

# **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS COM ÊNFASE NA COMUNICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Alini Mara Silva Duarte<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Esse artigo aborda a relevância que a gestão de pessoas com ênfase na comunicação possui nas organizações. Na empresa em análise, comunicar-se de maneira clara e objetiva é um fator primordial, internamente e externamente, e deve-se manter um parâmetro definido e adequado às demandas da empresa, visto que a troca de informações interfere diretamente nos resultados a serem alcançados pela empresa. O objetivo desse trabalho tem como propósito compreender o processo da comunicação para que possa ser aplicado de maneira adequada pela organização. Os principais resultados obtidos foram a implementação de métodos eficazes de comunicação entre os colaboradores, proporcionando serviços com maior agilidade e menos retrabalho. As metodologias utilizadas para a elaboração da pesquisa foram observações *in loco* nos departamentos que compõem a empresa, entrevistas informais e pesquisas bibliográficas.

Palavras-chave: Comunicação. Empresa. Resultados.

## **THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT WITH EMPHASIS ON COMMUNICATION IN A SERVICE COMPANY**

### **ABSTRACT**

This article discusses the relevance that people management with emphasis on communication has in companies. In company under analysis, where communicating clearly and objectively

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

is a key factor, internally and externally, and a defined parameter must be maintained and adapted to the demands of the company, whereas the exchange of information directly interferes with the results to be achieved by the company. The purpose of this article is to understand the communication process so that it can be applied in an appropriate way by the company. The main results obtained were the implementation of effective methods of communication between employees, providing services with greater agility and less rework. The methodologies used to carry out this study were on-site observation in the departments that compose the company, informal interviews and bibliographic researches.

Key words: Communication. Company. Results.

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema abordado apresenta a relevância da gestão de pessoas com ênfase na comunicação, em uma empresa de serviços do ramo contábil.

Esse estudo tem como finalidade, promover a condução de informações entre um setor e outro, de forma que a transferência dos dados seja de forma simplificada, mas compreensiva.

A definição do assunto deu-se pela importância da comunicação dentro da organização em análise, uma vez que os departamentos são integrados, de forma que ambos precisam estar em sincronia, possibilitando a devolutiva dos serviços com excelência. Além disso, a capacidade de realizar os trabalhos de maneira dinâmica, ágil, compreensível e sem retrabalho, evitando o desgaste da equipe e redução de possíveis gastos.

O objetivo geral da pesquisa é destacar a importância da comunicação em virtude de ser um fator primordial entre as pessoas. Já os objetivos específicos são reconhecer os motivos que levam os colaboradores a terem um retrabalho, atentar-se às medidas de implementação na transmissão de informações de forma eficaz, permitir a autonomia de idealização de novas ideias e promover o incentivo nas relações interpessoais, com a finalidade de os assuntos tratados no âmbito profissional não afetem no âmbito pessoal.

Para isso, as metodologias utilizadas foram a observação *in loco*, análise da rotina da organização em estudo, entrevistas informais e referências bibliográficas.

Ressalta-se a importância do assunto, visto que a organização em estudo possui dificuldades em estabelecer métodos de comunicação eficazes entre os colaboradores e como

fazê-los trabalharem em prol de um mesmo objetivo. Através da gestão de comunicação, é possível determinar os fatores a serem alinhados, visando crescimento organizacional.

Neste artigo será abordado o referencial teórico, que traz os principais autores referentes ao tema em estudo. Em seguida, o item relacionado ao tema ou problema, no qual será apresentado um breve histórico da instituição onde foi realizada a pesquisa e seus principais problemas. Em sequência, esses problemas são evidenciados e, por fim, é apresentada a análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará aspectos observados e possíveis sugestões de melhorias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos dias atuais percebe-se cada vez mais a importância da gestão de pessoas dentro das organizações. Segundo Quenehen (2020, p. 7): “Gestão de pessoas é o processo administrativo de coordenar de maneira eficaz a gestão de conhecimento, desenvolvimento, habilidades, capacidades e experiências que formam uma organização.”

