

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA IRMÃ AGOSTINA  
CLASSE DESCENTRALIZADA CÉU VILA RUBI  
CURSO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

BEATRIZ RODRIGUES DOS SANTOS  
IRENE DOS SANTOS DE PAULA  
JOÃO VICTOR S. SANTOS  
JONATHAN BORGES  
JULIANA DA SILVA  
LARA MARIA LOIOLA  
LETÍCIA ATAIDE SOUSA  
RAFAELA SALES PILOTO

**DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
MODALIDADE CONSULTORIA NOVASS CONTABILIDADE

São Paulo  
2022

BEATRIZ RODRIGUES DOS SANTOS  
IRENE DOS SANTOS DE PAULA  
JOÃO VICTOR S. SANTOS  
JONATHAN BORGES  
JULIANA DA SILVA  
LARA MARIA LOIOLA  
LETÍCIA ATAIDE SOUSA  
RAFAELA SALES PILOTO

**DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
MODALIDADE CONSULTORIA NOVASS CONTABILIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Técnica “Irmã Agostina” como requisito parcial para a obtenção do título de Técnico Recursos Humanos, sob a orientação da Professora Especialista Renata Borges.

São Paulo  
2022

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos este Trabalho de Conclusão de Curso em primeiro lugar aos nosso pais, familiares e amigos que tão encarecidamente nos estimularam até aqui com palavras de motivação e força, e que vêm nos acompanhando nessa intensa jornada de estudos.

À querida professora Renata Borges que nos incentivou e apoiou para que fizéssemos sempre o melhor.

A Deus, que nos proporciona a cada amanhecer um novo dia, junto com a oportunidade de sermos cada vez melhores.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus pela oportunidade da vida, pois sem essa dádiva não poderíamos realizar projetos e alcançar objetivos como o estudo e nesse momento o curso técnico de Recursos Humanos, que acreditamos que irá nos proporcionar uma melhor colocação no mercado de trabalho.

Agradecemos também aos professores que nos incentivaram e nos mostraram caminhos para acreditarmos em nós e que somos capazes de chegar aonde queremos. Somos gratos também a todos aqueles que de alguma maneira nos fortaleceram para vencer mais essa batalha: cônjuges, filhos, pais, irmãos, amigos e principalmente os colegas de turma que muitas vezes nos disseram palavras de incentivo.

Agradecemos a Tâmilis Alvares ex-integrante do grupo que esteve conosco durante todo o processo de criação e desenvolvimento desse projeto e que por forças maiores não pôde seguir até o final.

E por fim, agradecemos ao Rildo Dias de Souza que abriu as portas de sua empresa para que pudéssemos produzir e concretizar esse grande desafio.

## EPÍGRAFE

“O melhor líder não é necessariamente aquele que faz as melhores coisas. Ele é aquele que faz com que pessoas realizem as melhores coisas.”

**- Ronald Reagan**

## RESUMO

Esse projeto tem como objetivo assessorar a empresa NovaSS Contabilidade na área de gestão de pessoas por meio de um planejamento elaborado para direcionar a gestão a atender-se a questões administrativas que estão despercebidas.

A assessoria terá como proposta implementar estratégias para a gestão amenizar ou até solucionar questões que impactam diretamente na satisfação do colaborador, sendo uma delas, o estabelecimento de uma cultura sólida que consolide a empresa em longo prazo.

Através de pesquisa com o administrador e com os colaboradores da empresa foi possível desenvolver uma estratégia voltada para a definição de uma cultura forte que contemple o desempenho da NovaSS Contabilidades, bem como a satisfação do colaborador viabilizando um melhor clima organizacional que consequentemente trará melhores resultados para a empresa.

Palavras chaves: Cultura. Desempenho. Satisfação.

## **ABSTRACT**

This project aims to advise NovaSS Accounting in the area of people management through a plan designed to direct management to pay attention to administrative issues that are unnoticed.

The consultancy will propose to implement strategies for the management to alleviate or even solve issues that directly impact employee satisfaction, one of them being the establishment of a solid culture that consolidates the company in the long term.

Through research with the administrator and with the company's employees, it was possible to develop a strategy aimed at defining a strong culture that contemplates NovaSS Accounting's performance, as well as employee satisfaction, enabling a better organizational climate that consequently will bring better results for the company.

Keywords: Culture. Performance. Satisfaction.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. PROBLEMATIZAÇÃO .....	10
3. CONSTRUÇÃO DE HIPÓTESES.....	10
4. OBJETIVOS .....	11
4.1. Objetivo geral .....	11
4.2. Objetivo específico .....	11
5. JUSTIFICATIVA .....	12
6. DESENVOLVIMENTO .....	13
6.1 Referencial Teórico .....	13
6.1.1 Clima Organizacional .....	13
6.1.2 Análise de Fit Cultural .....	13
6.1.3 Padronização das tarefas diárias .....	14
6.1.4 Cultura Organizacional .....	14
6.1.5 Análise de Desempenho .....	15
6.2 Metodologia.....	15
6.2.1 Tipo da pesquisa .....	16
6.3 Discussão.....	16
6.3.1 Clima Organizacional .....	17
6.3.2 Fit Cultural.....	20
6.3.3 Treinamento para padronizar a execução das tarefas diárias .....	22
6.3.4 Alinhar a cultura desejada para a empresa, a fim de que os gestores tenham ações padronizadas .....	23
6.3.5 Análise de desempenho .....	26
6.3.6 Cronograma .....	28
6.3.7 Custos Honorários.....	29
7. ANÁLISE FOFA .....	30
8. CONCLUSÃO .....	31
REFERÊNCIAS.....	32
Anexo 1: Pesquisa explicativa .....	34
Anexo 2: Pesquisa de imersão .....	37
Anexo 2: Autorização de imagem .....	39



## 1. INTRODUÇÃO

A NovaSS Contabilidade é uma empresa que atua como assessoria e consultoria nas áreas Contábil, Fiscal, Trabalhista e Societária, nos segmentos de Indústria, Comércio, Prestação de Serviços e Terceiro Setor. Ela é composta por treze colaboradores entre eles dois sócios, profissionais em constante atualização de conhecimentos técnicos que oferece soluções de apoio às atividades operacionais, estratégicas e gerenciais de seus clientes.

