



**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Djenifer Marciano Jesuino**

**INTERVENÇÃO EMPRESARIAL**  
**CONTABILIDADE SUL.**

Relatório apresentado como requisito para  
avaliação da Disciplina de Intervenção  
Empresarial

Orientador: Prof. Esp. Reinwald Roepcke

**Rio do Sul**

**2022**

## **RESUMO**

*O presente trabalho aborda uma dificuldade na empresa Contabilidade Sul, onde a mesma se encontra na área de gestão de pessoas. A proposta foi desenvolvida com base em revisões bibliográficas para melhor entender, onde necessita-se de um colaborador para estar diretamente na área de Recursos Humanos da empresa. O objetivo da proposta pode trazer melhorias no desenvolvimento dos colaboradores e melhor atendimento dos clientes, onde terá maior e melhor resultado.*

**PALAVRAS-CHAVES:** Planejamento estratégico. Proposta de melhoria. Implantação da ferramenta.

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem como objeto de estudo a empresa Contabilidade Sul que está localizada na cidade de Rio do Sul. Foi fundada em 2 de maio de 1971, com o objetivo de explorar o ramo de atividade de serviços contábeis. Em 1974 ocorreu a admissão de um novo sócio, Osvaldir Roque Wagner, que é o atual proprietário. O Sócio ingresso já trabalhava na empresa desde a sua fundação, tendo iniciado na função de office-boy e no decorrer dos anos atuado em todas as áreas da empresa. Ocorre nova admissão de sócio em 1976, que junto com o sócio Osvaldir Roque Wagner, adquirem 100% das cotas, passando a administrar a sociedade com participação no capital social de 50% cada um. Em 1978 o sócio Osvaldir Roque Wagner adquire as quotas e admite como sócia a sua esposa Margot Hobus Wagner. Em 2000 a empresa preocupada em oferecer serviços mais qualificados aos seus clientes em geral, buscando mais competitividade com os demais concorrentes no seu ramo de atuação e sentindo a necessidade de melhorar seu ambiente de trabalho, investiu em Programa de Qualidade Total, abordando e utilizando na prática as ferramentas básicas deste programa, sendo assessorada por empresa conceituada no ramo, sabendo que os resultados advindos desta implantação seriam a satisfação de seus clientes internos e externos e a melhoria contínua de seus serviços

tendo como um dos objetivos principais a busca da qualidade total. A Contabilidade Sul conseguiu no ano 2001, a certificação do Selo Catarinense de Qualidade, o qual é concedido a poucas empresas de serviços contábeis por ser um criterioso método de avaliação das empresas desse ramo de atividade, através da implantação do Programa CTC – Comprometimento Total ao Cliente por intermédio da assessoria de Diretiva Consultoria. Atualmente a empresa possui mais de 400 clientes atuando em diversos setores da sociedade e com mais de 50 colaboradores. A contabilidade Sul é uma empresa que representa a confiabilidade e o cultivo de ética profissional e dos bons costumes no ramo de serviços contábeis da cidade de Rio do Sul e região. A empresa está voltada para o desenvolvimento técnico dos serviços contábeis, planejamento tributário, orientações trabalhistas e gerencias e tem como missão oferecer soluções eficazes para gestão de empresas.

Esse instrumento traz questões relacionadas ao diagnóstico empresarial, ferramenta cujo identifica-se dificuldades da organização em questão, e busca por meio da intervenção empresarial melhorias nas questões observadas. Sabemos que uma organização para sobreviver e ter sucesso necessita estar sempre em busca de aperfeiçoamento e preparadas para mudanças e novas adaptações. Assim, é fundamental compreender o cenário que se encontra a empresa com seus pontos fortes e fracos, e poder concentrar e potencializar os pontos fortes e buscar soluções nos pontos fracos. Observou-se em seu diagnóstico as áreas de vendas, operação/produção, financeiro, RH e compras.

