

A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS EM CALL CENTER

Estefânia Lina dos Santos¹
Claudia Waltrick Machado Barbosa²

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo pesquisar a importância do *Coaching* no desenvolvimento profissional, proporcionar uma visão mais ampla do que realmente representa esta ferramenta na abordagem do mundo dos negócios, pois é relevante o trabalho do *Coaching*, considerando que nos últimos anos, a comunidade acadêmica e os profissionais interessados em *Coaching* mostram-se cada vez mais aplicados em avançar na correta interpretação das abordagens, dos paradigmas e dos caminhos que levam aos resultados esperados pelos clientes. Multiplicam-se os estudos e as pesquisas e é perceptível que o *Coaching* quando utilizado de forma consciente e profissional é uma ferramenta gerencial de alto índice de satisfação por aqueles que a comprovam e altamente direcionada aos resultados. Trata-se de uma nova forma de conduzir as relações nos ambientes profissionais e na vida pessoal, de forma a atingir os objetivos propostos. O estudo tem cunho qualitativo e sua coleta de dados foi baseada em questionário e entrevista aplicados em líderes que trabalham em *Call Center*, foi desenvolvida com o objetivo de entender qual a percepção que os mesmos têm em relação a treinamento/desenvolvimento, se conhecem a atuação do Psicólogo *Coaching* nas organizações de trabalho e se teriam interesse em passar por um treinamento oferecido por um Psicólogo *Coaching*.

Palavras-chave: Psicólogo, *Coaching*, *Call Center*, Liderança.

THE ROLE OF THE PSYCHOLOGIST IN COACHING LEADERSHIP DEVELOPMENT IN CALL CENTER

ABSTRACT

This work aimed to research the importance of *Coaching* in professional development, to provide a broader vision of what this tool really represents in the business world, since it is relevant the work of *Coaching*, considering that in recent years, the academic community and the professionals interested in *Coaching* are increasingly applied in advancing the correct interpretation of the approaches, the paradigms and the paths that lead to the results expected by the clients. Studies and research are multiplied, and it is noticeable that coaching when used consciously and professionally is a managerial tool with a high level of satisfaction by those who prove it and highly directed to results. It is a new way of conducting relationships in professional and personal life, in order to achieve the proposed goals. The study was qualitative,

¹ Acadêmica da 10ª fase do Curso de Psicologia do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Psicóloga e pedagoga – Professora do Curso de Psicologia do Centro Universitário UNIFACVEST, Mestre em educação, especialista em terapia familiar e de casal.

and its data collection was based on a questionnaire and interview applied to leaders working in the Call Center, it was developed with the objective of understanding the perception that they have in relation to training / development, if they know the performance of the Psychologist Coaching in the work organizations and if they would be interested to undergo a training offered by a Psychologist Coaching.

Keywords: Psychologist, *Coaching*, *Call Center*, Leadership.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais as organizações estão cada vez mais engajadas no desenvolvimento de seus colaboradores, com toda a competição existente no mercado, faz-se necessário novas estratégias que sejam eficazes para ajudar no desempenho e capacitação dos mesmos, podemos observar isto na fala de Krausz (2007), que enfatiza que, é através dos conhecimentos e habilidades sendo buscados constantemente, que serão criadas novas percepções e melhorias do trabalho.

Ao entender a importância deste tema trazido por Krausz e pela minha experiência adquirida em uma empresa de *Call Center*, salienta-se ainda mais a importância e diferença que o treinamento pode ser capaz de fazer para facilitar e melhorar os resultados, trazendo até mesmo mais resultados positivos para quem exerce uma função de relevância, como é o caso dos líderes existentes no Call Center. Portanto, “Entende-se como *Call Center* o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador” (NR17), a empresa tem por objetivo venda de produtos e serviços por telefone.