Nesse contexto, entende-se que mesmo com investimentos em recursos tecnológicos, não há avanço, sem as pessoas. Stadler (2014, p. 18) ressalta que:

Na era funcional (ou do conhecimento), o elemento humano deve ser considerado o maior patrimônio de uma organização, já que nenhum *software*, ferramenta, máquina, processo produtivo ou equipamento existe independentemente do recurso humano. As pessoas devem ser vistas como um patrimônio intangível, que precisa ser motivado, instigado, desenvolvido e reconhecido, para que sejam capazes de transformar o conhecimento que possuem em recursos tangíveis.

A comunicação é uma ferramenta importante no cotidiano das empresas, onde possibilita que os funcionários troquem informações entre si, de modo que sejam sanados possíveis erros. De acordo com Bowditch; Buono (2002, p. 90): “A comunicação é freqüentemente definida como troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos.”

Diante disso, vale ressaltar que uma boa comunicação entre as pessoas, faz com que a tomada de decisões seja simplificada. Portanto, entende-se que:

Receber e transmitir informações são o yin e o yang do processo comunicativo. Ambos são essenciais; um só não basta para que haja comunicação. No cenário atual de especializações, ninguém pode liderar se não souber ouvir o que pessoas lúcidas ou ambíguas, grosseiras ou sutis, têm a dizer, e aprender com elas. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1999, p. 17).

Para que a empresa obtenha melhores resultados, é fundamental que seus colaboradores trabalhem de forma conjunta, visando os mesmos objetivos. Chiavenato (1995, p. 23) enfatiza que: “Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se

comunicarem, que estejam dispostas a contribuir em ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum.”

Espera-se que o gestor da organização busque instigar nos colaboradores a participação no andamento da empresa, com sugestões que agreguem ao negócio. Gerber (2020, p. 45) destaca que:

Um dos destaques de empresas que buscam o sucesso é exatamente utilizar métodos para engajar os funcionários; ou seja, fazer com que o funcionário se envolva com a empresa. A busca por esse engajamento acontece porque é sabido que os funcionários engajados têm um melhor desempenho, são mais motivados e buscam resultados para a empresa. Além disso, quanto maior a motivação da equipe, menor tende a ser o índice de turnover.

Além disso, os colaboradores passam a imagem da empresa. Dessa forma, ressalta-se a importância de prepará-los alinhados à missão da organização. Gramigna (2007, p. 63) destaca que: “A comunicação é a competência que faz a ponte entre as pessoas. As palavras e as atitudes exercem um poder assustador, pois podem ajudar a construir uma auto-imagem positiva ou a destruir sonhos e desejos.”

Cada colaborador precisa ter consciência de sua importância e contribuição dentro da organização. Sendo assim, torna-se indispensável que a empresa esclareça quais são os resultados esperados. Drucker (2000, p. 21) afirma que: “[...] a organização precisa ser transparente. As pessoas têm de conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual se espera que trabalhem.”

O líder possui a influência para conduzir seus liderados ao resultado final. Sendo assim, é de extrema importância que ele esteja capacitado para tal função. Lacombe (2011, p. 247) afirma que:

[...] uma característica importante de um bom líder é saber comunicar. Ele deve conseguir passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é propósito comum que tem de ser alcançado e para que se motivem para isso. Assim, um líder está constantemente comunicando-se com todos e compartilhando suas informações.

Assim sendo, a empresa deverá estabelecer com seus colaboradores quais são as estratégias e a definição de um plano que visa o crescimento de ambos. “Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de erros.” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 4).

Vale ressaltar relevância de a mensagem ser transmitida através de uma linguagem comumente utilizada, observando o nível de compreensão de cada indivíduo. De acordo com Mafei (2011, p. 17): “Para que isso aconteça, é preciso um plano de comunicação muito bem estruturado e alinhado com um planejamento estratégico, o farol que mostra aonde a empresa quer chegar no curto, médio e longo prazo.”