O objetivo deste trabalho é servir de auxílio a empresa Contabilidade Sul com uma proposta de melhoria em seu setor de Gestão de Pessoas. Dessa forma, analisado nesse diagnóstico que precisamos de um profissional no RH.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As transformações do meio em que vivemos nunca esteve em um ritmo tão frenético, as inovações ocorrem em um piscar de olhos, novas tecnologias são introduzidas em

nosso meio a cada instante. Cada vez mais temos a sensação de que o tempo passa mais depressa, e também a sensação de que não temos mais tempo para realizar determinadas tarefas. De acordo com Chiavenato (2010, p. 2):

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Diante disso a mudança torna-se inevitável para toda e qualquer organização que pretenda manter-se competitiva ou no mínimo queira sobreviver num mercado cada vez mais acirrado, onde seu concorrente não possui mais endereço fixo, e pode vir de qualquer parte do globo. Neste contexto uma das áreas que mais sofre interferência é a Gestão de Pessoas, tendo em vista que não trabalha como uma ciência exata e sim possui em sua essência pessoas. Pessoas que por sua vez são as causadoras de todas essas mudanças, buscando algo novo em cada detalhe, buscando o inusitado, pessoas que não se acomodam e sim vivem com um pé no futuro. Vivemos atualmente na era da informação, e ela nunca esteve tão acessível como nos dias atuais, estamos conectados 24 horas por dia, temos acesso a tudo o que ocorre em nosso meio e no mundo, e detalhe, em uma fração de segundos. Mas, toda essa informação somente se tornará útil se as pessoas que a desfrutarem souberem canalizar para um objetivo real.

Um equívoco é pensarmos que estamos vivenciando a era do conhecimento, para que isso se confirme precisamos analisar quanto desta informação se tornará conhecimento. A resposta para essa pergunta é o que as pessoas irão fazer com toda essa informação, e aí entra a Gestão de Pessoas como o diferencial que pode dar subsídios para a informação se tornar conhecimento, diante disso as pessoas são a chave conectora para a transformação da informação em conhecimento, e desta forma contribuir com os objetivos da empresa. De acordo com Chiavenato (2008, p. 96): O trabalhador do conhecimento não será necessariamente aquele que opera um computador ou algum equipamento sofisticado, mas aquele que transforma os dados processados em benefício para o cliente ou para a sociedade, sobretudo o trabalhador que conhece e sabe operar alguma tecnologia.

A empresa encontrou os seguintes pontos fortes, no seu ambiente interno. A qualidade do atendimento prestado aos clientes, que é primordial para qualquer organização. O bom relacionamento com seus fornecedores, onde existe uma troca de compra e venda entre várias empresas. Um excelente local de trabalho, aconchegante e confortável para se trabalhar, onde temos flexibilidade de horários, cafés em datas comemorativas, ginástica e afins.

Como dizia Moresi (2001) as organizações não mudaram a sua razão de ser ao longo dos anos, mas evoluíram. As mesmas se veem frente a novas tecnologias, conhecimentos, empresas, a cada instante, tornando-se necessário o processo constante de evolução. Apresentando-se como sistemas abertos, as organizações têm a possibilitadas de afetarem o meio e serem afetadas pelo mesmo. E é assim na Contabilidade Sul.

A empresa é descrita como em constante desenvolvimento, pois trata-se de uma complexa estratégia, a qual é baseada na experiência, empregando meios de amplo alcance comportamental, de modo a causar mudanças nas crenças, atitudes, valores e estruturas das organizações visando adaptar-se a novos mercados, tecnologias, desafios e as constantes mudanças. Para Bennis (1972, apud Lacombe 2005 p.21) “o desenvolvimento organizacional é necessário sempre que as instituições concorrem e lutam pela sobrevivência sobre condições de mudança crônica”.

Abordando a empresa, conclui-se que a mesma é composta por duas partes, a social e a técnica. A social é caracterizada como as pessoas da organização e a técnica é definida como os trabalhos, as tecnologias (que são várias) o tempo e o ambiente que envolve a mesma.

No âmbito da contingência organizacional, de acordo com Chiavenato (1999), pode-se visualizar a organização como um sistema composto de diversos subsistemas, sendo que o mesmo procura compreender as relações dentro e entre os subsistemas, assim como entre a organização e seu ambiente. Diversas organizações apresentam diferentes problemas e situações, de tal forma que fica evidente que não existe uma solução universal, depende da situação, do momento e do ambiente.

Na empresa a área de destaque deve ser a área de gestão de pessoas, pois as pessoas são o que mantêm a organização. Para Welch (1972), sem as pessoas as organizações fracassam no seu objetivo de ser e de atuarem.

A empresa observada neste trabalho apresenta a ausência do departamento de recursos humanos. O crescimento constante apontou a necessidade de evoluir, mostrou que é preciso ouvir mais seus colaboradores, e os entendê-los mais, dar mais atenção as coisas mínimas.