**Missão:** Sua missão consiste em oferecer serviços contábeis e de consultoria empresarial de qualidade, alicerçadas na competência, confiança e profissionalismo, almejando plena satisfação de seus clientes com objetivo de firmar parcerias estratégicas de longo prazo.

**Visão:** Ser reconhecida pela excelência na prestação de serviços contábeis e de consultoria empresarial, alinhadas a um elevado padrão ético, respeitando as leis contábeis e tributárias vigentes.

**Valores:** Ética, transparência, honestidade, competência, criatividade, eficiência, perseverança.

## **2. PROBLEMATIZAÇÃO**

Como a Cultura Organizacional impacta no desempenho dos colaboradores da empresa NovaSS Contabilidade?

## **3. CONSTRUÇÃO DE HIPÓTESES**

1. Não há pesquisa de clima para avaliar a satisfação dos colaboradores;
2. A contratação é feita sem análise de Fit Cultural;
3. Cada colaborador atua conforme considera adequado;
4. Falta unidade entre os gestores para desenvolver plano de ação e resolução de problemas;
5. Os gestores utilizam métodos isolados para avaliar o desempenho da equipe.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo geral**

Analisar o impacto da Cultura Organizacional no desempenho dos colaboradores da NOVASS CONTABILIDADE.

### **4.2. Objetivo específico**

- Fazer pesquisa de clima organizacional para avaliar a satisfação dos colaboradores;
- Realizar análise de Fit Cultural para a contratação do candidato;
- Padronizar a execução das tarefas diárias;
- Alinhar a cultura desejada para a empresa, a fim de que os gestores tenham ações padronizadas.
- Estabelecer um único método para avaliar o desempenho individual e das equipes.

## 5. JUSTIFICATIVA

Por meio de uma entrevista no processo de pesquisa feita diretamente com o gestor da empresa NovaSS Contabilidade, nós da AVANÇO'S CONSULTORIA percebemos o potencial da empresa com relação a administração nas demandas de clientes, fidelização dos mesmos e estabilidade no mercado contábil. Porém, observamos alguns aspectos que ainda precisam ser melhorados para que a empresa cresça de maneira ordenada.

Foi possível identificar através de entrevistas e pesquisa local que a empresa necessita da definição de uma cultura sólida. Essa problemática tem um impacto negativo no desempenho da rotina diária e satisfação dos colaboradores.

Observou-se que a definição de uma cultura que norteia os processos internos não foi observada em profundidade pelos administradores da empresa, o que reflete diretamente no clima organizacional e, conseqüentemente impacta na insatisfação do colaborador. Este fator pode refletir no desempenho dos colaboradores da NOVASS CONTABILIDADE, na qualidade do serviço oferecido e na perenidade do negócio.

## **6. DESENVOLVIMENTO**

### **6.1 Referencial Teórico**

#### **6.1.1 Clima Organizacional**

Antônio Carlos Gil (2001 pág. 272), “afirma que de nada adianta a empresa acreditar ou mesmo ter a certeza de que o que é oferecido a seus empregados é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que é necessário é saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar esse dado”.

Cita também que convém considerar que os empregados passam muitas horas dentro da empresa. Se essas oito ou mais horas puderem ser agradáveis, as pessoas se sentirão mais motivadas e conseqüentemente mais envolvidas com a qualidade.

Patrícia Itala Ferreira (2013 pág.55) relata em seu livro que o clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, as interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros).

#### **6.1.2 Análise de Fit Cultural**

O artigo escrito por Jéssica Bussmann explica o Fit Cultural como “a probabilidade de alguém refletir e ser capaz de se adaptar às crenças, atitudes e comportamentos centrais que compõem sua organização.” Harvard Business Review.

De acordo com um levantamento da Deloitte (Consultoria Empresarial Internacional) conduzido mundialmente, 95% de todos os candidatos entrevistados afirmam que acham mais relevante procurar informações sobre a empresa e as pessoas que trabalham lá a observar as compensações financeiras. Esses candidatos buscam entender o ambiente corporativo e como os colegas em potencial enxergavam as oportunidades geradas, bem como os valores organizacionais.

Adalberto Chiavenato (2014 pág. 59), afirma que o processo de agregar pessoas se constitui com o ingresso de novas pessoas na empresa (onboarding), a importância em encontrar candidatos que tenham o Fit Cultural da empresa é fundamental para manter o desenvolvimento do negócio e do colaborador.

### **6.1.3 Padronização das tarefas diárias**

Para Adalberto Chiavenato (2003 pág. 263), o ocupante de um cargo – o funcionário – não faz o que deseja, mas o que a burocracia impõe que ele faça. As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos.

O artigo escrito pela equipe Trydeas enfatiza que o objetivo principal da padronização é organizar o fluxo de trabalho para que os resultados sejam uniformes e que para conseguir isso é preciso criar roteiros para os processos internos. Se não existir um padrão a ser seguido, cada departamento ou mesmo cada colaborador passará a tomar decisões independentes que trarão prejuízo. Farley Niehues explica em seu artigo que justamente por descrever etapas e instruções para realizar uma tarefa é que a padronização elimina o tempo perdido dos colaboradores ao tentarem descobrir o que deve ser feito em seguida. Afirma também que quando uma organização se preocupa com a padronização dos processos, ela busca pela melhor maneira de realizar uma atividade.