Quando a informação é manifestada de forma clara, as probabilidades de o receptor entender erroneamente diminuem. Tão logo, as metas serão concluídas com maior agilidade. Segundo Araujo (2008, p. 167): “O desperdício ocorre todas as vezes em que alguém desempenha suas funções da maneira errada, obrigando à revisão, ou seja, ao retrabalho.”

De modo geral, a comunicação é a “voz” da empresa. Corresponde aos meios e estratégias utilizadas pela organização para se comunicar com diversos públicos, seja internamente entre a equipe ou com o ambiente externo, fortalecendo assim, sua imagem no mercado e garantindo uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em estudo, Martello Contabilidade e Consultoria LTDA, foi fundada em março de 2003, pelos diretores Luiz Antônio Martello e Rosane Aparecida Ianke Martello, e atualmente está situada no centro da cidade de Lages/SC.

Há 17 anos a Martello atua em parceria com empreendedores, empresários e gestores, oferecendo aos seus clientes informações e soluções corporativas, visando sempre a excelência na prestação de serviços voltados para o desenvolvimento social e econômico, gerando qualidade de vida.

Utiliza de tecnologia de ponta e recursos humanos qualificados, com a melhoria contínua dos processos e serviços. Sua missão é a excelência na prestação de serviços voltados para o desenvolvimento social e econômico, promovendo qualidade de vida, e a sua visão através da inovação, atualização e satisfação de seus clientes, é ocupar um nível de referência nacional.

A empresa oferece soluções contábeis, fiscais e humanas como também assessoria tributária administrativa de empresas. A atuação é segmentada por área, possibilitando o atendimento simultâneo e especializado. O principal objetivo é atender as necessidades de seus clientes com eficiência e precisão.

A organização em estudo, oferece diversos tipos de serviços, entre eles, a contabilidade, recursos humanos, benefícios fiscais, planejamento tributário, planejamento e sucessão patrimonial, gestão financeira, gestão societária, agro consultoria e registro de marcas e patentes.

Possui um espaço físico amplo e moderno. O quadro de funcionários da Martello, tem em torno de 24 colaboradores, sendo todas mulheres, e também seus dois diretores. É dividida

por setores, sendo eles, departamento fiscal, contábil e pessoal. Ambos os departamentos possuem uma coordenadora responsável.

Na cidade existem vários escritórios, sendo os principais concorrentes, Isoton Contabilidade, Orgacon Contabilidade, Serkat Contabilidade, Nezio Contabilidade, Uno Serviços Contábeis, e entre outros escritórios.

A Martello destaca-se pela sua excelência nos serviços prestados, e por ser uma empresa contábil pioneira na Serra Catarinense. Além disso, a empresa utiliza de ferramentas como atendimento *in loco*, o que torna um diferencial perante seus concorrentes.

Os principais clientes são indústrias no ramo madeireiro. O serviço prestado pela Martello destina-se a empresas do comércio local como também em empresas situadas outras cidades e estados.

A empresa em estudo conta com fornecimento de informações, para fins de pesquisas e embasamentos legais, são sites voltados para as esferas municipal, estadual e federal.

Através de análises realizadas *in loco*, verificou-se que a empresa apresentava algumas falhas com relação no processo de comunicação interna da empresa:

- *Feedback*: a baixa frequência em que são realizados os *feedbacks* acabam ocasionando insegurança nas colaboradoras, pois elas não têm um retorno de como seu desempenho é avaliado. Com isso, a comunicação entre funcionárias e gestores torna-se menos eficaz;

- Ambiente de trabalho: a causa de ruídos é dada por algum problema ou situação ocorrida entre as pessoas e que pela falta de comunicação, afeta diretamente a produtividade da equipe;