Porém, antes de pensar em reduzir esse problema, é preciso identificar o que o origina. Vários são os motivos que podem fazer uma pessoa sair de uma empresa e é normal que isso aconteça. Mas quando a rotatividade é grande e boa parte do tempo é gasta com esses procedimentos, está na hora de mudar.

Uma organização é uma entidade do meio social. A mesma é constituída de pessoas e o resultado da mesma é dependente do desempenho das pessoas mais que no referente à excelência de manuais e estrutura de organização. Beltrão (1984, p.116)

De acordo com Ribeiro (2018) o departamento de recursos humanos está evoluindo e indo de um lugar inicialmente de “especialista” onde estava envolvido em processos básicos para um espaço mais estratégico, alinhado com as visões e projeções do futuro da organização e com tarefas e elaboração de plano de negócios da empresa.

A admissão e o desligamento sucessivos e recorrentes são um dos maiores problemas nas empresas. Esse dado evidencia que a rotatividade é bastante cara para a empresa, tanto em termos de dinheiro quanto em relação à experiência que se perde nesse processo, alterações na cultura organizacional e prejuízos na produtividade, situações naturais que ocorrem quando alguém ingressa em uma nova posição. condições de trabalho; falta de treinamento ou capacitação desqualificada; planejamento e controle produtivo inadequados; problemas de relacionamento interno; incompetência dos gestores; ausência de valorização pessoal e de plano de carreira.

O conceito de dignidade humana diz que as pessoas devem ser valorizadas por natureza e independentemente de qualquer status ou situação. Empatia é a sua capacidade de compreender o outro sendo capaz de se imaginar na situação dele. Permite-lhe sentir a sua alegria ou tristeza e celebrar sinceramente ou oferecer ajuda e apoio. Os colegas de trabalho podem compartilhar muitos detalhes de suas vidas pessoais ou podem preferir

mantê-los mais privados. No entanto, mesmo que você não saiba os detalhes de suas casas, famílias e valores essenciais, você ainda pode ter empatia e tratá-los como se entendesse suas dificuldades e sucessos.

O paradigma da adequação indivíduo- cargo baseava-se nos princípios de gestão racional e autoridade impessoal, difundindo pela escola básica de administração (Shafritz e Ott, 2001). A estratégia de RH implícita a esse paradigma seria o alinhamento entre os requerimentos dos cargos e posições hierárquicas e os indivíduos que o preencheriam.

“Os problemas básicos em sua estrutura, sistemas de informação, ao invés disso, existia uma cultura organizacional que não era mais apropriada ao novo mundo desregulamentado no qual a empresa inseria-se. A tradicional cultura estava centrada em premissas como o valor da superioridade técnica, a posse da superioridade técnica e o direito ao da domínio da empresa no mercado.”  
(Shafritz e Ott, 2001 p. 363)

Para Deal e Kennedy, a importância de se estudar o físico, as comunicações internas, observar as pessoas e como empregam seu tempo, entrevista-las, observar conteúdos, discutidos em eventos, reuniões, entre uma variedade de ações capazes de gerar insights sobre a cultura organizacional.

Diagnosticar a cultura organizacional significa levantar dados sobre como as pessoas entendem e operacionalizam o dia-a-dia da organização, como avaliam suas possibilidades de ação, e analisar se essa realidade é a ideal, considerando-se as intenções estratégicas da empresa. Como base nessas análises, as propostas de gestão simbólica colocavam em destaque os processos de liderança e a derivação de instrumentos práticos, capazes de transformar ou reforçar significados, induzindo comportamentos considerados adequados, gerando, conseqüentemente, resultados organizacionais superiores.

Por mais sofisticado que sejam os sistemas, maquinários e processos, as empresas precisam contar com as pessoas, neste contexto, independente da área 13 de atuação das organizações, as que possuírem melhor gestão humana terão grande diferencial em relação ao oponente, tendo em vista que as empresas são verdadeiros seres vivos em constante processo de transformação. Mas, para que as pessoas possam de fato estarem atreladas aos objetivos organizacionais, e desta forma somarem de forma sinérgica, é

preciso que a mudança possa ocorrer. As empresas precisam mudar para que novas ideias possam inundar o ambiente a fim de enterrar intenções ultrapassadas e obsoletas.

As pessoas e organizações possuem um relacionamento recíproco, pois as organizações dependem das pessoas para funcionarem e alcançarem o sucesso, por outro lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas dentro das organizações, buscando crescerem na vida, com o intuito de alcançarem seus objetivos pessoais e profissionais. Mas, com tanta informação e disponível a todos, as organizações além de encantarem seus clientes precisam também encantar seus colaboradores, ainda mais com as gerações contemporâneas que buscam constantes desafios e oportunidades de crescimento.

