



Comportamento organizacional aplicado ao ambiente contábil: uma proposta de diagnóstico e aplicação

Ana Paula Guerra Cabral¹

Resumo: O presente artigo irá abordar a temática sobre o comportamento organizacional, um campo de estudos que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e da estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, buscando compreender sua contribuição e impacto nas organizações. O presente estudo busca relacionar a gestão de pessoas, prática impactada pelo comportamento organizacional, com o contexto empresarial no segmento contábil, em uma abordagem integrativa entre Administração e Ontopsicologia. Assim, objetivou-se trazer os assuntos em questão para contribuir especialmente com os ambientes contábeis, visto que é uma das áreas que cresceu muito ao longo dos anos em questão de mercado de trabalho. A problemática central do trabalho busca responder como implementar a gestão de pessoas nos ambientes contábeis, tendo em vista a escassez de trabalhos oriundos desta temática. Para isso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica baseada em artigos já existentes para contribuir com a abordagem deste artigo e a distribuição deste trabalho. Os resultados esperados, conforme a temática de implementação das ferramentas direcionadas para a gestão de pessoas, será de uma melhora no ambiente contábil e alinhamento a partir desta implementação, colaborando com o escopo da organização e lucratividade do negócio.

Palavras-chave: comportamento organizacional; gestão de pessoas; ambiente contábil.

Comportamento organizacional aplicado ao ambiente contábil: uma proposta de diagnóstico e aplicação

Abstract: This article will address the topic of organizational behavior, a field of study that investigates the impact of individuals, groups and organizational structure on people's behavior within organizations, seeking to understand their contribution and impact on organizations. The present study seeks to relate people management, a practice impacted by organizational behavior, with the business context in the accounting segment, in an integrative approach between Administration and Ontopsychology. Thus, the objective was to bring the issues in question to contribute especially to accounting environments, as it is one of the areas where it has grown a lot over the years in terms of the job market. The central problem of the work seeks to answer how to implement people management in accounting environments, given the scarcity of work on this topic. For this, bibliographical research based on existing articles was used to contribute to the approach of this article and the distribution of this work. The expected results, according to the theme of implementing tools aimed at people management, will be an improvement in the accounting environment and alignment from this implementation, contributing to the scope of the organization and business profitability.

Keywords: organizational behavior; people management; accounting environment.

Comportamiento organizacional aplicado al entorno contable: diagnóstico y propuesta de aplicación

Resumen: Este artículo abordará el tema del comportamiento organizacional, un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y la estructura organizacional en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones,

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis (AMF). E-mail: anapaulagc1996@gmail.com.

buscando comprender su contribución e impacto en las organizaciones. El presente estudio busca relacionar la gestión de personas, práctica impactada por el comportamiento organizacional, con el contexto empresarial en el segmento contable, en un enfoque integrador entre Administración y Ontopsicología. Así, el objetivo fue acercar los temas en cuestión para contribuir especialmente a los entornos contables, ya que es una de las áreas donde más ha crecido a lo largo de los años en cuanto al mercado laboral se refiere. El problema central del trabajo busca responder cómo implementar la gestión de personas en entornos contables, dada la escasez de trabajos sobre este tema. Para ello se utilizó investigación bibliográfica basada en artículos existentes que contribuyan al planteamiento de este artículo y a la difusión de este trabajo. Los resultados esperados, según el tema de implementación de herramientas orientadas a la gestión de personas, serán una mejora en el entorno contable y el alineamiento a partir de esta implementación, contribuyendo al alcance de la organización y a la rentabilidad empresarial.

Palabras clave: comportamiento organizacional; gestión de personas; entorno contable.

1 Introdução

A partir do século XX, o mundo passou por uma revolução tecnológica, em especial a tecnologia da informação, que teve como consequência uma mudança na economia, na sociedade, e também no ambiente organizacional. As empresas apresentaram um cenário de emprego, onde as pessoas estão inseridas em um contexto externo mais competitivo e mais exigente, o que levou a buscar inovação e melhorias no quesito qualidade para conquistar novos mercados e clientes (Arellano, 2017).

Dentro deste contexto é que então as pessoas passaram a serem vistas como grande diferencial e potencial competitivo favorável para as empresas, fundamentais para cumprir a estratégia na organização utilizando-se da gestão de pessoas. A gestão de pessoas tem a função de garantir uma administração eficiente para atingir os objetivos da empresa. E, para isso, deve responsabilizar-se com os aspectos internos e externos que influenciam nessa prática.

A verdadeira vantagem competitiva da organização nasce de suas forças internas, das competências e conhecimentos de seus colaboradores e que a construção de uma estratégia sólida emerge da capacidade da organização de projetar uma posição de futuro assentada em suas próprias forças internas (Prahalad; Hamel, 1995; Senge, 1990, *apud* Arellano, 2017, p. 6). A gestão de pessoas faz parte do núcleo das decisões estratégicas da organização, agora não apenas implementando as decisões tomadas pela alta direção, mas também trabalhando na sua construção ao promover o fluxo entre competências individuais.

A gestão de pessoas precisa disseminar pela organização as estratégias organizacionais e, ao mesmo tempo, garantir que as competências internas disponíveis sejam suficientes para a consolidação dessas estratégias. Ao analisar o contexto sobre gestão de pessoas e direcionar para o ambiente contábil, percebe-se que na área contábil, particularmente em escritórios, não se tem uma organização voltada para a gestão de pessoas, ocasionando a perda de eficácia nos processos laborais.

Na visão da Ontopsicologia, conforme a sua busca científica, acadêmica e filosófica, busca entender como o ser humano é constituído e se posiciona frente ao ambiente que o cerca. Portanto, hoje o tema é uma novidade em termos de teoria e aplicação científica, sua metodologia é aplicada a diversos campos (econômico, político, médico, artístico, científico e pedagógico) e conta com o suporte da figura do líder, o qual é protagonista e, quando inserido dentro do contexto empresarial, o mesmo impacta de maneira significativa para o âmbito econômico do negócio. O líder é visto como um grande ganho para a empresa na questão de conhecimento, utilização das suas competências competitivas intrínsecas e potencialidades. Além de saber usar o padrão e a empresa como aprendizado para a vida profissional e pessoal, ele é aquela pessoa que vê e faz, resumidamente. Para Meneghetti “O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas” (Meneghetti, 2009, p. 24). Portanto, a Ontopsicologia busca entender o indivíduo em si e como ele age dentro do ambiente laboral e como ele irá contribuir com as relações.

Conceituando a estrutura organizacional das empresas, aborda-se de duas maneiras: o escopo da empresa (gestão estratégica) e o modo de atingi-lo (gestão operacional). Esta estrutura organizacional está baseada no conjunto de relações (formalizadas ou não) que unem os indivíduos, os grupos, e as áreas de atividades atribuídas ou desenvolvidas por cada um. Já a organização é um conjunto de partes e funções, interdependentes, ou seja, dependem uma da outra, e inter-relacionadas (mantêm uma relação mútua). A coordenação destas partes constitui a função organizacional.

Contudo, por meio da Ontopsicologia entende-se que o comportamento de cada indivíduo é dependente e determinado por variáveis pessoais, tais como, valores, necessidades, as relações e as habilidades, portanto contam também os estímulos aos quais os mesmos estão expostos nos ambientes organizacionais.

Tendo em vista o conceito apresentado, tem-se o problema central desta pesquisa: Como introduzir a gestão de pessoas no ambiente contábil? Para responder a esse questionamento, utilizar-se-á pesquisa bibliográfica, a qual consiste em coletar pesquisas publicadas como artigos, sites de pesquisas, revistas, etc. Para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já existentes, na qual os principais são livros e artigos científicos, a maioria dos estudos exploratórios são definidos como pesquisas bibliográficas.