### **6.1.4 Cultura Organizacional**

Adalberto Chiavenato (2014. Pg.59), define que a Cultura Organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam. A gestão de pessoas não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza pelas pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão organizacional. Para tanto se torna necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional por meio do trabalho e da atividade em conjunto.

A Cultura Organizacional independe de ser formalmente instituída, mas quando isso não ocorre, a empresa pode ter prejuízos ou deixar de aproveitar as oportunidades existentes. Por meio da cultura organizacional, os colaboradores também se sentem parte do negócio e valorizados, o que aumenta o engajamento.

Segundo Patrícia Itala Ferreira (2013 pág.54), a cultura é retratada na missão, objetivos, estilos de gestão, forma de comunicação, tomada de decisão, delegação de poder e história da organização, que representam formas de a cultura se expressar.

### **6.1.5 Análise de Desempenho**

Idalberto Chiavenato (2022, Pg. 122) cita que “desempenho pode e deve ser melhorado de maneira gradativa e incessante. Para tanto, o gestor precisa não somente supervisionar, orientar e proporcionar feedback em tempo real aos membros de sua equipe a respeito de seus resultados apresentados, mas também incentivá-los, de maneira que aprendam cada vez mais com seus erros ou falhas e que possam alcançar níveis extraordinários de desempenho futuro. ”

Para Chiavenato a Avaliação de Desempenho é entendida como um processo de comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização.

O artigo da RH Portal/Artigos cita que a Avaliação de Desempenho se trata de uma ferramenta fundamental para a valorização do capital humano, que traz informações importantes para melhorar a tomada de decisões do setor, possibilitando planos de carreira e retenção de talentos.

## **6.2 Metodologia**

Através de uma entrevista com o gestor da NovaSS Contabilidade a Avanço's Consultoria fez uma análise para identificar em quais áreas a empresa precisava de melhoria para efetivar seu crescimento de maneira ordenada. Contando também com depoimentos de alguns colaboradores foi possível pontuar hipóteses que nortearam o desenvolvimento de um planejamento para assessoria da mesma.

### **6.2.1 Tipo da pesquisa**

Foi elaborado pelos integrantes da equipe Avanço's Consultoria um questionário com dezoito perguntas pontuais feitas ao gestor e também para alguns colaboradores para checar a visão da organização da empresa levando em consideração os dois lados, empresa e colaborador.

As perguntas sobre diversas áreas estruturadas para compreender a real situação dos colaboradores dentro da empresa, foram facilitadoras para que pudéssemos entender a relação empresa e colaborador como parte do meio organizacional.

Esse método nos auxiliou na escolha da oportunidade de melhoria para os resultados almejados, tendo em vista o bem-estar do colaborador e os interesses dos gestores da empresa.

Ademais foram consultados artigos, sites, livros de especialistas em gestão de pessoas para auxiliar na decisão e elaboração da estratégia a serem aplicadas nas áreas as quais precisam ser assessoradas.

A escolha da problemática foi feita baseada no estudo de livros que registram as afirmações e comprovações de especialistas, leituras de artigos que abordam o tema de maneira detalhada e explícita, e informações frequentes sobre a empresa para análise e elaboração de propostas, eliminando a hipótese de achismo.

### **6.3 Discussão**

A empresa NovaSS Contabilidade é um escritório de pequeno porte composta por treze colaboradores, entre eles o sócio majoritário (Rildo Dias de Souza) e mais dois sócios (Manoel Benito de Ferreira Santos e Lineu Santos Cruz) que integram a sua gestão. Devido a vasta experiência em assessoria e consultoria especializada nas áreas Contábil, Fiscal, Trabalhista e Societária, nos segmentos de Indústria, Comércio, Prestação de Serviços e Terceiro Setor vem ganhando espaço no mercado contábil.

Atuando há dezesseis anos no mercado, fidelizou clientes e possui boas estratégias para que novos clientes contratem seus serviços que são diferenciados pelo preço justo e atendimento personalizado alinhados a qualidade da prestação



de serviços. Nesse contexto, novos contratos são fechados devido a indicação por clientes que contrataram os seus serviços e que estão satisfeitos com os resultados.

Levando em consideração a história progressiva da empresa NovaSS Contabilidade é possível perceber seu potencial para a ascensão, entretanto, nós da Avanço's Consultoria notamos, através de pesquisa, que a empresa tem a oportunidade de melhoria em algumas áreas.

Sabendo que a liderança em uma cultura organizacional tem o poder de influenciar os colaboradores, direcionando-os para um caminho considerado certo pelos gestores da empresa é imprescindível que os mesmos saibam gerenciar suas equipes. Em se tratando de uma empresa com vários setores o alinhamento da cultura entre os gestores será mais eficaz se tiver o comum acordo entre as partes, ou seja, unificando um jeito de ser interligando os setores para não deixar para o colaborador a impressão de que se trata de duas empresas, por deparar-se com tomadas de decisões e comportamentos tão diferentes.

Relacionado à ausência de uma cultura organizacional definida foram levantadas algumas oportunidades que validaram a escolha dessa problemática. Por meio da pesquisa e análise feita na empresa NovaSS Contabilidade pela Avanço's Consultoria foram levantadas as seguintes hipóteses:

- A falta de pesquisa de Clima Organizacional com os colaboradores;
- A contratação feita sem a análise do Fit Cultural;
- O desenvolvimento das atividades de trabalho não padronizado;
- A falta de unidade cultural entre os gestores;
- A avaliação de desempenho feita por métodos isolados pelos líderes.

### **6.3.1 Clima Organizacional**

Tratando-se da empresa em questão a falta de pesquisa de Clima Organizacional exclui a possibilidade de os gestores tomarem conhecimento da posição dos colaboradores, qual seu grau de satisfação e seu real envolvimento com a organização.