O ambiente de telemarketing também é conhecido pelo trabalho baseado em metas, todos os operadores e as lideranças precisam bater metas, vendas precisam ser concretizadas durante o trabalho e para isso muitas vezes existe algum tipo de cobrança para que os resultados sejam atingidos, de acordo com Rodrigues, Wesley Alves et al (2014, p. 257) quando existe uma definição de um sistema de metas na organização ela será uma técnica de gestão, podendo apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados, pois para os autores:

As metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar”. Quando o funcionário tem clareza daquilo que precisa buscar, torna-se mais fácil canalizar energias para alcançar o resultado. A definição de metas, além de ser mais efetiva do que outros métodos, pode representar o principal mecanismo pelo qual esses outros incentivos afetam a motivação.

Foi pela observação de como as metas se tornam de suma importância para a sobrevivência da organização e o bom desempenho dos colaboradores, que se faz necessário programas voltados a motivação e desenvolvimento de lideranças, pois líderes são os que trabalham diretamente com os operadores e precisam arrumar formas e técnicas de fazerem os operadores se engajarem com as propostas da empresa, com a busca de resultados, visto que a empresa referida neste artigo trabalha com um número vasto de profissionais, onde, entre eles há os que assumem o papel de líder no dia-a-dia, busquei analisar a relevância que os líderes têm nas organizações, como o fato de adquirindo um treinamento adequado, focado no desenvolvimento, capacitação e motivação deles poderá fazer a diferença para um trabalho com mais resultados, fazendo com que tenham melhor relacionamento com os liderados.

A figura do líder tem o papel principal no engajamento dos liderados, pois segundo Bennis (2004, p.29)

A liderança sempre existiu e ao defini-la verifica-se que está ligada a um fenômeno grupal, consiste em uma influência exercida intencionalmente por parte do indivíduo que lidera sobre as outras pessoas. O processo de liderança tem mão dupla. Não abrange apenas o cargo do líder, necessita da cooperação de pessoas e o objetivo final só se concretizará se as ações pretendidas pelo líder forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados.

O líder precisa ter foco no desenvolvimento, motivação e se preocupar também com as relações humanas, sabendo que o resultado vem com as pessoas, com a colaboração de cada um e interesse de alcançar os resultados esperados, para que o líder possa motivar e fazer com que os liderados se engajem nas suas propostas ele mesmo precisa estar preparado, observando e desenvolvendo o seu comportamento na hora de liderar.

O Psicólogo em muitas organizações, já trabalha com o desenvolvimento e treinamento de colaboradores, na empresa de *Call Center*, onde a pesquisa foi realizada, tem como funcionária uma Psicóloga do Desenvolvimento, onde a maioria do seu trabalho é focado nos operadores de Telemarketing, tendo pouco foco nos líderes. O Psicólogo *Coaching* aparece com essa finalidade, trabalhar as habilidades e capacidades, junto com o desenvolvimento profissional e pessoal, atendendo as necessidades dos colaboradores e da empresa frente ao mercado de trabalho.

O Coaching nos dias atuais tem se mostrado uma ferramenta/técnica e metodologia eficaz para o desenvolvimento de lideranças, falando um pouco sobre sua história, Chiavenato (2002 *apud* Gaspar e Portásio, 2009, p.31) descreve que:

O coaching surgiu nos Estados Unidos como uma atividade profissional na década de 1980. De início era um misto de consultoria, aconselhamento, assessoria, prestada em

geral por pessoas experientes, maduras e dotadas de conhecimentos especializados, que inspiravam confiança, seja por seus princípios éticos, seja por sua credibilidade profissional.

Atualmente o *Coaching* nas organizações é praticado por diversas pessoas vindas de inúmeras áreas de conhecimento e atuações profissionais, que dizem ter as técnicas, métodos e procedimentos adequados para atuar como *coaches*. A atuação do psicólogo e de outros profissionais no *coaching* propõe-se a investigação de um campo de atuação profissional em desenvolvimento “*coaching*” que, segundo a literatura revisada o fenômeno é atual no Brasil e são poucas as pesquisas que abordam as alternativas de intervenção dos psicólogos e de outros profissionais que usam o *coaching* como prática profissional, bem como os benefícios individuais e organizacionais que têm trazido sua aplicação no âmbito organizacional (BASTOS, 1992).

