

**FANESE – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E
NEGÓCIOS DE SERGIPE**

GEAN MARCEL MOREIRA MELO

COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

ARACAJU

2014

GEAN MARCEL MOREIRA MELO

COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

Artigo Científico apresentado como requisito para conclusão do curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Negócios Automotivos sob a orientação do Prof. Dr. Moacir Araújo de Sousa.

ARACAJU

2014

COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

Gean Marcel Moreira Melo¹

RESUMO

Este trabalho tem o intuito de mostrar como um ambiente organizacional pode tornar-se mais eficaz e eficiente, se houver harmonia entre a gestão de pessoas e a comunicação, criando assim relacionamentos sólidos. O sucesso de uma empresa depende do nível de integração de seus colaboradores, sendo que quando se sentem valorizados e respeitados tornam-se profissionais mais dedicados e produtivos. Através de pesquisas bibliográficas foram coletadas informações de vários autores sobre estudos realizados nessa área. O estudo demonstra também como um ambiente com relacionamentos fortificados pela comunicação pode trazer retornos financeiros para as empresas, já que o capital humano hoje é considerado como um dos mais valiosos para elas. Pessoas qualificadas e satisfeitas trazem resultados positivos para as organizações às quais pertencem.

Palavras-Chave: Comunicação. Gestão de Pessoas. Relacionamentos.

1 INTRODUÇÃO

Em função das grandes transformações que se processam na sociedade, as organizações são levadas a buscar novas formas de atingir seus resultados, melhorando o desempenho e para esse fim novas formas de gestão são experimentadas. Por essa necessidade nota-se a grande importância do Capital Humano como diferencial culminando em uma nova forma de gerir pessoas.

A Gestão de Pessoas leva em conta a importância efetiva das pessoas na organização vislumbrando-as como peças essenciais em qualquer setor da

¹ Graduado no curso de Gestão de Marketing pela FANESE – Faculdade de Negócios de Sergipe, e-mail: marcel@disca.com.br.

instituição que, se bem geridas e orientadas trilham o caminho do sucesso. Administrar pessoas não é uma forma mecânica de controlar e exigir sua obediência, mas valorizá-las como seres humanos e profissionais.

A busca acirrada por conhecimento e autonomia leva a uma exigência cada vez maior de transparência das organizações e, com isso, à necessidade maior de uma comunicação mais ativa e eficiente.

Esse ambiente de transformações gera expectativas que criam uma nova visão acerca da gestão de pessoas. Já não se fala em controle de pessoas, fala-se agora em desenvolvimento do Capital Humano.

Nesse sentido, as empresas passam a enxergar seus colaboradores como peças primordiais para a excelência do seu desempenho, visualizam que a vantagem competitiva de mercado não está só nos investimentos financeiros e tecnológicos, mas naqueles que fazem com que os processos funcionem corretamente: as pessoas.

Assim, culturas pautadas em comprometimento mútuo entre organização e pessoas são implantadas, já que um dos principais desafios da gestão de pessoas é encarar as pessoas levando em consideração sua individualidade e como lidar com ela em um ambiente tão diversificado como é a empresa.

Destarte, o objetivo principal dessa pesquisa é mostrar como a Gestão de pessoas em conjunto com um processo de comunicação eficaz pode colaborar positivamente para o desenvolvimento das organizações. Como a valorização do capital humano aliada a uma comunicação clara pode aumentar o desempenho das empresas diante das mudanças exigências do novo mercado. Pretende-se mostrar como as empresas podem fazer uso da gestão de pessoas e da comunicação para fortalecer o relacionamento com seus colaboradores em um cenário de transformações corporativas trazendo melhores resultados diante de um mercado altamente competitivo, no qual as pessoas são o diferencial.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Por muito tempo as pessoas foram tratadas como máquinas que deveriam ser aperfeiçoadas para que produzissem de forma mais rápida e eficaz reduzindo assim os custos na produção. Esse pensamento surgiu com os Princípios da Administração Científica de Taylor. Buscando sempre melhores resultados na produtividade das empresas, surgiram várias teorias como a de Elton Mayo que começaram a constatar a importância da valorização humana no ambiente produtivo, já que pessoas motivadas produzem mais e melhor. Assim aumenta cada vez mais a importância dada às pessoas como parte essencial do processo organizacional. Segundo Chiavenato (2008, p.18), a partir da década de 70 surge o conceito de Administração de Recursos Humanos que evoluiu ao longo do tempo para o que conhecemos hoje como Gestão de Pessoas.