A partir da pesquisa bibliográfica, busca-se inserir a gestão de pessoas e as temáticas citadas na organização da empresa contábil, melhor relacionamento entre os membros da empresa, mantendo assim a garantia de um desenvolvimento, cooperação e potencial gradativo dos colaboradores, bem como um ambiente de trabalho de qualidade para maior crescimento da empresa.

Ao longo do presente estudo, serão abordadas temáticas sobre: comportamento organizacional; o papel essencial do líder na gestão de pessoas voltadas ao ambiente contábil; a linha do tempo do capital humano; interação da Ontopsicologia e o comportamento organizacional; ferramentas de gestão de pessoas.

2 Fundamentação Teórica

A presente pesquisa busca investigar e trazer perspectivas diagnósticas e práticas para o ambiente contábil em relação ao conceito de comportamento organizacional, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas nesse contexto empresarial. Assim, o primeiro visa investigar o impacto dos indivíduos dentro de uma organização, com o propósito de aplicar conhecimento e auxiliar no êxito do desenvolvimento da organização, e o segundo é a evidenciação dos processos internos na qualidade dos mesmos, estabelecendo um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e suas relações interpessoais no ambiente laboral. A partir desse esforço, projeta-se a melhoria do desempenho dos colaboradores e da empresa para obtenção de sucesso e lucratividade do negócio.

2.1 Comportamento organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações. Digamos que o termo é utilizado para demonstrar um conjunto de condutas, individuais e grupais que fazem parte do arranjo como um todo. Esse campo também é usado para entender onde estão as necessidades de desenvolvimento individuais e coletivas, portanto entender desse assunto e utilizar esse campo de estudos é muito benéfico para a organização para melhoria dos processos e obtenção de melhores resultados.

Nesse sentido, comportamento organizacional consiste no

Estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz. O comportamento organizacional é uma disciplina científica cuja base do conhecimento e um grande número de estudos de pesquisa e de desenvolvimentos conceituais está constantemente adicionando novos elementos. Ele também pode ser descrito como uma ciência aplicada, já que a informação de práticas efetivas executadas por uma organização é disseminada para muitas outras (Newstrom, 2008, p. 21).

Conforme citado pelo autor, pode-se definir que o estudo do comportamento organizacional é uma ferramenta útil e que está sendo direcionada para outras áreas também, a fim de entender de que forma as pessoas podem agir de maneira mais eficaz dentro das organizações. Além disso, outros autores colaboram com o entendimento a respeito do comportamento organizacional, indicando que se refere ao comportamento dos indivíduos perante a organização, de acordo com Marques (2015),

[...] estudo do comportamento humano no âmbito de um contexto organizacional. Esse estudo leva em consideração duas vias de direção que se complementam: a interação entre indivíduos e grupos com a organização e como a organização influencia o comportamento de indivíduos e grupos. Representa, atualmente, um importante segmento do conhecimento para um indivíduo que precisa se relacionar com uma empresa para trabalhar, por exemplo (Veccio, 2008 *apud* Marques, 2015, p. 11).

A partir disso, evidencia-se que o comportamento organizacional é um estudo feito sobre essa interação entre os grupos com a organização, e com isso, cria-se uma visão

frente ao comportamento dos indivíduos para entender melhor a inserção do indivíduo no ambiente de trabalho.

Segundo Wagner III (2020, p. 5), “o comportamento organizacional é um campo de estudos voltado a entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano que ocorre no contexto organizacional”. No entanto, faz-se um elo dos autores referente ao que se evidencia sobre o comportamento organizacional, onde todos enfatizam sobre ser base essencial a melhor escolha para a inserção nas organizações para a preparação da empresa versus colaboradores, gestores.

2.2 Comportamento organizacional segundo a Ontopsicologia

O estudo sobre a empresa não é privilégio determinado para as áreas econômicas e dos economistas renomados. Consequentemente, essa teoria clássica formou elos para entender a empresa como forma de mercado, equilíbrio de preços e potencialização dos fatores para empregar. Esse deslocamento desencadeou-se desde que houve a revolução tecnológica e então como resultado a autovalorização do capital humano.

Portanto, trazendo o autor Antonio Meneghetti, cientista de rara formação, fundador da ciência ontopsicológica, e com a sua busca científica, acadêmica e filosófica que sempre foi o problema crítico do conhecimento, e como o ser humano é constituído e se posiciona frente ao ambiente que o cerca. Problemática que deu início a experimentação clínica de mais de 10 (dez) anos de pesquisa no âmbito da racionalidade humana, as descobertas formalizadas pela Ontopsicologia.

A Ontopsicologia é uma análise científica, racional, que faz a revisão crítica da consciência, ou seja, após diversas indagações referentes a psicanálise, filosofia, e tantas outras coisas, foi descoberto não é tanto a natureza do homem que é limitada ou errada, mas é o mediador do conhecimento, é o mediador da realidade que nós usamos, não a razão, mas sim a consciência. Para chegar nesta descoberta, contou em particular com Sigmund Freud, criador da psicanálise, e Edmund Husserl, grande filósofo da época. O indivíduo, além das suas limitações, nasce com o intuito de ser uma hipótese resolutiva ao problema crítico do conhecimento. A Ontopsicologia se preocupa com o nexos ontológico (conhecimento e realidade subjetiva), em como reportar a consciência do homem à reversibilidade com a realidade.

Portanto, dentro da Ontopsicologia nasce uma grande descoberta que se chama Em Si ôntico, que veio com o grande diferencial de que a partir do nosso inconsciente temos um indicador que vai mostrar o projeto de natureza que constitui o indivíduo. Para essa conclusão, após as indagações dos dois grandes, psicanalista e filósofo da época, conforme Meneghetti (2010) explica no canal Ontopsicologia ABO,

Na radicalidade do nosso inconsciente, existe um princípio que projeta, um princípio gênio, um princípio organísmico, mas também transcendente, que eu defini Em Si ôntico. Este princípio dá a diretiva-mãe, a diretiva forma de como a nossa vida deveria ser, não no sentido externo, ético. Não. É um autoindicador, um indicador de tudo o que é nossa programação como indivíduo, como sujeito, na realidade cotidiana, do instinto à economia, afeto à saúde etc. (Meneghetti, 2010).

Dando seguimento à citação de Antonio Meneghetti, entendemos que o Em Si ôntico é uma descoberta que faz parte do nosso projeto de natureza, ou seja, aquela estrada que a vida determina, o que nascemos para ser, sendo assim, a nossa programação como indivíduo, como ele afirma.

A ciência ontopsicológica representa hoje uma novidade em termos de teoria e aplicação científica, sua metodologia é aplicada a diversos campos, econômico, político, médico, artístico, científico e pedagógico, com suporte à figura do líder, o qual é entendido como intuição ativa de soluções na esfera social, com impacto relevante no âmbito econômico, social, cultural e científico.

Consequentemente, Antonio Meneghetti evidencia que o líder impacta de maneira significativa o âmbito econômico em que atua. Para o conhecimento a respeito de saber servir para a organização/empresa, é essencial para o começo do entendimento conhecer sobre as divisões das organizações empresariais segundo a abordagem ontopsicológica.

Segundo Meneghetti (2013, p. 27), entende-se que

A melhor escola do mundo para um líder é a empresa (quando falo de empresa pode-se entender um escritório de contabilidade, uma atividade de relações, qualquer coisa que produza dinheiro); no início é necessário estar sob um patrão para aprender a operação real que os bem-sucedidos fazem. É a escola objetiva da vida (Meneghetti, 2013, p. 27).