- Gerencial: a empresa opta pela contratação de jovens sem experiência na área e que estão iniciando no mercado de trabalho, para moldar o profissional conforme a cultura organizacional. Dessa forma as pessoas muitas vezes acabam não expondo com tanta frequência suas opiniões;

- Desconexão entre departamentos: os departamentos não se comunicam de forma eficaz, o que acarreta na dificuldade da realização das tarefas, muitas vezes gerando retrabalho para ambos os setores, o que prejudica o desempenho na devolutiva dos serviços.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em estudo, visando a melhor qualidade nos serviços prestados, busca constantemente o aperfeiçoamento e a utilização de ferramentas e tecnologias que proporcionem excelência na realização do trabalho. Contudo, observou-se que há uma necessidade por parte das colaboradoras de receberem uma devolutiva sobre seu desempenho e contribuição para o avanço da empresa. Camargo (2015, p. 5) observa que: “Criar condição para que os funcionários recebam e enviem feedback uns aos outros, visando à satisfação pessoal e o aumento da produtividade.”

Para que os trabalhos sejam entregues com excelência na empresa em estudo, além de fatores já citados anteriormente, é importante construir um ambiente de trabalho harmonioso, em que os funcionários possam desempenhar o seu melhor para alcançar os objetivos. Todavia, para que isso se torne possível, barreiras na comunicação entre as pessoas envolvidas nesse ambiente, devem ser eliminadas. Knapi (2012, p. 109) afirma que:

Uma infinidade de fatores organizacionais, ambientais, individuais e interpessoais podem dificultar as comunicações nas equipes de trabalho. O processo de comunicação pode sofrer interferências dos ruídos, provocando barreiras que impedem que a mensagem seja passada na íntegra ao seu destino, ou seja, fazendo com que a mensagem enviada torne diferente, modificada durante o processo de comunicação.

Devido a contratação de pessoas novas, a empresa tem a tarefa de moldar o profissional a partir da visão, missão e valores da organização. Dessa maneira é fundamental promover ao colaborador a capacitação necessária sobre seus deveres, e também proporcionar espaço de fala para expor novas ideias e projetos. Sendo assim fica evidente que:

A facilidade de transmissão, a confiança na mensagem e a aceitação dela são fatores fundamentais. Uma vez que todos se envolvam para passar a mesma comunicação unificada, uma organização se tornará significativamente mais forte, mais focada e capaz de apontar para a mesma direção, de modo que produza as receitas e os resultados desejados. (LEVINE, 2003, p. 88).

Tratando-se de uma organização que trabalha com departamentos, muitas vezes se torna difícil manter a equipe em perfeita sincronia. Na empresa em estudo, os setores são dependentes uns dos outros para que as tarefas sejam concluídas. Por isso, é importante que as informações e tarefas sejam alinhadas e traçadas por toda a equipe. Destaca-se que:

Os membros das equipes devem concordar sobre quem fará determinadas tarefas e garantir que todos contribuam igualmente na divisão da carga de trabalho. Além disso, a equipe precisa determinar como estão estabelecidos os cronogramas, que habilidades necessitam ser desenvolvidas, como o grupo resolverá conflitos e tomará e modificará decisões. (ROBBINS, 2003, p. 103).

Sugere-se que a organização em estudo, realize reuniões semanais com cada departamento para entender a necessidade específica de cada um dos setores, e também realizar reuniões mensais com toda a equipe abrindo espaço para novos debates.

Nota-se que para a empresa em análise manter-se a frente de sua concorrência, deve atentar-se mais a comunicação interna, preocupando-se com a transmissão eficaz das informações e o retorno mais ágil.

## 5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo, possibilitou uma análise concreta referente a comunicação dentro da empresa, permitindo assim a implementação de ferramentas que auxiliem no processo de transmissão de informações, de forma simplificada e compreensiva.

Diante da pesquisa realizada, foi possível constatar a falha no processo de comunicação e, conseqüentemente gerando retrabalho, aumento no tempo de realização dos procedimentos, o que causa o desgaste da equipe.