Ainda que, diversos profissionais de diferentes formações contribuam com importantes habilidades para o trabalho com *coaching*, têm-se três elementos que possibilitam aos psicólogos possuir uma singular qualificação para atuar como *coaches*, esses elementos segundo Brotman (1998 *apud* Araujo, 1999) são: estratégias profissionais, instrumentos e formação, a combinação desses elementos capacita os psicólogos para conseguir superar as resistências do cliente que, face às mudanças, tanto pessoais como organizacionais, despertam medo, desconforto e incerteza.

Sobre o psicólogo usando a ferramenta do Coaching, os profissionais da área da psicologia podem contribuir para o processo de *coaching* a partir de sua sólida compreensão sobre a mudança no ser humano, desenvolvendo intervenções de *coaching* baseadas em conceituações de caso teoricamente fundamentadas e utilizando processos e técnicas validadas e baseadas em evidências (GRANT, 2006 *apud* FREITAS; HABIB; SARDINHA et al, 2014).

Apesar de os psicólogos já atuarem como *coaches* há muito tempo, a psicologia do *coaching* emergiu apenas recentemente como uma subdisciplina acadêmica (Grant, 2006), e pode ser entendida como a aplicação sistemática da ciência do comportamento com o objetivo de aprimorar a experiência de vida, o desempenho profissional e o bem-estar para indivíduos, grupos e organizações que não tenham problemas clinicamente significativos de saúde mental ou níveis anormais de sofrimento psicológico (GREEN, OADES, & GRANT, 2006 *apud* FREITAS; HABIB; SARDINHA et al, 2014).

De acordo com Bueno (2002, p.45) “As organizações que tem conseguido compreender e usar de forma adequada e eficaz a motivação humana tem atingido o sucesso”. E segundo

Robbins (2002, p. 304) “A liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. A liderança sempre terá o papel principal no engajamento dos colaboradores com a missão, visão, valores e ideais da organização e na forma como eles se sentem e interagem no ambiente de trabalho. Diante do exposto, tenho como objetivo de pesquisa apresentar a relevância do desenvolvimento de lideranças e finalmente demonstrar a importância da implantação do Psicólogo *Coaching* em *Call Center*.

METODOLOGIA

O caráter exploratório desta pesquisa caracteriza-se por trabalhar como “universo de significações, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores. Esse conjunto de dados considerados qualitativos” corresponde a um espaço mais profundo das relações, não podendo reduzir os processos e os fenômenos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2000, p. 28).

Para desvendar as necessidades, expectativas e desejos específicos deste estudo foi realizada uma pesquisa exploratória para promover um maior conhecimento referente ao problema de pesquisa fazendo assim um levantamento de dados secundários bibliográficos que envolvem a busca do conhecimento teórico através de livros sobre o assunto, Sâmara e Barros (2002, p. 29) define:

Os estudos exploratórios também denominados *desk research*, têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis), conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudo de casos selecionados, em que incluem também pesquisas já realizadas.

Foram participantes desta pesquisa, líderes que trabalham com *Telemarketing* na cidade de Lages – SC, para tanto foram selecionados 10 líderes de diferentes idades e com tempo diferente de atuação na área. A amostra contou com um público selecionado aleatoriamente, sendo estes do sexo masculino e feminino. Para obtenção dos dados referentes aos líderes de telemarketing, foi utilizado entrevistas com aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas abertas, juntamente com o termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. Os materiais utilizados foram: folhas A4, caneta.

O roteiro de entrevista semiestruturados e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foram instrumentos de apropriação somente da pesquisadora e da orientadora, sendo que divulgação dos resultados, as identificações dos entrevistados foram mantidas em

sigilo absoluto, utilizando neste momento de nomes fictícios para preservação da identidade dos participantes. A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações dos entrevistados, sobre como eles lidam com o trabalho centrado em metas e como isto implica no clima organizacional e qual a importância que eles atribuem ao treinamento.