Meneghetti (2013) faz o seu estudo acerca do indivíduo em si, como ele age e traz a abordagem de como ele deveria agir em uma determinada empresa, trazendo também que o indivíduo deve usar o patrão para entender a empresa e o contexto no qual foi inserido. Indica ainda essa atitude de buscar a si mesmo dentro da organização e fazer o melhor de si

com liderismo, em que compara o líder a um falcão no céu, ou seja, começa no lugar onde nasce.

Relacionando a citação de Meneghetti (2013) com o ambiente laboral, tem-se o entendimento que no início é tempo de aprendizados, depois de algum tempo de experimentação no ambiente, começa a tornar-se grande, quando se sente pronto, sabe-se que pode voar para o seu território. Como dito por Meneghetti (2013, p. 77), “no início não pode mudar muitas coisas, mas com o tempo se engrandece, e quando sente as próprias asas, já aprendeu todas as táticas, todas as estratégias de voo, vai procurar o seu território”. A empresa para o indivíduo no início é a escola da vida, chega-se no seu escopo conforme o potencial de cada indivíduo sabe se dispor, saber administrar a maturidade em si mesmo e a maturidade de relação são pontos-chave para o início do entendimento sobre a abordagem psicológica no mercado de trabalho.

Posteriormente, a continuidade para a interpretação do tema sobre o comportamento organizacional, dentro da Ontopsicologia entende-se que o indivíduo tem um grande ganho econômico para as organizações, em questão do seu conhecimento, saber servir para a empresa e o patrão a partir da sua parte intrínseca em relação à liderança. Desse modo, Meneghetti (2013, p. 219) conceitua a estrutura organizacional das empresas como: “a conjunção entre o escopo que se preestabelece (gestão estratégica) e o modo de atingi-lo (gestão operacional)”.

Pode-se afirmar que a estrutura está baseada no conjunto de relações (formalizadas ou não) que unem os indivíduos, os grupos, e as áreas de atividades atribuídas ou desenvolvidas por cada um. Para Meneghetti (2013, p. 219), “a organização é um conjunto de partes e funções interdependentes e inter-relacionadas. A coordenação dessas partes constitui a função organizacional”. A função organizacional basicamente é a sistemática das tarefas especializadas, que os indivíduos e os grupos executam, para que a organização consiga atingir seu escopo. Meneghetti (2013, p. 219) enfatiza que

A organização é um conjunto de partes e funções, interdependentes, ou seja, dependem uma da outra, e inter-relacionadas (mantém uma relação mútua). A coordenação destas partes constitui a função organizacional. Em relação às partes, são divididas em três, fatores materiais, fatores imateriais e o fator humano. Os dois primeiros, se vistos em excesso, faz-se perder de vista o papel do humano dentro da empresa (Meneghetti, 2013, p. 219).

Contudo, nos últimos anos, foi avaliado muito a questão da gestão do fator humano nas empresas, visto que, como já foi dito, com os avanços tecnológicos, busca-se ainda mais esse aspecto nas organizações atualmente.

A complexidade interna nas organizações encontra uma das causas no componente humano, uma vez que o comportamento de cada indivíduo é dependente e determinado por variáveis pessoais, tais como, valores, necessidades, as relações e as habilidades, portanto contam também os estímulos aos quais os mesmos estão expostos nos ambientes organizacionais. Por fim, a análise ontopsicológica enfatiza que a cada tipo de estrutura da organização empresarial interfere diferentemente no aspecto psicológico que a gestão do fator humano implica no interior delas, em um ponto de vista não no quesito de gestão racional do indivíduo, mas sim, os efeitos que podem ocasionar a partir da interação entre a estrutura organizacional e a psicologia de quem trabalha nela.

2.3 Evolução da percepção do capital humano dentro das empresas

Para fazer um elo com a evolução do capital humano dentro das empresas, precisa-se elucidar o que é o capital humano primeiramente. Sendo pertinente para o trabalho em estudo evidenciar a importância inicial deste entendimento com o professor da faculdade de Chicago e um dos fundadores da teoria do capital humano, Gary Becker (1993 *apud* De Lima, 2010) esclarece que

[...] O capital humano é um conjunto de capacidades produtivas que uma pessoa pode adquirir, devido à acumulação de conhecimentos gerais ou específicos, que podem ser utilizados na produção de riqueza. Assim, sua principal preocupação é decorrente de que os indivíduos tomam a decisão de investir em educação, levando em conta seus custos e benefícios, atribuindo, entre estes melhores rendimentos, maior nível cultural e outros benefícios não-monetários. Desse modo, o nível de capital humano de uma população influencia o sistema econômico de diversas formas, com o aumento da produtividade, dos lucros, do fornecimento de maiores conhecimentos e habilidades, e também por resolver problemas e superar dificuldades regionais, contribuindo com a sociedade de forma individual e coletiva (Becker, 1993 *apud* De Lima, 2010, p. 139).

De acordo com Becker (1993 *apud* De Lima, 2010), o capital humano é rico em capacidades produtivas, inerente e são dotados de conhecimento para a contribuição das empresas, podendo assim, a partir deste capital gerar riqueza para a entidade. Diferentemente dos primeiros períodos da Revolução Industrial, onde a produção manual, ou melhor, trabalho braçal já não era mais presente nas indústrias, ora substituídos pelas

máquinas, o processo de produção aumentou, também impactando nas relações de trabalho, em que os trabalhadores eram mais explorados no contexto das indústrias e menos remunerados. Os trabalhadores já cansados de serem explorados criaram dois movimentos importantes na época: o ludismo e o cartismo.

A Revolução Industrial teve consigo três períodos principais onde resultou em um processo evolutivo tecnológico transformando o setor econômico e social. Sendo o primeiro representando o início do processo de industrialização por máquinas, o segundo iniciou após a Segunda Guerra Mundial e apresentou um período de grandes avanços tecnológicos como já citado e, por fim, o terceiro teve início na metade do século XX, trazendo mudanças não somente no setor industrial, mas nos grandes avanços do campo científico.

As consequências deste movimento foram de grande importância para a evolução do capital humano conforme citado por Becker (1993 *apud* De Lima, 2010), pois o trabalhador braçal está cada vez mais se tornando um trabalhador mais ligado ao mental, conforme entende Chiavenato (2021), que essa migração trouxe um aspecto de atualização positiva para as empresas, porque o trabalhador não serve mais para o serviço manual e sim para atividades cerebrais desenvolvendo conhecimento, habilidades pessoais as quais são diretamente aplicadas nas organizações, essa seria atualmente a “virada de chave” das empresas.

[...] Essa forte migração do trabalho manual e físico para a atividade cerebral e intelectual faz com que a seleção e a constante formação e capacitação das pessoas estejam em primeiro lugar nas prioridades das organizações. De modo geral, a competitividade e a sustentabilidade das organizações, agora, dependem do conhecimento que as pessoas trazem para a organização. E nada mais esclarecedor, criativo, inovador e mutável do que o conhecimento. O segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar, compartilhar e reciclar o conhecimento entre os seus talentos; treinar; preparar e desenvolver os colaboradores que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e a inovação, de criar e proporcionar valor à organização e aos públicos estratégicos e, sobretudo, de mantê-la sempre eficiente, eficaz e competitiva em um mundo globalizado, mutável, caótico e exponencial (Chiavenato, 2021, p. 11).

Em suma, evidencia-se que a linha do tempo do capital humano manteve seus princípios e modificou-se conforme o passar dos anos com as atualidades a partir da revolução tecnológica, em que as organizações atualmente visam um ambiente mais competitivo, criando assim o capital humano como alicerce principal para ter um diferencial para a organização.