Partindo desse princípio, a pesquisa de Clima Organizacional pode ajudar a empresa NovaSS a descobrir pontos positivos e negativos da organização, tendo

assim a oportunidade de melhoria levando em consideração a opinião dos colaboradores.

Para auxiliar nessa pesquisa foi elaborado um questionário com perguntas que podem direcionar os gestores da empresa a buscar o melhor caminho para se relacionar com os colaboradores, são elas:

### **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

1. A sua equipe de trabalho te faz se sentir confortável?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
2. Os valores divulgados pela empresa são colocados em prática?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
3. A empresa faz com que você se sinta pertencente a ela?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
4. Você acha o seu dia a dia na empresa agradável?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
5. Há hostilidade em seu ambiente de trabalho?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
6. Os propósitos da empresa vão de encontro aos seus propósitos?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
7. Existe transparência na comunicação entre gestores e funcionários?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
8. A execução das suas atividades diárias é valorizada?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
9. Seu objetivo profissional foi atingido trabalhando nessa empresa?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
10. Os seus valores estão alinhados com a cultura da empresa?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
11. A sua vida pessoal é impactada negativamente pelo seu trabalho?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
12. Os seus colegas de trabalho são confiáveis?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )

- 13.** A sua equipe de trabalho te dá suporte quando necessário?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
- 14.** Você fez amizades verdadeiras trabalhando nessa empresa?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
- 15.** Você entende com clareza as atividades que seu gestor te delega?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
- 16.** As atividades que você executa diariamente te sobrecarregam?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
- 17.** Você está feliz trabalhando nesta empresa?  
1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )
- 18.** Se você fosse gestor (a) desse setor, faria alguma mudança?
- 19.** Você gostaria de se manifestar dando ideias ou sugestão para a gestão da empresa?
- 20.** Há algum ponto de atenção que você gostaria de descrever?

Resultados:

- 1 – Péssimo
- 2 – Ruim
- 3 – Bom
- 4 – Muito bom
- 5 – Excelente

Com a pesquisa de Clima Organizacional a empresa pode ter uma comunicação direta com os colaboradores e prevenir crises internas, além disso, a pesquisa corrobora com a retenção de talentos e conseqüentemente estimula os feedbacks interno que podem auxiliar na melhoria da produtividade e o dia a dia entre os colaboradores.

### 6.3.2 Fit Cultural

O gestor Rildo Dias, durante o processo de pesquisa por meio de entrevista, menciona em uma das respostas que durante o processo de seleção de candidatos não é feita a análise de Fit Cultural. Especialistas definem que o Fit Cultural possibilita que o colaborador se adapte aos valores e objetivos da empresa. Por isso é relevante que durante o processo de seleção seja feita, de forma específica, a avaliação do jeito de ser do candidato para um provável alinhamento com a cultura da empresa. Dessa maneira, o recrutador terá mais recursos para contratar a pessoa que mais se identifica com a cultura da empresa o que evitará alguns transtornos, entre eles: o atrito entre funcionário e empresa o que acarreta no alto índice de rotatividade.

Com a avaliação do Fit Cultural durante o processo de Recrutamento e Seleção a empresa pode se valer dos seguintes benefícios:

- Assertividade nas contratações e atração de talentos;
- Desempenho dos colaboradores e aumento da produtividade;
- Redução de Turnover;
- Engajamento entre os colaboradores;
- Aumento do potencial resultando em soluções para resolução de problemas;

Sendo assim, será elaborado e proposto para o gestor da empresa um processo de avaliação do Fit Cultural durante o processo de seleção para que haja um alinhamento de cultura entre empresa e colaborador.

Solução: Implementar a pesquisa do Fit Cultural seguindo os seguintes critérios.

1. Antes da divulgação da vaga focar no desenvolvimento de uma cultura organizacional fortalecida que atraia melhores talentos.

Será necessário fazer as seguintes perguntas:

Quais são os valores da empresa NovaSS Contabilidade, a missão, as crenças, os comportamentos que sua empresa apresenta, sendo de suma importância que as respostas sejam claras, do contrário, será preciso uma compreensão da cultura para depois realizar o Fit Cultural.

- Investigar os principais atributos da empresa;
- Firmar quais são os valores almejados;
- Identificar lacunas e promover melhoria na cultura;
- Registrar a cultura da empresa;
- Colocar em prática e reforçar os novos valores.

2. Após estabelecer e definir a Cultura Organizacional, pode-se trabalhar o Fit Cultural para atrair talentos para a empresa.

Divulgar a cultura definida no site da empresa e nas agências contratadas para o recrutamento, para que o candidato tenha conhecimento e verifique se está alinhado ou não com a cultura da empresa.

Fazer a avaliação de Fit Cultural para analisar o comportamento do candidato, tendo como base as seguintes perguntas.

1. Para o seu melhor desempenho, qual é o ambiente de trabalho ideal para você? Descreva-o.
2. Qual o seu objetivo na empresa durante os seis primeiros meses?
3. Você pediria demissão por qual motivo?
4. Que tipo de gerenciamento você prefere?
5. Você prefere trabalhar sozinho ou em equipe? Por quê?
6. Descreva um dia de trabalho perfeito para você.
7. Quais seriam as referências dadas pelo seu antigo gestor da empresa anterior?
8. O expediente está encerrando e você recebe uma tarefa urgente. Como irá agir?
9. O que você faz além do trabalho?
10. Explique porque quer fazer parte da nossa equipe.
11. Você se considera um (a) líder? Explique

12. Você tem preferência de horário de trabalho?
13. Qual estratégia você usa para manter a organização?
14. Você se candidataria para um outro cargo nessa empresa? Qual seria?

Esse questionário deve ser impresso e disponibilizado para o candidato responder durante sua entrevista.

