

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Thalia Taíse Da Silva

**GERENCIAMENTO E ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PESSOAS:
UMA PESQUISA EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

**Frederico Westphalen, RS
2025**

Thalia Taíse Da Silva

**GERENCIAMENTO E ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PESSOAS:
UMA PESQUISA EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharela em Administração** junto ao Instituto Federal Farroupilha – Campus Frederico Westphalen.

Orientador: Prof. Dra. Ana Claudia da Rosa.

**Frederico Westphalen, RS
2025**

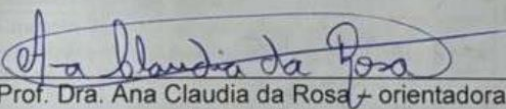
Thalia Taise Da Silva

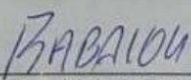
**GERENCIAMENTO E ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PESSOAS:
UMA PESQUISA EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao curso de
Bacharelado em Administração do Instituto Federal Farroupilha – *campus* Frederico
Westphalen, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em
Administração.

Aprovado em: 09 de dezembro de 2025

Banca Examinadora:


Prof. Dra. Ana Claudia da Rosa – orientadora
IFFar – FW


Prof. Dr. Volmir Rabaioli
IFFar – FW

Documento assinado digitalmente
 PEDRO HENRIQUE DE GOIS
Data: 12/12/2025 15:46:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois
IFFar – FW

Frederico Westphalen
2025

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela vida, força e sabedoria concedida em todos os momentos dessa caminhada, foi ele quem me sustentou diante das dificuldades e me deu serenidade para seguir com fé.

Aos meus pais, José e Marines, minha eterna gratidão. Vocês são o exemplo de dedicação e humildade que carrego comigo, e me ensinaram que o verdadeiro sucesso está em nunca desistir dos sonhos, pois cada esforço vale a pena quando se tem propósito. Cada conquista minha é reflexo dos valores, do amor e da dedicação que sempre me deram. Aos meus familiares, gratidão por estarem presentes, por cada gesto de carinho e por todo incentivo que me impulsionou a seguir em frente. Ao meu namorado, Júnior, agradeço por todo amor, carinho e compreensão. Obrigada por ser meu companheiro de todas as horas, pela paciência e força.

À minha orientadora, professora Dra. Ana Cláudia, minha sincera gratidão pela confiança, paciência, dedicação e sabedoria que me acompanhou ao longo desta jornada. Sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento pessoal e profissional.

À empresa Argenta Contabilidade e Consultoria LTDA, agradeço pela oportunidade de aprendizado e pela confiança depositada em meu trabalho. Essa vivência contribuiu significativamente para o meu crescimento.

Ao Instituto Federal Farroupilha - Campus Frederico Westphalen e a todos os professores, deixo meu sincero agradecimento por compartilharem conhecimento, inspiração, incentivo e exemplo de dedicação. Cada disciplina, ensinamento e desafio ao longo dessa jornada acadêmica contribuiu de forma valiosa para a minha formação.

Por fim, obrigado a todos os amigos que estiveram presentes ao longo dessa caminhada, pelo incentivo, risadas, cansaço, noites de estudo, momentos inesquecíveis e por tornarem a jornada mais leve e significativa. A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista, deixo o meu mais profundo agradecimento e o desejo sincero de que cada um sinta-se parte desta realização.

Este trabalho representa mais do que o encerramento de um ciclo acadêmico, é a concretização de um sonho construído com amor, dedicação e o apoio de pessoas especiais que estiveram ao meu lado em todos os momentos. Ao olhar para trás, percebo que cada desafio, cada aprendizado e cada etapa foram essenciais para chegar até aqui. Nada disso seria possível sem o apoio, o amor e a presença daqueles que caminharam comigo nesta trajetória.

“Nenhum caminho é impossível quando existe fé, amor e gratidão no coração.”

RESUMO

GERENCIAMENTO E ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PESSOAS: UMA PESQUISA EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

O objetivo geral deste Trabalho de Conclusão de Curso é descrever práticas de gestão de pessoas na organização Argenta Contabilidade e Consultoria, localizado em Frederico Westphalen – RS. Considerando as transformações do mercado e a crescente importância das pessoas nas organizações prestadoras de serviços, especialmente em empresas contábeis, buscou-se compreender de que forma a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho organizacional e a sustentabilidade do negócio. A pesquisa situa-se no campo da Administração, com enfoque na gestão estratégica de pessoas, e tem como referencial autores como Chiavenato (2014), Dutra (2016), Marras (2011), Mintzberg (2000) e Andrade (2016), que ressaltam a importância do alinhamento entre estratégias organizacionais e práticas de gestão de pessoas. O trabalho utiliza a metodologia qualitativa, com enfoque em estudo de caso, utilizando como instrumentos de coleta de dados a observação direta, entrevistas semiestruturadas e análise documental. As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo, conforme Silva et al. (2012). Os resultados evidenciam que a empresa adota práticas de gestão de pessoas de caráter empírico e centralizado, com envolvimento da liderança, embora não possua um setor formal de gestão de pessoas. Foram identificados pontos fortes, como o comprometimento da equipe e o bom clima organizacional, bem como fragilidades, como a ausência de padronização de processos e de indicadores de desempenho. A análise possibilitou a proposição de estratégias voltadas à estruturação formal de um setor de gestão de pessoas, à padronização dos processos de recrutamento, seleção e integração, criação de um programa contínuo de capacidades e desenvolvimento profissional, implantação de indicadores de desempenho e avaliação de desempenho, o fortalecimento da comunicação interna e do clima organizacional, reforçar o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais, por fim, recomenda-se o investimento gradual na digitalização dos processos de gestão de pessoas.

Conclui-se que a implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas representa um diferencial competitivo para empresas contábeis, favorecendo o desenvolvimento humano, a eficiência organizacional e a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Estratégia Organizacional. Escritório de Contabilidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de Aprendizagem segundo Mintzberg (2000)	22
Figura 2 – Níveis organizacionais segundo Oliveira (2018)	25
Figura 3 – Dimensões dos desafios enfrentados	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de missão de uma fábrica de móveis	28
Quadro 2 – Definição de Missão, Visão e Valores	29
Quadro 3 – Análise do ambiente interno da organização	33
Quadro 4 – Tipos de análise ambiental no planejamento estratégico	33
Quadro 5 – Roteiro de perguntas para entrevista	39
Quadro 6 – Serviços prestados pela Argenta Contabilidade e Consultoria.....	43
Quadro 7 – Síntese das Categorias de Análise da Pesquisa.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

GP – Gestão de Pessoas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

PE – Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA	18
2.3 ESTRATÉGIA E TOMADA DE DECISÃO	20
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PESSOAS.....	23
2.4.1 Missão, Visão e Valores.....	27
2.4.2 Objetivos estratégicos.....	30
2.4.3 Análise SWOT	31
2.5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	37
4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA: ARGENTA CONTABILIDADE E CONSULTORIA.....	42
4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	45
4.3. DESAFIOS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	49
4.4. PROPOSTAS DE MELHORIAS E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICES	60

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas constitui um dos pilares essenciais para o sucesso organizacional, especialmente em empresas prestadoras de serviços, como escritórios de contabilidade, nos quais profissionais especializados representam um diferencial estratégico. A complexidade do ambiente organizacional e as constantes transformações no mundo do trabalho impõem novos desafios à área de gestão de pessoas (GP), exigindo práticas mais alinhadas à estratégia das organizações. Segundo Chiavenato (2014), o sucesso organizacional está diretamente ligado à forma como as pessoas são geridas, uma vez que são elas que detêm o conhecimento, as habilidades e a capacidade de inovação necessárias para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente de constante transformação. Assim, torna-se essencial alinhar as práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional, promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e estimulando um ambiente propício à alta performance.

Esse tema insere-se no campo da Administração, particularmente na gestão estratégica de pessoas, que vem se consolidando como uma área importante tanto no meio acadêmico quanto no contexto empresarial. Em cenários marcados por alta competitividade, inovação tecnológica e exigências por maior produtividade torna-se imprescindível o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas para garantir o desempenho e a sustentabilidade organizacional. Segundo Chiavenato (2014, p. 13), “as pessoas constituem o maior patrimônio das organizações, pois delas depende o sucesso ou o fracasso organizacional”, o que evidencia a importância de políticas e práticas de GP orientadas estrategicamente.

A gestão estratégica de pessoas busca integrar suas ações aos objetivos organizacionais para transformar a capacidade de trabalho em uma vantagem competitiva sustentável. Isso envolve práticas como recrutamento e seleção alinhados ao perfil da organização, programas de capacitação contínua, avaliação de desempenho baseada em metas e competências, além de planos de carreira e reconhecimento profissional. Conforme Chiavenato (2014), esse alinhamento contribui para um ambiente mais produtivo e engajado. Dutra (2012) reforça que o desenvolvimento sistemático das competências essenciais é decisivo para manter a performance da organização no longo prazo.

Além disso, a adoção de estratégias proativas na gestão de pessoas permite às organizações antecipar as tendências e se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Entre essas estratégias, destacam-se a promoção da cultura organizacional voltada para a inovação, a liderança participativa e o uso de tecnologias para gestão do desempenho. De acordo com

Marras (2011), estratégias eficazes em gestão de pessoas devem ser capazes de integrar os objetivos individuais e organizacionais, promovendo um equilíbrio entre os resultados e o bem-estar no ambiente de trabalho. Nesse sentido, as empresas prestadoras de serviços, como os escritórios de contabilidade, dependem da qualificação e também do comprometimento de cada um de seus funcionários e isso exige políticas de gestão mais flexíveis, motivadoras e alinhadas às exigências do cenário competitivo atual.

Mintzberg (2000) contribui significativamente para a compreensão do conceito de estratégia ao destacar que ela não deve ser entendida apenas como um plano formal elaborado pela alta gestão, mas também como um padrão de comportamentos e decisões que se consolidam ao longo do tempo. Para o autor, a estratégia pode emergir das práticas cotidianas e da interação entre os diversos níveis da organização, o que reforça a importância da participação ativa da área de gestão de pessoas nesse processo. Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas precisa ser capaz de interpretar o contexto organizacional, adaptar-se às mudanças e influenciar positivamente a cultura e os comportamentos organizacionais. Ao reconhecer que as estratégias podem ser deliberadas ou emergentes, Mintzberg amplia o papel da gestão de pessoas como agente de transformação e alinhamento entre as práticas internas e os objetivos organizacionais.

A gestão de pessoas tem se tornado um fator essencial para o sucesso das organizações, principalmente em cenários que possuem rápidas mudanças, avanços tecnológicos e crescente competitividade. Esse campo da Administração evoluiu ao longo dos anos, deixando de ser apenas operacional e burocrático para assumir um papel mais estratégico dentro das empresas. Nesse novo modelo, os trabalhadores são valorizados no processo organizacional, contribuindo com competências e experiências essenciais para atingir os objetivos da empresa. Ao invés de apenas executar tarefas rotineiras, a área de gestão de pessoas passou a desempenhar um papel integrador, atuando de forma alinhada às diretrizes estratégicas das empresas. Essa mudança é destacada por Chiavenato (2014), que considera as pessoas o principal diferencial competitivo das organizações, além de Dutra (2012), que reforça a importância do alinhamento entre pessoas, competências e estratégia organizacional. Lacombe (2005) também aponta que a gestão estratégica de pessoas deve ser protagonista na construção de vantagem competitiva sustentável.

As práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento, engajamento e retenção dos colaboradores são cruciais para a sustentabilidade organizacional. Esse enfoque torna-se ainda mais necessário em empresas prestadoras de serviços, onde o fator humano é o principal responsável pela geração de valor. Ao contrário de organizações industriais, nas quais

máquinas e equipamentos desempenham papel central, nos serviços são os conhecimentos, atitudes e habilidades dos profissionais que determinam a qualidade e a eficiência das entregas.

A gestão estratégica de pessoas, conforme Marras (2011), tem como objetivo integrar os interesses individuais dos colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo o equilíbrio entre desempenho e satisfação. Essa abordagem envolve a formulação e implementação de políticas que contemplem o ciclo completo da gestão de talentos, desde o recrutamento até a avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento. Segundo Dutra (2012), uma gestão eficaz deve estar atenta às competências críticas para o negócio, sendo desenvolvidas continuamente por meio de ações sistemáticas e coerentes com a cultura e os objetivos da empresa.

Além disso, a adoção de práticas proativas em gestão de pessoas possibilita que as organizações antecipem mudanças no mercado e ajustem suas estratégias com maior agilidade. Entre essas práticas, destacam-se a liderança participativa, o incentivo à inovação, o uso de tecnologias na gestão do desempenho e o fortalecimento da cultura organizacional. Para Marras (2011), é necessário construir ambientes organizacionais que promovam a motivação e o comprometimento, integrando os colaboradores ao propósito da empresa e incentivando a busca por resultados com qualidade de vida no trabalho.

O cenário brasileiro reforça ainda mais essa necessidade. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), o setor de serviços representa aproximadamente 70% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, sendo a área contábil uma das que mais exige qualificação técnica e atualização constante. Nesse segmento, o bom desempenho está relacionado à competência dos profissionais, o que amplia a relevância das estratégias de gestão de pessoas. Para Chiavenato (2014) e Dutra (2016), o investimento na valorização dos colaboradores, por meio de políticas bem estruturadas de gestão de pessoas, representa um importante diferencial competitivo em mercados cada vez mais exigentes.

Apesar do crescente número de estudos sobre gestão estratégica de pessoas, observa-se que ainda há uma distância entre a teoria e a prática, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas localizadas no interior do país. Escritórios de contabilidade, por exemplo, muitas vezes não aplicam conceitos estratégicos de gestão de pessoas devido à falta de estrutura, recursos ou conhecimento técnico. Segundo Costa (2020), a gestão de pessoas em pequenos negócios tende a ser construída com base na vivência e intuição dos proprietários, sendo fortemente marcada por práticas informais e paternalistas. Diante disso, este estudo

busca contribuir para a redução dessa lacuna, oferecendo uma análise prática e adaptada à realidade local dessas organizações.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, que foi realizada em um escritório de contabilidade localizado na cidade de Frederico Westphalen – RS. A organização atua há mais de 30 anos no mercado contábil e é composta por uma equipe de aproximadamente 45 funcionários.