2.4 Gestão de pessoas dentro da temática de comportamento organizacional

A temática gestão de pessoas está ligeiramente ligada com a prática que envolve todas as atividades relacionadas à administração e ao desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa. A partir disso, tem-se o objetivo a partir dela de criar um ambiente sadio e produtivo, em que os colaboradores se sintam motivados, engajados e valorizados. Conforme entende Chiavenato (2021),

[...] As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para os seus colaboradores. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o investimento dos colaboradores (Chiavenato, 2021, p. 11).

Portanto, entende-se que as pessoas são um dos aspectos mais importantes da empresa. Por apresentarem capacidade de gerar lucros e resultados esperados para a organização a partir dos seus atributos individuais ou quando colocados em grupo, podem aumentar ou reduzir as forças ou fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Contudo, quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. As empresas atualmente com maiores ganhos não são somente aquelas com grande volume de faturamentos ou em tamanho, mas também aquelas que conseguem extrair o melhor dos seus funcionários.

Sendo assim, pode-se, a partir do contexto da gestão de pessoas, entender que comportamento organizacional e gestão de pessoas estão interligados e são de suma importância quando estes estão acompanhados na organização. Mas para uma administração eficiente, é necessário diagnosticar as necessidades dos colaboradores e da organização e tomar medidas a fim de garantir a evolução e o crescimento interno da empresa, já que esses recursos são usados para ajudar os gestores a planejar, organizar, controlar e monitorar as atividades da empresa e utilizando-se as ferramentas de gestão de pessoas irá ser um diferencial competitivo no mercado. Portanto, para dar continuidade ao corpo teórico deste estudo serão apresentadas algumas ferramentas indispensáveis para uma boa gestão de pessoas.

2.4.1 Ferramentas de gestão de pessoas

As ferramentas de gestão de pessoas irão auxiliar as organizações em diferentes aspectos para se chegar nos resultados esperados. Elas basicamente irão trazer soluções para gerenciar melhor o quadro de trabalhadores. Diante disso, as ferramentas dão um norteamento para as empresas no quesito objetivos e metas estabelecidas, pois, utilizando esse alinhamento de estratégias, tem-se maior satisfação e o engajamento dos funcionários. Ao se utilizar desta estratégia as empresas conseguem melhorar a sua eficiência, produtividade, otimizando seus processos e reduzindo seus desperdícios, tudo isso criando uma maior competitividade no mercado e aumentando sua rentabilidade.

De acordo com Fidelis (2014), “a gestão de pessoas deve preocupar-se em saber se os colaboradores enxergam a empresa como viável para o seu crescimento no cargo, desenvolvimento profissional e permanência”. Com isso, no que diz respeito aos colaboradores, estas ferramentas também irão auxiliar em benefícios, melhora de comunicação, transparência, organização, eficiência, criatividade e inovação. Por fim, também podemos destacar a satisfação dos colaboradores, pois os mesmos procuram crescimento profissional na empresa.

2.4.1.1 Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima é utilizada para entender como está o ambiente de trabalho. Ela explora aspectos como satisfação, comunicação, relações interpessoais, e condições de trabalho. Seus resultados podem revelar a “temperatura” do ambiente organizacional e ajudar a identificar áreas que precisam de melhorias para aumentar a satisfação dos colaboradores. De acordo com Ferreira (2013),

A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais (Ferreira, 2013, p. 47).

Pode-se dizer então que o clima organizacional se relaciona com a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa. Cumprindo essas necessidades e alinhando com os objetivos estabelecidos, têm-se um ganho para a

organização. Toda organização é composta de indivíduos, cada um dos quais tendo seu repertório comportamental, ou seja, suas formas de interagir com o ambiente social decorrente de suas histórias de vida.

2.4.1.2 Avaliação de desempenho

As empresas que acompanham a dinâmica das mudanças do mercado necessitam de indicadores para monitorar o seu desempenho e o alcance das suas estratégias. Esses indicadores servem como termômetro da eficácia do planejamento estratégico. Comparar e analisar os resultados obtidos em relação aos planejados é condição básica de uma administração responsável.

Contudo, essa avaliação seria um controle sobre as pessoas nas suas tarefas em que foram determinadas e a qualidade destas tarefas, conforme explica Fidelis (2014):

A avaliação do desempenho no trabalho configura-se como mais um instrumento de controle da empresa em relação às pessoas. Muito mais do que um simples instrumento quantitativo, mede o equilíbrio entre as competências requeridas pelo cargo, as competências das pessoas e o resultado individual (Fidelis, 2014, p. 90).

Esse desempenho entende-se que está diretamente ligado com a qualidade do processo produtivo em relação à opinião dos clientes. Todavia, a qualidade do trabalho requer pessoas que aproveitam e que aprendem e são estimuladas a melhorar constantemente, como se fosse um processo de foco nos resultados da empresa e no desenvolvimento das competências. Podemos ainda citar alguns objetivos desta avaliação, conforme Fidelis (2014, p. 90), “fornecer e receber feedback dos resultados obtidos na avaliação, identificar oportunidades de treinamento, avaliar a possibilidade de novas experiências em outros departamentos, agregar valor aos planos de cargos, salários e remuneração”.

2.4.1.3 Feedback contínuo

O *feedback* caracteriza-se por ser um retorno no qual um indivíduo direciona ao outro como forma de orientá-lo quanto ao seu trabalho. Estes podem ser de duas formas, verbal ou escrita. Os *feedbacks* não são focados em resultado e sim no desenvolvimento de

competências, ou seja, eles ajudam o colaborador a atingir seu potencial máximo. Por fim, os *feedbacks* podem ser positivos ou negativos.

2.4.1.4 Programas de capacitação

Como foi abordado que as ferramentas de gestão de pessoas seriam um diferencial para as empresas, os programas de capacitação também são de relevância muito alta, porque os mesmos irão dar um suporte aos colaboradores a fim de aumentar o estudo deles em um determinado assunto específico, ou até um novo, pois, atualmente há mudanças de legislações, tecnologia, expectativa dos clientes, regras e novas obrigações acessórias implementadas pela Receita Federal. Portanto, estar capacitado dentro do mercado de trabalho é importante para toda esfera da organização.

2.4.1.5 Avaliação comportamental

A gestão baseada no comportamento dos colaboradores é uma excelente ferramenta para preservar o nível de satisfação deles. Seu objetivo é entender quais são as habilidades de um funcionário e delegar atividades que promovam, naturalmente, um bom desempenho. Contudo, delegar atividades, podemos destacar na visão Ontopsicológica que se caracteriza em dar poderes a outrem para realização de parte de um projeto pessoal, ou seja, segundo Meneghetti (2009, p. 37) “delegar significa fazer com que outra pessoa participe em: Autoridade; Meios; Responsabilidade; Capacidade; Escopo; Realização”. É evidente que para os empresários, os mesmos não conseguem fazer tudo sozinhos dentro de uma organização, com isso, delegam pessoas para as mesmas realizarem tarefas com o mesmo fim, dar seguimento ao projeto pessoal (escopo) do empresário.

2.4.1.6 Liderança

No contexto empresarial o papel do líder é essencial, visto que intervém nos resultados do planejamento estratégico de uma empresa. O líder é responsável pela condução das pessoas e obtenção de resultados (liderança formal), e também pela construção das relações sociais, na medida em que se torna possível o compartilhamento de interesses com o grupo de pessoas (liderança informal).

O papel do líder é dividido em três partes: competências, autoridades e responsabilidades.

Conforme evidenciado por Fidelis (2014, p. 41):

- **Competências:** estão relacionadas aos conhecimentos, habilidades, experiências e atitudes que o cargo requer para atender às necessidades da empresa.
- **Autoridades:** estão relacionadas à posição do cargo no organograma, ou seja, quais cargos estão sob dependência deste (subordinados).
- **Responsabilidades:** são todas as atividades que, direta ou indiretamente, influenciam no desempenho dos seus subordinados (metas, objetivos, controles, suporte, orientação, apoio, *feedback*, etc.).