### **6.3.3 Treinamento para padronizar a execução das tarefas diárias**

Como resultado da pesquisa local feita com colaboradores da NovaSS houve relatos de que o treinamento é ineficaz e geralmente o erro constante é a maneira de fazer o colaborador aprender e isso colabora com a irregularidade da execução das tarefas.

Diante dessa hipótese a Avanço's Consultoria propõe que a empresa organize reuniões onde a pauta a ser discutida seja o treinamento do colaborador. Nesse contexto, ambos poderão decidir qual a melhor maneira de executar esse treinamento tendo como referência os seguintes procedimentos:

- Data e hora da reunião (devem estar presentes colaboradores e gestores dos setores);
- Explicar com clareza o motivo da reunião e qual seu objetivo (no caso, treinamento e padronização das atividades exercidas);
- Pedir sugestões de treinamentos para os colaboradores incluindo-o no processo;
- Registrar o processo escolhido e executar com fidelidade;
- Fazer reuniões periódicas para mostrar os resultados ou o que ainda precisa ser melhorado.

Visando a padronização do processo de execução das atividades, é necessário olhar criticamente para cada processo e analisar se há inconsistências. Será importante não se atentar apenas nos erros, mas verificar oportunidades de melhoria a fim de aperfeiçoar os resultados tanto do processo quanto da empresa.

Entretanto, a participação dos colaboradores na decisão do processo de treinamento pode ajudar no cumprimento e na fidelização do processo, uma vez que ele se sentirá parte da elaboração do treinamento por expor suas ideias realizando algo que teve a sua colaboração para a construção.

#### **6.3.4 Alinhar a cultura desejada para a empresa, a fim de que os gestores tenham ações padronizadas**

Tendo como ponto de partida o relato de colaboradores em relação as diferentes condutas dos gestores observaram-se a ausência de uma cultura sólida e padronizada no que diz respeito a maneira de gerenciar os setores. Esse contexto envolve toda a organização do dia a dia da empresa NovaSS que são determinadas pelos gestores, por meio das ações, visões ou comentários feitos.

Por perceber a discrepância do comportamento dos gestores, será apresentado a eles os quatro tipos de cultura organizacional para que se reúnam e decidam em comum acordo qual o tipo que se encaixa melhor aos propósitos da NovaSS Contabilidade. É importante salientar que uma vez escolhido o tipo da cultura organizacional da empresa será relevante o entendimento e a prática da mesma para que os gestores partilhem da mesma cultura que conseqüentemente deixará o colaborador menos confuso.

Os tipos de Cultura Organizacional são:

##### **1. Cultura do poder**

As empresas que atuam conforme esse tipo de cultura focam sua liderança em apenas uma pessoa, que costuma ser o próprio empreendedor.

O foco é o atingimento dos resultados e por isso, é comum haver competição entre profissionais.

A desvantagem para esse tipo de cultura organizacional é a alta possibilidade de limitar o crescimento do negócio por causa dos conflitos internos.

## **2. Cultura de papeis**

O desempenho dos colaboradores é o principal foco neste tipo de cultura. Os processos são bem estruturados e devem ser seguidos. Porém, são engessados, pouco flexíveis e inexistente espaço para sugerir novas ideias e aprimorar atividades.

A desvantagem é que essa situação origina a falta de interação e comunicação interna, entre profissionais e setores, o que acaba inviabilizando a solução rápida dos imprevistos.

## **3. Cultura de tarefas**

O objetivo dessa cultura é ter profissionais específicos para a execução de algumas atividades para agregar conhecimento. Os colaboradores estão voltados à solução dos problemas e conseguem lidar com diferentes tipos de situação.

Os profissionais têm mais liberdade e tendem a se sentir motivados no trabalho, portanto há mais satisfação nas atividades diárias.

Como o importante é o resultado, nesta cultura a criatividade é bastante valorizada, inclusive mais que as regras, que podem sumir dependendo do caso.

## **4. Cultura de pessoas**

Os colaboradores representam a cultura organizacional de pessoas. Eles são o centro dessa cultura e conseqüentemente são valorizados.

Os gestores atuam em prol da retenção de talentos e buscam formar líderes para que futuramente sejam seu braço direito. Os colaboradores têm a possibilidade de crescerem profissionalmente e as equipes mais umas com as outras.

Entre os tipos de cultura organizacional, este possui uma integração maior entre as equipes. Com a gestão de talentos, os colaboradores têm a possibilidade de crescerem profissionalmente.

Tomando conhecimento dos tipos de cultura organizacional é viável fazer um estudo específico que permita identificar em quais dos exemplos dos tipos de cultura organizacional a NovaSS Contabilidade se encaixa.



A Cultura Organizacional é delimitada por três aspectos, missão, visão e valores, oferecendo o suporte necessário ao negócio e permitindo que ele se posicione estrategicamente perante o mercado.

É importante que os colaboradores e clientes sejam informados desses aspectos para que todos tenham um comportamento compatível e alinhado com as características da cultura organizacional do negócio.

Abaixo algumas dicas para identificar a característica da cultura organizacional, é um levantamento para que os gestores da empresa tenham uma visão ampla podendo assim definir a cultura da organização.

✓ **Artefatos:** o modo de se vestir, falar e cumprimentar os profissionais são fatores perceptíveis, partindo desse princípio é possível perceber se a característica do ambiente organizacional interno é flexível para a decisão de todos ou possui uma hierarquia.

✓ **Normas e valores:** princípios que norteiam o comportamento individual, porém, não são documentados sendo repassados no dia a dia.

✓ **Pressuposto básico:** são as convicções profundas que impactam nas atividades, apesar de serem sutis e passarem despercebidas.

- Uma pesquisa interna, por meio de avaliações de desempenho ajudará a identificar se há alinhamento ou lacunas existentes entre os objetivos instituídos e as atribuições profissionais. Auxiliará também na percepção do engajamento dos colaboradores, o foco da tarefa e se o ambiente é competitivo, além de saber se a cultura tem alta aderência ou não.