Apesar do crescente número de estudos sobre gestão estratégica de pessoas, observa-se que ainda há uma distância entre a teoria e a prática, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas localizadas no interior do país. Escritórios de contabilidade, por exemplo, muitas vezes não aplicam conceitos estratégicos de gestão de pessoas devido à falta de estrutura, recursos ou conhecimento técnico. Segundo Costa (2020), a gestão de pessoas em pequenos negócios tende a ser construída com base na vivência e intuição dos proprietários, sendo fortemente marcada por práticas informais e paternalistas. Diante disso, este estudo busca contribuir para a redução dessa lacuna, oferecendo uma análise prática e adaptada à realidade local dessas organizações.

Um aspecto relevante para o estudo é buscar compreender o papel da gestão entre as estratégias organizacionais e a equipe. Em algumas empresas, como é o caso da organização estudada, a proximidade entre gestores e funcionários pode favorecer a implantação de estratégias mais humanas e participativas, desde que sejam bem planejadas e comunicadas.

Diante disso, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais estratégias podem ser adotadas nas práticas de gestão de pessoas na organização Argenta Contabilidade e Consultoria, localizada em Frederico Westphalen – RS?*

1.1 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos definidos como referência para realização deste estudo.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é descrever práticas de gestão de pessoas na organização Argenta Contabilidade e Consultoria localizada no município de Frederico Westphalen.

1.1.2 Objetivos específicos

Com intuito de atingir o objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos:

- Descrever a organização, sua missão, visão e valores;
- Caracterizar práticas de gestão de pessoas;
- Identificar desafios nas práticas de gestão de pessoas.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema está diretamente relacionado aos interesses acadêmicos e profissionais da pesquisadora, além de ser um tópico relevante e atual. Este trabalho visa demonstrar a importância de estruturar estratégias de gestão de pessoas na empresa, com o intuito de evitar problemas como a alta rotatividade com constantes trocas no quadro de funcionários, ou a falta de alinhamento estratégico entre os setores da organização.

O setor de serviços é considerado um dos principais motores da economia brasileira, respondendo por cerca de 70% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (IBGE, 2023). Dentro desse contexto, os serviços de contabilidade se destacam por seu papel estratégico no suporte às empresas, oferecendo suporte técnico e informações financeiras essenciais para a tomada de decisões, o cumprimento de obrigações legais e a sustentabilidade empresarial (Oliveira, 2014).

Esta pesquisa busca construir contribuições práticas. Ao analisar a gestão de pessoas em um escritório de contabilidade, o estudo busca fornecer contribuições para a melhoria das práticas internas da organização pesquisada, propondo estratégias mais alinhadas às necessidades reais do ambiente de trabalho. Segundo Gil (2010), as pesquisas aplicadas são aquelas que se voltam à solução de problemas concretos, sendo particularmente valiosas para organizações que enfrentam desafios específicos. Dessa forma, espera-se que os resultados obtidos possam auxiliar na redução da rotatividade, melhoria do clima organizacional e fortalecimento da cultura corporativa.

A escolha da empresa justifica-se por sua atuação consolidada e pelo interesse em promover melhorias na gestão de pessoas, reconhecendo a importância do indivíduo como base para a excelência nos serviços prestados. Além disso, a pesquisa pode servir como referência para outras empresas do setor de serviços, especialmente escritórios de

contabilidade que compartilham características similares e enfrentam dificuldades semelhantes na área de gestão de pessoas.

Severino (2007) destaca, uma das funções da pesquisa científica é construir conhecimento útil e replicável, que possa ser adaptado a outros contextos organizacionais, respeitando suas particularidades. Assim, os resultados deste estudo podem ajudar gestores, consultores e profissionais de gestão de pessoas a adotarem práticas mais eficientes e sustentáveis em suas próprias organizações.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa visa o avanço dos estudos sobre gestão de pessoas no contexto de organizações prestadoras de serviços, especialmente no setor contábil. A gestão de pessoas ainda é um campo em constante construção e atualização, particularmente quando aplicada a realidades específicas, como as de micro e pequenas empresas do setor terciário.

Além disso, a pesquisa fornece subsídios teóricos para futuras investigações sobre o papel estratégico da gestão de pessoas em empresas de serviços, considerando suas particularidades estruturais, culturais e operacionais. De acordo com Marras (2011), cada organização demanda soluções personalizadas na gestão de pessoas, o que reforça a importância de estudos de caso que contribuam para enriquecer o referencial teórico da área com evidências empíricas.

No contexto regional, a cidade de Frederico Westphalen tem apresentado crescimento significativo no setor de serviços, destacando-se especialmente o segmento contábil, que exerce papel estratégico na economia local. Em 2021, o Produto Interno Bruto (PIB) do município atingiu R\$ 1,3 bilhão, representando um crescimento de 31% em cinco anos. Contudo, muitos desses escritórios enfrentam desafios típicos relacionados à gestão de pessoas, como elevada rotatividade de colaboradores, desalinhamento estratégico entre equipes e dificuldades na retenção de talentos, problemas que podem comprometer a qualidade dos serviços prestados e a sustentabilidade do negócio.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em três capítulos principais, elaborados de forma a proporcionar uma progressão lógica e coerente do tema proposto.

Na introdução, apresenta-se o contexto da pesquisa, a delimitação do problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa da escolha do tema, bem como as contribuições

teóricas e práticas esperadas para a área da Administração, especialmente no campo da gestão estratégica de pessoas.

No referencial teórico são abordados os principais conceitos relacionados à estratégia organizacional e à gestão de pessoas, com ênfase em temas como diretrizes organizacionais, análise do ambiente interno e externo, planejamento estratégico e implementação de estratégias voltadas ao setor de gestão de pessoas, com base em autores como Chiavenato (2014), Marras (2011), Mintzberg (2000) e Andrade (2016).

Após, nos procedimentos metodológicos descreve-se o tipo de pesquisa adotada, o método de abordagem, os procedimentos de coleta e análise de dados, além da caracterização da empresa objeto do estudo. O trabalho utiliza a metodologia qualitativa, com enfoque em estudo de caso, entrevistas e observação direta, conforme orientação de Gil (2019) e Yin (2015).

Por fim, após a coleta e análise dos dados, os resultados serão apresentados em seção própria, seguida pelas considerações finais, que trarão uma síntese das contribuições do estudo, limitações e sugestões para futuras pesquisas. A estrutura adotada segue as diretrizes metodológicas recomendadas por autores como Severino (2007) e Gil (2010), buscando assegurar clareza, coerência e relevância científica ao trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos que fundamentam teoricamente o presente estudo. Para facilitar a compreensão dos temas explorados, o conteúdo foi organizado em seções que tratam da evolução histórica da área de estratégia, gestão de pessoas, definição de conceitos de planejamento e implementação da estratégia, análises e plano de ação estratégicos em gestão de pessoas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

A gestão de pessoas é um pilar essencial para o sucesso organizacional. Obteve uma evolução de uma função meramente operacional, voltada para rotinas burocráticas e legais, para uma área estratégica que integra práticas de atração, desenvolvimento, retenção e valorização de talentos (Chiavenato, 2014; Marras, 2011). Segundo Chiavenato (2014), as pessoas são consideradas o maior patrimônio das organizações, pois é por meio delas que se geram conhecimento, inovação e vantagem competitiva. Marras (2011) complementa ao destacar que a gestão eficaz de pessoas busca alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, promovendo produtividade mantendo o bem-estar dos funcionários.

Dutra (2016) reforça que a competitividade atual exige que as empresas identifiquem e desenvolvam competências essenciais, tornando a área de gestão de pessoas um agente ativo no planejamento e execução das estratégias corporativas. Para o autor, práticas como recrutamento alinhado à cultura organizacional, treinamento contínuo e avaliação de desempenho são fundamentais para garantir que os profissionais estejam preparados para os desafios do mercado. Lacombe (2005) destaca que a gestão estratégica de pessoas deve ser protagonista na construção de uma cultura voltada para resultados e inovação, conectando as ações de liderança às necessidades do negócio.

No âmbito dos escritórios de contabilidade, a importância da gestão de pessoas torna-se ainda mais evidente. Esses ambientes são dependentes do conhecimento e da atualização constante de seus funcionários, pois lidam diariamente com mudanças legais, fiscais e tributárias que exigem precisão e agilidade (IBGE, 2023; Chiavenato, 2014). Diferentemente de setores industriais, onde máquinas e processos são o principal ativo, nos serviços contábeis são os profissionais que garantem a qualidade e a confiabilidade das informações. Assim, o

engajamento, a capacitação e a retenção desses talentos são determinantes para a sustentabilidade e competitividade da organização.

Conforme destaca Dutra (2016), investir em políticas estruturadas de gestão de pessoas em empresas de serviços não apenas fortalece o clima organizacional e reduz a rotatividade, mas também potencializa a entrega de valor ao cliente. Em escritórios de contabilidade de pequeno e médio porte, como o estudado nesta pesquisa, algumas práticas de GP ainda são informais e baseadas na vivência dos gestores, o que reforça a necessidade de analisar e propor estratégias mais estruturadas, alinhadas às demandas do mercado e às características regionais.

Portanto, compreender os conceitos e as particularidades da gestão de pessoas é fundamental para embasar a discussão sobre estratégias de gestão de pessoas, foco deste trabalho, evidenciando a ligação entre teoria, prática e resultados organizacionais.

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA

A origem do conceito de estratégia remonta à esfera militar, sendo utilizada como um conjunto de ações coordenadas com o objetivo de vencer o inimigo. A palavra "estratégia" nasce na Grécia Antiga e deriva do termo grego *strategos*, que significa "a arte do general". Com o passar do tempo, esse conceito foi adaptado ao contexto organizacional, especialmente a partir da segunda metade do século XX.

Nas décadas de 1950 e 1960, a estratégia começou a ganhar relevância no campo da administração, impulsionada pelo crescimento das grandes corporações e pela necessidade de um planejamento mais estruturado. Nessa fase, a estratégia era vista principalmente como um processo de planejamento de longo prazo. Chandler (1962) destaca a importância da estrutura organizacional como consequência da estratégia adotada por uma empresa. O autor argumentava que a estrutura organizacional deve ser moldada para suportar a estratégia central da empresa, e que a estratégia deve preceder a estrutura.

A evolução do pensamento estratégico nas organizações ocorreu por meio de diferentes abordagens que foram agrupadas em corrente teórica conhecidas como escolas de estratégia. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), essas escolas representam diversas formas de compreender e aplicar a estratégia, influenciadas pelas mudanças no ambiente de negócios, pelo avanço das teorias organizacionais e pela prática. Cada escola

refere-se a uma fase do desenvolvimento do campo estratégico, desde o papel da liderança até fatores externos e estruturais.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), essas abordagens podem ser classificadas em ênfases: prescritiva, descritiva e de configuração. As escolas prescritivas, como a do Design, do Planejamento e do Posicionamento, dominaram o pensamento estratégico até a década de 1980, partem da premissa de que a estratégia pode ser formulada de maneira racional, sistemática e deliberada.

Já as escolas descritivas, incluem a Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental, surgem como resposta crítica às limitações das abordagens prescritivas. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), essas escolas enfatizam que a estratégia emerge da prática, da experiência e de fatores contextuais, como a cultura organizacional, os jogos de poder e a interação com o ambiente externo. A estratégia é menos planejada e mais adaptativa, construída a partir da aprendizagem organizacional.

Por fim, a Escola da Configuração propõe uma abordagem que busca combinar elementos das demais escolas. Segundo Mintzberg (2000), essa abordagem considera que as organizações passam por períodos de estabilidade estratégica. A estratégia, é ajustada ao estágio de desenvolvimento da organização, respeitando os ciclos de vida e as mudanças.

De acordo com Mintzberg (2000), as abordagens estratégicas podem ser agrupadas em dez escolas do pensamento estratégico, cada uma com uma perspectiva distinta sobre o processo de formulação de estratégias:

- a) Escola do Design: formulação de estratégias como processo de concepção;
- b) Escola do Planejamento: formulação de estratégias como processo formal;
- c) Escola do Posicionamento: formulação de estratégias como processo analítico;
- d) Escola Empreendedora: formulação de estratégias como processo visionário;
- e) Escola Cognitiva: formulação de estratégias como processo mental;
- f) Escola de Aprendizado: formulação de estratégias como processo emergente;
- g) Escola do poder: formulação de estratégias como processo de negociação;
- h) Escola Cultural: formulação de estratégias como processo coletivo;
- i) Escola Ambiental: formulação de estratégias como processo reativo;
- j) Escola da configuração: formulação de estratégias como processo de transformação.

Segundo Mintzberg (2000), as três primeiras escolas do pensamento estratégico são prescritivas, focando em como as estratégias devem ser formuladas. A escola prescritiva vê a formulação de estratégias como um processo de design informal, centrado na concepção. A

segunda, mais formal, trata a estratégia como um planejamento sistemático. Por fim, a terceira, foca na escolha de posições estratégicas no mercado, priorizando seu conteúdo.

Conforme Oliveira (2018), a formulação estratégica é um processo que combina análise racional e adaptação prática, envolvendo o diagnóstico interno e externo da organização e a definição de objetivos claros e mensuráveis. O autor reforça que a estratégia deve ser construída de forma integrada, articulando o planejamento com a execução e a aprendizagem organizacional, para garantir coerência entre as decisões e os resultados obtidos.

Mintzberg (2000), as seis escolas seguintes, por outro lado, concentram-se na descrição de como as estratégias são realmente formuladas. A escola empreendedora, associa a estratégia à visão de um líder, enquanto as outras, como a escola cognitiva, investigam o processo mental por trás da formulação estratégica. Além disso, a escola de aprendizado vê a estratégia como um processo emergente, enquanto a escola do poder enxerga como uma negociação entre grupos, e a escola cultural considera a formulação de estratégias como um processo coletivo e cooperativo.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há também a escola ambiental, que vê a formulação de estratégias como um processo reativo, a iniciativa vem do ambiente externo, e não da organização. Além disso, existe a escola de configuração, que combina elementos das outras escolas, agrupando o processo de formulação de estratégias, o conteúdo, as estruturas organizacionais e seus contextos em diferentes estágios, como crescimento ou maturidade.