A pesquisa foi realizada com os líderes de *Telemarketing*, com agendamento prévio e autorização do seu gestor. A entrevista aconteceu em uma sala separada do ambiente de trabalho, em horários alternados para facilitar o andamento deste estudo e não atrapalhar o andamento do trabalho dos entrevistados. Após analisados os dados e obtidos os resultados, foi realizada a interpretação e divisão de categorias, onde foram verificadas as relações entre os resultados a fim de ampliar os conhecimentos sobre o tema proposto.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Quadro 1 - Quanto à identificação dos entrevistados

Identificação	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo a Função de Líder
Participante 1	Feminino	20 anos	Superior incompleto	9 meses
Participante 2	Masculino	24 anos	Ensino médio completo	1 ano e 9 meses
Participante 3	Feminino	26 anos	Superior cursando	5 anos
Participante 4	Feminino	28 anos	Superior cursando	1 ano e 10 meses
Participante 5	Feminino	25 anos	Superior completo	5 anos e 9 meses
Participante 6	Feminino	23 anos	-	3 anos
Participante 7	Masculino	19 anos	Superior cursando	7 meses
Participante 8	Feminino	25 anos	Superior incompleto	4 anos
Participante 9	Feminino	32 anos	Superior cursando	4 anos
Participante 10	Masculino	20 anos	Superior incompleto	1 ano e 7 meses

Fonte: Dados obtidos na entrevista.

De acordo com os dados de identificação da tabela acima, é possível perceber que os entrevistados foram na sua maioria do sexo feminino, somando 7 participantes e somente 3 participantes do sexo masculino. As idades dos participantes estão compreendidas entre 19 a 32 anos. Para explicar estes resultados Laspisa (2007), explica que a maioria dos trabalhadores de um *call center* é, essencialmente, composta por um conjunto de jovens entre 21 e 30 anos, sem maiores incidências para aqueles em que estão acima dos 40 anos, apesar de alguns autores ressaltarem que um público de empregados mais velhos - acima dos 35 anos - está começando a ocupar lugar.

Além disso, é possível notar uma significativa feminilização do mundo do trabalho, especialmente nos setores de prestações de serviço, tal como, por exemplo, o *call center*, composto por 70% de mulheres. (NOGUEIRA, 2012).

Quanto a escolaridade, podemos perceber que 7 dos participantes, estão cursando o ensino superior, visto que atualmente para assumir cargos de liderança na empresa é necessário estar fazendo graduação, 1 participante tem o ensino médio completo, 1 participante já tem o ensino superior completo e 1 participante não respondeu.

Quanto ao tempo de empresa pode-se perceber que apenas 2 participantes têm menos de 1 ano de empresa, respectivamente 7 e 9 meses, 3 participantes tem mais de 1 ano de empresa, 2 participantes tem 5 anos, 2 participantes tem 4 anos e 1 tem 3 anos de empresa, pode-se observar que a grande maioria está atuando como líder a um período muito relevante, já são líderes experientes que tem um grande conhecimento da função. A partir da caracterização dos sujeitos da pesquisa, serão apresentadas cinco categorias que foram construídas com base nas falas dos entrevistados.

Aqui apresentamos as cinco categorias extraídas dos dados levantados neste estudo.

