

Desafios na Gestão Contábil: O básico precisa ser dito

Profª Drª Susana Cipriano Dias Raffaelli
susana.dias@ufms.br

Profª Drª Elisabeth de Oliveira Vendramin
elisabeth.vendramin@ufms.br

Escola de Administração e Negócios - ESAN/UFMS
11/junho/2025



Agenda

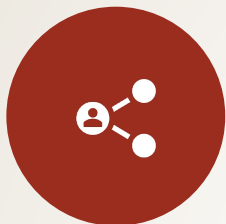
01. *Cenário Atual*

02. *A pessoas no centro da Gestão*

03. *Feedback*

04. *Comunicação não-violenta*

05. *Reflexões sobre o futuro*



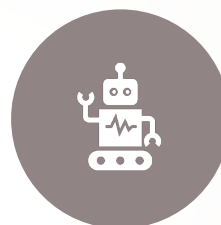
Encontro de gerações
no mercado de
trabalho.



Aumento do
adoecimento mental.



Sensação de tempo
escasso.



Tecnologias e
mudanças de
paradigma.

O CENÁRIO ATUAL DA SOCIEDADE

O Cenário Atual dos Escritórios Contábeis



Avanços tecnológicos impactam o cotidiano: IA, ERP, blockchain.



A contabilidade está se transformando: de operacional para consultiva.



Tendência ao ESG, compliance e relatórios de impacto.



Escassez e rotatividade de talentos qualificados.

Desafios Estruturais e Comportamentais



Alta rotatividade: custo com seleção e perda de produtividade.

Funcionários desmotivados saem por:

- Baixo reconhecimento.
- Falta de plano de carreira.
- Ambientes tóxicos.

O problema, em 90% dos casos, **não é técnico, é comportamental.**

Gestão de Pessoas: O Centro da Transformação

Contratação inteligente: mais que currículo, olhar para o perfil comportamental.

Feedback eficaz: não é opinião, é devolutiva com base em dados.

Engajamento e retenção: escuta ativa, reconhecimento e desenvolvimento.

Desenvolver para perder? Sim, mas sem desenvolver é pior.



SUA CARREIRA EM 20 MINUTOS

Feedbacks produtivos



Faça acompanhamentos regulares
Prepare-se para conversas difíceis
Obtenha o melhor das pessoas

Faça acompanhamentos regulares!

Feedback eficaz é:

- Honesto
- Específico
- Oportuno

"Se você acha que ter conversas desconfortáveis é algo difícil, espere até ver os resultados de não tê-las."





Pontos de Reflexão

Reconhecer boas oportunidades para dar feedback

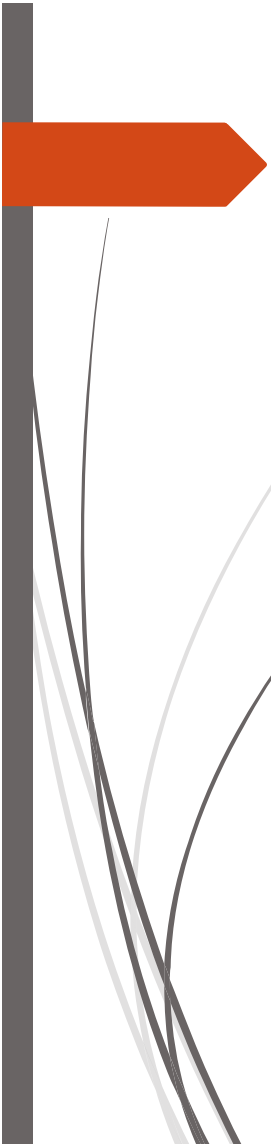
Escolher o momento e os assuntos mais adequados

Estabelecer um vínculo com quem recebe a avaliação

Fazer com que seus comentários sejam valorizados

Evitar ou administrar situações complicadas durante o diálogo

Criar um clima que estimule conversas sobre desempenho



Planejando uma sessão de Feedback

Visão Geral em uma frase

Relato objetivo do que aconteceu

Relato objetivo do efeito da situação sobre a equipe ou o projeto

Possíveis objeções ao relato objetivo e como você lidará com elas

Plano de discussão

Possíveis barreiras para o feedback

Formas de superar as barreiras

Quais perguntas você tem a fazer?

Quais perguntas a pessoa pode te fazer?

