

COMUNICAÇÃO: O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES SOCIAIS NO MEIO ORGANIZACIONAL

COMUNIC – ACTIO: THE DEVELOPMENT OF THE SOCIAL SKILLS IN THE INSTITUTION ENVIRONMENT

*Ligia Cristina Bitencourt**
*Nayana Kathrin Tanaka**
*Elen Gongora Moreira***

RESUMO:

As organizações atuais além de visarem crescimento e lucro, também estão preocupadas não somente com o resultado, mas com o processo de obtenção desse objetivo. Em função disto o processo de desenvolvimento organizacional merece atenção especial, pois tem como base a modificação dos comportamentos dos colaboradores que nela se inserem. Este artigo é o relato da experiência de Estágio em Formação de Psicólogo III vivenciada no Setor Financeiro de uma empresa localizada na cidade de Londrina – PR. Após a realização do diagnóstico organizacional constatou-se que o principal problema do Setor estava relacionado com a deficiência na comunicação e dificuldade para negociar com os clientes. Sendo assim, a proposta do grupo de desenvolvimento de pessoas foi discutir com os colaboradores que atuavam na organização os problemas por eles vivenciados no ambiente de trabalho e desenvolver habilidades necessárias para facilitar a execução do trabalho, tais como: agilidade na realização das tarefas; iniciativa para tomada de decisão; apresentação de sugestões para resolução de problemas; e promover reflexões sobre a importância da comunicação para o desenvolvimento do trabalho. Participaram do processo de treinamento e desenvolvimento vinte e um colaboradores, tendo sido realizados seis encontros semanais, com duração de uma hora cada. Durante a intervenção foi observado que os colaboradores tinham repertório necessário para cumprir suas funções, porém a estrutura do Setor permitia que o Gerente passasse por cima da autoridade do colaborador o que prejudica o desenvolvimento de sua autonomia. Concluiu-se que a intervenção serviu para que os reais problemas da Instituição viessem à tona, como uma complementação ao Diagnóstico Institucional realizado anteriormente.

PALAVRAS-CHAVES: Psicologia Organizacional, Treinamento & Desenvolvimento, Comunicação.

* Alunas do 5º ano do curso de Psicologia da UNIFIL. Ligia Cristina Bitencourt. *E-mail:* ligiabvp@yahoo.com.br, Nayana Kathrin Tanaka. *E-mail:* nayanakathrin@hotmail.com

** Docente do curso de Psicologia da UNIFIL. Mestre pela PUC-SP em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, com área de concentração em Gestão do Comportamento Organizacional. *E-mail:* egmoreira@hotmail.com

ABSTRACT:

The current organizations besides it seek growth and profit, it is also concerned not only with the result, but with the process of obtaining of that objective. In function of this the process of organizational development deserves special attention, because it has as base the modification of the collaborators' behaviors that interfere in it. This article is the report of the experience of Apprenticeship in Formation of Psychologist III lived in the Financial Section of a located company in the city of Londrina - PR. After the accomplishment of the organizational diagnosis it was verified that the most serious problem of the Section was related with the deficiency in the communication and difficulty to negotiate with the customers, being like this, the proposal of the group of people's development went to discuss with the collaborators that acted in the organization the problems for them lived in the work atmosphere and to develop necessary abilities to facilitate the execution of the work, such as: agility in the accomplishment of the tasks; initiative for socket of decision; presentation of suggestions for resolution of problems; and to promote reflections on the importance of the communication for the development of the work. They participated in the training process and development twenty-one collaborators, having been accomplished six weekly encounters, with duration of one hour each. During the intervention it was observed that the collaborators had necessary repertoire to accomplish their functions, however the structure of the Section allowed the Manager to pass over the collaborator's authority that he harms the development of his autonomy. It was ended that the intervention served so that the real problems of the institution came to the surface, as a complementation to the institutional Diagnosis accomplished previously.