A grande vantagem competitiva de uma empresa repousa na capacidade das lideranças em conduzir as estratégias planejadas com as pessoas e saber delegar o poder às pessoas que estão ao seu redor, trabalhando para que reconheçam nele ou nela a credibilidade e a confiança para seguir os seus caminhos.

2.4.1.7 Planos de Ação

O plano de ação é uma ferramenta na qual são registradas informações sobre as tarefas a serem feitas, a ideia é padronizar o trabalho e acompanhar até a conclusão do objetivo, de maneira a criar uma rotina aos colaboradores, são listados tópicos/tarefas para atingir a conclusão do objetivo. Possui-se dois tipos de planos de ação, o pessoal e o empresarial.

Enquanto o plano de ação pessoal visa atingir objetivos pessoais, o plano de ação empresarial visa determinar os passos para a organização concluir o seu objetivo, como forma de organização das tarefas.

Com isso, temos um plano de ação principal no qual se encaixa na temática de ferramentas de gestão, que é a **Matriz 5W2H**, é um documento interno da empresa, geralmente utilizado pelos departamentos da empresa, para gerenciar ações, operações ou processos.

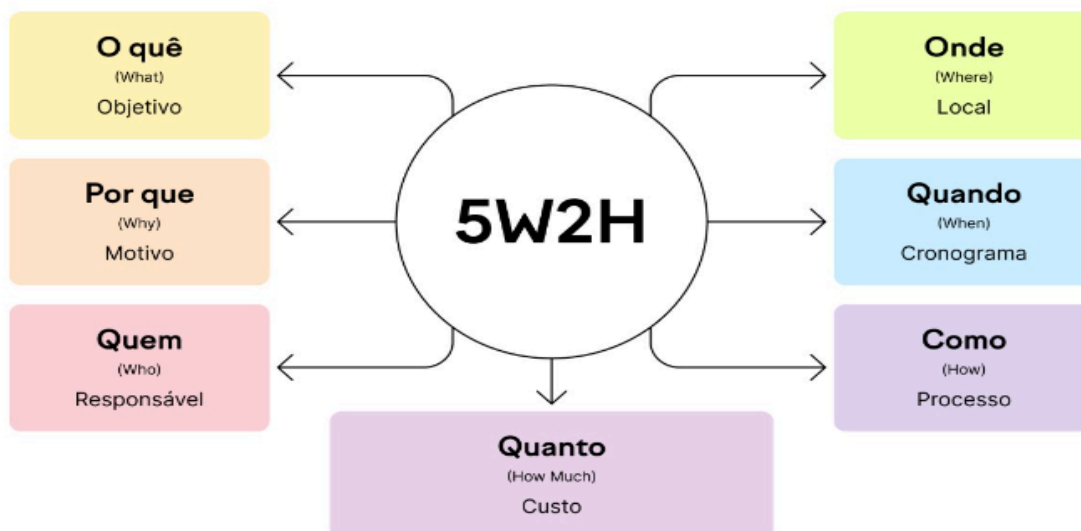
Basicamente, consiste em responder sete perguntas sobre o projeto a ser desenvolvido:

- *What?* (O quê);
- *Why?* (Por quê?)

- *Who?* (Quem)
- *Where?* (Onde)
- *When?* (Quando?)
- *How?* (Como)
- *How Much?* (Quanto?)

Nesse sentido, oferece um panorama assertivo a respeito dos caminhos que a organização precisa seguir, facilitando a tomada de decisão. Conforme a figura abaixo para melhor visualização de como se comporta a matriz.

Figura 1 - Matriz 5W2H e sua explicação



Fonte: Revistaft (2023).

Outro plano de ação que podemos destacar é a **Matriz F.O.F.A.**, que é caracterizada por ser um instrumento de análise de negócio simples e valiosa. Sua finalidade é detectar pontos fortes e fracos de uma empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e produtiva. O nome é um acrônimo para **F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças. Também conhecida como análise F.O.F.A., ou análise *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Essa análise é muito útil para negócios já estabilizados e que precisam melhorar a sua representatividade no mercado. Deve ser aplicada de tempos em tempos (mesmo se tudo estiver indo bem) a fim de ter informações relevantes para desenvolver o planejamento estratégico da empresa.

A matriz F.O.F.A. é sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio. A tarefa principal é levantar o maior número possível de itens para cada área (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Quanto mais completo for esse levantamento, mais precisa será a análise e melhores são as chances de desenvolver soluções eficazes.

Figura 2 - Representação da Matriz F.O.F.A

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: Sebrae (2021).

Por último podemos dar ênfase também como ferramenta ao **Trello**, onde o mesmo caracteriza-se por ser uma ferramenta visual que possibilita ao time o gerenciamento de qualquer tipo de projeto, fluxo de trabalho, ou monitoramento de tarefas. Ele permite a você organizar suas tarefas em *boards*, além de poder criar um quadro e atribuir a cada membro de sua equipe para a realização de tarefas e organização das delegações para as tarefas.

3 Método

Este trabalho caracteriza-se por um estudo descritivo e qualitativo, ainda dividido por meio de duas fases: revisão bibliográfica da literatura e pesquisa aplicada, que foram alicerces para o embasamento do trabalho. Além do mais, como técnica de coleta das informações foi utilizada a busca em plataformas e observação em um contexto empresarial, bem como a análise descritiva e geral dos dados para examinar os resultados esperados. Diante disso, após a observação e verificação da problemática, sugeriu-se a implementação de ferramentas direcionadas para a gestão de pessoas.

3.1 Caracterização do estudo

O presente trabalho possui como o objetivo geral de pesquisa introduzir a gestão de pessoas no ambiente contábil, para isso foi utilizado o tipo descritivo, qualitativo, a partir de duas fases, uma teórica e outra prática. A revisão da literatura foi baseada em 5 (cinco) artigos direcionados à temática do comportamento organizacional no ambiente contábil e extraíram-se as principais abordagens encontradas. De acordo com Gil (2021, p. 15),

o que se busca com a pesquisa qualitativa é, mediante um processo não matemático de interpretação, descobrir conceitos e relações entre os dados e organizá-los em um esquema explicativo. Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa de caráter essencialmente interpretativo, em que os pesquisadores estudam coisas dentro dos contextos naturais destas, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem (Gil, 2021, p. 15).

3.2 Técnicas de coleta das informações

O presente estudo dividiu-se em duas fases, sendo uma primeira teórica, com a revisão bibliométrica da literatura, e a segunda fase empírica com observação no negócio. O procedimento da segunda fase, ou seja, a observação, define-se como “o ato de perceber as atividades e inter-relacionamentos entre as pessoas no cenário de campo através dos cinco sentidos do pesquisador” (Gil, 2021, p. 83). O estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia a dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência. Assim, esse pode ser considerado um ponto de investigação,

especialmente para temáticas que envolvam as questões comportamentais bastante complexas.

Para operacionalização da primeira fase deste trabalho, foi realizada uma pesquisa nas plataformas Periódicos Capes, Google Acadêmico, Scielo e Academia, utilizando as palavras-chave: Comportamento Organizacional; Gestão de Pessoas; Escritório Contábil; Relações de Trabalho; Gestão Estratégica de Pessoas; Resultados; Processos; Consultoria Interna de Gestão de Pessoas; Alinhamento Estratégico; Talentos; Satisfação. A partir disso, foram encontrados 5 (cinco) artigos sobre as temáticas abordadas.

