

GESTÃO DE TALENTOS EM PEQUENOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: ESTRATÉGIAS INOVADORAS EM CONTEXTOS DE RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Talent Management in Small Accounting Firms: Innovative Strategies in Contexts of Budget Constraints

TATIANE RODRIGUES RODA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao Programa de Educação Tutorial (PET) e à Universidade Nove de Julho pelo apoio institucional e acadêmico. O incentivo possibilitou a realização desta pesquisa interdisciplinar, favorecendo a integração entre Direito e Administração e contribuindo para o fortalecimento da formação profissional e cidadã.

GESTÃO DE TALENTOS EM PEQUENOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: ESTRATÉGIAS INOVADORAS EM CONTEXTOS DE RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Objetivo do estudo

O estudo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados por pequenos escritórios contábeis na gestão de talentos e propor estratégias de baixo custo, baseadas no capital humano e em práticas ágeis, capazes de fortalecer engajamento, retenção e reduzir riscos trabalhistas.

Relevância/originalidade

A pesquisa contribui ao revelar estratégias viáveis de gestão de talentos em pequenos escritórios contábeis, considerando restrições financeiras e operacionais. Seu diferencial está em integrar a Teoria do Capital Humano e práticas ágeis, oferecendo inovação prática e interdisciplinaridade entre Administração e Direito.

Metodologia/abordagem

A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas em pequenos escritórios contábeis. A análise de conteúdo organizou os achados em quatro eixos — seleção, desenvolvimento, retenção e adaptação — permitindo identificar desafios, soluções práticas de baixo custo e possibilidades de inovação.

Principais resultados

Os resultados revelaram que práticas acessíveis, como feedbacks frequentes, reconhecimento simbólico, capacitações internas e uso de metodologias ágeis, impactam positivamente a motivação, retenção e produtividade. Pequenos escritórios demonstram potencial inovador ao adaptar estratégias simples, transformando restrições orçamentárias em oportunidades de gestão.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo contribui ao integrar a Teoria do Capital Humano e a Gestão Ágil de Pessoas, demonstrando sua aplicabilidade em pequenos escritórios contábeis. Metodologicamente, valida o uso da análise de conteúdo em entrevistas como ferramenta para identificar práticas acessíveis, inovadoras e sustentáveis.

Contribuições sociais/para a gestão

A pesquisa evidencia como práticas de baixo custo fortalecem vínculos entre gestores e colaboradores, reduzindo rotatividade e riscos trabalhistas. Socialmente, contribui ao oferecer caminhos acessíveis para pequenos escritórios criarem ambientes mais humanos, colaborativos e sustentáveis, impactando também a gestão das micro e

Palavras-chave: Gestão de Talentos, Pequenas Empresas Contábeis, Estratégias de Baixo Custo, Capital Humano, Práticas Ágeis de Gestão

Talent Management in Small Accounting Firms: Innovative Strategies in Contexts of Budget Constraints

Study purpose

This study aims to analyze the challenges faced by small accounting firms in talent management and to propose low-cost strategies, grounded in human capital and agile practices, capable of strengthening engagement, improving retention, and reducing labor-related risks.

Relevance / originality

This research contributes by revealing feasible talent management strategies in small accounting firms, considering financial and operational constraints. Its originality lies in integrating Human Capital Theory with agile practices, offering practical innovation and interdisciplinarity between Management and Law.

Methodology / approach

The study applied a qualitative approach, using semi-structured interviews conducted in small accounting firms. Content analysis organized findings into four axes—recruitment, development, retention, and adaptation—allowing identification of challenges, low-cost practical solutions, and opportunities for interdisciplinary innovation.

Main results

Findings showed that accessible practices, such as frequent feedback, symbolic recognition, internal training, and agile methodologies, positively impact motivation, retention, and productivity. Small accounting firms demonstrate innovative potential by adapting simple strategies, turning budget constraints into opportunities for effective talent management.

Theoretical / methodological contributions

The study contributes by integrating Human Capital Theory and Agile People Management, demonstrating their applicability in small accounting firms. Methodologically, it validates the use of content analysis in interviews as a tool to identify accessible, innovative, and sustainable management practices tailored to

Social / management contributions

The research highlights how low-cost practices strengthen ties between managers and employees, reducing turnover and labor risks. Socially, it contributes by offering accessible pathways for small firms to build more human, collaborative, and sustainable environments, also positively impacting the management of micro

Keywords: Talent Management, Small Accounting Firms, Low-Cost Strategies, Human Capital, Agile Management Practices

GESTÃO DE TALENTOS EM PEQUENOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: ESTRATÉGIAS INOVADORAS EM CONTEXTOS DE RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Introdução

Os pequenos escritórios de contabilidade desempenham papel estratégico na sustentação de micro e pequenas empresas brasileiras, sendo responsáveis não apenas pela conformidade fiscal, mas também pela orientação administrativa e trabalhista de seus clientes. No entanto, esses escritórios convivem com limitações orçamentárias, estruturas enxutas e alta demanda operacional, o que torna a gestão de talentos um desafio constante.