Para a escola da configuração, segundo o autor Mintzberg (2000), a estratégia envolve transformações ao longo do tempo, com mudanças significativas no ciclo de vida das organizações. Essas escolas variam em suas abordagens, algumas mais voltadas para a arte, outras para a prática ou para a análise científica. Elas surgiram em diferentes momentos da administração estratégica, com algumas em declínio e outras ainda em desenvolvimento, mas todas têm impacto tanto na teoria quanto na prática.

2.3 ESTRATÉGIA E TOMADA DE DECISÃO

A estratégia organizacional, a partir das referências apresentadas, configura-se como um processo dinâmico e contínuo, constantemente ajustado às mudanças do mercado, aos avanços tecnológicos e às transformações nas demandas dos clientes. Esse processo requer a

integração entre diferentes áreas da organização e, muitas vezes, a construção de parcerias externas, com o intuito de assegurar o alinhamento das ações operacionais com os objetivos estratégicos da empresa. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia não é apenas o resultado de um plano formal, mas também emerge da interação entre os diversos agentes organizacionais e do ambiente em constante evolução, exigindo flexibilidade, colaboração e visão sistêmica.

Além disso, o conhecimento aprofundado sobre o mercado, os consumidores e os concorrentes, aliado à coleta e análise de dados, é essencial para orientar decisões mais eficazes. Segundo Kotler e Keller (2012), a inteligência de mercado baseada em dados permite às empresas compreender o comportamento dos consumidores e responder de forma proativa às mudanças do ambiente competitivo.

A estratégia pode ser vista como um plano ou conjunto de decisões que direcionam uma organização a atingir seus objetivos, considerando o ambiente interno e externo. Autores como Porter (1986), Miller e Dess (1996), Mintzberg (1994) e Drucker (1986) oferecem diferentes perspectivas sobre a estratégia, enfatizando aspectos como a busca por diferenciação, a adaptação ao ambiente e a importância da análise da situação atual.

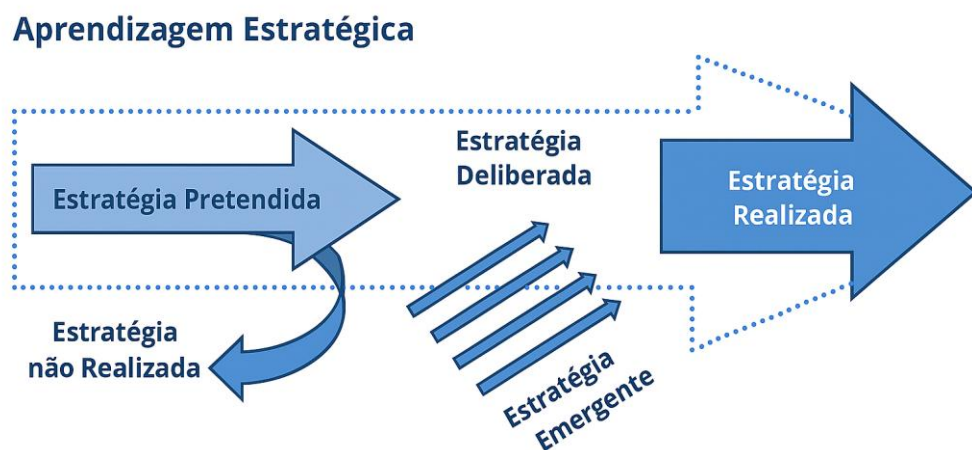
Miller e Dess (1993) definem estratégia como um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para auxiliar as organizações a atingirem seus objetivos. Os autores enfatizam que a estratégia é um esforço deliberado para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, buscando um plano de ação para alcançar essa vantagem. Destacam ainda que as empresas podem utilizar diversas estratégias ao mesmo tempo, como diferenciação e liderança em custos, em diferentes segmentos de mercado.

De acordo com Miller e Dess (1993), os conceitos de liderança em custos, diferenciação e foco devem ser compreendidos como dimensões contínuas do posicionamento estratégico, e não como escolhas mutuamente exclusivas. Os autores argumentam que as organizações podem adotar diferentes combinações e graus de atuação nessas dimensões, ajustando suas estratégias conforme o ambiente competitivo e suas capacidades internas.

Mintzberg (1987) oferece uma visão multifacetada da estratégia, destacando-a não apenas como um plano, mas também como padrão, posição, perspectiva e pretexto. A sua perspectiva considera que a estratégia é um processo dinâmico e evolutivo, moldado pelas decisões e aprendizado da organização ao longo do tempo. Do ponto de vista de Mintzberg et al. (2010), a estratégia pode ser compreendida como um padrão de decisões e ações adotadas pelos gestores ao longo do tempo.

Mintzberg classifica a estratégia em cinco tipos: A estratégia pretendida que é o planejamento futuro, uma estratégia pretendida é a intenção inicial ou plano que a organização tem para alcançar seus objetivos. A estratégia deliberada foi planejada e cumprida, ou seja, a estratégia deliberada é efetivamente implementada e executada conforme o plano pretendido. Em seguida, a estratégia emergente, na qual não era planejada, mas surgiu em contrapartida da estratégia não realizada, ou seja, é aquela que se desenvolve a partir de um processo de aprendizagem e adaptação ao ambiente, não sendo o resultado de um planejamento pré-definido. E por fim, a estratégia realizada, que é a que foi efetivamente exercida, implementada e observada na prática. Pode-se observar esta classificação a seguir, na figura 1.

Figura 1: Processo de Aprendizagem



Fonte : Mintzberg (2000)

Pereira (2011), em seus estudos sobre gestão estratégica, define como um processo de análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, além de suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações para alcançar os objetivos. Esta análise é fundamental para que a organização possa tomar decisões estratégicas informadas e adaptar-se às mudanças do mercado.

Diante dessa compreensão da gestão estratégica, torna-se evidente que a definição clara de objetivos e ações precisa ser estruturada de maneira organizada. Nesse contexto, surge a importância da construção do planejamento estratégico. Segundo Chiavenato (2014), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Por meio dele, as organizações conseguem alinhar recursos, estabelecer prioridades e responder às transformações do ambiente.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PESSOAS

A partir da relevância do planejamento estratégico para o direcionamento organizacional, destaca-se a importância da atuação do setor de gestão de pessoas (GP) nesse processo. A gestão de pessoas tem papel fundamental na execução das estratégias organizacionais, pois é por meio dela que se promove o alinhamento entre os objetivos estratégicos e o comportamento dos colaboradores. De acordo com Marras (2011), a gestão de pessoas deve estar integrada ao planejamento estratégico para garantir que o capital humano esteja capacitado e motivado a contribuir com os resultados esperados pela organização. Dessa forma, o setor de GP deixa de ter apenas uma função operacional e passa a atuar de forma estratégica, apoiando diretamente a implementação das metas organizacionais.

Nesse sentido, percebe-se que o planejamento estratégico em gestão de pessoas (PE em GP) contribui diretamente para o sucesso das estratégias corporativas. Como afirmam Dutra, Hipólito e Silva (2010), o PE em GP permite à organização antecipar-se às necessidades futuras de pessoas, desenvolver competências-chave, reter talentos e construir uma cultura organizacional alinhada aos seus valores e objetivos. Assim, a gestão de pessoas deixa de ser um suporte apenas administrativo e passa a ser agente ativo no processo estratégico, fortalecendo a capacidade da empresa de adaptar-se e prosperar em ambientes complexos e em constante transformação.

A gestão de pessoas exerce um papel fundamental no processo de planejamento estratégico, são os trabalhadores que transformam metas em resultados concretos. Para que os objetivos organizacionais sejam atingidos de forma eficiente, é necessário contar com equipes preparadas, motivadas e alinhadas com a missão e os valores da empresa. Segundo Chiavenato (2014), o capital humano é o recurso mais importante dentro das organizações, e sua gestão estratégica é essencial para garantir competitividade e sustentabilidade em ambientes de constantes mudanças. Assim, planejar estrategicamente envolve não apenas definir metas, mas também desenvolver e direcionar pessoas para que atuem com foco, comprometimento e alto desempenho.

O planejamento é um processo fundamental para as organizações, definem as metas de longo prazo e as estratégias para alcançá-las, considerando os recursos disponíveis e o

ambiente interno e externo. Segundo Oliveira (2011), o planejamento organizacional é uma ferramenta essencial para a coordenação das ações empresariais, pois possibilita uma visão de futuro e a definição de meios para atingi-lo, garantindo maior controle sobre os resultados e adaptabilidade frente às mudanças do ambiente.

Além disso, o planejamento proporciona uma base sólida para a integração entre os setores da empresa, promovendo coerência nas ações e evitando desperdícios de recursos. Conforme Maximiano (2012), ao planejar, a organização estabelece objetivos e escolhe, entre várias alternativas, os caminhos mais eficazes para alcançá-los, o que contribui diretamente para a melhoria do desempenho e da competitividade. Portanto, o planejamento não apenas direciona a organização, mas também fortalece sua capacidade de antecipar desafios e aproveitar oportunidades de maneira estratégica.

Nesse sentido, o alinhamento entre planejamento estratégico e gestão de pessoas torna-se indispensável. Através de políticas bem estruturadas de recrutamento, capacitação, avaliação e retenção de talentos, a área de gestão de pessoas contribui para a formação de um ambiente organizacional coeso, no qual todos os setores caminham na mesma direção. De acordo com Dutra (2016), a integração entre pessoas e estratégia é o que permite à organização não apenas reagir às transformações do mercado, mas também antecipá-las, promovendo inovação e construção de vantagem competitiva. Dessa forma, a gestão de pessoas não deve ser vista como um apoio secundário, mas como agente ativo na elaboração e no sucesso das decisões estratégicas.

Pereira (2011) ressalta que o planejamento é necessário para a ciência da administração, pois diminui o risco e ajuda a minimizar conflitos dentro dos processos de decisão, trazendo pontos positivos como o crescimento da eficiência, eficácia e a efetividade para alcançar os objetivos traçados.

Oliveira (2018) apresenta o planejamento como ações e processos administrativos que avaliam hipóteses futuras por decisões que serão tomadas no presente, buscando ter uma visão a longo prazo de decisões futuras mais eficazes e eficientes, e com maior grau de alcançabilidade dos objetivos da organização. O planejamento estratégico inclui três níveis organizacionais, que segundo Oliveira (2018), podem ser relacionados com os níveis de decisão dentro da organização e ajeitados numa pirâmide organizacional. Na Figura 2 é possível identificar essa concepção do autor.

Figura 2: Níveis organizacionais



Fonte: Adaptado de Oliveira (2018).

Segundo Chiavenato (2003), o nível estratégico é o nível mais alto de planejamento, envolvendo a alta direção da organização. São definidos os objetivos de longo prazo, a missão e a visão da empresa, e as estratégias para alcançar esses objetivos. Já o nível tático, ocorre em um nível intermediário, envolvendo os gestores de departamento. Possui como objetivo desdobrar as estratégias do nível estratégico em planos de ação mais específicos para cada área da empresa. E por fim, o nível operacional, é o nível mais baixo de planejamento, onde os planos são traduzidos em tarefas e atividades diárias. O foco aqui é na execução dos planos táticos e na gestão do dia a dia.

Diante disso, o planejamento estratégico organizacional pode ser entendido como uma estrutura hierárquica que envolve diferentes níveis de planejamento, o planejamento estratégico, tático e operacional, cada um com responsabilidades e objetivos específicos, com a finalidade de garantir que a organização alcance seus objetivos de longo prazo. Segundo Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático e integrado que define a direção da organização, orientando a tomada de decisões e a alocação de recursos. Para ser efetivo, ele deve abranger todos os setores da organização de forma integrada e sistêmica, promovendo a conexão entre os objetivos estratégicos e as ações setoriais. Assim, áreas como finanças, marketing, produção, logística, tecnologia e, de maneira especial neste estudo, a gestão de pessoas, devem alinhar suas atividades às metas globais da organização. Esse alinhamento contribui diretamente para a eficácia organizacional, permitindo que cada setor atue de forma coordenada na busca pelos resultados desejados.

No contexto da gestão de pessoas, o planejamento estratégico assume um papel ainda mais relevante, pois é essa área que gerencia o principal fator de sucesso da organização: as

pessoas. A gestão de pessoas estratégica participa diretamente da formulação e implementação das estratégias organizacionais, atuando em frentes como o recrutamento e seleção de talentos alinhados à cultura da empresa, o desenvolvimento de competências essenciais, a gestão de desempenho, o clima organizacional e a retenção de profissionais (Chiavenato, 2014).

Além disso, a gestão de pessoas é responsável por promover uma cultura organizacional coerente com os valores e objetivos da empresa, fortalecendo o engajamento dos colaboradores com a missão e a visão institucionais. Quando planejada e integrada com os demais setores, a gestão de pessoas contribui não apenas com a administração eficaz do capital humano, mas também com a inovação, a produtividade e a construção de vantagem competitiva para a organização (Dutra, 2016).

Para Bohlander e Snell (2010), o planejamento estratégico da gestão de pessoas é uma ferramenta essencial para garantir a disponibilidade de talentos e competências de acordo com os objetivos de longo prazo da organização. Lacombe (2011) reforça que a gestão de pessoas deve ser tratada como uma função estratégica dentro da empresa, atuando de forma proativa na criação de valor e na sustentação do desempenho organizacional a partir da valorização e do desenvolvimento dos colaboradores.

Além das práticas operacionais, a gestão de pessoas também participa do mapeamento de cenários futuros e da análise de tendências do mercado de trabalho, antecipando as necessidades de novas habilidades, mudanças na legislação trabalhista e expectativas das novas gerações de profissionais (Becker; Hussey, 2010; Gil, 2019).

Quando a gestão de pessoas é envolvida desde o início do processo de planejamento estratégico, pode contribuir com diagnósticos organizacionais, pesquisas de clima, análise de perfil dos colaboradores e proposição de soluções para desenvolver as equipes de forma alinhada com os objetivos de longo prazo (Chiavenato, 2014; Dutra, 2015).

Deste modo, no planejamento estratégico são construídas as diretrizes organizacionais, pois a gestão de pessoas contribui para a construção de valores, missão, visão e objetivos compartilhados por toda a empresa, reforçando a identidade e a direção estratégica da organização (Marras, 2000; Mintzberg, 2000).