- Atentar-se ao motivo pelo qual os colaboradores executam suas funções. Incertezas e conflitos no ambiente organizacional pode ser consequência de uma cultura não definida resultando em diversos problemas.

É relevante que gestores discutam sobre a cultura da empresa viabilizando um alinhamento para que seus objetivos não sejam isolados, criando estratégias para fortalecer a cultura organizacional e assim consequentemente alcançarem melhores resultados produtivos e financeiros.

### 6.3.5 Análise de desempenho

Tendo como base de pesquisa a entrevista com o gestor Rildo Dias foi relatado que na empresa NovaSS Contabilidade não é feita a pesquisa de Análise de Desempenho e isso implica na falta de feedback para os colaboradores.

A proposta para a empresa a prática da Análise de Desempenho que poderá ser realizada periodicamente em um intervalo de seis meses. Com isso, gestores e funcionários podem observar com mais clareza os efeitos da avaliação sobre o desempenho ao longo do tempo.

Para a análise de desempenho será proposto para a gestão que façam a pesquisa com as seguintes perguntas:

1.Quando colocado em situações que demandam soluções para questões estratégicas, o colaborador demonstra maturidade?

( ) Quase sempre, ( ) Muitas vezes, ( ) Algumas vezes, ( ) Poucas vezes, ( ) Quase nunca

2.O comportamento do colaborador serve como exemplo para a equipe ou liderados?

( ) Quase sempre, ( ) Muitas vezes, ( ) Algumas vezes, ( ) Poucas vezes, ( ) Quase nunca

3.O colaborador comparece na empresa vestido adequadamente sem exageros ou desleixo?

( ) Quase sempre, ( ) Muitas vezes, ( ) Algumas vezes, ( ) Poucas vezes, ( ) Quase nunca

4.O colaborador se dispersa quando está com problemas pessoais ou demonstra desmotivação ?

( ) Quase sempre, ( ) Muitas vezes, ( ) Algumas vezes, ( ) Poucas vezes, ( ) Quase nunca.

**5.** Quando a empresa admite novos colegas o colaborador recebe-os bem, contribuindo para sua integração e auxiliando-o sempre que necessário para a melhoria de seu desempenho?

Quase sempre,  Muitas vezes,  Algumas vezes,  Poucas vezes,  Quase nunca.

**6.** O colaborador tem responsabilidade com os horários evitando os atrasos?

Quase sempre,  Muitas vezes,  Algumas vezes,  Poucas vezes,  Quase nunca.

**7.** O colaborador apresenta características de liderança, como planejamento, organização e agilidade na tomada de decisão?

Quase sempre,  Muitas vezes,  Algumas vezes,  Poucas vezes,  Quase nunca.

**8.** O colaborador colabora com ideias inovadoras e sugestões de projetos e de melhoria?

Quase sempre,  Muitas vezes,  Algumas vezes,  Poucas vezes,  Quase nunca.

É de suma importância que os gestores estabeleçam juntos e em comum acordo, uma estratégia única para a solução da hipótese em questão, e principalmente priorizem o feedback para os colaboradores como oportunidade de melhoria da qualidade da empresa em um âmbito geral e também de deixar o colaborador posicionado quanto ao cumprimento de suas atribuições, analisando se está bem ou se tem que melhorar.

## 6.3.6 Cronograma

<b>Cronograma</b>						
<b>ETAPAS</b>	<b>1 mês</b>	<b>2 mês</b>	<b>3 mês</b>	<b>4 mês</b>	<b>5 mês</b>	<b>6 mês</b>
<b>ALINHAR A CULTURA DESEJADA PARA EMPRESA</b>						
Apresentar para os gestores matérias de estudo para a escolha de uma cultura sólida.	X					
Devolutiva da escolha da Cultura Organizacional.		X				
<b>REALIZAR ANÁLISE DE FIT CULTURAL</b>						
Fazer uma reunião com os gestores para explicar a importância das análises do Fit Cultural.		X				
Fornecer aos recrutadores questionários para analisar o Fit Cultural dos candidatos as vagas.		X				
<b>PADRONIZAR A EXECUÇÃO DE TAREFAS DIÁRIAS</b>						
Definir com a gestão o padrão para execução de tarefas.			X			
Fazer o treinamento passo a passo das atividades comuns com todos os colaboradores sendo uma delas (salvar os arquivos em redes).				X		
<b>AVALIAR O DESEMPENHO DO COLABORADOR</b>						
Estruturar a Avaliação de Desempenho junto com a gestão (período das avaliações).					X	
Entregar questionário de análise de desempenho à gestão para serem realizadas a cada três meses.					X	
<b>FAZER PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
Aplicar questionário para avaliação de Clima Organizacional.						X
Entregar resultado da pesquisa para que a gestão tome conhecimento do ponto de vista do colaborador e, se necessário, providenciar as mudanças.						X

### **6.3.7 Custos Honorários**

**Empresa:** Avanço's Consultoria

**Cliente:** NovaSS Contabilidade

**Valor hora:** R\$ 200,00

**Horas de prestação de serviços:** 30 horas

**Valor total a receber:** R\$ 6.000,00

**Valor mensal a receber:** R\$1.000,00

## 7. ANÁLISE FOFA

<p style="text-align: center;"><b><u>FORÇAS</u></b> (INTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicação de novos colaboradores pelos que trabalham na empresa;</li> <li>• Oportunidades de crescimento dentro da empresa;</li> <li>• Organograma.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b> (EXTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente insatisfeito com o serviço prestado por outra empresa;</li> <li>• Poder atuar nas áreas tributárias;</li> <li>• Custo-benefício alto cobrado por empresas de maior porte e que prestam os mesmos serviços.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>FRAQUEZAS</u></b> (INTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura da empresa;</li> <li>• Dificuldade de devolutiva do colaborador;</li> <li>• Rotatividade de funcionário na área contábil;</li> <li>• Não há Análise de desempenho e pesquisa de Clima Organizacional;</li> <li>• Estilo de gerenciamento.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMEAÇAS</u></b> (EXTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário (piso da categoria) pode ser pouco competitivo para reter talentos;</li> <li>• Preços (por prestação de serviços) na concorrência, em escritórios de menor porte são mais acessíveis, de acordo com o gestor;</li> <li>• Tecnologia dos concorrentes mais avançada;</li> </ul>