Treinamento após assumir a liderança

Esta categoria visa analisar se quando os líderes iniciaram tiveram a possibilidade de passar por algum tipo de treinamento de função, se obtiveram suporte para lidar com as demandas do cargo. Percebeu-se que 6 dos participantes responderam de forma positiva e 4 responderam que não, os que não passaram por treinamento são aqueles que já estão a mais tempo na empresa, atualmente as questões relacionadas a treinamento são mais visadas e abordadas, conforme percebemos nas falas dos entrevistados:

Participante 1: “Sim. Ganhei a integração por parte do RH da empresa, para conhecer a mesma em todos os quesitos e fiquei acompanhando uma supervisora mais experiente (estágio). **Participante 2:** “Sim. Fui submetido ao treinamento, acompanhamento dos meus primeiros dias e todo suporte necessário.” **Participante 3:** “Quando iniciei, não!” **Participante 4:** “Não.” **Participante 5:** “Sim, treinamento de sistemas com supervisor.” **Participante 6:** “Sim, mais acentuado em relação a gestão e agora em focar em pontos a serem desenvolvidos.” **Participante 7:** “Sim, tive madrinha que acompanhou nos 7 primeiros dias.” **Participante 8:** “Não.” **Participante 9:** “Não, na época em que passei para a função assumi a operação em que já era “ponto focal”, mas durante os 4 anos participei de treinamentos e capacitações” **Participante 10:** “Sim, integração e acompanhamento de 1 semana com um padrinho.”

Atualmente a empresa trabalha com um programa de desenvolvimento voltado para os operadores que tem interesse em assumir cargos de liderança, no caso, pela hierarquia, serem supervisores. É um curso preparatório, que tem duração de 2 meses, sendo aulas 3 vezes na semana com duração de 4 horas aula, neste curso os operadores aprendem sobre a função, as dificuldades e desafios relacionados ao sistema, a gestão de pessoas, é abordado o dia a dia do supervisor, situações que acontecem no ambiente de trabalho, as aulas são aplicadas pela psicóloga do desenvolvimento e algumas delas são as lideranças que aplicam, os operadores tem uma semana de estágio, onde acompanham de perto o trabalho de um supervisor na prática. Após o término do curso, os aprovados em processo seletivo assumem a função de líder e durante 7 dias tem o acompanhamento de um padrinho (um líder exemplo) para lhe acompanhar e passar as demandas.

Sobre desenvolvimento e treinamento de pessoas, Aquino (1980) afirma que o treinamento irá oferecer ao profissional a melhora das atividades e habilidades, dos conhecimentos, para que não se desagregue das inovações em relação ao seu campo de atividade. Os colaboradores podem e devem estar a todo momento aprendendo, e é nesse sentido que as organizações estão preocupadas em promover situações que favoreçam a aprendizagem dos mesmos, tendo como expectativa que o treinamento possa contribuir para uma melhor capacitação dos colaboradores, visando a eficiência, eficácia, produtividade e até mesmo a melhora no ambiente de trabalho, buscando essas possibilidades através dos processos de Treinamento e Desenvolvimento, os quais podem ser definidos como:

Ações organizacionais que utilizam uma tecnologia instrucional ou são deliberadamente arranjadas, visando à aquisição de CHAs para superar deficiências de desempenho no trabalho, preparar empregados para novas funções, adaptar mão-de-obra para a introdução de novas tecnologias ou promover o livre crescimento dos membros de uma organização (ZANELLI et al, 2004, p.241).

Treinamento como fator relevante ao desempenho eficiente das suas tarefas

Nessa categoria, percebeu-se que todos os participantes entrevistados acreditam que o Processo de Desenvolvimento de Líderes é de suma importância para aperfeiçoá-los no desempenho de suas tarefas, em algumas falas foram utilizadas a palavra essencial, base, suporte, segue abaixo as respostas:

Participante 1: “É muito importante pois nele aprendi tudo que sei sobre gestão de pessoas, sistemas e tudo.” **Participante 2:** “Sim, afinal o treinamento é o conhecimento de sua área e função, é essencial, afinal é a base de sustentação em tudo que desempenhamos.” **Participante 3:** “Sem dúvidas, pois treinamento é essencial.