A Gestão de pessoas tem como característica principal o desenvolvimento do capital humano que passa a ser a peça fundamental para a organização. Mas ainda existe uma grande dificuldade por parte de algumas instituições em tirar esse conceito do papel e praticá-lo devido a uma falha na comunicação entre empresa e trabalhadores. A Gestão de Pessoas tem caráter estratégico focando na importância das pessoas ultrapassando os conceitos de Departamento de Pessoal e Recursos humanos e passando de um foco em controle de pessoas para o desenvolvimento de pessoas.

Mesmo diante de um contexto de transformações no ambiente organizacional a gestão de pessoas ainda tem como principal foco a administração de pessoas. Com uma crescente evolução e conscientização as pessoas estão buscando cada vez mais autonomia e conhecimento em prol do crescimento profissional, o que nos leva a entender a gestão de pessoas como um grande desafio. “O desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento” (Dutra, 2001, 2004 e 2008).

As empresas hoje não buscam somente um profissional capacitado para a função, elas precisam de pessoas que possam agregar conhecimentos, que tragam com isso aumento em sua produtividade. Quanto mais a empresa conhece seus colaboradores, mais desenvolve critérios pertinentes de avaliação dos perfis

adequados a cada função, havendo assim um melhor desenvolvimento de suas competências e habilidades.

Segundo Gil (2001, p.17), "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". A gestão de pessoas deve dar suporte às pessoas para que deem o melhor de si e em contrapartida recebam da organização o melhor que ela tenha a oferecer. O autor afirma também que o envolvimento das pessoas com as atividades da organização é primordial para o aumento da produtividade e da qualidade da prestação de serviços, e esse envolvimento não será conseguido somente através de um salário atrativo, mas a partir do momento em que for percebido que há realmente uma troca de interesses e valores entre colaborador e empresa e que haja valorização mútua.

É de extrema importância, então, que se desenvolva uma cultura de aprendizagem na organização, para se inserir em um mercado cada vez mais exigente, dinâmico e complexo. Para que haja um melhor comprometimento da equipe com o objetivo principal da empresa é necessário que se tenha por parte daqueles que assumem o papel de gestão que esses se utilizem da comunicação de maneira eficiente.

Uma das grandes responsabilidades da Gestão de Pessoas é a formação profissional de que a empresa necessita para fazer a diferença no mercado atual. É necessário investir na capacitação da equipe para que ela traga para a empresa os resultados esperados. Para que esse processo dê certo é necessário que se faça um trabalho de conscientização dos colaboradores para que suas atitudes sigam princípios como o desenvolvimento responsável de suas atribuições, capacidade de realização de tarefas, capacidade de ser flexível, conhecimento da visão e dos objetivos da empresa em que trabalham.

A relação entre pessoa e organização se mantém na medida em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa. "O desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento". (Dutra, 2001, 2004 e 2008).

Aparece uma figura importante no ambiente organizacional que é o responsável pelo desenvolvimento das ações exigidas do colaborador que é o gestor. Ele desempenha um papel importante na criação das condições concretas para o desenvolvimento das pessoas. Cabe a essas lideranças estimular e oferecer suporte para que os membros de sua equipe sejam desafiados a lidarem com situações cada vez mais exigentes (Eboli, 1999; Useem, 1999; Goleman, 2002).

É necessário ao gestor como líder que é que ele tenha habilidades e competências específicas como um bom relacionamento interpessoal, ter iniciativa criativa e uma excelente capacidade de se comunicar.