Nesse contexto, emerge um dilema particularmente relevante: investir na capacitação dos colaboradores pode fortalecer a qualidade dos serviços e reduzir riscos jurídicos e trabalhistas, mas, ao mesmo tempo, eleva a possibilidade de que esses profissionais qualificados busquem oportunidades em empresas de maior porte, com condições mais atrativas. Trata-se, portanto, de um paradoxo que expõe a vulnerabilidade estrutural dos pequenos escritórios e, por consequência, das empresas que deles dependem.

Além disso, o problema extrapola a esfera administrativa, alcançando também o campo jurídico. A ausência de políticas consistentes de gestão de pessoas pode gerar não apenas impactos financeiros, mas também passivos trabalhistas, tanto internamente quanto nas organizações assessoradas. Por isso, a análise da gestão de talentos em escritórios contábeis exige um olhar interdisciplinar, que considere simultaneamente os aspectos administrativos e os riscos legais envolvidos.

Este estudo, ao propor práticas de baixo custo voltadas à atração, desenvolvimento e retenção de profissionais, busca contribuir para o fortalecimento dessas organizações, ampliando sua capacidade competitiva e oferecendo alternativas que conciliem eficiência operacional com segurança jurídica.

Referencial Teórico

Esta pesquisa fundamenta-se em duas abordagens teóricas principais que dialogam diretamente com a realidade das pequenas empresas: a Teoria do Capital Humano, de Becker (1993), e o Modelo de Gestão Ágil de Pessoas, proposto por Oliveira e Takahashi (2020). Ambas se mostram particularmente relevantes para organizações de menor porte, que operam com recursos limitados e precisam ser estratégicas e criativas em sua gestão de pessoas.

A Teoria do Capital Humano defende que investir na qualificação, no bem-estar e no desenvolvimento contínuo dos colaboradores gera retornos concretos para a organização, como maior produtividade, capacidade de inovação e redução da rotatividade. Ao compreender o colaborador como um ativo estratégico, essa teoria oferece uma base sólida para práticas de gestão voltadas à valorização do talento humano, mesmo em ambientes com restrições orçamentárias.

O Modelo de Gestão Ágil de Pessoas propõe uma abordagem mais flexível, adaptável e colaborativa, inspirada nos princípios da agilidade organizacional. Ao invés de processos

rígidos e hierarquizados, sugere-se uma gestão centrada em equipes autônomas, comunicação fluida, feedback contínuo e aprendizado incremental. Essa perspectiva se mostra altamente aplicável a pequenos escritórios de contabilidade, que atuam em um mercado volátil e demandam respostas rápidas às mudanças do ambiente externo e às necessidades dos clientes.

A análise de estudos anteriores que abordaram a gestão de talentos em pequenos negócios contribuiu para identificar padrões e estratégias eficazes, especialmente aquelas desenvolvidas em contextos de incerteza. A literatura aponta que a capacidade de adaptação, aliada ao desenvolvimento de competências internas, é um diferencial competitivo fundamental. Neste sentido, a integração entre a valorização do capital humano e práticas de gestão ágil pode representar uma alternativa viável e eficaz para pequenas empresas que desejam superar os desafios da retenção e do engajamento de seus profissionais.

Metodologia

A pesquisa possui caráter qualitativo e exploratório, desenvolvida em dois escritórios de contabilidade de pequeno porte da cidade de São Paulo, selecionados por representarem a realidade de organizações com estruturas enxutas, recursos limitados e forte demanda operacional. O objetivo foi compreender seus desafios na gestão de talentos e identificar práticas acessíveis e replicáveis.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores responsáveis pela administração de pessoas. As falas foram transcritas e submetidas à Análise de Conteúdo Temática (Bardin, 2011), que possibilitou a organização em quatro eixos: seleção, desenvolvimento, retenção e adaptação. Para fortalecer a confiabilidade dos resultados, utilizou-se também a triangulação de dados, considerando observações diretas do ambiente de trabalho e documentos internos.

A análise foi orientada por duas bases teóricas complementares: a Teoria do Capital Humano (Becker, 1993), que evidencia a importância do investimento em capacitação, e o Modelo de Gestão Ágil de Pessoas (Oliveira & Takahashi, 2020), que propõe flexibilidade e adaptação em contextos de recursos escassos. Essa abordagem permitiu propor práticas de baixo custo, com potencial de fortalecer o engajamento profissional e reduzir riscos trabalhistas, tanto internamente quanto nas empresas clientes.