A revisão bibliográfica ou revisão da literatura é caracterizada por Lozada e Nunes (2019) como o ato de

pesquisar o que já existe de literatura publicada sobre o tema a respeito do qual você pretende tratar em sua pesquisa. Como, no geral, não se deseja usar “tudo” sobre o assunto, é preciso definir qual base teórica será usada como referência para a pesquisa (Lozada; Nunes, 2019, p. 58).

Com base na citação anterior, a revisão da literatura foi feita através das pesquisas dos artigos nas plataformas citadas, conforme pesquisado a partir de palavras-chave, temas essenciais para a elaboração do presente trabalho. Segundo Lakatos (2021, p. 285), “a revisão da literatura, consiste em uma síntese, a mais completa possível, referente ao trabalho e aos dados pertinentes ao tema, dentro de uma sequência lógica”. Portanto, fazendo uma descrição do entendimento do autor, no qual deixa claro que, a partir da pesquisa feita, faz-se uma síntese do tema abordado para utilizar no trabalho em questão.

3.3 Métodos de análise dos dados

O estudo utiliza como método de análise de dados a análise descritiva e geral dos dados, técnica adequada para estudos de caráter qualitativo. De acordo com Creswell e Creswell (2021, p. 158), “em geral, a intenção é extrair sentido dos dados de texto e imagens”. Desse modo, consiste em um processo que envolve segmentação e reflexão sobre as informações coletadas a fim de transformá-las em dados que se prestem a revelar os aspectos importantes sobre o fenômeno em estudo. Para tanto, com o intuito de analisar em profundidade o problema proposto, partiu-se dos achados advindos da busca bibliométrica realizada e buscou-se complementá-la com observações sobre um contexto de negócios específico.

4 Discussão dos Resultados

Os resultados a serem discutidos consideram 5 (cinco) artigos, advindos da busca sobre o tema comportamento organizacional e o escritório contábil na realidade brasileira. Para tanto, a discussão dos resultados foi dividida em duas partes, uma que retrata o interesse da literatura sobre a temática no contexto brasileiro, e outra que indica pontos de observação verificados em uma realidade organizacional.

4.1 Análise bibliométrica da literatura

Para sintetizar os principais artigos relacionados à temática em questão, elaborou-se o Quadro 1, compilando os trabalhos de pesquisa que nortearam o presente estudo.

Quadro 1 - Síntese dos artigos encontrados nas plataformas de pesquisa

Título	Descrição	Conclusão	Palavras-chave
“Consultoria Interna em Gestão de Pessoas: A chave para a Atuação Estratégica da Área”	O presente trabalho tem como objetivo demonstrar como a consultoria interna contribuiu para a gestão estratégica de pessoas.	Após a revisão de literatura acerca do assunto em questão, constatou-se que a consultoria interna de pessoas é conclusiva quanto: → Modelo de Gestão da Área; → Favorece Trabalho Cooperativo Provido de Confiança e Responsabilidade; → Alinhamento entre as Pessoas e a Estratégia da Organização; → Rapidez e Transparência na Comunicação; → Aproxima Líderes e Equipe, objetivando nos Resultados da Empresa.	Consultoria interna em gestão de pessoas; Gestão estratégica de pessoas; Alinhamento estratégico.
“O uso do eSocial na Área de Gestão de Pessoas e Setores Relacionados em uma Entidade Privada na cidade	A área de recursos humanos passou por uma grande transformação através dos anos, principalmente tecnológico e durante essas mudanças, os empregadores	Após feita pesquisa de campo e estudo de caso na entidade privada com os colaboradores, pode-se perceber algumas perspectivas acerca do assunto: → Mudança de	Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; eSocial.

<p>de Boa Vista - Roraima”</p>	<p>perceberam a importância da valorização do seu funcionário, buscando alternativas viáveis para comunicação entre hierarquias. A presente pesquisa objetivou analisar a aplicabilidade do eSocial de uma entidade privada em Boa Vista no que se refere a Gestão de Pessoas e setores relacionados.</p>	<p>Comportamentais e Operacionais na rotina dos colaboradores; → Contribuição da Gestora em Recursos Humanos para a organização dos colaboradores quanto a nova obrigatoriedade (eSocial) a ser enviada para o Governo.</p>	
<p>“Estruturação da Gestão de Pessoas de um Escritório Contábil de Caxias do Sul”</p>	<p>A gestão de pessoas é uma das áreas mais difundidas nas empresas nas últimas décadas, devido à ampliação da concorrência, a visão de negócios passou a ser mais estratégica e surgiram organizações mais competitivas e inovadoras junto ao mercado. O objetivo da pesquisa é através do estudo melhorar o clima e o relacionamento organizacional. (Pesquisa Exploratória e Entrevistas)</p>	<p>No estudo foi aplicada uma pesquisa científica, onde foi proposto adicionar algumas de suas ferramentas ao Escritório Contábil de Caxias do Sul, no qual na abordagem do trabalho não se aplica nenhuma ferramenta em seu ambiente organizacional. → Empresas que desenvolvem políticas e programas organizacionais são mais competitivas e diferenciadas no mercado atual, retendo e atraindo talentos, mantendo assim os clientes satisfeitos; → Aplicação da meritocracia.</p>	<p>Gestão de pessoas; Resultados; Processos; Talentos.</p>
<p>“Gestão de Pessoas em Escritórios de Contabilidade”</p>	<p>Independentemente do tamanho das organizações, as constantes mudanças no mercado de trabalho, revelam a importância de proporcionar um ambiente de trabalho agradável aos colaboradores. O objetivo geral do trabalho foi compreender a gestão de pessoas nos escritórios de contabilidade.</p>	<p>No estudo foi conclusivo que as empresas estão optando pela melhor estratégia para as empresas que são recrutamento de pessoas capacitadas e conseqüentemente uma melhor qualidade de vida para os funcionários. Portanto, foi verificado que o percentual de (70,20%) dos respondentes da pesquisa disseram que: → Acreditam que a hierarquia do escritório de contabilidade interfere na agilidade das decisões, limitando a autonomia dos colaboradores, sendo ruim para empresa porque poderá impedir de realizar os objetivos propostos pela</p>	<p>Gestão; Pessoas; Escritórios de Contabilidade.</p>

		<p>entidade. → Sugestões de melhoria em <i>feedbacks</i>, avaliação de desempenho, investimento em capacitação e por último mais integração e relações interpessoais.</p>	
<p>“Comportamento Organizacional, Satisfação e as Relações de Trabalho: Um Ensaio com estudantes de Administração e Ciências Contábeis em uma universidade no Oeste de Santa Catarina”.</p>	<p>A pesquisa tem por objetivo, através do comportamento organizacional que possui como característica o comportamento das pessoas em si e com a organização, nas relações de trabalho. Com isso, a pesquisa revelou que para estudantes de áreas de mesmo conhecimento, possuem características intrínsecas comuns, principalmente no que diz respeito à opinião e posicionamento.</p>	<p>A pesquisa de campo feita com acadêmicos de Administração e Ciências Contábeis da UNOESC de Chapecó/SC, revelou que para indivíduos da mesma faixa etária inseridos na mesma área de conhecimento, existem características comuns (opinião e posicionamento), contribuindo com as relações e a satisfação no trabalho. → Usa o Comportamento Organizacional como um importante catalisador de oportunidades.</p>	<p>Comportamento Organizacional; Satisfação; Relações de Trabalho.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir do Quadro 1, pode-se evidenciar que o artigo “Estruturação da Gestão de Pessoas de um Escritório Contábil de Caxias do Sul” teve maior relevância por apresentar a temática sobre melhorar o clima organizacional dentro do ambiente de escritório de contabilidade, visto que este não apresentava nenhuma ferramenta utilizada para a mudança interna para promover eficácia gradativa. Sendo bastante útil e de entendimento para o presente trabalho, por se tratar de uma perspectiva com o intuito de contribuir com o benefício do comportamento organizacional dos ambientes contábeis, visto que, em muitos casos, essa abordagem não é conhecida pelos ambientes contábeis.