3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO

É importante entender a cultura organizacional para se obter informações precisas no desenvolvimento de uma comunicação coerente e direcionada para os colaboradores de uma empresa. A união entre o conhecimento do ambiente, a cultura e a comunicação de uma empresa traz referenciais importantes para se detectar o que está funcionando ou não no que diz respeito ao relacionamento com o público interno como conhecê-lo e incentivá-lo a participar efetivamente das atividades da empresa, por isso é uma grande aliada do planejamento estratégico no sentido de promover a propagação do conhecimento dos objetivos da empresa a cada colaborador para que os mesmos tenham plena ciência do caminho que devem seguir.

Para Chiavenato (2004, p.4), a Gestão de pessoas integra seis processos organizacionais que consistem em agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas traduzindo-se em processos como o de recrutamento e seleção, desenvolvimento de cargos e salários, treinamento, comunicação, disciplina, segurança e qualidade de vida organizacional e um eficaz sistema de informações gerenciais. Nesse ponto entra mais uma vez a importância da comunicação, pois, cada um desses processos é iniciado através da comunicação.

É através da comunicação que as pessoas interagem para o entendimento e execução de suas tarefas e, por isso, esta deve ser visualizada como instrumento de aprendizagem e estreitamento da relação entre a empresa e seus colaboradores,

trazendo benefícios para os dois lados. Para que isso dê certo, os funcionários devem estar envolvidos com as estratégias organizacionais e para isso é necessário que eles tenham ciência dos reais objetivos da empresa e saibam o que ganharão ao ajudarem na realização desses objetivos.

“A imagem que os funcionários têm da organização que trabalham é a base da imagem externa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores da sua empresa” Marques (2004).

A Gestão de Pessoas juntamente com um processo de comunicação bem ajustado têm o poder de reforçar o aspecto humano na empresa que geralmente não é valorizado em decorrência dos muitos conflitos e tensões do dia a dia na organização.

Um dos grandes desafios atualmente nas organizações é desenvolver a qualidade de vida de seus colaboradores. Essa qualidade de vida visa a produtividade, a motivação do empregado enquanto pessoa e seu bem estar pessoal.

O gestor deve ser sempre flexível, ter opinião própria e um espírito crítico para acompanhar as transformações que estão ocorrendo no mundo corporativo e no mercado, deve buscar um relacionamento com sua equipe de forma a mantê-la motivada e envolvida com os assuntos da empresa, trazendo um clima organizacional harmonioso e conseqüentemente uma imagem segura da empresa para com seus clientes.

Em um mercado cada vez mais competitivo é normal as empresas buscarem a excelência em seus processos, mas é necessária uma conscientização de que as pessoas e a maneira como se comunicam são as peças chave da eficiência desses processos. Todos em uma empresa são responsáveis pelo seu desempenho sejam eles diretores, gerentes ou subordinados e isso só será possível se houver alinhamento nos processos realizados, através de uma comunicação clara e eficiente.

4 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Para que se estabeleça uma comunicação é necessária a interação entre duas ou mais pessoas em um relacionamento que envolve a troca de informações visando alguns objetivos como ensinar, influenciar, motivar, esclarecer ou tirar dúvidas e esse processo é primordial para os relacionamentos interpessoais pelo fato de que uma comunicação falha impacta negativamente nas relações podendo ocasionar inúmeros problemas.

A palavra comunicação é derivada do latim *communis* que significa comum, compartilhado. Uma informação transmitida a alguém só será considerada comunicação se a outra pessoa tiver igual percepção sobre ela.

A comunicação é uma forte aliada da Gestão de pessoas sendo fundamental para sua evolução. Dentre as várias atribuições dos gestores é a capacidade de liderança que prevalece e para ser um bom líder é necessário que se estabeleça um processo de comunicação eficiente. Esse processo é primordial quando se trata de buscar uma vida profissional promissora. A comunicação está presente quando se fala na capacidade de compartilhar uma visão, negociar, argumentar e convencer. Em todo tempo o líder necessita se comunicar seja cobrando resultados ou redigindo relatórios, enviando e-mails.