KEY-WORD: Organizational Psychology, Training & Development, Communication

1. INTRODUÇÃO

68

O Desenvolvimento Organizacional é um conjunto de técnicas que ajuda as organizações a melhorarem a comunicação organizacional, a qualidade de vida no trabalho e a produtividade. Além dos fatores citados anteriormente, programas de Desenvolvimento Organizacional têm por objetivo modificar os comportamentos dos colaboradores para que estes interajam melhor com seus colegas de trabalho e por consequência acabem se comportando de forma mais produtiva no trabalho (SPECTOR, 2004).

Para que haja uma mudança organizacional é importante que o comportamento das pessoas também se modifique. E é justamente por auxiliar os processos de mudança dentro de uma empresa que os programas de desenvolvimento de pessoas são considerados tão importantes, tanto para a empresa quanto para os colaboradores que passam pelo processo de desenvolvimento de alguma competência, seja uma competência técnica ou humana (GIL, 1994).

De acordo com Morin (2001) a empresa consegue por intermédio do processo de desenvolvimento de pessoas, colaboradores mais satisfeitos no trabalho e por consequência mais comprometidos com suas funções. Por isto, desenvolver pessoas está intimamente ligado à educação, ou seja, ao desenvolvimento das potencialidades do colaborador. Pode-se dizer que o processo de educação favorece a aquisição de um novo repertório comportamental favorecendo a um desempenho mais adequado.

Este trabalho foi fruto do estágio em Formação de Psicólogo III realizado no setor Financeiro de uma empresa e teve por objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Inicialmente a queixa trazida pelo gerente do setor financeiro da empresa estava relacionada à falta de comprometimento e de autonomia dos colaboradores em seu trabalho. O setor

em questão estava passando por transformações como, por exemplo, a descentralização do setor. A partir da realização do diagnóstico organizacional constatou-se que 75% dos colaboradores que atuavam no setor Financeiro estavam contratadas há apenas um ano ou menos e não tinha todas as habilidades necessárias para desempenharem suas funções, como, por exemplo, responder a dúvidas simples dos clientes. Essa falta de habilidades por parte dos colaboradores acarretava por sobrecarregar o gerente, que muitas vezes tinha que resolver pequenas tarefas de outros colaboradores, como caso de como negociar dividendos dos alunos que era função do setor de cobrança¹.

Os resultados do diagnóstico organizacional mostraram que, devido ao fato dos colaboradores serem novos na empresa (75% estava há menos de um ano no cargo) e não terem conhecimento sobre o funcionamento da Instituição como um todo acabavam ocorrendo falhas no processo de comunicação entre os setores da Instituição e entre os colaboradores do próprio setor Financeiro.

A dinâmica do trabalho dos colaboradores do setor Financeiro era deficitária, pois ocorria re-trabalho, atraso na realização das tarefas e irritabilidade dos clientes. O diagnóstico também indicou a necessidade de um trabalho que abordasse o tema negociação, pois ao que tudo indicava os colaboradores estavam com dificuldades em lidar com as situações que exigiam habilidades de persuasão e negociação com os clientes.

Algumas outras questões também foram investigadas no diagnóstico organizacional e serviram de apoio para o trabalho de treinamento e desenvolvimento realizado no setor Financeiro. As questões observadas foram: 1) o nível de satisfação dos colaboradores em relação à existência de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) foi considerado baixo (20% dos colaboradores estava satisfeito com este item); 2) baixa oportunidade (10% dos colaboradores consideravam-se muito satisfeitos) para participação dos colaboradores que atuam na Organização em programas de treinamento e desenvolvimento; 3) segundo a opinião dos colaboradores, não havia reconhecimento profissional por parte da Instituição. 4) o grau de satisfação apresentado com relação à perspectiva de crescimento profissional também foi considerado baixo (40%); 5) o nível de satisfação quanto aos critérios para promoção interna foi avaliado como sendo insatisfatório para 65% dos colaboradores e 6) por fim, a maioria (55%) dos colaboradores percebiam que a Instituição utilizava mal o potencial dos colaboradores no trabalho.