Conforme o estudo em que teve maior relevância em relação ao tema tratado citado anteriormente “Estruturação da Gestão de Pessoas de um Escritório Contábil de Caxias do Sul”, o mesmo estudo utiliza-se da aplicação da gestão de pessoas, primeiramente definiu-se o seu plano de gestão. Isto é desenvolvido através do alinhamento das políticas da organização baseando-se em sua missão, visão e valores, com as ferramentas de gestão. As instituições podem montar seu plano de gestão de pessoas de forma estratégica e assim melhorar o clima e a satisfação dos funcionários, obtendo ao mesmo tempo melhores resultados (Aescon, 2017; Knapik, 2012 *apud* Furlanetto *et al.*, 2017, p. 235).

Todas as ferramentas que serão utilizadas na gestão de pessoas devem estar alinhadas ao planejamento de gestão. Depois disso, o primeiro passo para a implementação é o treinamento, este é conceituado como sendo uma educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para determinada função ou execução de uma tarefa específica, geralmente esses treinamentos são baseados nos focos operacionais, com objetivos específicos e resultados imediatos, a fim de obter aptidão para determinada função. As etapas para o treinamento são:

- 1) Levantamento de necessidades: ou seja, setor específico ou um todo da organização, este geralmente utiliza-se de indicadores de análise de desempenho, mas também possui outras formas como: observação, questionários, entrevistas e reuniões.
- 2) Planejamento: criar e montar conteúdos e materiais de programa de treinamento, este material precisa estar de acordo com os pontos verificados no levantamento de necessidades.
- 3) Execução: fase que requer uma relação de parceria entre treinados (colaboradores) e treinadores para alcançar os resultados pretendidos.
- 4) Avaliação: o gestor/gerente mede os resultados dos treinamentos em quatro categorias, são elas: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Evidencia-se que os empresários ainda têm resistência quanto a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento nas empresas por falta de conhecimento em mensurar o retorno de investimento para o negócio, desta forma, no quesito custos, preferem contratar colaboradores com determinado grau de experiência. Importante destacar o quanto é importante a implantação de treinamento e desenvolvimento, visto que há um crescimento sustentável para a organização, gerando aumento de produtividade, redução de custos e aumento de lucratividade.

Por fim, para obtenção dos resultados, foi aplicado um questionário aberto, enviado via *e-mail*, aos quatro gestores da empresa, os quais responderam individualmente, e outro enviado para duas especialistas na área de gestão de pessoas. Com base nos resultados do questionário aplicado, adicionando a pesquisa de observação feita na empresa, foi realizado um comparativo de utilização de como funciona atualmente na determinada organização a gestão em si e como deveria ser. Após, foram analisadas as respostas das duas profissionais da área de gestão de pessoas, em que: uma cita que as organizações acabam tendo indicadores objetivos para fazer promoções, capacitações e demais

mudanças organizacionais através da escuta dos funcionários. A segunda enumera os diferenciais como: atração e retenção de pessoas, profissionais motivados, justiça na tomada de decisão, facilidade em gerir, organização, preocupação com seus profissionais, resultados, etc.

Seguindo esse contexto, na primeira pergunta feita aos gestores foi indagado se é utilizada alguma ferramenta da gestão de pessoas e obtivemos a resposta negativa, sendo citado apenas o currículo como ferramenta. Porém, o currículo é, na realidade, um dos instrumentos que faz parte do recrutamento, sendo uma ferramenta de gestão de pessoas. Já as especialistas levantaram dois pontos de vista diferentes em relação às ferramentas que acreditam ser as mais relevantes neste caso. A primeira destacou a pesquisa de clima, programas de capacitação e *coaching* grupal, enquanto que a segunda apontou o perfil de cargo, avaliação de desempenho, normas e procedimentos justos, claros e transparentes, treinamento e desenvolvimento e Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR).

Por fim, foi necessário verificar a aceitação por parte da diretoria da empresa em relação à aplicação da gestão de pessoas, observando as disponibilidades de pessoal, financeira e caso necessário a estrutura física da empresa. Antes de fazer a implementação, sugere-se a empresa de fazer uma reunião para definir missão, visão e valores, porque estes são bases para determinar os objetivos a serem alcançados com a gestão de pessoas.

Já no outro estudo, “Consultoria Interna em Gestão de Pessoas: A chave para a Atuação Estratégica da Área”, pode-se destacar que o objetivo geral é compreender como a consultoria interna em gestão de pessoas contribui para a atuação da gestão estratégica de pessoas. Por meio da revisão de literatura, constata-se que o modelo de consultoria interna incorporado às estratégias e práticas de gestão de pessoas possibilita o alinhamento entre as pessoas e a estratégia corporativa, favorecendo a comunicação nas equipes e na própria organização. Sendo assim, destacaram-se as mudanças do RH de antigamente para a nova proposta atualmente que seria a gestão de pessoas, em que constatou uma mudança na visão das organizações sobre as pessoas, seu desenvolvimento e talento.

Logo, as pessoas passaram a representar uma potencial vantagem competitiva para as organizações, cabendo à área de gestão de pessoas atuar de forma estratégica para melhor gestão dessas vantagens (Lengnick-Hall *et al.*, 2009 *apud* Silva, 2017, p. 139). Na busca por gerenciar pessoas de forma mais estratégica, o modelo de consultoria interna em gestão de pessoas representa um apoio à gestão da empresa, em que a área de gestão de

peçoas é estruturada e organizada de maneira diferenciada da tradicional, conferindo maior interação, envolvimento e comunicação entre as peçoas.

Leite *et al.* (2009 *apud* Silva, 2017) destacam que o consultor interno da área de gestão de peçoas deve atuar como um elo entre o cliente interno, o RH corporativo e as estratégias organizacionais, sendo suas atribuições fundamentais para auxiliar as lideranças na condução de equipes altamente engajadas e comprometidas com as metas da organização. Ademais, seu papel é assessorar estrategicamente os clientes internos, orientando os gestores na solução de problemas, participando de processos específicos, e acompanhando o desempenho individual e organizacional, de modo a garantir uma comunicação eficaz em busca do alinhamento entre as peçoas e a estratégia da empresa (Leite *et al.*, 2009 *apud* Silva, 2017; Orlickas, 2013 *apud* Silva, 2017, p. 142).

Diante disso, a associação do modelo de consultoria interna, as práticas e políticas de RH contribuem para o alinhamento entre as peçoas e a estratégia da organização, e, assim, para a atuação estratégica da área de gestão de peçoas, porque as mesmas oferecem vantagens como: redução de custos pelo encolhimento da estrutura organizacional da área, rapidez na resolução de problemas, facilidade de comunicação, que favorece a compreensão da cultura da organização e da estratégia organizacional por parte das peçoas em todas as unidades de negócios, e proximidade entre líderes e liderados, gerando uma relação de confiança entre ambos.

Como ponto essencial, constata-se que não ter a introdução de uma ferramenta de gestão de peçoas nas áreas da contabilidade gera conflitos internos, desorganização das tarefas, descontentamento por parte dos colaboradores e pode até ocasionar em rotatividade de peçoas em algumas organizações. No geral os artigos trazem que esses aspectos precisam ser observados, sendo encontrados poucos estudos especificamente direcionados para o ambiente contábil, suponho que não foram encontrados pois recebem menor atenção pela literatura em geral.