Tabela 1- 1 Análise FOFA

## 8. CONCLUSÃO

Com base em estudos e pesquisas realizadas pela AVANÇO'S CONSULTORIA, foi possível afirmar que a empresa NOVASS CONTABILIDADE tem um grande potencial para o crescimento e reconhecimento no mercado contábil. Notoriamente, a empresa possui muitos pontos positivos, entretanto, detectamos a oportunidade de melhorias para um crescimento sólido e ordenado.

A AVANÇO'S ASSESSORIA criou as estratégias citadas neste documento para potencializar a cultura organizacional da empresa. Essa mudança auxiliará no cumprimento eficaz da demanda de trabalho, renovando seu clima organizacional, minimizando a rotatividade na área contábil e conseqüentemente contribuindo para a satisfação do cliente interno e externo.

Por outro lado, deixar a cultura organizacional em segundo plano pode ocasionar a instabilidade do funcionamento da empresa, uma vez que todos os setores precisam estar alinhados para um melhor desempenho, visando o seu crescimento e sua estabilidade.

Por meio de uma entrevista com o gestor Rildo de Souza, perguntas feitas aos colaboradores e pesquisa local, concluímos que a empresa precisa se atentar a detalhes que passam despercebidos e que fazem toda a diferença, principalmente em empresa de pequeno porte que acabam oferecendo como salário, o piso da categoria.

Partindo desse princípio, concluiu-se que a empresa não possui uma Cultura Organizacional forte, e que a intervenção de uma assessoria pode corroborar com a criação de uma cultura sólida que se faz necessária para seu bom desempenho em todas as áreas. Essa questão está diretamente ligada a gestão organizacional que precisa definir o jeito de ser da empresa para agregar na contratação de novos colaboradores aquele que melhor se alinha a sua cultura.

## REFERÊNCIAS

BUSSMAN Jéssica 03/05/2021, acessado e 12/03/2022.

<https://wkrh.com.br/quimica-no-processo-seletivo/>

BLOG PANDAPE, acessado em 22/03/2022.

<https://blog.pandape.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/>

BLOG ZEEV.IT, acessado em 28/03/2022.

<https://blog.zeev.it/padronizacao-de-processos-o-que-e-como-fazer/>

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**. 8. ed. (S.L): Atlas, 2021. 184 p. Pág. 122.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. (S.L): Manole, 2014. 512 p. Pág. 59.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. (S.L): Campus, 2004. 650 p. Pág. 263.

EQUIPE RH PORTAL 11/08/2021, acessado em 07/05/2022.

<https://WWW.rhportal.com.br/artigos-rh/beneficios-de-realizar-avaliacao-dedesempenho/>

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. (S.L): Ltc, 2013. 216 p. Pág 54 e 55.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. (S.L): Atlas, 2001. 312 p. Págs. 42, 148, 153 e 272.

NOVASS Contabilidade, acessado em 21/08/2021; 28/04/2022

<https://www.novass.com.br/>

ROBERTO Paulo 29/09/2012, acessado em 05/03/2022

<https://administradores.com.br/artigos/a-cultura-organizacional-e-as-pessoas>

SITE NEOMIND, por Farley Niehues 17/01/2019, acessado em 28/03/2022.

<https://www.neomind.com.br/blog/padronizacao-de-processos/>

SITWARE 29/08/2017, acessado em 04/04/2022.

<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/avaliacao-desempenho-perguntas><https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/avaliacao-desempenho-perguntas><https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/avaliacao-desempenho-perguntas-respostas/respostas/respostas/>



TRYIDEAS 30/04/2021, acessado em 23/03/2022.

<https://blog.tryideas.com.br/post/como-a-padronizacao-de-processos-ajuda-naorganizacaohttps://blog.tryideas.com.br/post/como-a-padronizacao-de-processosajuda-na-organizacao-das-empresasdas-empresas/>

VAGAS FOR BUSINES (2021), acessado em 12/03/2022.

<https://forbusiness.vagas.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-fit-cultural/>

## **Anexo 1: Pesquisa explicativa**

Pesquisa realizada através de entrevista com o gestor na NovaSS Contabilidade,

Rildo Dias de Souza.

Por Irene de Paula em 26 de agosto de 2021

1. O que você considera o maior desafio na empresa?

R: Um dos maiores desafios na empresa está relacionado à gestão de pessoas, pois a devolutiva de alguns colaboradores não atinge a expectativa do gestor.

2. Você acha que a empresa vai de encontro com os valores fundamentais.

R: Com certeza. Lealdade, confiabilidade e cumprimento das leis são os meus valores e eu os levo para dentro da empresa.

3. Há pesquisa de clima organizacional?

R: Não temos ainda e é um procedimento que necessitamos, apesar do clima organizacional da empresa ser bom.

4. Qual o estilo de gerenciamento da empresa?

R: Colaborativo e participativo, ou seja, fornecemos as ferramentas e orientações para que o colaborador desenvolva sua atividade e também contribua com a gestão dos processos.

5. Como é o processo de análise de desempenho?

R: O escritório não tem nenhum procedimento formal de análise de desempenho.

6. Quais são as oportunidades de crescimento dentro da empresa?

R: Por ser um escritório de pequeno porte é difícil definir maiores oportunidades porque depende da demanda de clientes. Porém, aos funcionários que se destacam é dada a oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa.