“A falta de uma comunicação eficaz pode ser considerada uma das questões mais inibidoras do desempenho de uma equipe”. (Robbins, 1999). Como as pessoas gastam em média 80% do seu tempo se comunicando, seja falando, escrevendo ou ouvindo, e se essa comunicação for realizada de maneira deficiente, pode ser a maior causa de conflitos entre as pessoas.

Se a comunicação em uma empresa não for realizada de maneira clara e aberta, o ambiente pode ser transformado em um ambiente em desarmonia e de difícil convivência entre os membros da equipe prejudicando o desempenho e produtividade da organização.

5. COMUNICAÇÃO INTERNA

Diante de um mercado cada vez mais competitivo surge a necessidade de se ter pessoas mais capacitadas para fazerem a diferença nas organizações e um dos pontos mais importantes é o relacionamento seja com os clientes, seja com os

colegas de trabalho. E todo relacionamento se aperfeiçoa com uma comunicação clara e eficaz, daí surge a preocupação com a comunicação interna. Quanto mais os funcionários estiverem informados e integrados com o que acontece na organização, mais ágeis e transparentes serão os processos realizados entre os departamentos.

A comunicação interna tem como principais objetivos o envolvimento das equipes com as metas e diretrizes da empresa e divulgar as ações estratégicas da empresa de forma clara, trazendo à tona a importância das pessoas diante dos processos. Se trata da comunicação direcionada a todo o público interno seja da direção para os empregados, entre os departamentos da empresa e dos empregados para a direção, o que chamamos feedback.

Várias ferramentas podem ser utilizadas para a comunicação interna em uma organização, sendo através de divulgação em mural, circular interna e principalmente através da internet que divulga as informações de forma mais prática e rápida (reuniões, treinamentos, palestras, uniformes, placas de sinalização etc).

5 BARRERAS NA COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação é composto de alguns elementos que, se não funcionarem na ordem devida acarretará em um entendimento deficiente e conseqüentemente em problemas no relacionamento entre as pessoas. Esses elementos podem ser elencados como comunicador, codificação, mensagem, meio, decodificação, receptor e feedback.

Segundo Argyris e colaboradores, (1999) em seu livro *Comunicação eficaz na empresa*, as principais barreiras da comunicação são padrões de comportamento inadequados que levam aos excessos de críticas, manipulação, conflitos em potencial são alguns fatores que atrapalham a fluência da comunicação organizacional. Outra barreira está na falta de visão e liderança.

Mas a maior deficiência está na tendência que o ser humano tem de julgar, avaliar e reprovar tudo o que ouve e interpretar de acordo com seus valores e experiências pessoais. Pessoas que acreditam estar sempre certas, que não assumem suas dificuldades, que não aceitam as opiniões de seus colegas, são

características que trazem dificuldade de relacionamento na empresa, simplesmente pelo fato de os outros não saberem como lidar com elas.

É necessário que se avalie a informação na ótica da outra pessoa cuidando para que as emoções envolvidas no assunto não causem distorções ainda mais graves e injustas. A avaliação incoerente da situação é decorrente também da dificuldade de ouvir as outras pessoas.

Além de proporcionar aos líderes o *feedback* das decisões administrativas, a comunicação de baixo para cima fornece valiosas informações sobre seus subordinados – tais como suas expectativas, satisfações e/ou insatisfações - , aumenta a motivação dos funcionários, que passam a se sentir parte do processo de melhoria e desenvolvimento da empresa, mantém elevado o moral dos funcionários e assegura que as tarefas sejam desempenhadas de modo apropriado. (TERCIOTTI e MACARENCO, 2009, p. 52).

A forma mais eficaz de melhorar a comunicação é promover uma mudança na cultura na organização e são os líderes que tem que assumir o papel de inseri-las em suas equipes. As mudanças normalmente esbarram na resistência de algumas pessoas e somente baseando-se em uma boa comunicação pode ser quebrada.