4.2 Diagnóstico do contexto empresarial

Foram encontrados poucos artigos com estudos voltados diretamente para o ambiente contábil, sendo dois em destaque por serem mais direcionados para o escopo do presente trabalho, porém, por não serem temáticas muito abordadas. Trazendo para o ambiente pessoal, podendo citar um escritório da região da Quarta Colônia, percebe-se que

neste escritório em específico não se tem nenhuma prática de comportamento organizacional, bem como, a introdução da gestão de pessoas, e nem a definição de missão, visão e valores, visto que são bases para determinar os objetivos a serem alcançados com a sugestão de aplicação de gestão de pessoas.

Portanto, dificultando a ordem das demandas, tendo conflitos internos desnecessários, falta de delegações, falta de *feedbacks* contínuos, visto que o líder não se posiciona em algumas vezes com o próprio papel de líder, deixando assim uma brecha para outras pessoas que se utilizam desta falta, importante utilizar-se do papel do líder, pois, já contaria como diferencial para a organização em específico, iniciando assim, por pequenas mudanças até chegar no objetivo da empresa.

Trazendo a ótica dos dois artigos em maior relevância para este diagnóstico, citados anteriormente, pode-se trazer como solução para este escritório específico, em que o mesmo não tem comportamento organizacional e nem a gestão de pessoas aplicados ao negócio, trazendo como diferencial e esta não encontrada nos artigos, a matriz 5W2H, utilizada como plano de ação. Basicamente é o *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades, diretamente é vista como desenvolvimento de clareza e eficiência por todos envolvidos no escopo da organização, e também a matriz F.O.F.A, onde a mesma oferece visão dos principais pontos fracos e fortes da empresa com o intuito de melhorar a representatividade no mercado.

4.3 Resultados esperados para o negócio

Os resultados esperados, conforme a temática de implementação das ferramentas direcionadas para a gestão de pessoas, seria uma melhora no ambiente contábil e alinhamento a partir desta implementação, colaborando com o escopo da organização e lucratividade do negócio. Com isso, seria oferecido um preâmbulo sobre o assunto estudado e as ferramentas aplicáveis para o negócio, portanto, sugere-se utilizar-se de pesquisas de climas, *feedbacks* semanais, quinzenais ou até mesmo mensais, e testes de perfis para entender sobre quem deverá delegar sobre determinado setor.

5 Considerações Finais

Diante do exposto, pode-se afirmar que dentro do contexto da linha do tempo da época da Revolução Industrial onde deixamos o serviço braçal, até atualmente afirma-se

que as pessoas hoje são vistas como diferenciais nas organizações, pelo seu aspecto mental. Depois de passada a Revolução Industrial, é que então as pessoas passaram a serem vistas como grande diferencial e potencial competitivo favorável para as empresas, fundamentais para cumprir a estratégia na organização utilizando-se da introdução da gestão de pessoas nas organizações.

A partir da problemática proposta no trabalho de como seria introduzida a gestão de pessoas dentro do ambiente contábil, foi então que as ferramentas de gestão de pessoas seriam as aliadas para essa problemática, onde, depois de introduzidas, será um ambiente extremamente conectado com o seu objetivo e terá o capital humano como maior protagonista neste contexto. Destaca-se a carência de artigos na área contábil que falam sobre comportamento organizacional como um todo. As pesquisas futuras serão de aprofundamento no tema, bem como entrevista aprofundada e coleta de amostras, a fim de compreender o fenômeno de investigação em maior profundidade, e entrevistas com gestores.

Destaca-se o artigo “Estruturação da Gestão de Pessoas em um Escritório Contábil de Caxias do Sul”, o qual possui maior relevância para a presente pesquisa por estar mais adentrado ao assunto do presente trabalho do que os outros artigos que são da temática do espaço contábil também, mas não trouxeram efeitos para o este trabalho utilizando a técnica de revisão de literatura. No artigo em destaque foi proposto um questionário, foi avaliado o comportamento das pessoas dentro da organização e o papel do gestor da empresa, visto que, os mesmos não tinham conhecimento das ferramentas de análise de gestão de pessoas, bem como o comportamento organizacional em si, com isso, foi indicada a introdução destas ferramentas.

Como ponto essencial, constata-se que não ter a introdução de uma ferramenta de gestão de pessoas nas áreas da contabilidade facilita conflitos internos, desorganização das tarefas, descontentamento por parte dos colaboradores e até ocasionar em rotatividade de pessoas em algumas organizações. No geral os artigos trazem que esses aspectos precisam ser observados, sendo encontrados poucos estudos especificamente direcionados para o ambiente contábil, suponho que não foram encontrados pois recebem menor atenção pela literatura em geral.

Referências

ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 02 de agosto de 2023.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771219/>. Acesso em: 09 de outubro de 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Grupo A, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

SILVA, J. F. CONSULTORIA INTERNA EM GESTÃO DE PESSOAS: A CHAVE PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul/RS, ano 2017, ed. 46, p. 131-148, jul./dez. 2017. DOI 10.17058/cepe.v0i46.8778. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/download/8778/6869>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

DE LIMA, J. F. Capital humano e crescimento econômico. Capital humano e crescimento econômico. **Scientific Electronic Library Online**, São Paulo, SP, p. 1-148, 17 de junho de 2010.

FERREIRA, P. I. S. **MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.

FIDELIS, G. J. **Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/>. Acesso em: 29 de outubro de 2023.

FURLANETTO, C. G.; MÜLLER, C. W.; SANTINI, M. M.; DUTRA, C. C. ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL DE CAXIAS DO SUL. **Revista Global Manager Acadêmica**, Caxias do Sul/RS, ano 2017, v. 6, n. 1, 19 jul. 2018. Artigos, p. 223-245. DOI 2318-8006. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/globalacademica/article/view/3165>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 30 de outubro de 2023.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. **Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>. Acesso em: 27 de agosto de 2023.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 11 de outubro de 2023.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. São Paulo: Grupo A, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

MACHADO, J. B. F. A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA 5W2H NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS PARA OBTER EFICIÊNCIA NA TOMADA DE DECISÕES. *In: Revistaft*. 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-importancia-da-ferramenta-5w2h-nas-organizacoes-privadas-para-obter-eficiencia-na-tomada-de-decisoes/>.

MAGALHÃES, W. O que é e como usar o Trello: guia para gerenciar projetos. *In: O que é e como usar o Trello: guia para gerenciar projetos*. Remessa Online: Williane Magalhães, 2 set. 2022. Disponível em: <https://www.remessaoonline.com.br/blog/como-usar-o-trello/>. Acesso em: 02 de novembro de 2023.

MARQUES, J. C. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>. Acesso em: 27 de agosto de 2023.

MENEGHETTI, A. **O que é Ontopsicologia?**: Ontopsicologia é a ciência que faz a revisão crítica da consciência. ABO - Associação Brasileira de Ontopsicologia, 24 de maio de 2010. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mp2Min0qQZg>. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

MENEGHETTI, A. O ato de delegar. *In: Fundação Antonio Meneghetti (org.). Psicologia da organização*. 2. ed. São Paulo: FOIL, 2009. p. 37-44.

MENEGHETTI, A. **PSICOLOGIA EMPRESARIAL**: As estruturas Organizacionais da empresa. 2. ed. São Paulo, SP: FOIL, 2013.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Grupo A, 2008. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308870/>. Acesso em: 09 de agosto de 2023.

SEBRAE. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Use a matriz F.O.F.A. para melhorar a empresa.** 19 jan. 2015. *E-book*. Disponível em https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf. Acesso em: 02 de novembro de 2023.

SOARES, B. **Top 14 Ferramentas para Gestão de Pessoas.** 31 de março de 2023. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/ferramentas-para-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.