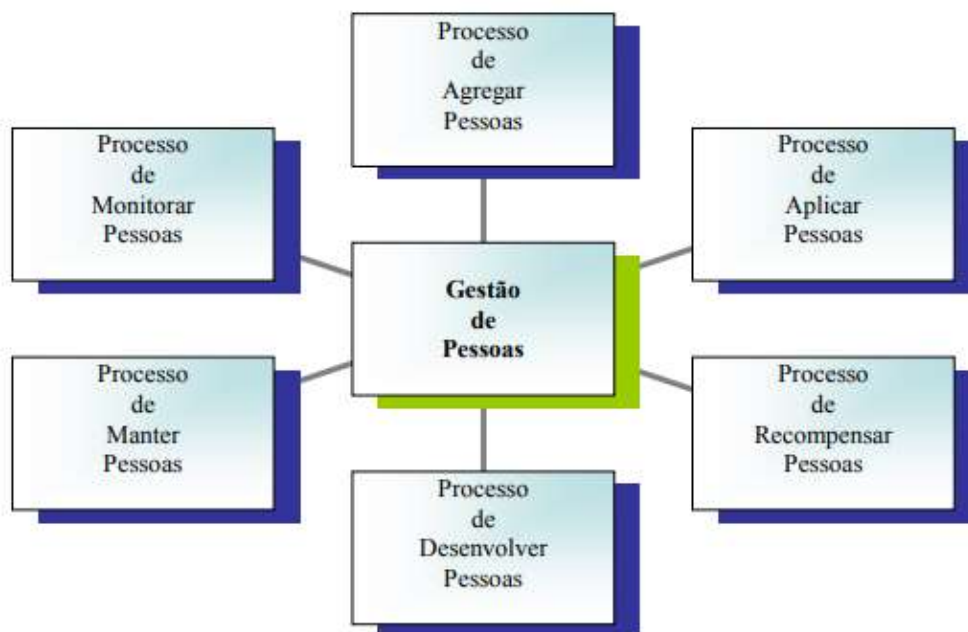
A Gestão de Pessoas é desafiada constantemente, e em muitas organizações suas políticas estão desalinhadas com a realidade vivenciada e os parâmetros exigidos pelo mundo moderno. Analisando essa situação fica difícil para as organizações encontrar nas pessoas o ingrediente faltante para alavancar seus negócios, em muitos casos suas políticas tendem a condicionar seus colaboradores a uma postura passiva e reativa. A Gestão de Pessoas deve atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos da organização. Afirma Chiavenato (2010, p. 9) que “[...] Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”.

O olhar deve ser voltado para as pessoas como parceiros da organização, quando integrados na forma de parceiros, as pessoas tendem a fazer investimentos na organização. Investem dedicação, comprometimento, responsabilidades, assumem riscos, tudo isso de olho no retorno dos esforços investidos, como melhores salários, reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional. As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Pois, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona 17 decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Com base nisso, as pessoas são parte integrante



do capital intelectual da organização, diante disso as organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros, que através de suas experiências e inteligências fornecem dados coesos e precisos para alavancar o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2004).

Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas segundo Chiavenato (1999) são:



**Figura 2: Os seis processos de gestão de pessoas**  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 12)

Torna-se indispensável para qualquer empresa possuir em seu quadro funcional pessoas com habilidades mais apuradas, talentos específicos, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, não querem e ainda não fizeram, tornando-se dessa forma únicas frente à concorrência. De fato, o que faz a diferença para as empresas são aqueles capazes de tomar decisões e atitudes, e somente estes serão capazes de provocar mudanças vitais tornando-as aptas para melhorar continuamente. E, é através dessa capacidade que profissionais excelentes se diferenciam dos que são simplesmente bons, tendo visão e tomando decisões corretas frente às mudanças que precisam ser feitas em relação aos objetivos, processos e mentalidade das pessoas. Mas, para que esse processo de fato

possa ocorrer, uma mudança mais profunda precisa acontecer na mente dos gestores. É preciso deixar as pessoas lidarem normalmente, usarem suas cabeças e inteligências para que a mudança e a inovação possam ocorrer, aumentando dessa forma o valor da empresa.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 406):

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Albuquerque (2002) amplia essa visão face às constantes mudanças na atualidade. Destaca a necessidade de constante atualização dos profissionais das empresas, por conseguinte das implicações diretas na gestão de pessoas e dos modelos de utilização em sua administração. Essas frequentes adaptações são devidas principalmente ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, à globalização da economia e ao acirramento da competição entre as empresas e mesmo entre os países, que geram impactos significativos nas organizações.