Treinamento constante ajuda para melhores resultados” **Participante 4:** “Sim, acredito que todo conhecimento recebido possa agregar nas tarefas do dia a dia.” **Participante 5:** “Acredito que seja muito importante pois muitos assuntos tratados em treinamento são aplicados no dia a dia e é sempre bom receber novos conhecimentos através de treinamento, ajudam na eficiência e desempenho da função.” **Participante 6:** “Sim, com toda certeza. É primordial, visto que principalmente através de processos internos não somos exatamente preparados para a função, portanto é esta a importância do treinamento.” **Participante 7:** “Sim, treinamento é a base do que eu irei vivenciar na prática, porém, além do treinamento acredito que seja necessário checar após isso, para ver se está fazendo o que se pede.” **Participante 8:** “Sim! Qualquer tipo de treinamento faz diferença no processo, pois prepara e conduz o líder para eficiência.” **Participante 9:** “Sim, pois às vezes estamos “crus” e sabemos apenas o básico da função. O direcionamento é de extrema importância para assumir o cargo sabendo como liderar a equipe. Quanto mais preparados para a função melhor conseguiremos desempenha-la e executar com foco, disciplina e discernimento.” **Participante 10:** “Sim, quanto mais treinamentos nós temos mais nos aperfeiçoamos.”

Davies (1973) *apud* Gonçalves (s.d) define treinamento como sendo parte de uma atividade profissional, que capacita o indivíduo, afim de otimizar os trabalhos realizados na organização, para tanto se faz necessário, a especialização do treinamento e dos instrutores, enquanto que para Macian (1987) *apud* Gonçalves (s.d), o treinamento tem caráter educacional, pois engloba atividades de aprendizagem e educação. A capacitação e a qualificação acentuam hoje no mercado de trabalho do profissional como um instrumento indispensável de gestão de recursos humanos no que diz respeito ao processo de aprendizagem organizacional (...) sendo inclusive, um fator de satisfação do emprego. (DAVIES, 1973 *apud* GONÇALVES (s.d).

O treinamento é visto como o aumento da produtividade dentro da organização, onde o fator central é o indivíduo. Para Bohlander e cols. (2003) *apud* Gonçalves (s.d), as empresas atualmente levam o treinamento para o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e aptidões, conhecidos como CHAs, para que se estabeleça um certo nível de desempenho almejado, isso referindo aos novos funcionários que chegam a empresa, para os que se estabeleceram dentro da mesma, o treinamento contínuo e adicional oferece maior ampliação das habilidades e conhecimentos adquiridos com o passar do tempo.

Trabalho centrado em metas e a relação como o clima organizacional

Nessa categoria, buscamos perceber qual o clima no ambiente de trabalho dessas lideranças, entende-se por clima, pois caso o clima organizacional não se mostre agradável dentro do ambiente de Call Center, é possível que os operadores não tenham a devida motivação para desempenharem um bom trabalho, atingindo as metas propostas. “O clima organizacional, portanto, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou

experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento” (CHIAVENATO, 2005, p.267).

Percebeu-se que os participantes entrevistados ao falar sobre a questão das metas estipuladas aos operadores, 4 participantes responderam que no geral lidam de forma positiva, estratégica e organizada, fazendo com que os operadores lidem de forma melhor com a questão da cobrança. 2 participantes ressaltaram a questão da competição entre os operadores, o que pode ocasionar um clima mais hostil e desconfortável, porém, no geral, podemos observar que a grande maioria acredita estar lidando de forma positiva com a questão das cobranças relacionadas ao atingimento de metas. Seguem as falas dos entrevistados:

Participante 1: “São muito focados, persistentes em metas e no desempenho geral da operação.” **Participante 2:** “Trabalhamos de forma estratégica e organizada, impactando de forma positiva.” **Participante 3:** “Competitividade: estraga a rotina e a motivação de trabalho.” **Participante 4:** “De forma positiva, buscamos como objetivo atingir as metas propostas.” **Participante 5:** “As metas trazem um pouco de pressão, pois precisamos estar focados muito em resultados, mas ao mesmo tempo nos incentiva a melhorar e buscar evolução.” **Participante 6:** “Lidamos normalmente visto que é algo que faz parte do cotidiano das nossas atividades desde a entrevista.” **Participante 7:** “É um clima de competição, porém muitas vezes acabamos se chateando quando não alcançamos o esperado, porém é um clima bom.” **Participante 8:** “Hoje lido bem por ter buscado ajuda externa para conduzir bem a questão. Os liderados podem sentir um clima desconfortável.” **Participante 9:** “É inevitável não trabalhar com números, pois no telemarketing estamos “totalmente” ligados a meta, porém, precisamos entender que trabalhamos com pessoas e que temos que ter um equilíbrio (números x pessoas).” **Participante 10:** “Sempre procuro dividir as metas de acordo com o potencial e a curva de cada um, não tendo assim uma cobrança demasiada.”