Analisando os resultados obtidos com o diagnóstico organizacional foi proposto à Instituição a realização de um programa de desenvolvimento de pessoas para os colaboradores do setor com o objetivo de trabalhar as experiências relacionadas ao cargo, mas que também proporcionasse oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

A proposta do grupo de desenvolvimento de pessoas foi a de discutir com os colaboradores os problemas por eles vivenciados no ambiente de trabalho e desenvolver habilidades necessárias para facilitar a execução do trabalho, tais como: agilidade na realização das tarefas; iniciativa para tomada de decisão; apresentação de sugestões para resolução de problemas; e promover reflexões sobre a importância da comunicação para o desenvolvimento do trabalho.

¹ O setor de cobrança era uma dos setores que compunham o setor financeiro.

2. MÉTODO

2.1 População

Participaram do programa de treinamento e desenvolvimento vinte e um colaboradores do setor Financeiro da Instituição.

2.2 Materiais

Papel sulfite, canetas, caixa de bombons e técnicas e dinâmicas de grupos.

2.3 Duração

Foram realizados seis encontros semanais, com duração de uma hora cada.

2.4 Procedimento

Todo setor Financeiro foi dividido em dois grupos de dez e onze colaboradores respectivamente. Os encontros ocorreram em dias previamente agendados com os participantes sendo que o grupo A teve seus encontros realizados em seis terças - feiras consecutivas e o grupo B as quintas - feira.

Após o Levantamento das Necessidades de Treinamento realizado a partir do diagnóstico organizacional, foram definidos os objetivos do grupo². Definidos quais seriam os objetivos foi elaborado o plano e o projeto do programa de treinamento e desenvolvimento.

O projeto foi elaborado com informações dos objetivos e do programa a ser desenvolvido e depois foi submetido à aprovação do Gerente do setor Financeiro.

O plano de treinamento e desenvolvimento continha informações semelhantes ao projeto, porém havia um detalhamento maior dos encontros a serem realizados, pois o plano é um roteiro a ser seguido³ pelo profissional durante o programa de T&D.

Após o aceite do projeto pela empresa iniciou-se a condução dos encontros que foram inicialmente planejados da seguinte forma:

- 1º Encontro: Foi apresentado o Diagnóstico Organizacional para que os colaboradores compreendessem quais eram os objetivos da intervenção. Também foi feito o contrato psicológico, para que os participantes pudessem confiar suas opiniões e dar sugestões sem medo de represálias. E ao final deste encontro, foi realizada uma Dinâmica de Integração que serviu para o melhor conhecimento das funções dos integrantes do grupo entre si.
- 2º Encontro: Este encontro foi conduzido pelo Gerente do setor que discutiu os seguintes pontos: a importância do departamento Financeiro para a Instituição, bem como a importância dos colaboradores que atuam do setor Financeiro; expectativa do Gerente e da Instituição em relação ao trabalho executado pelos colaboradores.
- 3º Encontro: Neste encontro foi discutido um caso fictício elaborado pelas estagiárias com o intuito de trabalhar com o grupo habilidades de negociação.

² Os objetivos foram citados ao final da sessão de Introdução.

³ Embora haja um roteiro prévio para a execução do programa de treinamento e desenvolvimento isto não significa que não ocorram mudanças durante a execução do processo, pois, os encontros podem sofrer alterações de acordo com as necessidades levantadas pelo grupo.