2.4.1 Missão, Visão e Valores

A missão organizacional, de acordo com Andrade (2016) representa o motivo pelo qual a organização existe, sendo sua justificativa principal diante do mercado, deve-se refletir o compromisso de gerar valor e satisfação para seus clientes. Conforme o mesmo autor, destaca que a missão da organização está em consonância com o seu propósito e é a maneira de proporcionar satisfação ao cliente, por exemplo, uma fábrica de móveis. Deste modo, a missão de uma empresa não é apenas produzir móveis, mas oferecer soluções que melhorem o conforto e a funcionalidade do ambiente dos seus clientes, criando produtos que atendam às suas necessidades tanto em qualidade quanto estética.

Andrade (2016) expõe que, para desenvolver a missão da empresa, é necessário responder a três questões essenciais. A primeira pergunta refere-se ao negócio da organização, ou seja, qual é o campo de atuação da empresa. Em seguida, deve-se identificar quem são os clientes, o público-alvo ou o perfil do consumidor.

Por fim, é importante compreender o que o consumidor busca ao adquirir o produto ou serviço da organização, ou seja, qual é o benefício que ele espera receber (Kotler, 2016). Além disso, segundo Mintzberg (1994), a clareza estratégica permite que a organização compreenda o caminho que deseja seguir. Ao definir uma missão clara, a organização consegue ter uma visão do caminho que deseja seguir. A partir desse ponto, a empresa estabelece um parâmetro para onde quer chegar, formando assim sua visão organizacional.

Observa-se, no quadro 1, um exemplo de missão aplicado a um escritório de contabilidade, elaborado com base nos elementos fundamentais propostos pela literatura. Conforme Kotler (2016), a definição do negócio, do público-alvo e do benefício esperado pelo cliente contribui para a compreensão do propósito organizacional da empresa. Nesse sentido, o exemplo apresentado busca demonstrar, de forma prática, como esses elementos podem ser estruturados no contexto de um escritório contábil.

Quadro 1 – Exemplo de Missão: Escritório de Contabilidade

Aspecto	Descrição
Negócio da organização	Atuar na prestação de serviços contábeis, fiscais, trabalhistas e de assessoria empresarial, auxiliando as organizações no cumprimento das obrigações legais e no apoio à gestão dos seus negócios.
Público-alvo (Clientes)	Micro, pequenas e médias empresas, bem como profissionais autônomos, que necessitam de suporte técnico-contábil para a administração e regularização de suas atividades.
Benefício esperado pelo cliente	Obter segurança e confiabilidade nas informações contábeis, apoio à tomada de decisões gerenciais e conformidade com a legislação vigente, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

Fonte: Adaptado de Andrade (2016).

O exemplo apresentado evidencia que a missão organizacional, quando definida de forma clara, permite alinhar as atividades do escritório contábil às necessidades do público atendido, reforçando seu papel estratégico no apoio à gestão empresarial e na geração de valor para os clientes.

Segundo Kuazaqui (2015), a missão de uma organização está ligada à necessidade de atender o mercado em uma área específica. O autor destaca que a missão deve ser compreensível e se conectar plenamente com o público-alvo. Biagio e Batocchio (2018) definem a missão como o propósito da organização, ou seja, o que ela fará para alcançar sua visão. Conforme Biagio e Batocchio, a missão não pode ser genérica ou muito ampla, pois isso pode comprometer a união em torno de um mesmo ideal entre os colaboradores.

A visão organizacional, de acordo com Andrade (2016), refere-se à situação futura a longo prazo. Já para Kuazaqui (2015), a visão organizacional é a limitação onde a empresa consegue enxergar com sucesso e a partir do planejamento estratégico, em um período de médio prazo.

De acordo com Biagio e Batocchio (2018), a visão é a forma de como a empresa será em 10 ou 20 anos. Os autores ressaltam que a visão deve ser a representação do sonho esperado pela organização e assim buscar dentro dela a motivação e uma direção para chegar lá. Ademais, a visão se torna o ponto no qual a empresa quer chegar. Essa visão, vai possibilitar a empresa buscar este objetivo final e assim estar em acordo com a missão e o negócio.

Segundo Schein (2010), os valores são princípios fundamentais que orientam o comportamento de indivíduos e organizações, refletindo aquilo que é considerado essencial para o sucesso e a convivência. Esses valores são pilares para a construção da cultura

organizacional, influenciando a forma como as pessoas se relacionam e como a empresa interage com o ambiente externo.

Oliveira (2018) declara que os valores são o conjunto de princípios, crenças e costumes que sustentam as determinadas decisões e ações da organização. Alguns valores podem ser levados como vantagem competitiva.

Chiavinato e Sapiro (2023), destacam, como valores tipicamente definidos pelas organizações, por exemplo, a qualidade, tecnologia, atendimento ao cliente e a inovação. Diante disso, tendo em vista o negócio, a missão, a visão e os valores da organização, com maior facilidade é possível realizar o seguimento ao planejamento estratégico

A seguir, no quadro 2, é possível observar a definição da Missão, Visão e Valores organizacionais, elementos fundamentais para orientar as ações estratégicas e o posicionamento da empresa no mercado. Esses conceitos refletem o propósito da organização, sua visão de futuro e os princípios que norteiam suas decisões.

Quadro 2: Definição de Missão, Visão e Valor

Aspecto	Definição	Autores
Missão	Define o propósito da organização, motivo de existir o compromisso de gerar valor e satisfação aos clientes. Clara e focada no público-alvo.	Andrade (2016), Kuazaqui (2015), Biagio e Batocchio (2018)
Visão	Representação do futuro desejado pela organização. Define onde a empresa quer chegar, inspirando e motivando seus colaboradores.	Andrade (2016), Kuazaqui (2015), Biagio e Batocchio (2018)
Valor	Princípios e crenças que orientam o comportamento organizacional e a interação com o ambiente. Eles são essenciais para a cultura organizacional e o sucesso da empresa.	Oliveira (2018), Chiavenato e Sapiro (2023)

Fonte: Adaptado da literatura consultada.

A definição de Missão, Visão e Valores é importante para orientar as decisões e as ações da organização, estabelecendo um direcionamento entre os colaboradores. Esses elementos estruturam a base para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos, que traduzem o propósito e a visão da empresa em metas concretas de longo prazo. Conforme destacado por Andrade (2016), os objetivos estratégicos funcionam como um guia para o planejamento e a execução das estratégias organizacionais, garantindo que os esforços estejam alinhados com o posicionamento desejado no mercado e com a missão da empresa.

2.4.2 Objetivos estratégicos

Segundo Andrade (2016) os objetivos estratégicos definem a situação futura desejada em longo prazo pela organização a partir de ações e recursos empregados. Esses objetivos serão fundamentais para o planejamento estratégico, que abrange a organização como um todo. O planejamento estratégico envolve a determinação da missão da empresa, a análise do ambiente externo e interno, e a formulação de estratégias para atingir os objetivos. Andrade (2016) ressalta, ainda, que após escolher os objetivos estratégicos, deve ser feito os objetivos operacionais.

Para Oliveira (2018), os objetivos estratégicos são responsáveis por estabelecer a direção que a organização pretende seguir. Esses objetivos funcionam como um guia para a definição de metas e ações, orientando a organização na conquista do futuro desejado.

Biagio e Batocchio (2018) destacam que a definição dos objetivos estratégicos é essencial para o bom andamento do planejamento estratégico, uma vez que esses objetivos atuam como impulsionadores da organização. Segundo os autores, os objetivos estratégicos estabelecem a conexão entre as ações e a missão da empresa, pois estão diretamente alinhados ao seu propósito organizacional. Por este motivo, os objetivos ajudam na orientação das decisões da organização. Assim, os objetivos estratégicos podem passar por constantes reformulações, em razão das mudanças que ocorrem no ambiente externo e no ambiente interno da organização, podendo possibilitar uma mudança que irá trazer muitas melhorias em uma visão estratégica.

Além dos objetivos, existem também as metas, que, embora relacionadas, não possuem o mesmo significado. Segundo Biagio e Batocchio (2018), as metas são etapas para chegar ao objetivo. O modelo SMART define que as metas devem atender a cinco critérios: serem específicas (claras e objetivas), mensuráveis, atingíveis (realistas e possíveis de serem alcançadas), relevantes (alinhadas aos objetivos organizacionais) e temporais (com prazos definidos). Biagio e Batocchio (2018) destacam que esses princípios são essenciais para a definição eficaz de metas.

No contexto organizacional, os objetivos estratégicos do setor de gestão de pessoas (GP) são definidos com base na missão da empresa e nos resultados desejados a longo prazo. Os objetivos devem estar alinhados às estratégias corporativas, pois a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na construção da capacidade organizacional por meio da gestão do capital humano (Chiavenato, 2014).

Entre os principais objetivos estratégicos do setor de gestão de pessoas, destacam-se as ações voltadas à atração e retenção de talentos alinhados à cultura e aos objetivos da organização, ao desenvolvimento de lideranças eficazes e à promoção do engajamento e motivação dos colaboradores. Além disso, a GP deve estimular a aprendizagem contínua, inovação, e estabelecer políticas claras de gestão de desempenho, criando um ambiente de trabalho produtivo e inclusivo. De acordo com Chiavenato (2014), a GP estratégica contribui para o sucesso organizacional ao gerir pessoas como recursos valiosos e capazes de gerar vantagem competitiva. Dutra (2016) destaca que o alinhamento entre os objetivos da GP e os objetivos organizacionais é fundamental para assegurar o crescimento sustentável da empresa, por meio de práticas que desenvolvam competências, reforcem a cultura e favoreçam a adaptação a mudanças no ambiente externo.

2.4.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico da gestão de pessoas, a análise SWOT. A análise SWOT, é uma metodologia que auxilia o setor de GP na identificação dos fatores internos e externos que podem impactar seus objetivos (Oliveira, 2018).

Com base na análise SWOT, a GP pode reformular seus objetivos estratégicos, corrigir fragilidades internas e aproveitar oportunidades externas. Isso fortalece o planejamento da área e contribui para que as ações desenvolvidas estejam alinhadas às reais necessidades da organização e ao ambiente em que ela está inserida (Silva; Trevisan, 2020).

A análise SWOT, portanto, não apenas embasa a definição dos objetivos estratégicos da GP, mas também orienta a tomada de decisões mais consistentes, promovendo um posicionamento mais estratégico do setor dentro da organização (Ulrich, 1998).

A ferramenta SWOT é um instrumento utilizado pelas organizações para auxiliar as decisões e estratégias. O nome SWOT deriva de quatro termos que compõem a análise, que são as Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Cada etapa da análise SWOT resultará num diagnóstico organizacional, que auxiliará no planejamento. As forças, segundo Kuzaqui (2015), são vantagens competitivas que devem ser potencializadas dentro da organização. As fraquezas, conforme Kuzaqui (2015), são as deficiências em relação as empresas concorrentes, de onde a organização deve detectá-

las e minimizá-las. Já as oportunidades, para Oliveira (2018), representam a condição ambiental externa que favorece a estratégia da organização e devem ser devidamente mapeadas pela empresa. As ameaças, de acordo com Kuazaqui (2015), podem fazer com que as vantagens competitivas e ações planejadas sejam impactadas de acordo com as variáveis externas. Por fim, nota-se a importância da Matriz SWOT na análise ambiental interna e externa da organização para a formulação estratégica.

Mintzberg, em sua obra *Safari* (1998), sugere que a análise interna deve ser parte de um processo dinâmico e contínuo, pois as organizações são ambientalmente sensíveis e suas capacidades evoluem. Para ele, a estratégia emergente surge, muitas vezes, de processos internos não planejados. A análise de fatores internos deve considerar os recursos, a estrutura, e as ações espontâneas que motivam o caminho estratégico.

Oliveira (2018) destaca que a cultura organizacional e as capacidades internas são essenciais para o sucesso de uma estratégia. De acordo com o mesmo autor, a análise interna não se limita apenas aos recursos tangíveis, devendo integrar o estudo das práticas organizacionais, dos valores compartilhados e da liderança. As organizações precisam desenvolver e manter capacidades distintivas que sejam difíceis de serem imitadas pela concorrência, podendo, desta forma, fortalecer a posição estratégica.

Andrade (2016) ao debater o planejamento estratégico, coloca a análise interna como uma etapa inicial para entender a missão e os objetivos estratégicos. O autor argumenta que as organizações devem diagnosticar suas capacidades internas para garantir que sua estratégia seja executável dentro da realidade da empresa. Conforme o mesmo autor, uma estratégia bem-sucedida deve aproveitar ao máximo as forças internas.

Biagio e Batocchio (2018) destacam que a análise interna é crucial para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização. Os autores sugerem que uma boa análise interna deve considerar a gestão de pessoas, as competências, e os processos operacionais da empresa. Para os autores, a eficiência operacional e a qualidade do atendimento ao cliente são algumas das principais competências que podem ser exploradas como vantagens competitivas. Esses aspectos e respectivas descrições podem ser vistos no Quadro 3.

Quadro 3 - Análise do Ambiente Interno da Organização

Aspecto	Descrição
Gestão de Pessoas	Capacidades e competências da equipe, inserindo, habilidades, experiência e motivação dos colaboradores.
Competências	Habilidades organizacionais que permitem à empresa se diferenciar no mercado.
Processos Operacionais	Estruturas e processos que definem como as atividades da empresa são realizados, eficiência e eficácia.
Eficiência Operacional	Capacidade de executar operações de forma eficiente, com foco na produtividade e na redução de custos.
Qualidade do Atendimento	Competência em oferecer serviço ou produto de qualidade, atendendo as expectativas do cliente.

Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio (2018).

Mintzberg (1998), enfatiza a importância da análise do ambiente externo para a formação e implementação de estratégias eficazes. Mintzberg propõe que a estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa e deve considerar as forças e fragilidades externas.

Segundo Andrade (2016), a análise de fatores externos é a fase em que a organização procura identificar e diagnosticar as condições e os cenários do ambiente em que está inserida. Oliveira (2018) destaca que, é fundamental identificar as ameaças e oportunidades, buscando a melhor forma de mitigar os riscos e potencializar as situações favoráveis.