Análise dos Resultados e Discussão

As entrevistas realizadas com gestores de pequenos escritórios contábeis permitiram identificar quatro eixos centrais na gestão de talentos: seleção, desenvolvimento, retenção e adaptação.

Na seleção, a principal dificuldade relatada foi a limitação de competir com grandes empresas em termos de salários e benefícios. Como alternativa, surgiram práticas como recrutamento por redes de contato, parcerias com instituições de ensino e maior valorização de habilidades comportamentais.

No desenvolvimento, ainda que os gestores reconheçam a importância da qualificação, os recursos escassos dificultam a implantação de programas estruturados. Contudo, ações de

baixo custo, como treinamentos internos, trocas de conhecimento e incentivo ao uso de plataformas gratuitas, mostraram-se eficazes e viáveis.

Quanto à retenção, a alta rotatividade foi apontada como ameaça constante, especialmente pela ausência de perspectivas de crescimento. Estratégias simples, como feedbacks frequentes, reconhecimento simbólico e flexibilidade de horários, vêm sendo utilizadas para fortalecer o vínculo entre empresa e colaboradores.

Por fim, no eixo da adaptação, escritórios que adotaram práticas inspiradas na gestão ágil, como metas de curto prazo, check-ins periódicos e comunicação horizontal, apresentaram maior capacidade de resposta às mudanças do mercado.

De forma transversal, os resultados indicam que, apesar das limitações financeiras e estruturais, os pequenos negócios possuem alto potencial de inovação quando valorizam o capital humano, investem em práticas acessíveis e fortalecem sua cultura organizacional baseada em propósito, pertencimento e colaboração.

Conclusões

As entrevistas realizadas mostraram que práticas simples e acessíveis — como treinamentos internos, reconhecimento simbólico e uso de redes de contato para recrutamento — já estão trazendo efeitos positivos em pequenos escritórios contábeis, especialmente no engajamento e na retenção de profissionais. Esses resultados evidenciam que, mesmo em cenários de limitação orçamentária, há espaço para inovações na gestão de pessoas quando o foco recai sobre valorização humana e adaptação contínua.

A partir desses achados, a análise fundamentada na Teoria do Capital Humano e no Modelo de Gestão Ágil de Pessoas confirmou que o fortalecimento da gestão de talentos não depende apenas de investimentos financeiros, mas da adoção de estratégias que conciliem desenvolvimento, colaboração e flexibilidade organizacional.

Conclui-se, portanto, que a sustentabilidade da gestão de talentos em pequenos escritórios contábeis não depende exclusivamente de grandes investimentos, mas da adoção de decisões estratégicas que valorizem o capital humano, promovam colaboração e estimulem inovação contínua. Essa postura, ainda que em ambientes de restrição orçamentária, mostrou-se capaz de gerar resultados concretos e duradouros, confirmando que superar barreiras na gestão de pessoas é possível quando se alia valorização humana à adaptabilidade organizacional.

Referências

Bavaresco, T. P. F., & Gasparetto, V. (s.d.). *Informações contábeis na tomada de decisão de micro e pequenas empresas: um estudo nas empresas catarinenses finalistas do Prêmio Talentos Empreendedores*. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/931>

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3ª ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

Blandeli, A. C., Lima, J. J. dos S., Oliveira, K. C. P. de, & Freitas, S. C. de. (2021). *Gestão de RH nas pequenas empresas*. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.

Godinho, C. S., Fernandes, A. L. M., Pires, M. A., & Arrigoni, F. J. (2024). *Análise da maturidade da gestão de riscos em um escritório contábil: Um estudo de caso*. Revista Contemporânea, 4(11), e6623. <https://doi.org/10.56083/RCV4N11-108> acessado em 28.07.2025

Oliveira, C. A. de, & Gomes, D. W. R. (2024). Contabilidade das empresas de pequeno porte. *Ets Humanitas - Revista De Ciências Humanas*, 2(3), 40–57. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14510118> acessado em 28.07.2025

Oliveira, R. M., & Takahashi, A. R. W. (2020). *Gestão ágil de pessoas: Cultura, liderança e práticas para uma nova era*. Atlas.

Prates, A. dos S. (2021). *Gestão de recursos humanos nas pequenas empresas* (Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Administração). Faculdade Anhanguera Educacional IV, Campinas.

Roda, T. R. (2024). Soft skills e inteligência emocional: O sucesso no PET. In Anais do XXIX Encontro Nacional dos Grupos PET (ENAPET), Recife, Brazil.

Roda, T. R. (2024). Superando barreiras: A jornada de pequenas empresas para reter e desenvolver profissionais. In Anais do 12º Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). <https://submissao.singep.org.br/12singep/proceedings/arquivos/237.pdf> acessado em 20.07.2025

Soboll, L. A. T. (2008). *Capital humano, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.