- 4º Encontro: O quarto encontro foi destinado a uma discussão sobre a importância da comunicação no trabalho. Uma dinâmica em grupo foi utilizada para facilitar a discussão.
- 5º Encontro: A habilidade no atendimento ao público foi uma questão abordada no quinto encontro. Um novo caso fictício, também elaborado pelas estagiárias, foi utilizado para auxiliar a atingir os objetivos da discussão.
- 6º Encontro: O último encontro foi destinado à discussão da importância do trabalho em equipe. E para encerrar os encontros foi realizada uma dinâmica de encerramento com os grupos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No primeiro encontro do programa de treinamento e desenvolvimento, o grupo se manifestou e questionou a validade do trabalho, dizendo que gostaria que os outros setores da Instituição também participassem, pois o problema mais grave para eles era a falha de comunicação entre os setores da empresa como um todo. Algumas idéias surgiram para melhorar o atendimento ao público, como por exemplo, a realização de um programa de treinamento para todas as recepcionistas da Instituição, para que elas pudessem fornecer informações corretas ao público, o que muitas vezes não ocorre pelo fato delas não conhecerem a própria empresa em que trabalham. Outro problema que eles apontaram neste primeiro encontro foi a falta de uma central telefônica ou o treinamento de uma telefonista para passar os telefonemas para as pessoas certas, pois os colaboradores deste setor recebem telefonemas que não dizem respeito a suas atribuições e isso atrapalha e deixa os clientes irritados, o que por sua vez acaba interferindo na saúde ocupacional dos colaboradores.

O segundo encontro foi conduzido pelo Gerente do setor. Antes da realização deste encontro, foi feita com o Gerente uma preparação para que o mesmo conduzisse a reunião de forma assertiva. Nessa reunião foram propostos alguns assuntos que seriam importantes que o Gerente comentasse com os seus colaboradores, como o tipo de setor que ele gostaria de formar e qual era seu objetivo neste trabalho. A preparação do Gerente foi importante para que ele pudesse pensar em suas idéias e para que as estagiárias fossem indicando a melhor maneira de expor suas opiniões.

Nesse encontro os colaboradores falaram, a pedido do Gerente, quais os problemas que eles tinham para a realização adequada de suas respectivas funções. De uma forma geral os comentários foram os seguintes: as reclamações estavam relacionadas à falta de treinamento de pessoas para atender telefones e dar as informações corretas para os clientes. O Gerente disse que estaria aberto a sugestões para resolver os problemas do setor e que a expectativa dele em relação ao trabalho dos colaboradores é que os mesmos resolvessem os problemas que surgem no dia-a-dia. A fala do Gerente exprime a característica do setor que ele almeja enquanto líder, um setor com colaboradores que busquem soluções para os problemas que aparecerem, demonstrando autonomia e comprometimento.

No terceiro encontro discutiu-se um caso fictício elaborado pelas estagiárias especialmente para este grupo. O caso foi elaborado baseando-se em informações dos próprios colaboradores e do Gerente Financeiro. Como foi dito anteriormente, o objetivo da discussão era a veri-

ficção das habilidades de negociação dos colaboradores. Durante a discussão deste caso, verificou-se que os colaboradores estavam aptos a negociar nos termos que a Instituição exigia. Percebeu-se também que eles tinham repertório para negociar, sabiam todas as regras da negociação o que indicou que outra variável os impedia de realizar seu trabalho por completo. Após discussão com o grupo identificou-se uma possível contingência para a não ocorrência do comportamento de negociar. Na discussão, os colaboradores apontaram que havia uma falha no funcionamento da Instituição, pois os mesmos faziam a negociação conforme solicitado, porém se o cliente pedisse ao Gerente Financeiro para ser atendido por ele, o atendimento ocorria e o próprio Gerente acabava passando por cima da autoridade do colaborador. Essa variável fazia com que o colaborador se sentisse lesado em sua autoridade de negociador, o que por sua vez acarretava em falta de autonomia e aparente descompromisso com o trabalho, características que o Gerente queria mudar no seu setor e das quais ele tanto reclamava. A hierarquia rígida da Instituição fazia com que essas situações fossem comuns no trabalho, pois para se ter um setor com colaboradores se comportando da forma almejada pelo Gerente a forma de comandar o setor deverá ser transformada.