Quadro 4: Tipos de Análise Ambiental no Planejamento Estratégico

Tipo de Análise	Descrição	Fatores Considerados	Objetivo Principal
Análise Ambiental Operacional	Refere-se à análise das condições do ambiente imediato da organização, considerando os fatores específicos do setor em que a empresa atua.	Concorrência direta e indireta; Fornecedores; Clientes; Regulamentações setoriais.	Identificar as condições atuais do mercado e as forças que influenciam diretamente a operação da empresa.
Análise Ambiental Geral	Envolve a análise de fatores mais amplos e gerais, como mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que afetam a organização de forma indireta.	Mudanças econômicas; Tendências políticas e legislativas; Avanços tecnológicos; Fatores sociais e culturais.	Compreender as influências externas mais amplas e como elas podem impactar a estratégia organizacional no longo prazo.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Segundo Oliveira (2018), a análise ambiental operacional e a análise ambiental geral são essenciais para que a organização compreenda tanto os fatores imediatos que afetam diretamente suas operações quanto as influências externas mais amplas que podem moldar suas estratégias de longo prazo. Para compreender o ambiente interno e externo por meio de análises bem estruturadas permite à organização desenvolver estratégias alinhadas à sua realidade e às demandas do mercado. Essa compreensão serve como base para a etapa

seguinte do processo, a implementação do planejamento estratégico, que exige coerência entre o diagnóstico realizado e as ações a serem executadas.

2.5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A implementação do planejamento estratégico é uma fase essencial para transformar as intenções estratégicas em ações concretas dentro da organização. De acordo com Andrade (2016), é necessária uma execução planejada, disciplinada e sistemática para que os objetivos estratégicos sejam efetivamente alcançados. Para a implementação ser eficaz, é fundamental a mobilização de recursos, o envolvimento de todas as áreas da organização e a clareza na definição de responsabilidades. Cada plano de ação elaborado deve ser desdobrado em metas específicas, indicadores de desempenho e prazos estabelecidos, garantindo o alinhamento das atividades cotidianas com uma estratégia maior.

Além disso, Andrade (2016) enfatiza que o processo de implementação requer o acompanhamento contínuo e a realização de ajustes sempre que necessário. O monitoramento dos resultados permite à organização identificar rapidamente desvios e promover as correções adequadas, mantendo o foco nos objetivos traçados.

Para facilitar a execução das estratégias, a organização pode utilizar ferramentas como o 5W2H, que ajudam a detalhar as ações de forma clara, garantindo a compreensão. Para Souza (2018), este sistema faz a organização das responsabilidades e ações através de perguntas que serão aplicadas para resolver o problema. Souza cita que esta ferramenta também é utilizada para a criação de um plano de ação, não limitando na resolução do problema, mas também em uma contínua melhoria. As perguntas são: What? (o que): o que será feito; Who? (quem): quem será o responsável para executar; Why? (por que): justificativa da ação; When? (quando): Quando será executado; Where? (aonde): onde será realizado a execução da ação; How? (como): como o método a ser realizado; e How Much? (quanto): qual o valor da execução.

O setor de gestão de pessoas (GP) ocupa um papel estratégico dentro das organizações, assumindo responsabilidades que vão além das funções operacionais e administrativas. Quando integrado ao planejamento organizacional, a GP torna-se essencial para o alcance dos objetivos institucionais, ao alinhar políticas de gestão de pessoas com as metas e diretrizes estratégicas da empresa. Nesse sentido, desenvolver estratégias específicas

para a GP é uma prática fundamental para garantir a sustentabilidade, competitividade e inovação organizacional.

De acordo com Chiavenato (2014), a GP estratégica atua como facilitador da mudança e como promotor do capital humano, sendo responsável por atrair, desenvolver e reter talentos que estejam alinhados à visão da organização. Dutra (2016) acrescenta que a área deve ser capaz de identificar as competências organizacionais necessárias, traduzindo isso em práticas e programas que promovam o crescimento individual e coletivo dos colaboradores.

Elaborar estratégias eficazes para a gestão de pessoas requer uma análise com diversos critérios do ambiente interno e externo da organização, considerando fatores como cultura organizacional, clima, liderança, indicadores de desempenho e tendências de mercado. A definição dessas estratégias envolve a formulação de objetivos claros, ações planejadas, monitoramento contínuo e um sistema de avaliação de resultados. Conforme Marras (2011), a gestão de pessoas precisa estabelecer metas que reflitam a realidade da organização e que estejam em consonância com sua missão e visão, promovendo a sinergia entre as pessoas e os objetivos corporativos.

O setor de gestão de pessoas é responsável por processos que sustentam o desempenho organizacional, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de clima organizacional, comunicação interna e administração de cargos e salários. A atuação da gestão de pessoas não se limita mais à função operacional, que atualmente está mais ligada ao setor do departamento pessoal; a gestão de pessoas assume uma dimensão estratégica, fundamental para alinhar as pessoas à missão, visão e valores da empresa, influenciando diretamente os resultados organizacionais (Chiavenato, 2014).

Nesse contexto, a elaboração e implementação de estratégias na gestão de pessoas tornam-se indispensáveis para que a área atue como um grande setor de inovação, de engajamento e da busca por talentos. De acordo com Andrade (2016), a análise interna é o ponto de partida para o planejamento estratégico, pois permite à organização compreender suas capacidades, limitações e oportunidades. Na gestão de pessoas, isso implica em diagnosticar o nível de competências da equipe, mapear a cultura organizacional, avaliar o clima interno e identificar a qualidade das lideranças existentes. Essas informações são essenciais para o delineamento de objetivos que sejam realistas e alcançáveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica é essencial para garantir a objetividade do processo de pesquisa, orientando na escolha de métodos adequados para a coleta e análise dos dados, bem como na definição do tipo de estudo e da abordagem mais apropriada para responder ao problema proposto. Segundo Gil (2008), a metodologia científica é o caminho a ser seguido para a construção do conhecimento científico, fundamental para o rigor e a credibilidade da investigação.

Neste capítulo, apresenta-se a estratégia de pesquisa e a caracterização a serem adotadas para a estruturação deste trabalho. Para melhor entendimento, este capítulo foi dividido nas seguintes seções: caracterização da pesquisa, coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

As definições metodológicas de uma pesquisa é uma etapa essencial para garantir a coerência metodológica e a clareza dos objetivos no desenvolvimento de um estudo. Segundo Gil (2019), a definição do tipo de pesquisa, seja exploratória, descritiva ou explicativa, assim como sua abordagem qualitativa ou quantitativa, permite ao pesquisador selecionar os métodos mais adequados para a coleta e análise de dados.

Desta forma, realizou-se uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Silva et al. (2012), possui como objetivo a descrição de situações, fatos e comportamentos, e desta forma caracterizar informações sobre determinado assunto.

A pesquisa caracteriza-se, quanto à sua natureza, como qualitativa. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é eficaz para compreender aspectos da realidade que não podem ser quantificados, voltando-se à análise de significados, valores, crenças e práticas sociais. Esta natureza de pesquisa se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Diante da natureza qualitativa e descritiva da pesquisa, torna-se necessário definir os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A observação e a realização de entrevistas são os principais métodos adotados nesta pesquisa qualitativa para coleta de dados. A escolha desses métodos é apoiada pela literatura e pelos objetivos da pesquisa, já que as entrevistas oferecem uma oportunidade de explorar as percepções e experiências dos participantes de forma aprofundada, enquanto a observação permite uma compreensão direta do ambiente e das práticas cotidianas. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa valoriza essas técnicas por permitirem o acesso ao universo de significados, crenças e práticas sociais, que não podem ser captados por métodos estatísticos.

A adoção desses métodos visa alcançar uma compreensão aprofundada das práticas de gestão de pessoas no ambiente organizacional estudado. Conforme Minayo (2012), a pesquisa qualitativa permite apreender significados, motivos e valores que orientam as ações dos sujeitos, proporcionando uma visão mais ampla da realidade social investigada. Essas técnicas contribuem para maior riqueza e confiabilidade dos dados, uma vez que permitem captar percepções e experiências que dificilmente seriam identificadas por meio de abordagens quantitativas.

A observação também é uma técnica importante para a coleta de dados, com a pesquisadora atuando diretamente na organização e realizando anotações em um diário de campo. A observação permitiu a coleta de informações não apenas sobre as práticas formais de gestão de pessoas, mas também sobre as interações cotidianas e os aspectos informais que influenciam o ambiente de trabalho.

A observação, segundo Lakatos e Marconi (2017), é uma técnica qualitativa fundamental, pois possibilita ao pesquisador vivenciar o contexto e registrar aspectos que não podem ser obtidos por meio de entrevistas ou questionários. Com isso, será possível identificar nuances do comportamento organizacional, relações interpessoais, estilos de liderança, níveis de colaboração entre setores e aspectos implícitos da cultura organizacional.

Além disso, a observação contribui para validar ou confrontar as falas dos entrevistados, funcionando como uma forma de verificação empírica das informações relatadas. A observação conduziu-se de forma ética e rigorosa, com o compromisso de respeitar os limites e a privacidade dos envolvidos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, conduzidas com três funcionários do escritório, realizadas em momentos distintos, utilizando-se o mesmo roteiro de entrevista para todos os participantes, com o objetivo de obter uma perspectiva mais ampla sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas no ambiente de trabalho. As

entrevistas foram gravadas, mediante o consentimento prévio de todos os participantes, para posterior transcrição e análise dos dados. A transcrição dos áudios contribuiu para a análise de conteúdo, conforme descrito por Silva et al. (2012), que permite organizar e interpretar os dados de forma sistemática, classificando-os em categorias que trouxeram facilidade a compreensão dos resultados obtidos.

A realização das entrevistas teve com o objetivo de obter diferentes perspectivas sobre as práticas e estratégias de gestão de pessoas na organização. Para garantir o sigilo e a preservação da identidade dos participantes, foram utilizados nomes fictícios: Ana, Bernardo e Cíntia para os colaboradores entrevistados. Essa medida visa assegurar a confidencialidade das informações, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa.

As entrevistas ocorreram entre os dias 27 de setembro a 11 de outubro de 2025, em horários previamente agendados com os participantes. Cada entrevista teve duração aproximada de 30 minutos e foi conduzida de forma semiestruturada, com base no roteiro apresentado no Quadro 5.

Com o consentimento dos entrevistados, as conversas foram gravadas em áudio para posterior transcrição e análise. O processo de transcrição foi realizado com o auxílio do software Google Colaboratory, que utilizou recursos de inteligência artificial para converter o conteúdo oral em formato textual, proporcionando maior precisão e agilidade. Em seguida, as transcrições foram revisadas manualmente, assegurando a fidelidade e a coerência das falas.

Após a transcrição, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, conforme a proposta de Silva et al. (2012), buscando identificar categorias temáticas emergentes relacionadas aos objetivos da pesquisa. Essa abordagem permitiu compreender de forma mais ampla as percepções, experiências e desafios envolvidos na gestão de pessoas no contexto organizacional estudado.

No que se refere aos procedimentos éticos, foi solicitada autorização institucional, conforme pode ser visto no Apêndice A. Para realizar a pesquisa no escritório de contabilidade, também foi formalizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme pode ser visto no Apêndice B, para todos os participantes. Esses documentos trazem a garantia que os entrevistados e observados compreendam os objetivos da pesquisa, a forma como seus dados serão utilizados e a confidencialidade das informações fornecidas.

A seguir é apresentado, no quadro 5, o roteiro de entrevista elaborado para responder aos objetivos propostos para esta pesquisa.

Quadro 5 - Perguntas para Entrevista

Categorias	Perguntas
Conhecendo o Setor Gestão de Pessoas	Como está estruturado o setor de gestão de pessoas? Quais são os principais processos sob responsabilidade da gestão de pessoas? Há uma equipe exclusiva ou a gestão de pessoas é terceirizada? Qual o objetivo da gestão de pessoas dentro da empresa?
Diretrizes Organizacionais	Como a missão, visão e valores da empresa se refletem nas práticas de gestão de pessoas? A gestão de pessoas participa da formulação das diretrizes estratégicas da empresa? As práticas da gestão de pessoas estão alinhadas com os objetivos organizacionais?
Análise do Ambiente Externo	Quais tendências de mercado e legislação afetam diretamente a atuação da gestão de pessoas? Em relação a tecnologia, a empresa utiliza uma tecnologia de gestão de pessoas superior às do mercado? Existe monitoramento de tendências externas que influenciem a gestão de pessoas?
Análise do Ambiente Interno	Quais são os principais pontos fortes do setor de gestão de pessoas? Quais são as fraquezas da gestão de pessoas da empresa? Há pontos a melhorar dentro da empresa nos quesitos organizacional e cultural? Estes quesitos são monitorados? Como? Existe um plano interno de desenvolvimento de pessoas? Como a gestão de pessoas mede seus resultados e impacto na organização?
Posicionamento Estratégico	Como a gestão de pessoas contribui para os diferenciais competitivos da empresa? A gestão de pessoas atua de forma estratégica ou apenas operacional? Como é a relação entre a liderança da empresa e o setor de gestão de pessoas? A área de gestão de pessoas é envolvida na tomada de decisões estratégicas? Como os resultados da gestão de pessoas são comunicados para a liderança?
Objetivos Estratégicos	Quais são os objetivos estratégicos do setor de gestão de pessoas em relação ao escritório? (Caso não haja objetivos traçados) Quais os objetivos que você pensa para o escritório?
Estratégias Deliberadas e Emergentes	Existem estratégias de gestão de pessoas planejadas (deliberadas) formalmente? Quais são elas? Já surgiram estratégias emergentes, ou seja, ações que não foram previstas, mas foram implementadas conforme necessidades do dia a dia? Como essas estratégias são documentadas e avaliadas pela organização?
Planejamento Estratégico e Alinhamento	(Se o setor de gestão de pessoas participa) Como o setor de gestão de pessoas participa do processo de planejamento estratégico da empresa? De que forma a missão, visão e valores são considerados no planejamento da gestão de pessoas? O planejamento estratégico do setor é de curto, médio ou longo prazo? Existe um processo de revisão ou atualização das estratégias de gestão de pessoas?

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir da literatura existente e dos objetivos da pesquisa, garantindo que as questões abordadas estivessem alinhadas com os tópicos centrais da investigação. De acordo com Kruger (2023), a entrevista semiestruturada se caracteriza pela flexibilidade, permitindo ao pesquisador adaptar as perguntas conforme o andamento da conversa e explorar tópicos relevantes que possam surgir durante a interação com o participante.