7. Há descrição de cargos para funcionários?

R: Sim. Cada departamento tem sua descrição de cargos.

8. Quais estratégias são usadas para atração de talentos?

R: São identificados, informalmente, dentro da própria empresa.

9. Qual é a cultura da empresa?

R: A cultura da NovaSS Contabilidade é paternalista, onde impera o cuidado, o respeito e a confiança no colaborador.

10. Como é o organograma da empresa?

R: É de forma hierárquica e sua composição é:

Presidência

Departamento De Pessoal

Departamento contábil

Departamento Fiscal

Departamento financeiro

11. Utiliza a indicação como método para contratação de funcionário?

R: Sim, com certeza. Às vezes a indicação serve como elemento validador para a contratação, visto o crédito dado ao colaborador que a fez.

12. Como é feito o recrutamento de novos funcionários? É somente interno?

R: Na NovaSS Contabilidade, adotamos os dois modos de recrutamento, o interno e o externo através das agências Catho e da Nube. A forma de seleção interna é composta por entrevista, redação, questionário técnico de acordo com o cargo, além da análise de currículo.

13. Os salários são equivalentes com a média do mercado?

R: Por ser uma empresa de pequeno porte, o salário oferecido é de acordo com o piso da categoria, o que nos permite honrar com os pagamentos em dia e recolher todos os encargos sociais no prazo.

14. Pedem referências no antigo trabalho da pessoa no processo de seleção?

R: Sim, mas somente no momento de decidirmos qual candidato será contratado. Este processo é realizado pelos sócios da empresa através de entrevista individual.

15. Há dinâmicas em grupo no processo de seleção? E qual importância e relevância para a atração de candidatos?

R: Embora reconheçamos sua extrema importância no processo seletivo, nosso departamento de pessoal não possui uma área formal de recursos humanos, com suas ferramentas habituais de análise do comportamento coletivo dos colaboradores, e por isso as entrevistas são realizadas individualmente.

16. Como é feita a análise dos currículos?

R: É analisado principalmente o tempo de permanência do candidato na empresa anterior e quanto à formação acadêmica é feita a análise da instituição que frequentou, além de um questionário sobre conteúdos técnicos relacionados ao curso de graduação.

17. Como é feita a divulgação da vaga?

R: Através de parceiros que divulgam as vagas em seus perfis no facebook, por meio da agência Catho, além de adotarmos o critério de indicação, por meio de nossos colaboradores.

18. Como funciona o processo de integração do funcionário?

R: É realizada sua apresentação para todo o departamento, durante o almoço é solicitado aos demais colaboradores que o convidem para almoçar junto, além de promovermos uma sondagem periódica para sabermos como ele está se sentindo dentro da empresa e quais suas dificuldades.

## **Anexo 2: Pesquisa de imersão**

Pesquisa realizada através de perguntas para identificar os pontos a serem melhorados na empresa através da visão do colaborador.

Por Irene de Paula em setembro/2021 a fevereiro/2022.

Colaboradores relatam a falta de:

- Feedback (resultado das atividades exercidas)
- Reuniões periódicas, com todos os funcionários para terem conhecimento do andamento da empresa e ajustes de comportamento relacionados a rotinas e higiene.
- Uma cultura padronizada para a administração e comportamento dos gestores;
- Padrão na execução das tarefas diárias;

### **Perguntas**

1. Você tem uma devolutiva do seu desempenho dentro da empresa?

R: Não. Os gestores não fazem análise de desempenho periodicamente.

2. Você consegue definir a cultura da empresa?

R: A empresa tem muitos pontos positivos, mas algumas questões não são totalmente claras, os gestores agem de maneira diferente com suas equipes diante de determinadas situações e isso traz uma certa confusão e alguns questionamentos, como: Trabalhamos na mesma empresa?

3. O que você acha do clima organizacional da empresa?

R: De uma maneira geral é bom. Alguns pontos precisam ser melhorados como, por exemplo, reuniões para assuntos gerais com todos os funcionários e não apenas por setores para definições de demandas, mas também para ajustes de comportamento relacionados a rotinas e higiene

4. A empresa tem um padrão sólido para a execução das tarefas?

R: É tudo bem organizado, mas algumas execuções precisam melhorar como, salvar os arquivos na rede. A nomeação do arquivo as vezes é diferente ou modificada, isso atrapalha na identificação quando outra pessoa precisa acessar.

5. Você considera o treinamento para aprender as tarefas diárias eficaz?

R: Considero bom, mas acho que pode melhorar. Pode ser mais detalhado para que o colaborador não tenha que aprender com erros ou sozinho para otimizar o tempo da entrega das tarefas.

## Anexo 2: Autorização de imagem



| Secretaria de Desenvolvimento Econômico

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS

Eu, RILDO DIAS DE SOUZA, RG: 25.286.624-1  
 CPF: 167.018.738-12, neste termo sinalizado como

representante pelas informações coletadas na empresa:

NOVASS CONTABILIDADE depois de conhecer e entender os

objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores (Beatriz Rodrigues, Irene dos Santos de Paula, Jonathan Borges, João Victor Silvestre Santos, Juliana da Silva, Kátia Martins Gouveia, Lara Loliola, Letícia Ataíde Sousa, Rafaela Sales, Raquel Teixeira de Assunção, Tâmilis Alves) do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 08 de OUTUBRO de 2021.

Representante da empresa

**Rildo Dias de Souza**

CRC 1SP 194 37710-0

RG. 25.286.624-1 - CPF. 167.018.738-12

CONTADOR

www.cps.sp.gov.br

ETEC Irmã Agostina - Classe Descentralizada CEU Vila Rubi  
 Rua Domingos Tarrow, 101 - Vila Rubi, São Paulo - SP, 04823-090