A comunicação foi um assunto especificamente abordado no quarto encontro, com auxílio de uma dinâmica de grupo intitulada “Dinâmica do gato”. Nessa dinâmica a coordenadora do grupo contava uma história e depois pedia que um participante contasse a história novamente para alguém que estivesse fora do grupo. O participante que ouvia a narrativa deveria repeti-la para outra pessoa e assim por diante. Essa dinâmica foi interessante, pois nos comentários realizados após o término da atividade os colaboradores perceberam que os fatos contados mudaram muito de uma pessoa para outra, porém os colaboradores alegaram que o final ou a moral da história foi sempre mantida. As estagiárias levaram os colaboradores a refletir sobre a semelhança da narrativa e as situações vivenciadas no trabalho, uma vez que tanto o cliente como o colaborador pode distorcer os fatos, já que o mesmo cliente pode passar por muitos colaboradores durante a negociação.

Porque o cliente pode não aceitar os termos da negociação e pedir pra ser atendido pelo Gerente Financeiro ou precisar retornar ao Setor Financeiro para acertar detalhes da negociação. Os colaboradores chegaram à conclusão de que o uso adequado do sistema de informática que eles têm para trabalhar é importante, porque o sistema possui um cadastro de todos os atendimentos que são realizados e, além dos procedimentos obrigatórios, há a possibilidade de se acrescentar informações adicionais sobre os atendimentos. Essas informações adicionais ajudam a todos os colaboradores a saberem exatamente o que foi negociado, evitando assim os mal-entendidos e tornando os atendimentos mais eficientes.

No quinto encontro foram abordadas habilidades de atendimento ao público. Como estratégia para iniciar a discussão foi utilizado um caso fictício elaborado também pelas estagiárias. Os colaboradores disseram que sempre tentam acalmar o cliente, pois quando ele chega pode estar estressado ou chorando devido à dívida existente com a Instituição. Mas, às vezes, por conhecerem previamente os clientes, os colaboradores ficam irritados por saberem que estão sendo “enrolados”, ou seja, que os clientes estão tentando passar informações não verdadeiras. Os colaboradores relataram no grupo casos de pessoas que têm sempre o mesmo comportamento, todos os anos voltam para renegociar a dívida e não cumprem com o contrato que negociaram, essa situação é percebida pelos colaboradores como injusta com os clientes que pagam em dia. Percebeu-se que a

variação de humor dos clientes, as não verídicas e as renegociações não honradas são estressantes para os colaboradores, pois segundo relato deles esse é um trabalho que desgasta e que muitas vezes é inútil, pois sabem que os clientes não cumprirão o contrato renegociado, ou ainda irão procurar o Gerente Financeiro para tentar conseguir um desconto maior.

No último encontro o assunto discutido foi o trabalho em grupo. Para isso foi utilizada a dinâmica da corrida de carros e para finalizar os encontros foi realizada uma dinâmica de encerramento. Cada grupo foi dividido em dois para facilitar a execução da tarefa, os colaboradores tiveram quinze minutos para resolver a corrida de carros. Eles não resolveram e disseram que isso é muito ruim, que ficariam pensando o resto do dia na solução. Quanto ao trabalho em grupo, alguns não participaram e revelaram o motivo, o grupo disse como se sentiu com a não participação de um integrante da equipe. É Preciso ampliar um pouco mais a discussão deste encontro.

O trabalho de desenvolvimento organizacional foi proposto, a princípio, a pedido do gerente do setor e como forma de melhorá-lo no que se refere ao desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho. Durante os encontros realizados percebeu-se, no entanto, que os colaboradores apresentam um repertório comportamental adequado ao desempenho de suas funções. Sendo assim, foi preciso analisar quais eram os reais motivos para o não desempenho do trabalho da forma idealizada pelo Gerente, ou seja, com autonomia e em equipe.