Através deste estudo, fica evidente a necessidade de mudanças nas formas de comunicação dentro da empresa, ressaltando a importância da contribuição de ideias por parte dos envolvidos no processo, sem esquecer da prática de incentivo às relações interpessoais, para que os assuntos tratados no âmbito profissional não afetem a vida pessoal.

Conclui-se que a empresa analisada precisa dedicar-se a questão da comunicação, e a relevância que o presente tema necessita, visando assim que seus colaboradores trabalhem em prol dos mesmos objetivos, garantindo a fidelização de seus clientes, e a prospecção de novos.

Este estudo possibilitou uma nova percepção para o assunto que antes não era prioridade para a organização. Através das análises, os gestores identificaram as necessidades de investir nessa área, e garantir uma possível vantagem competitiva perante os seus concorrentes, de forma que seja alcançado o alto nível no ramo de serviços contábeis.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. **Organizações, sistemas e métodos:** e as tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo. Biblioteca Universitária Virtual. 2011. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digit.alpages.com.br/users/publications/9788576059257/pages/5>>. Acesso em: 04 de dez. 2020.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F **Elementos de comportamento organizacional,** São Paulo: Pioneira, 2002.



CAMARGO. M. T. R. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22161/pdf/0?code=Fo1hYLdKmMRBr50jH9aztGpKQCZDlxAWwyTxyrOabSdYxurXKF+pe2SosRtZMFs7+ocF2ks7Rmg+QbMq9rOmmQ==/>>. Acesso em: 24 nov. 2020

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1995.

DRUCKER. P. **Desafios gerencias para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

GERBER. C. O. **Comunicação organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183228/pdf/0?code=/PumDkNeoh/QhmfCVIRJZapl0gjipt7OFv4PEz11MyhtbkYwOk/re6w7zYj7nnk4I/e2A7GZKacRL/qF8PrNhw==>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

GRAMIGNA M. R. M. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/408/pdf/0?code=RZV9up7OZiWxglj+XtyRcRZ3j/vMf4ZX6PcQW7QPNK4vr+CyBrqjvjYsoeTaFNUuA+fPld4xchdi9HtBFRUkg==>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30633/pdf/0?code=BOjZPozJIZN+YXhoDcx1FiQGXiUO4W4JgDDF/pzoemLPWBjP+xxsNXgGiSSisYF4A5gi7d7gmhR0/za60VIVWQ==>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEVINE, S. R. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/260/pdf/0?code=rgD8EB8O1KNzLCrn pNWePABvspXTOxKb3uddgDezgfTZPfmMdLeB0x/Ai3/my+i5Xi+LypwibzkrsmW3bTdibg==>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

MAFEI, M. **Comunicação corporativa**. São Paulo: Contexto, 2011. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3454/pdf/0?code=/BcBawiLKRbjbPLFhQGW7rRKLr/XHqzfhDvvWHmcFt4RqiTHZr5tl8YRBzgwMyx4EcHtOccUrH3KNrTKVWjhgA==>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

QUENEHEN. R. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Contentus 2020. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184761/pdf/0?code=CGo4mfSa7PALks+hNILZTAV6/WWWhXidKtmx/Yu6RpobYOc9PySWv7r98bjqReMAIqALxjCINb71ZSF2RWqlSsw==>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

ROBBINS. S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Pub>

licao/422/pdf/0?code=aPzC2Pu7yKRcIMEzKoteKiNsBUsywY5CDFrYN9OMYI0gTyITLqeXpvIIUKLFbWxApTccMt0iNMt2ISly6nvLnA==/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

STADLER. A. **Gestão de pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30993/pdf/0?code=yhmHrLnKzTQaG7fOLQs6W2/VoX9Arz+VggvwtYf6TTfp5cGXgai1A8zH8s4yhPP5pdhSyOCv1u9asXKznSIL3A==>>. Acesso em: 21 dez. 2020.