De acordo com Kruger (2023), nas entrevistas semiestruturadas o pesquisador possui uma lista com perguntas e tópicos que serão discutidos, característica típica de entrevistas semiestruturadas, permitindo flexibilidade para aprofundar ou modificar a abordagem conforme a interação com o participante. As respostas serão anotadas para que fosse possível realizar a análise de dados. A entrevista será aplicada com base no roteiro apresentado no Quadro 5, o qual se trata de uma versão prévia que ainda será revisada e estruturada conforme as orientações da pesquisa.

Para a análise dos dados, utiliza-se a análise de conteúdo com base nas informações coletadas por meio das entrevistas e da observação. Esse método, conforme descrito por Silva et al. (2012), é especialmente adequado para dados qualitativos e se caracteriza pela aplicação de procedimentos sistemáticos e objetivos. A análise de conteúdo envolve a classificação dos dados em categorias preestabelecidas, que posteriormente serão analisadas em detalhes.

O processo de análise é dividido em três etapas distintas. A primeira fase, conhecida como pré-análise, consistiu na escolha dos materiais relevantes e na leitura inicial dos dados. Na segunda fase, a análise propriamente dita, os dados foram classificados e os principais pontos foram destacados. Durante essa fase, foi realizada a categorização, onde os elementos foram inicialmente diferenciados e, em seguida, agrupados de acordo com sua especificidade. Por fim, a terceira fase envolveu o tratamento dos dados, que teve como objetivo tornar os resultados mais acessíveis e compreensíveis, utilizando recursos como tabelas, quadros e diagramas para facilitar a interpretação dos dados.

As entrevistas foram realizadas com três funcionários do escritório. O objetivo foi obter diferentes perspectivas sobre as práticas e estratégias de gestão de pessoas na organização. Para garantir o sigilo e a preservação da identidade dos participantes, foram utilizados nomes fictícios, Ana, Bernardo e Cíntia (para os funcionários entrevistados). Essa medida visa assegurar a confidencialidade das informações, conforme os princípios éticos da pesquisa. As entrevistas ocorreram entre os dias 10 e 15 de setembro de 2025, em horários previamente agendados com os participantes. Cada entrevista teve duração aproximada de 30 a 50 minutos, sendo conduzida de forma semiestruturada, com base no roteiro apresentado no Quadro 5.

Com o consentimento dos entrevistados, as conversas foram gravadas em áudio para posterior transcrição e análise. O processo de transcrição foi realizado com o auxílio de um software de inteligência artificial, que permitiu maior precisão e agilidade na conversão do conteúdo oral para o formato textual. Em seguida, as transcrições foram revisadas manualmente pela pesquisadora, assegurando a fidelidade e a coerência das falas.

Após a transcrição, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, conforme proposta por Silva et al. (2012), buscando identificar categorias temáticas que emergiram das falas e que estão relacionadas aos objetivos da pesquisa. Essa abordagem possibilitou compreender de forma mais ampla as percepções, experiências e desafios envolvidos na gestão de pessoas dentro do contexto organizacional estudado.

Após a transcrição, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, conforme proposta por Silva et al. (2012). As categorias temáticas de análise foram definidas previamente, com base no referencial teórico do estudo, especialmente nos conceitos relacionados à estratégia organizacional e à gestão estratégica de pessoas, discutidos por autores como Mintzberg (1994), Kotler (2016) e Kuzaqui (2015). A partir dessas categorias teóricas previamente estabelecidas, as falas dos entrevistados foram analisadas, possibilitando compreender de forma mais ampla as percepções, experiências e desafios envolvidos na gestão de pessoas no contexto organizacional estudado.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos ao longo da pesquisa, com base nas entrevistas realizadas e nas observações do ambiente organizacional. Está estruturado em seções que abordam a caracterização da empresa estudada, os processos e estratégias de gestão de pessoas, os desafios enfrentados e, por fim, as propostas de melhorias e recomendações estratégicas.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA: ARGENTA CONTABILIDADE E CONSULTORIA

A Argenta Contabilidade e Consultoria Ltda. é um escritório contábil localizado no município de Frederico Westphalen – RS, com mais de 30 anos de atuação no mercado. Fundada pela empresária Véra Maria Argenta, a organização consolidou-se como uma referência regional na área contábil, oferecendo serviços especializados a empresas de diferentes portes e segmentos econômicos.

Desde sua fundação, o escritório vem passando por processos de crescimento e modernização, acompanhando as transformações do setor contábil e as exigências do mercado, principalmente no que se refere à informatização dos processos e à constante qualificação de sua equipe. Atualmente, a Argenta Contabilidade conta com uma equipe de aproximadamente 45 profissionais, que atuam de forma integrada para garantir precisão, qualidade e agilidade nos serviços prestados.

A empresa é registrada sob a natureza jurídica de sociedade limitada, estando enquadrada na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) como uma organização prestadora de serviços de contabilidade e consultoria empresarial. Segundo dados do Sebrae (2025), Frederico Westphalen possui um número expressivo de escritórios contábeis, o que torna o setor altamente competitivo.

Com base nas informações coletadas nas entrevistas efetuadas durante a pesquisa e nas observações realizadas no ambiente organizacional foi possível identificar os principais serviços oferecidos pela Argenta Contabilidade e Consultoria. Esses serviços abrangem diferentes áreas da contabilidade, sendo fundamentais para o atendimento das demandas dos clientes e para o bom desempenho das organizações assessoradas.

Entre os principais serviços prestados pela organização, destacam-se:

- Contabilidade geral (registro e controle de operações financeiras e patrimoniais);
- Departamento fiscal (apuração de tributos, emissão de guias e obrigações acessórias);
- Departamento pessoal (gestão de folha de pagamento, admissões, desligamentos e eSocial);
- Consultoria empresarial e financeira (planejamento tributário, abertura e encerramento de empresas, regularização de cadastros e assessoria gerencial).

O Quadro 6 apresenta os principais serviços prestados pela Argenta Contabilidade e Consultoria, organizados por áreas de atuação. As informações descritas não foram previamente documentadas em um único material institucional, sendo elaboradas a partir dos dados coletados durante a pesquisa, especialmente por meio das entrevistas realizadas com os colaboradores e da observação do funcionamento dos setores da empresa. Dessa forma, o levantamento dos serviços resultou da sistematização das informações relatadas pelos participantes da pesquisa, bem como da análise das rotinas observadas no ambiente organizacional.

A seguir, no quadro 6, apresenta-se de forma ilustrativa a estrutura dos principais serviços prestados pela empresa, conforme os dados obtidos durante o estudo.

Quadro 6 – Serviços prestados pela Argenta Contabilidade e Consultoria

Contabilidade Geral	Departamento Fiscal	Departamento Pessoal	Consultoria Empresarial e Financeira	Atendimento ao Cliente e Suporte Técnico
Registro e controle de operações financeiras e patrimoniais;	Apuração de tributos;	Processamento de folha de pagamento;	Planejamento tributário;	Esclarecimento de dúvidas;
Elaboração de demonstrações contábeis;	Emissão de guias e obrigações acessórias;	Admissões e desligamentos;	Abertura e encerramento de empresas;	Acompanhamento personalizado;
Conciliações e balancetes.	Acompanhamento de alterações na legislação tributária.	Controle de férias e benefícios;	Regularização de cadastros;	Orientações diversas aos clientes.
Apoio gerencial por meio de relatórios contábeis para tomada de decisão.	Conferência e padronização dos documentos fiscais recebidos dos clientes.	Gestão do eSocial.	Análise financeira e assessoria gerencial.	Registro sistemático das demandas para aprimorar a comunicação e o fluxo de trabalho interno.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As descrições apresentadas no Quadro 6 exibem os principais serviços prestados, não foram extraídas de um documento institucional formal previamente existente, como manual interno ou portfólio oficial de serviços. Elas foram elaboradas especificamente para esta

pesquisa, a partir de informações obtidas em campo, por meio de observação direta das atividades desenvolvidas pela empresa, análise dos processos rotineiros e relatos fornecidos pelos funcionários durante o período de coleta de dados.

Dessa forma, os serviços listados refletem a prática da organização, sistematizada pela autora com o objetivo de organizar, descrever e classificar as áreas de atuação da empresa de maneira clara e coerente com a literatura contábil e administrativa.

Além disso, a empresa fundamenta suas atividades em princípios éticos e na busca constante pela excelência, sendo guiada por sua missão, visão e valores institucionais, que orientam suas decisões e práticas organizacionais. Sua missão consiste em “prestar serviços contábeis com excelência, assessorando e fornecendo tecnicamente informações que auxiliem na tomada de decisões e contribuam para a sustentabilidade dos clientes”. A visão da empresa é “tornar-se o fornecedor preferencial e mais seguro na prestação de serviços contábeis, fiscais, de gestão de pessoas e consultorias empresariais do Noroeste do Rio Grande do Sul”. Já seus valores, que sustentam a cultura organizacional, incluem “respeito, integridade, sigilo, justiça, responsabilidade, ética e humanidade”, princípios que norteiam o comportamento organizacional e fortalecem as relações de confiança com clientes e colaboradores. Esses aspectos da missão, visão e valores podem ser vistos na fala da entrevistada Ana: “[...] a missão e os valores sempre são orientados desde o processo da seleção até a avaliação de desempenho dos funcionários, garantindo então que os colaboradores estejam sempre alinhados com ética, inovação e valorização humana também [...].”

A partir dos dados coletados durante a pesquisa de campo, especialmente por meio da observação das rotinas organizacionais e dos relatos fornecidos pelos funcionários, verificou-se que a atuação da Argenta Contabilidade e Consultoria é pautada na ética, na transparência e na valorização das pessoas, princípios que norteiam o relacionamento com os clientes e com a equipe.

Tais aspectos foram evidenciados, por exemplo, na forma como a empresa conduz o atendimento aos clientes, prezando pela clareza das informações prestadas, bem como na organização dos processos internos e no cumprimento das obrigações legais e fiscais.

Além disso, os dados da pesquisa indicam que a Argenta Contabilidade reconhece o comprometimento e a competência dos colaboradores como fatores fundamentais para a qualidade e a eficiência dos serviços oferecidos, o que se reflete em investimentos no desenvolvimento profissional e no bem-estar da equipe, identificados durante o período de coleta de dados.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os processos de gestão de pessoas na organização estudada apresentam características que refletem tanto práticas formais quanto informais, moldadas pela experiência e pela cultura organizacional construída ao longo dos anos de atuação. De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas tem como finalidade integrar os colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa, promovendo o desenvolvimento de competências e o comprometimento com os resultados organizacionais.

Esses aspectos podem ser percebidos na fala de Cíntia, que descreve de forma ampla as funções que compõem a gestão de pessoas:

[...] O recrutamento é uma parte essencial, é uma triagem do currículo, é uma entrevista mais dinâmica, a questão dos treinamentos e desenvolvimentos, a avaliação da eficácia desses treinamentos, se esses treinamentos realmente são eficazes, se isso está dando resultado para a empresa. Tem a parte da gestão do desempenho, né? Apoio, tem que ter apoio à criação, desenvolvimento individual de cada um que está ali, de cada colaborador. Aí entra também a parte do departamento pessoal, né? Folha de pagamento, a gestão desses benefícios que esse empregado vai receber, controle de ponto, cumprimento da legislação trabalhista de forma correta, o clima organizacional também é algo importante, né? A comunicação interna do grupo, isso tudo engloba a parte que é a responsabilidade da gestão de pessoas na empresa [...].

No caso do escritório de contabilidade analisado, as práticas observadas concentram-se em atividades relacionadas ao recrutamento, à capacitação e à manutenção do clima organizacional. Essas ações, evidenciam a preocupação da gestora com o bem-estar e o desempenho da equipe. Essa característica confirma o que Costa (2020) identifica em pequenas e médias empresas: a gestão de pessoas é frequentemente conduzida de forma intuitiva, baseada na vivência e nas necessidades da organização, seguindo as normas legais vigentes e as rotinas necessárias para a adequada execução das atividades do escritório.

De acordo com Marras (2011), a gestão eficaz de pessoas deve equilibrar o alcance dos resultados organizacionais e a satisfação dos colaboradores. No escritório, essa relação é percebida nas práticas de acompanhamento direto da liderança, na proximidade com os funcionários e na comunicação, que favorece um ambiente de trabalho colaborativo. Esses aspectos podem ser vistos na fala de Ana:

“[...] A relação entre a liderança da empresa e o setor de gestão de pessoas ela é uma relação próxima que é muito importante e colaborativa, tá? São feitas reuniões frequentes para o alinhamento das demandas, são para acompanhar também os resultados e implementar as melhorias. [...]”.

Em relação à capacitação e desenvolvimento, observa-se a existência de treinamentos pontuais, voltados às atualizações. Essa prática atende à necessidade de manter a equipe

atualizada frente às constantes mudanças legais que impactam o setor. Contudo, ainda não há um programa estruturado de desenvolvimento de competências, a existência deste tipo de programa seria uma das alternativas para a gestão estratégica, o que representa uma oportunidade de avanço estratégico. Dutra (2016) ressalta que o aprendizado contínuo e o investimento no desenvolvimento humano são fatores determinantes para a sustentabilidade e inovação organizacional.

Quanto ao recrutamento e seleção, o processo é conduzido de maneira direta pela gestora, priorizando a afinidade com a cultura e os valores da empresa. Essa escolha reforça a ideia de Mintzberg (2000), de que as estratégias podem emergir das práticas cotidianas e da interação entre os membros da organização, mesmo que não estejam formalmente planejadas. Assim, ainda que não exista uma gestão de pessoas estruturada, a prática adotada reflete uma estratégia emergente, nascida da experiência e da necessidade prática de manter o alinhamento entre pessoas e cultura organizacional.

No que diz respeito à avaliação de desempenho e reconhecimento, percebe-se que o feedback é pouco formal, realizado de maneira contínua e direta, o que permite compreender que há uma compreensão, mesmo que informal, de que a gestão de pessoas é um elemento importante para a organização em seu planejamento geral. Segundo Chiavenato (2014), o acompanhamento e a retroalimentação do desempenho são instrumentos fundamentais para promover a melhoria contínua e a motivação dos colaboradores. Nesse sentido, a prática adotada pela empresa, ainda que não sistematizada, contribui para a manutenção do engajamento e para o fortalecimento das relações interpessoais. Esses aspectos podem ser ilustrados pela fala de Cintia: “[...] Os resultados de gestão de pessoas são passados para a liderança por meio de relatórios, reuniões estratégicas e algumas apresentações periódicas. [...]”, o que demonstra a preocupação em manter o acompanhamento constante do desempenho.