### **3. METODOLOGIA CIENTÍFICA**

Exploratória descritiva com abordagem qualitativa. As coletas dos dados foram registradas por fontes primárias por meio de observações dos fatos cotidianos e informações repassadas pela empresa. Os tratamentos dos dados foram feitos a partir de fontes secundárias, como livros e pesquisas em artigos conforme citados nas referências.

Desenvolvida para ser aplicada na empresa Contabilidade Sul, localizada na cidade de Rio do Sul SC.

### **4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EMPRESARIAL**

Conforme estudado durante o trabalho, é importante destacar o objetivo do mesmo. Identificou-se no decorrer do diagnóstico empresarial um déficit no setor de Recursos Humanos, causando a grande rotatividade de funcionários.

A Gestão de Pessoas não deve mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas, saber identificar nelas, qualidades e potencialidades que possam fazer a diferença na tomada de decisão. Em uma nova visão, as pessoas não devem ser vistas como um mero recurso organizacional, mas especialmente como sujeito ativo, provocador de ideias empreendedoras e inovadoras. Mais do que isso, que elas possam utilizar suas inteligências, mantendo-se proativas, sujeitos de visão própria e que de fato possam contribuir com suas ideias, através de sua inteligência, a maior e mais avançada habilidade humana.

A falta de alguém em constante atenção a essas pessoas, alguém que estará sempre ali te apoiando, alguém que busca saber o que está acontecendo e que conversa a teu lado faz falta nessa organização, pois quem consegue ter um bom desempenho no trabalho estando cheio de problemas na vida pessoal?

A empresa conta com em média 50 colaboradores, e pessoas, como todos sabemos temos emoções, temos dias bons e ruins, e podemos mudar de humor várias vezes ao dia, a empresa conta com colaboradores de todas as idades, tem o pessoal que estuda e o pessoal que tem uma família. Todos temos problemas, e na grande maioria das vezes não conseguimos separar o lado pessoal e o lado profissional.

Entre as inúmeras variáveis que podem ser abordadas na gestão de pessoas, o presente estudo circunscreve-se, fundamentalmente, naquelas que se mostram mais vulneráveis no dia-a-dia da organização. Desse modo, levam-se em conta as políticas e práticas do Recursos Humanos presentes em uma organização, os aspectos do seu clima organizacional expressos pelo nível da motivação dos funcionários, além dos processos de liderança e comunicações vigentes. Inicia-se por caracterizar o posicionamento dos autores sobre gestão de pessoas nas organizações para, posteriormente, considerar-se aqueles aspectos a ela relacionados, os quais são os supracitados. Para fins desta pesquisa, entende-se que a melhor gestão empresarial é voltada para a otimização do aproveitamento do potencial e das competências dos recursos humanos, como força

agregada destinada a utilizar estratégias de confronto às pressões e mudanças do mercado competitivo através do saber e do fazer acontecer.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho teve como objetivo avaliar um setor com dificuldades na empresa Contabilidade Sul e estabelecer uma proposta de melhoria de viabilidade.

A proposta apresentada é um método simples, porém vai agregar melhorias não somente internamente. Conseguindo alinhar essa área a empresa poderá ter melhor resultado para clientes. Uma empresa funciona como uma engrenagem, ela funciona em rotação e a empresa também, um setor depende do outro.

Nessa linha, considera-se que se a empresa obter um resultado positivo na implantação desse recurso.

## REFERÊNCIAS

RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de treinamento de pessoas**. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

ALBUQUERQUE, L. G de. A gestão estratégica de pessoas. In FLEURY, M. T .L (Coord). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 35-50.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. P 23-25

ESTRADA, R.J.S. *et al.* O diagnóstico empresarial como suporte ao planejamento estratégico. *In: XXXII encontro nacional de engenharia da produção*. 15 a 18, 2012, Bento Gonçalves- RS.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

ELLIOT, Jay. **Steve Jobs: o estilo de liderança para uma nova geração**. São Paulo: Lafonte, 2011.

SOUZA, César. **A neo empresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração**. São Paulo: Integrare, 2012.