Guerra (2000) a partir de um estudo, aponta que a relação do líder com o seu subordinado influencia o clima organizacional, de acordo com os perfis de estilo gerencial e de liderança. Mostrando a partir daí a importância de um programa integrado de treinamento e motivação que faça com que o líder influencie positivamente os aspectos psicológicos no contexto de trabalho.

Para Fiedler (1981) o alvo do treinamento seria o desempenho organizacional, ao investir-se em programas de treinamento de líderes, as organizações aumentam sua eficiência e produtividade. Os treinamentos visam produzir um líder ideal, atencioso e sensível às necessidades de seus liderados, que planeja com o máximo de clareza, executando com decisão os planos, estruturando e delegando tarefas, além de motivar e dirigir estrategicamente sua equipe.

Treinamento com os líderes na empresa

Nesta categoria pode-se observar que a empresa está investindo em programas de desenvolvimento para a liderança, como palestras e abordando temas mais específicos da rotina de trabalho dos líderes, as falas foram diversificadas, como podemos observar abaixo:

Participante 1: “Desde o início antes de passar no processo, através de cursos preparatórios que a empresa fornece e após o processo, através de alinhamento, reciclagem”. **Participante 2:** “É realizado em salas de treinamento, com pessoas especializadas.” **Participante 3:** “É o que a Flex mais se preocupa, todos os meses aprendemos algo novo através de cursos.” **Participante 4:** “Acredito que não seja treinamento, mais temos algumas palestras motivacionais e com apresentação de resultados.” **Participante 5:** “Acredito que hoje os treinamentos são mais específicos, para função liderança e não são mais tão maçantes como antes.” **Participante 6:** “Atualmente estamos cursando um voltado para a melhoria da gestão, o qual poderemos colocar em ação nas equipes.” **Participante 7:** “Acredito que seja feito, porém, treinamentos podem ser voltados a convivência do dia a dia e além de ter é necessário checar para ver se está em ação.” **Participante 8:** “Temos bons treinamentos quanto a eficiência como profissional, porém poderia haver mais suporte quanto ao desgaste emocional.” **Participante 9:** “O tempo, a frequência com que é realizado, as palestras são de ótima ajuda e importância. Poderíamos ter treinamentos práticos de pacote office, sistemas, demandas.” **Participante 10:** “Depende, tínhamos o PDL uma vez por ano, mas agora estamos com um treinamento mais esporádico e diferenciado, depende da necessidade atual da unidade.”

Vale ressaltar alguns pontos, como: a maioria dos participantes falou sobre os treinamentos atuais que participaram, relatando terem sido bons para agregar conhecimentos específicos, o participante 7 ressalta a importância de após o treinamento ser feita a verificação de como está sendo colocado em prática o que foi aprendido e receber feedback se está sendo aplicado de forma correta, o participante 8 trouxe a questão de que poderia haver algum suporte relacionado ao desgaste emocional que pode acometer alguns líderes.

A preocupação com programas de desenvolvimento de liderança capazes de efetivamente promoverem mudança de comportamento ou em competências é apontada por Fielder (1996 *apud* Adler, 2003, p. 83) que ainda ressalta “a necessidade das organizações em avaliarem e medirem os resultados de seus programas de desenvolvimento”.