Em síntese, os processos de gestão de pessoas observados no escritório estudado demonstram coerência com os princípios teóricos apresentados por autores como Chiavenato (2014), Dutra (2016) e Marras (2011), evidenciando que, mesmo em contextos de menor formalização, é possível construir práticas eficazes e humanas. Contudo, há espaço para o aprimoramento das ações por meio da criação de políticas estruturadas de capacitação, avaliação e reconhecimento, de modo a consolidar uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica e alinhada aos objetivos institucionais.

As estratégias de gestão de pessoas adotadas pelo escritório Argenta Contabilidade e Consultoria refletem a busca por um equilíbrio entre o desempenho organizacional e o bem-

estar dos colaboradores. Apesar de não haver um setor formalmente estruturado de gestão de pessoas, a empresa apresenta práticas que se aproximam de uma gestão estratégica, voltadas à valorização dos funcionários e à manutenção de um ambiente de trabalho harmônico e produtivo.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas estratégica tem como propósito alinhar as ações e políticas de pessoal com os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento das competências que sustentam o sucesso da empresa. No contexto estudado, observou-se que a gestora adota estratégias voltadas à comunicação transparente, à capacitação pontual e ao acompanhamento constante das equipes, o que contribui para a integração entre os colaboradores e a liderança.

Entre as principais estratégias identificadas, destacam-se as ações de capacitação e atualização técnica, realizadas conforme as demandas. Diante das frequentes alterações nas legislações fiscais e trabalhistas, a gestora incentiva a participação dos colaboradores em cursos, palestras e treinamentos externos.

Outra estratégia observada é a valorização das relações humanas e da proximidade entre líderes e equipe. A comunicação ocorre de forma direta, com feedbacks espontâneos e diálogo aberto sobre dificuldades e resultados. Marras (2011) destaca que a liderança participativa e o acompanhamento próximo fortalecem o comprometimento e o sentimento de pertencimento, criando um ambiente propício à cooperação e à confiança. Esses aspectos podem ser observados nas palavras de Cíntia:

“[...] A gestão de pessoas, ela garante que esses valores, eles estejam presentes no dia a dia, da forma da liderança, da comunicação, do reconhecimento dos colaboradores. Assim, a equipe, ela fica alinhada, motivada, comprometida com o sucesso, tanto pessoal como do escritório. [...]”.

No que se refere ao recrutamento e seleção, a estratégia da gestora é pautada na identificação de profissionais que compartilhem dos valores e da ética da empresa, priorizando o alinhamento comportamental em relação às competências técnicas. Essa abordagem confirma o que Chiavenato (2014) e Dutra (2016) defendem ao afirmar que a compatibilidade entre cultura organizacional e perfil do colaborador é determinante para o sucesso da contratação e para a retenção de talentos no longo prazo.

A retenção de colaboradores é também uma estratégia relevante observada na organização. Embora não existam políticas de cargos e salários formalmente definidas, o reconhecimento ocorre por meio da valorização pessoal e da flexibilidade no ambiente de trabalho, elementos que fortalecem o vínculo entre empresa e funcionário. De acordo com

Marras (2011), estratégias de retenção não precisam estar necessariamente associadas a recompensas financeiras, mas sim ao reconhecimento, ao diálogo e à possibilidade de crescimento profissional, ainda que informal.

Além disso, estratégias emergentes também se fazem presentes no cotidiano da empresa. Mintzberg (2000) explica que as estratégias emergentes surgem de experiências e respostas espontâneas às situações do dia a dia, tornando-se práticas consolidadas ao longo do tempo. Esses aspectos podem ser verificados na fala de Cíntia:

[...] Diversas estratégias emergentes na gestão de pessoas surgiram, principalmente em resposta a mudanças inesperadas. Essas ações muitas vezes foram implementadas conforme a necessidade do momento. Um exemplo claro disso foi a aceleração da transformação digital impulsionada pela Covid-19.[...].

No aspecto motivação e engajamento, percebe-se que a gestora adota ações de incentivo baseadas na confiança, autonomia e reconhecimento verbal. Essas atitudes, embora simples, reforçam o vínculo afetivo com a empresa e fortalecem o comprometimento individual e coletivo. Para Chiavenato (2014), o engajamento nasce da percepção de pertencimento e da identificação do colaborador com os valores da organização, sendo um dos pilares para o alcance de resultados sustentáveis.

De modo geral, as atuais estratégias de gestão de pessoas na organização estudada revelam uma gestão humanizada, baseada em relações de confiança e valorização do colaborador, mas ainda carente de processos formalizados. Essa característica é comum em empresas de pequeno e médio porte, conforme aponta Costa (2020), nas quais a experiência prática e a cultura organizacional têm maior peso do que o uso de ferramentas formais de gestão.

Portanto, as estratégias observadas podem ser classificadas como mistas, combinando elementos deliberados, como as ações de capacitação e recrutamento, e elementos emergentes, como a flexibilidade e a adaptação constante. Essa combinação confirma o que Mintzberg (2000) descreve como o equilíbrio entre planejamento e aprendizado, no qual as estratégias surgem tanto da intenção quanto da prática, moldando-se de acordo com as demandas e as experiências da organização.

Conclui-se, assim, que a gestão de pessoas no escritório Argenta Contabilidade e Consultoria LTDA está em processo de consolidação, apresentando práticas coerentes com a realidade organizacional e com os princípios de autores como Chiavenato (2014), Dutra (2016) e Marras (2011).

4.3. DESAFIOS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A análise dos desafios nas práticas de gestão de pessoas também se fundamenta no modelo proposto por Mintzberg (2000), apresentado na Figura 1, o qual contribui para a compreensão do processo de formulação das estratégias nas organizações. Segundo o autor, especialmente em estruturas organizacionais simples, comuns em empresas de pequeno porte, a estratégia tende a ser formulada de maneira centralizada na figura da gestora, com forte influência da experiência prática e das condições do ambiente organizacional. Esse modelo auxilia na interpretação dos desafios identificados na organização estudada, uma vez que a inexistência de um setor formal de gestão de pessoas e a concentração das decisões na liderança dificultam a sistematização, o planejamento e o acompanhamento contínuo das práticas de gestão de pessoas.

A implementação de estratégias de gestão de pessoas na organização pesquisada apresenta desafios que refletem as particularidades do setor e as limitações estruturais típicas de empresas de pequeno e médio porte. De acordo com Chiavenato (2014), nas organizações de menor porte, as práticas de gestão de pessoas geralmente são desenvolvidas de maneira empírica e centralizada, em razão da escassez de recursos e da ausência de departamentos especializados. Essa realidade faz com que muitos processos dependam diretamente da experiência e da intuição dos gestores. Conforme evidenciado nas entrevistas e observações realizadas, a principal dificuldade está relacionada à inexistência de gestão de pessoas como área estratégica, o que torna os processos de gestão fortemente dependentes de sua experiência e disponibilidade.

Segundo Chiavenato (2014), a efetividade das estratégias de gestão de pessoas está diretamente vinculada à capacidade da organização de planejar práticas coerentes com seus objetivos e valores. Quando o gerenciamento é centralizado, há risco de descontinuidade e de sobrecarga sobre a liderança, o que pode dificultar o acompanhamento sistemático dos resultados e o desenvolvimento de ações de longo prazo.

Outro desafio identificado diz respeito à falta de formalização dos processos de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à avaliação de desempenho, capacitação e reconhecimento. As práticas observadas são predominantemente informais e, embora eficientes em alguns aspectos, necessitam de padronização. Dutra (2016) destaca que a ausência de instrumentos formais pode limitar o crescimento organizacional, pois impede que o capital humano seja desenvolvido de forma planejada e alinhada às estratégias institucionais. Nesse sentido, o entrevistado Bernardo relata que “[...] a empresa não tem

estruturado um setor de gestão de pessoas, embora várias vezes já tenha sido feita a tentativa de implantação [...]”.

Além disso, a gestão do tempo e das prioridades foi apontada como um obstáculo recorrente. A gestora acumula múltiplas funções, administrativas, técnicas e de liderança, o que reduz o tempo disponível para o planejamento e acompanhamento de ações estratégicas voltadas à equipe. Marras (2011) afirma que a sobreposição de papéis é um desafio comum em empresas e que, sem uma estrutura de apoio, as ações de gestão de pessoas tendem a ser reativas, baseadas nas urgências do cotidiano, e não em objetivos estratégicos previamente definidos.

Outro ponto crítico identificado é a dificuldade em mensurar resultados das práticas de gestão de pessoas. Não há indicadores ou métricas de desempenho formalmente estabelecidos, o que impede a análise sistemática de resultados como produtividade, satisfação ou rotatividade. Conforme Chiavenato (2014), a ausência de indicadores de gestão compromete a tomada de decisões e dificulta o aperfeiçoamento das políticas internas, pois as ações deixam de ser baseadas em evidências.

O desenvolvimento de competências e a retenção de talentos também se configuram como desafios relevantes. Embora haja incentivos à capacitação pontual, não existe um programa contínuo de formação ou plano de carreira estruturado, o que pode afetar a motivação e as perspectivas de crescimento dos colaboradores. Dutra (2016) ressalta que o aprendizado organizacional deve ser tratado como processo permanente e estratégico, capaz de fortalecer a competitividade e garantir a sustentabilidade no longo prazo.

Durante as observações, verificou-se ainda que o avanço tecnológico e a atualização constante das legislações impõem à equipe exigências de aprendizagem contínua. No entanto, a limitação de tempo e recursos dificulta a implementação de estratégias mais abrangentes de desenvolvimento. Marras (2011) e Costa (2020) observam que, em micro e pequenas empresas, o investimento em capacitação costuma ser pontual e reativo, restringindo o potencial inovador da equipe.

Outro desafio importante que foi observado é a resistência à mudança, especialmente em contextos onde as práticas informais já estão consolidadas e são percebidas como eficazes. Mintzberg (2000) destaca que toda mudança estratégica exige um processo de aprendizagem organizacional, no qual os indivíduos compreendem e incorporam novas formas de agir. No escritório estudado, observou-se que a introdução de práticas mais estruturadas, como avaliações formais, definição de metas e indicadores pode gerar desconforto inicial, exigindo sensibilidade e comunicação eficaz.

Por fim, observou-se que a ausência de um planejamento de gestão de pessoas integrado ao planejamento organizacional limita o alinhamento entre as metas da empresa e as ações voltadas aos colaboradores. Conforme Andrade (2016), a implementação de estratégias requer coerência entre as diretrizes organizacionais e os processos de gestão, de modo que todos os setores trabalhem de forma coordenada. Essa integração ainda é um ponto a ser fortalecido na organização pesquisada.

Em síntese, os desafios identificados podem ser agrupados em quatro dimensões principais:

- Estrutural – ausência de um setor formal de GP e concentração das decisões;
- Operacional – falta de padronização de processos e de indicadores de desempenho;
- Humana – necessidade de maior investimento em capacitação, reconhecimento e retenção;
- Cultural – possível resistência inicial à formalização e mudanças nos modos de gestão.

Para melhor compreensão das dimensões identificadas na gestão de pessoas, a seguir apresenta-se uma imagem ilustrativa que sintetiza os principais aspectos estruturais, operacionais, humanos e culturais observados no contexto organizacional analisado.

Figura 3 – Dimensões dos desafios enfrentados



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2025).

4.4. PROPOSTAS DE MELHORIAS E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Com base na análise das entrevistas realizadas e das observações no ambiente organizacional, percebe-se que a gestão de pessoas na empresa apresenta práticas consistentes em termos de integração, acompanhamento e comunicação, mas enfrenta limitações no que se refere à formalização de processos e à consolidação de políticas estratégicas. Diante disso, esta seção propõe algumas ações de aprimoramento e recomendações estratégicas, fundamentadas nas evidências empíricas e nos autores estudados ao longo deste trabalho.

A primeira recomendação diz respeito à estruturação formal do setor de gestão de pessoas, com a definição clara de funções, responsabilidades e fluxos de decisão. As entrevistas revelaram que, embora haja iniciativas de gestão e acompanhamento dos colaboradores, muitas ações ainda dependem diretamente das lideranças e não estão sistematizadas. Conforme Chiavenato (2014), a formalização é essencial para garantir a continuidade das práticas, facilitar o monitoramento de resultados e evitar a centralização excessiva das decisões.

Outra proposta refere-se à padronização dos processos de recrutamento, seleção e integração. As entrevistas e observações evidenciam que a empresa adota práticas de avaliação e seleção com certo grau de estruturação, porém baseadas mais na experiência prática do que em métodos formalizados. Nesse sentido, recomenda-se a adoção de um manual de boas práticas ou checklist de processos, com etapas definidas para entrevistas, avaliação de perfil e integração de novos colaboradores. Marras (2011) destaca que a padronização contribui para reduzir falhas de contratação e alinhar o perfil dos profissionais à cultura organizacional.

A terceira proposta está voltada à criação de um programa contínuo de capacitação e desenvolvimento profissional. Todas as entrevistas ressaltaram a importância do aprendizado técnico e comportamental para o desempenho das equipes, mas indicaram que os treinamentos ainda ocorrem de maneira pontual. No que se refere à formação da equipe de trabalho, observa-se que a organização é composta predominantemente por profissionais da área contábil, o que se justifica pela natureza dos serviços prestados pelo escritório. Além disso, a equipe conta com dois estudantes do curso de Administração, bem como com alguns profissionais formados em Direito, cuja atuação agrega suporte técnico relacionado às demandas do setor jurídico. Dutra (2016) enfatiza que o desenvolvimento de pessoas deve ser uma prática contínua e estratégica, estimulando a autonomia, a aprendizagem e a inovação. Assim, sugere-se a elaboração de um plano anual de capacitação, contemplando formações internas, palestras e cursos externos sobre temas contábeis, fiscais e de liderança.