Um dos problemas verificados no diagnóstico e nos encontros foi à rígida hierarquia estabelecida no setor. As regras são definidas e os colaboradores devem segui-las sem questionar. Tratando-se de um setor que trabalha diretamente com dinheiro, qualquer falha na execução das tarefas pode acarretar sérias complicações para o próprio colaborador. A insegurança em tomar uma decisão no momento de se negociar uma dívida pode fazer com que o colaborador apresente uma autonomia considerada baixa. Uma decisão errada pode acarretar punições para o colaborador, tais como: se negociar com um juro muito abaixo do permitido pode ser repreendido pelo Gerente Financeiro ou por seu superior, o que pode diminuir a probabilidade de ocorrência do comportamento de tomada de decisão.

Outro fator relevante apresentado foi a falta de estrutura administrativa da organização como um todo. Como a Instituição não possui uma área destinada ao trabalho com pessoas, muitos problemas ficam sem solução. O espaço aberto pelas estagiárias foi relevante no sentido de dar esse “direito” ao colaborador, o direito de se expressar. A comunicação se mostra um problema a partir daí. Através do diagnóstico pôde-se perceber que a Instituição necessita de um plano de Carreira, Cargos e Salários, pois isso é a base para o desenvolvimento de toda organização. Os colaboradores, como já relatado anteriormente, são jovens em idade e período dentro da empresa. Muitos dos colaboradores que atuam no setor Financeiro são estudantes e parece que o trabalho auxilia como renda para pagar os estudos. Geralmente esses estudantes desempenham uma função que é incompatível com sua área de estudo e, em função disso, o comprometimento apresenta-se de forma sutil, pois provavelmente esses estudantes, depois de formados, tentarão carreira na área, para a qual estão estudando.

Para finalizar o trabalho, após um período de quarenta e cinco dias, foi conduzido um encontro de *follow-up*. Nesse último encontro, os resultados das intervenções realizadas foram discutidos com os colaboradores, assim como houve um *feedback* dos mesmos em relação ao

programa de treinamento e desenvolvimento. Segundo os participantes dos grupos, o trabalho mostrou-se válido devido à melhora na comunicação dentro do setor. Os relatos dos colaboradores mostraram que esse objetivo foi alcançado já que agora o departamento parece estar mais integrado, pois os erros que inicialmente ocorriam diminuíram de frequência ou quase desapareceram.

No entanto, mesmo com algumas mudanças significativas que ocorreram no Setor Financeiro, uma intervenção mais ampla destinada a toda a organização se faz necessário, pois os departamentos são interligados, havendo interferência em toda a organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o trabalho exposto neste artigo, considera-se imprescindível a continuidade deste trabalho para alcançar os objetivos da empresa, que são a autonomia e o comprometimento dos colaboradores. No entanto, é importante salientar que a autonomia e o comprometimento somente serão obtidos se houver um comprometimento também da Instituição em relação às atividades profissionais de seus colaboradores.

Para continuidade do programa de desenvolvimento organizacional propõe-se que sejam conduzidas as seguintes atividades na organização:

1. realização do diagnóstico organizacional nos demais setores da Instituição;
2. elaboração do PCCS objetivando uma profissionalização dos setores da empresa;
3. após a condução e análise dos resultados obtidos no diagnóstico organizacional, formar novos grupos de discussão, com colaboradores dos diversos setores da Instituição com o intuito de alcançar tanto uma comunicação eficiente entre os setores, quanto intervir de forma eficiente nos reais problemas diagnosticados em cada setor; e,
4. reanálise da gerência da instituição como um todo quanto à sua forma hierárquica de atuar.

74

5. REFERÊNCIAS

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

GOULART, I. B. Gerenciamento de pessoas, conceito, evolução e perspectivas atuais. In: *Psicologia Organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

MORIN, E. M. *Os sentidos do trabalho*. Revista de Administração de Empresas, jul/set.. São Paulo, v. 41. n. 3 p. 8-19,2001.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.