É necessário que, antes de divulgar uma informação, esta seja muito bem estudada de modo que leve aos receptores a mensagem de modo eficaz, sem dúvidas de entendimento para que uma interpretação errada não traga resultados contrários ao desejado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma comunicação clara entre a empresa e os colaboradores é um dos itens principais para o sucesso das organizações. Um dos papéis da Gestão de pessoas é desenvolver as pessoas de maneira que se tornem mais eficazes em seus relacionamentos e uma comunicação clara e concisa é fundamental para que isso ocorra.

Para gerir pessoas deve-se saber a hora certa de fala e de ouvir, estar atento à linguagem corporal, ter a percepção de para onde a equipe está se direcionando. Essa comunicação ajuda a mover a equipe de maneira mais leve e eficaz. A

comunicação existe não só de maneira falada ou escrita, ela está na maneira de perceber o que motiva a equipe, perceber através do ouvir individualmente o que realmente acontece no ambiente organizacional, afinal uma equipe que se comunica bem alcança mais facilmente seus objetivos. Esse é um diferencial para se chegar a resultados satisfatórios, é um diferencial para a Gestão de Pessoas.

Mesmo com a grande evolução das pesquisas acerca da gestão de pessoas e da comunicação interna, a maioria das organizações ainda não aceita de forma efetiva a nova visão das pessoas como o maior bem de uma organização. Já se tem um maior reconhecimento do valor das pessoas para o sucesso das empresas mas ainda são poucas as que valorizam efetivamente o público interno tanto com ações de valorização e recompensa financeira como na parte do desenvolvimento profissional.

Por isso o objetivo maior da Gestão de Pessoas continua sendo investir no desenvolvimento de seus colaboradores como seres humanos e como profissionais buscando uma melhora em seus relacionamentos e na maneira de se comunicar. A comunicação é ferramenta essencial para auxiliar no desenvolvimento dessa gestão sendo portadora de estímulos para que os funcionários interajam de maneira clara entre si e com seus superiores facilitando o entendimento das informações que são pertinentes às duas partes.

É clara a necessidade de adotar uma nova visão sobre a Gestão de Pessoas que ainda é confundida com o departamento de Recursos Humanos. Nesse departamento os colaboradores são tratados de maneira igual simplesmente como peças limitadas às suas funções e que funcionam de acordo com comandos. A Gestão de Pessoas reconhece o Capital Humano como principal recurso para o sucesso da organização. Assim, se faz necessário que o funcionário se sinta valorizado e como parte essencial da empresa. Afinal de contas ele é o diferencial competitivo dela.

A comunicação interna é parte fundamental em todos os processos organizacionais, desde os mais simples, envolvendo colaboradores de todos os níveis hierárquicos. Tanto na vida profissional quanto na pessoal a comunicação está inserida em todo tipo de relacionamento. O sucesso das organizações depende da troca de informações e conhecimento entre seus colaboradores.

Trabalhados juntos, a liderança, as informações corretas e uma comunicação eficaz, tem-se uma evolução no desempenho da empresa, trazendo um melhor ambiente de trabalho, um empenho maior das equipes e conseqüentemente uma maior produtividade na organização.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate how an organizational environment can become more effective and efficient if there is harmony between people management and communication between creating strong relationships. The success of a company depends on the level of integration of its employees, and when they feel valued and respected become more dedicated and productive professionals. Through literature searches were collected information from various authors on studies conducted in this area. The study also demonstrates how an environment with strengthened relationships through communication can bring financial returns for companies, since human capital is now regarded as one of the most valuable for them. Qualified and satisfied people bring positive results to the organizations to which they belong.

Keywords: Communication, Management and People.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª Ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005. 452 p.
- VOCÊ S/A | EXAME. **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril, setembro. 2009. Suplemento. 290 p.
- AVIS, K; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LUCENA, M. Diva da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.