resultado financeiro do escritório?
A implantação do sistema atendeu as suas expectativas? ()Sim ()Não
Os técnicos de implantação tiveram conhecimento e didática adequada para realização do trabalho? ()Sim ()Não
Está utilizando o sistema? ()Sim ()Não
Está satisfeito com o produto que adquiriu? ()Sim ()Não
Você indicaria a implantação de software de gestão de processos para terceiros? ()Sim ()Não
Software de gestão - Respondentes
Tempo de uso da ferramenta Gestta:
O Gestta foi a primeira ferramenta de gestão de processos utilizada pelo escritório? Sim () Não ()
Os serviços estão sendo entregues com maior agilidade? Sim sempre () Sim na maioria das vezes () Sim, mas poderia ser melhor () Não
Os serviços estão sendo entregues com maior segurança? Sim sempre () Sim na maioria das vezes () Sim, mas poderia ser melhor () Não
De 0 a 10 para você o quanto mais complexo ficou o seu dia-a-dia no escritório? 0 para nada complexo e 10 para muito complexo
Você acha que ganhou mais atividades a realizar em sua rotina diária? () Sim () Não
Problemas com atrasos de entregas de serviços ocorrem com qual frequência após implantação do gestta? ()Nunca () Raramente () Algumas vezes () Muitas Vezes
O uso da aplicação Gestta pra você já se tornou um hábito? () Sim () Não
Mapeamento de Processos

Pra você Mapeamento de processos é: ()Uma maneira de ter uma visão dos problemas da empresa. ()Uma maneira de visualizar o processo por meio de um organograma e buscar redução de custos para empresa ()Método de avaliar um processo e obrigatoriamente propor melhorias. () Maneira de colocar um processo em forma de um diagrama que possa ser projetado, avaliado e redesenhado, se necessário.
Suas atividades diárias acontecem conforme uma sequência previamente programada? ()Sim ()Não
Quando uma atividade se torna repetitiva qual sua ação?
Suas atividades diárias estão armazenadas em algum tipo de manual de procedimentos? ()Sim ()Não
Você tem medo de perder seu emprego para uma máquina? ()Sim ()Não
Quando uma nova tecnologia é trazida para o escritório e considera que não teve sucesso, o que você faz? (Aberta)
Como você se sentiria ao ver apontada uma falha em sua rotina?
Você gosta quando o escritório traz novas ferramentas de trabalho que demandam de treinamento e período de adaptação?