Resultado(s) desejado(s) a curto e longo prazo

Comunicação: O Óbvio Precisa Ser Dito

- ▶ “Como o colaborador vai entregar o melhor se não sabe o que você espera dele?”
- ▶ Comunicação assertiva e não violenta: dizer sem agredir.
- ▶ Empresas com problemas de produtividade geralmente têm ruídos de comunicação.
- ▶ Comunicação clara:
- ▶ Reduz conflitos.
- ▶ Melhora clima organizacional.
- ▶ Estimula engajamento.



COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

TÉCNICAS PARA APRIMORAR RELACIONAMENTOS
PESSOAIS E PROFISSIONAIS



Marshall B. Rosenberg

COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA



Observação: O que está acontecendo de fato? (evite julgamentos)



Sentimento : O que a situação lhe causa?



Necessidades: Qual a necessidade que precisa ser atendida?



Pedido: Elaborar frase de afirmação informando um pedido.



Exemplo: Situação de atraso.

“Você chegou atrasado, isso é muito desrespeitoso”.

“Quando você chega 10 minutos atrasado a uma reunião que marcamos juntos (OBSERVAÇÃO), eu me sinto desrespeitado (SENTIMENTOS), pois a pontualidade é importante para me mostrar que você está comprometido com nossas reuniões (NECESSIDADES). No futuro, você poderia chegar na hora? (PEDIDO)”.

ETAPAS DE PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO ESCRITA

1) Intertextual – conhecer o tema para que a comunicação seja eficiente e assertiva.

2) Contextual – conhecer o tempo e o espaço destinados ao texto e o público a que ele se destina.

3) Textual – Colocar na forma discursivas (início, desenvolvimento e conclusão).





A RECEPÇÃO DE INFORMAÇÕES



O sentido de um texto existe na interação que o receptor fará com ele.

Exemplo:



- Mas aí aconteceu o inesperado: depois de publicado, os leitores passaram a ver sentidos novos que eu não havia visto: o livro começou a ser usado por terapeutas para lidar com casais em que cada um tentava engaiolar o outro.

E estavam certos. Foi então que um amigo me disse: "Que linda estória você escreveu sobre Deus!". Espantei-me. "Sobre Deus? Qual?" "A menina e o pássaro encantado", ele respondeu.

Contestei: "Mas a estória não é sobre Deus...". Ao que ele me disse: "Pois eu pensei que o pássaro encantado era Deus, que as religiões aprisionam em gaiolas...".

Pode também ser... **É impossível engaiolar o sentido.**



Fonte: Rubem Alves, no livro "Ostra feliz não faz pérola". Editora Planeta, 2008

Liderança Contábil: Técnica não é tudo

- Conhecimento técnico não garante liderança.
- Líderes devem:
 - Inspirar.
 - Saber ouvir.
 - Comunicar com empatia.
 - Gerenciar emoções (resiliência, metas, limites).



O Futuro do Escritório Contábil

- Foco em talentos: desenvolvimento e pertencimento.
- Alinhamento com valores da nova geração.
- Cultura organizacional clara e saudável.
- A pergunta chave: **O que o cliente sente ao final do mês?**
- Essa percepção define o valor da contabilidade.



E O CENÁRIOS
NAS
UNIVERSIDADES?

X WORKSHOP
DE PESQUISA EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA

**A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E O
IMPACTO NA CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA**

23 a 27 de JUNHO

QR CODE DE INSCRIÇÃO

Logos at the bottom: 100 Anos Contábeis, Sicredi, 10 Anos CRCMS, CamiX, and UFMS.

Referências

- Ferreira, P. I., & Malheiros, G. (2016). Comunicação Empresarial - Planejamento, Aplicação e Resultados. Grupo GEN.
- Harvard Business Review (2022). Feedbacks Produtivos - Sua carreira em 20 minutos. Sextante. Tradução de Marcelo Schild.
- Rosenberg, M. B. (2006). Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Editora Agora.

Obrigada por sua atenção!

Desafios na Gestão Contábil: O básico precisa ser dito

Profª Drª Susana Cipriano Dias Raffaelli
susana.dias@ufms.br

Profª Drª Elisabeth de Oliveira Vendramin
elisabeth.vendramin@ufms.br

Escola de Administração e Negócios - ESAN/UFMS
11/junho/2025