A quarta recomendação refere-se à implementação de indicadores de desempenho e avaliação de resultados. Conforme entrevista com Ana:

[...]São registradas em relatórios anuais que são apresentadas a diretoria uma vez ao ano, então a diretoria se reúne apresentado esses relatórios onde é feito a avaliação então do comprimento das metas e a diretoria então faz as suas colocações e propõe os ajustes necessários[...].

A criação de indicadores objetivos, como índices de rotatividade, taxa de absenteísmo, nível de satisfação e desempenho por metas, pode fortalecer a mensuração da eficiência das ações de gestão. Chiavenato (2014) e Marras (2011) afirmam que o uso de indicadores é essencial para transformar informações em decisões estratégicas e permitir o acompanhamento da evolução das práticas de gestão de pessoas.

Outro ponto relevante é o fortalecimento da comunicação interna e do clima organizacional. Ana “[..] A principal de todas, boa comunicação interna, essa para mim é a principal. Além disso teria também a questão de programas de capacitação contínua, um clima organizacional saudável para todos e a proximidade entre funcionários e seus líderes. [...]”. As entrevistas destacaram a comunicação como um dos principais pontos fortes da empresa, o que representa uma base valiosa a ser mantida e aprimorada. Propõe reuniões periódicas de alinhamento, canais internos de feedback e momentos de integração, de modo a garantir que a cultura de diálogo e colaboração continue sendo um diferencial competitivo. Segundo Costa (2020), em pequenas e médias empresas, o relacionamento interpessoal e a confiança são elementos decisivos para o comprometimento e a produtividade das equipes.

A quinta proposta consiste em reforçar o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais. Observou-se que não há um setor definido para tomar as decisões estratégicas, há espaço para integrar a construção da definição de práticas de GP. Assim, recomenda-se que o planejamento anual de gestão de pessoas seja elaborado em conjunto com a diretoria, articulando metas de desenvolvimento humano com metas de negócio, como crescimento de carteira de clientes, qualidade do atendimento e inovação tecnológica. Mintzberg (2000) argumenta que o sucesso estratégico resulta do equilíbrio entre ações planejadas e práticas emergentes, o que se aplica diretamente ao contexto da organização estudada.

Por fim, recomenda-se o investimento gradual na digitalização dos processos de gestão de pessoas. A pandemia e as novas formas de trabalho evidenciaram a necessidade de incorporar ferramentas tecnológicas de gestão, comunicação e controle. A adoção de plataformas digitais, como sistemas de acompanhamento de desempenho, comunicação

interna e registro de capacitações pode otimizar tempo, reduzir falhas e gerar maior agilidade nas tomadas de decisão. Conforme podemos observar na fala de Ana:

[...] já tivemos que ter algumas estratégias emergentes, uma delas foi durante a pandemia, então tivemos que implementar o home office parcial na empresa, não foi todos os colegas, mas alguns tiveram que fazer o home office sim. Não estava no planejado, mas atendeu a necessidade imediata que precisávamos, foi um projeto que não foi mantido, mas na época foi uma medida preventiva que teve que ser tomada, infelizmente[...].

Essas recomendações, visam fortalecer a gestão de pessoas como um pilar estratégico da empresa, transformando práticas pontuais em processos contínuos, planejados e integrados aos objetivos organizacionais. A consolidação dessas ações permitirá não apenas a melhoria da eficiência interna, mas também o aumento do comprometimento, da motivação e da retenção dos talentos, garantindo, assim, a sustentabilidade e o crescimento do escritório Argenta Contabilidade e Consultoria LTDA.

Com o objetivo de sistematizar e facilitar a compreensão dos resultados obtidos por meio da análise dos dados coletados, apresenta-se, a seguir, uma síntese das categorias analíticas da pesquisa. Essa organização permite relacionar os aspectos observados durante o estudo com a interpretação dos resultados e o respectivo fechamento de cada categoria. O Quadro 7 reúne, de forma estruturada, as categorias de análise, os aspectos observados, a síntese dos resultados e as conclusões correspondentes, contribuindo para uma visão integrada dos dados e para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

Quadro 7 – Síntese das Categorias de Análise da Pesquisa

Categoria de Análise	Aspectos Observados	Síntese dos Resultados	Conclusão / Fechamento da Categoria
Diretrizes Organizacionais (4.1)	Missão, visão e valores da empresa; princípios éticos e foco na qualidade dos serviços.	As diretrizes estão bem definidas, mas pouco difundidas entre os colaboradores, sendo mais conhecidas pela liderança.	Necessidade de reforçar a comunicação interna das diretrizes e incorporá-las às práticas cotidianas de gestão de pessoas.
Análise do Ambiente Interno e Externo (4.2)	Diagnóstico por meio da matriz SWOT; forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.	Identificou-se uma equipe experiente e comprometida, porém com ausência de padronização e falta de um setor formal de GP.	Reforça a necessidade de estruturar processos e desenvolver competências técnicas e comportamentais.
Posicionamento Estratégico (4.3)	Papel e atuação da gestão de pessoas na organização.	A atuação é empírica, centrada na gestora, com forte vínculo humano e pouca formalização estratégica.	Indica oportunidade de fortalecer o papel estratégico da gestão de pessoas, ampliando sua integração com o planejamento organizacional.
Estratégias Propostas para o Setor de Gestão de Pessoas (4.4)	Proposição de ações estratégicas de curto, médio e longo prazo.	Foram sugeridas ações como criação de uma GP, implantação de treinamentos contínuos e uso de indicadores de desempenho.	Demonstra avanço no sentido de estruturar a área de gestão de pessoas como eixo estratégico para o desenvolvimento organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo geral descrever práticas de gestão de pessoas na organização Argenta Contabilidade e Consultoria Ltda., localizada no município de Frederico Westphalen – RS. O objetivo geral, foi discutido a partir da análise de entrevistas, observação direta e análise documental. As informações obtidas permitiram compreender o funcionamento interno da organização, o papel da liderança e os desafios enfrentados no processo de desenvolvimento das pessoas.

Ao descrever a organização, sua missão, visão e valores, verificou-se que a empresa busca alinhar suas práticas administrativas ao compromisso com a ética, a responsabilidade e a qualidade dos serviços prestados, embora ainda necessite de formalização de alguns processos estratégicos de gestão de pessoas. Na caracterização dos processos e das estratégias atuais de gestão de pessoas, observou-se que há iniciativas voltadas à capacitação técnica e à integração da equipe. A atuação da liderança é próxima e participativa, o que fortalece o clima organizacional.

Por fim, ao identificar os desafios na implementação de estratégias de gestão de pessoas, verificou-se a ausência de um setor formalizado de gestão de pessoas, a concentração de decisões na figura da gestora e a necessidade de maior padronização de processos e registros. Esses aspectos revelam oportunidades de aprimoramento, sobretudo na estruturação de políticas internas que garantam continuidade e consistência às ações estratégicas.

Com base nessas análises, é possível responder ao problema de pesquisa — *“Quais estratégias podem ser adotadas nas práticas de gestão de pessoas na organização Argenta Contabilidade e Consultoria, localizada em Frederico Westphalen – RS?”* — destacando que as estratégias mais adequadas envolvem a criação de um pequeno núcleo de gestão de pessoas voltado à organização das rotinas de gestão de pessoas, a formalização de processos de recrutamento, capacitação e avaliação de desempenho, o investimento contínuo em treinamentos e desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas, bem como a utilização de indicadores de desempenho e de clima organizacional para apoiar a tomada de decisões estratégicas. Essas ações podem contribuir para fortalecer o alinhamento entre as pessoas e os objetivos organizacionais, consolidando uma cultura de aprendizado e valorização dos colaboradores.

Destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em apenas uma organização, o que não permite a generalização dos resultados para outros contextos. Além disso, as entrevistas

envolveram um número reduzido de participantes, o que pode limitar a amplitude das percepções coletadas. Outra limitação refere-se ao tempo disponível para observação, que poderia ser ampliado em futuras investigações, permitindo um acompanhamento longitudinal das práticas de gestão de pessoas.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes escritórios de contabilidade ou empresas do setor de serviços, a fim de identificar padrões e variações nas práticas de gestão de pessoas. Também seria pertinente desenvolver estudos que abordem o impacto das novas tecnologias na gestão de pessoas em pequenas empresas e a relação entre liderança e engajamento dos colaboradores em contextos de gestão informal. É de grande importância a continuidade do estudo com intuito de verificar ao longo do tempo as sugestões da pesquisa.

Em relação às contribuições, este estudo apresenta relevância teórica e prática. Do ponto de vista teórico, contribui para o avanço da literatura sobre gestão estratégica de pessoas em micro e pequenas empresas de serviços. Sob a perspectiva prática, oferece subsídios para que a empresa estudada e outras organizações similares possam refletir sobre suas práticas de gestão e adotar estratégias mais estruturadas, voltadas ao desenvolvimento humano e à sustentabilidade organizacional.

Em síntese, o estudo reforça que a gestão de pessoas, quando tratada de forma estratégica, constitui elemento-chave para o alcance dos resultados organizacionais. Mais do que um setor administrativo, representa um agente transformador, capaz de alinhar as competências individuais aos objetivos coletivos e contribuir para a consolidação de uma cultura organizacional sólida e orientada ao crescimento.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento Estratégico** - Formulação, Implementação e Controle, 2. ed. Editora Atlas: São Paulo, 2016.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. R. **Planejamento estratégico**: conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2018.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos. São Paulo: Manole, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. atual. [S. l.]: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COSTA, Cleiton Nepomuceno da. **Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas**: uma análise da percepção dos gestores quanto à importância e às práticas adotadas. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/70236>. Acesso em: 31 maio 2025.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios da administração no século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DRUCKER, Peter F. **A prática da administração**. Trad. Nélia Salvador. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio; SILVA, Rose Mary Batista da. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2010.
- GIL, Antonio Carlos **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores econômicos e sociais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 1 jun. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados econômicos do setor de serviços no Brasil**. (utilizado de forma geral, sem ano específico citado).

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MILLER, Alan; DESS, Gregory. **Strategic Management**. Nova York: McGraw-Hill, 1996.

MILLER, Alan; DESS, Gregory. **Gestão estratégica: uma abordagem baseada em recursos**. Trad. José Antonio Medeiros. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **The strategy concept I: Five Ps for strategy**. *California Management Review*, Berkeley, v. 30, 1987.

NASCIMENTO, Auster Moreira; DE SOUZA, Marcos Antonio. **Implementação de estratégias: reflexões sobre sua execução e o papel do estrategista**. X Congresso Brasileiro de Custos – Guarapari, p. 1-14, 2003. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/issue/view/11>. Acesso em: 1 abr. 2025.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empreendedorismo e gestão de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso**. 2018.
- PEREIRA, C. **Planejamento estratégico: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2011.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. Sergio Soares. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, C. R.; TREVISAN, L. N. **Estratégias de gestão de pessoas e o uso da análise SWOT**. Revista de Administração Contemporânea, 2020.
- SILVA, M. T. et al. **Metodologia da pesquisa aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2012.
- SOUZA, R. **Ferramentas da qualidade: aplicando 5W2H**. São Paulo: Senac, 2018.
- STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES**APÊNDICE A - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL****APÊNDICE A - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Eu **Véra Maria Argenta**, abaixo assinado, responsável pela Argenta contabilidade e consultoria LTDA, autorizo a realização do estudo de Trabalho de Conclusão de Curso (TCCI), a ser conduzido pela estudante **Thalia Taíse da Silva**, do Curso de Bacharelado em Administração do IFFar/FW.

Fui informado(a), pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento. Deste modo, autorizo usar o meu nome e o respectivo nome da empresa no relatório do estudo realizado. Este uso refere-se a objetivos da pesquisa e não serão divulgados sem autorização. Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Frederico Westphalen/RS, 24 de Novembro de 2025.

00112286/0001

ARGENTA CONTABILIDADE
CONSULTORIA LTDA

RUA PRESIDENTE KENNEDY, 977 - SAL
CENTRO - CEP 95400-000
FREDERICO WESTPHALEN - RS



Véra Maria Argenta

APÊNDICE B - MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: Gerenciamento e análise de estratégias em gestão de pessoas: Uma pesquisa em um escritório de contabilidade

Pesquisador responsável: Thalia Taíse Da Silva

Instituição/Departamento: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Farroupilha – Campus Frederico Westphalen.

Telefone e endereço postal completo: Linha 7 de Setembro, Br 386 - Km 40 S/N - Centro, Frederico Westphalen, RS – Km 27. Fone: (55) 3744-8900.

Local da coleta de dados: Argenta Contabilidade e Consultoria

Eu, Thalia Taíse Da Silva, responsável pela pesquisa Gerenciamento e análise de estratégias em gestão de pessoas: Uma pesquisa em um escritório de contabilidade, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se atingir o objetivo geral, que é descrever práticas de gestão de pessoas na organização Argenta Contabilidade e Consultoria localizada no município de Frederico Westphalen. Acreditamos que ela seja importante porque o alinhamento estratégico das práticas de gestão de pessoas pode contribuir significativamente para a melhoria do desempenho organizacional, além de promover a valorização dos colaboradores e a sustentabilidade do negócio em um setor altamente competitivo. Para o desenvolvimento deste estudo será feito o seguinte: utiliza a metodologia qualitativa, com enfoque em estudo de caso, utilizando como instrumentos de coleta de dados. Os dados serão coletados por meio de observação direta, entrevistas semiestruturadas com colaboradores, e análise documental. A análise será realizada com base na técnica de análise de conteúdo. Sua participação constará em entrevistas individuais semiestruturadas, com autorização prévia, as quais serão gravadas com o seu consentimento exclusivo para fins de transcrição e análise. As informações obtidas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

Os benefícios que esperamos como estudo são contribuir para a melhoria das práticas de gestão de pessoas na organização pesquisada, por meio da identificação de estratégias mais eficazes e alinhadas à realidade do ambiente de trabalho. Além disso, o estudo poderá gerar reflexões úteis para os próprios participantes sobre os processos internos da empresa, promovendo um ambiente organizacional mais estruturado, motivador e colaborativo. Os resultados também poderão servir como referência para outras empresas do setor contábil que enfrentam desafios semelhantes.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Se você decidir não participar não haverá prejuízo.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Autorização

Eu, (Voluntário), após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Assinatura do voluntário

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Frederico Westphalen, 24 de novembro de 2025.