Para Cascio (1995), o investimento em programas de treinamento instrumentaliza os profissionais para a realidade dos mercados e apoia o desenvolvimento de capacidades humanas que estabelecerão a vantagem competitiva sustentável da organização. Compreende-se que as organizações lutam constantemente para obter competências (QUINN et al., 2000) e que há múltiplos processos pelos quais elas desenvolvem essas competências, dentre eles a educação continuada (FLEURY & OLIVEIRA, 2001 *apud* SCORSOLINI-COMIN, INOCENTE & MIURA, 2012), isso nos mostra que cada vez mais se faz necessário o investimento no

desenvolvimento e capacitações para os funcionários, que quanto mais se investe na aprendizagem deles maior é o investimento na própria organização.

O psicólogo coaching e o interesse em participar de um treinamento

Nesta categoria, todos foram unânimes nas respostas de já terem ouvido falar nas técnicas do *coaching*, e demonstraram interesse em participar de um treinamento oferecido pelo profissional, afinal, no meio de constantes mudanças, a cada dia mais as organizações estão em busca de meios que possam ajudá-las a desenvolver as habilidades e competências dos colaboradores, focando no aprendizado e por consequência agregando conhecimentos para o aperfeiçoamento dos mesmos. Existem muitas práticas que sugerem melhorar o desempenho dos funcionários, dentre elas está o Coaching, tendo como papel principal facilitar a aprendizagem.

O Coaching cresce a cada dia, nos grandes centros e organizações, sendo muito divulgado como uma ferramenta no incentivo e ajuda àqueles que desejam alcançar ótimos resultados. O Coaching é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Não significa apenas um compromisso com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. (PORCHÉ, NIEDERER, 2002 *apud* GASPAR; PORTÁSIO, 2009, p.18). Para Downey (2010, p. 121), “o coaching de equipes tem uma função muito específica: assegurar que a equipe atinja suas metas”.

Enfim, um verdadeiro líder precisa ser capaz de entender todo o funcionamento da sua empresa, do negócio e do mercado, mas também saber lidar com pessoas, pois é através delas que os objetivos organizacionais são atingidos, de acordo com Krausz (2007). Em um treinamento, conceitos e habilidades podem ser aprendidos e técnicas replicadas, mas o *coaching* vai além, sendo que a verdadeira compreensão se dá pelo fato de que o *coach* se sente precisamente apoiado, com identificação personalizada de suas necessidades, tendo tanto suporte emocional quanto tático, e propondo uma nova forma de pensar, sentir e agir (GOLDSMITH, 2003, p. 183).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados dessa pesquisa apontam quanto a questão do treinamento no início da função, que a empresa faz um trabalho mais aprofundado voltado para o desenvolvimento dos

operadores que tem interesse em assumir cargos de liderança, treinamentos voltados para os líderes são mais esporádicos, e quando ocorrem são mais voltados para parte operacional e sistemas, não tão aprofundado a questão de gestão de pessoas, sentindo a necessidade de treinamentos voltados a questão de desgaste emocional e relacionamento interpessoal com os liderados. Quanto a percepção que os líderes têm sobre a relevância do treinamento para a função que exercem, foi unânime que todos consideraram ser essencial a participação em treinamentos para que tenham desenvolvimento e melhor desempenho das atividades diárias.

Sobre as metas e o clima organizacional, pode-se perceber que a grande maioria acredita ter um equilíbrio, onde também ressalta a colaboração dos profissionais e a consciência dos mesmos que é algo indispensável no trabalho escolhido, alguns colocaram em foco a questão da competição, que muitas vezes faz com que o clima se torne um pouco pesado, mas que buscam estratégias para que os impactos possam ser mais positivos. A questão do treinamento com os líderes na empresa, fica evidente que atualmente a empresa vem investindo bem mais nos programas de treinamento, com palestras e capacitações voltadas para as necessidades das operações, são mais esporádicas, porém são voltadas a resolução de problemas que estão em foco, durante a fala de um participante ficou evidente que ainda existe a necessidade de se trabalhar mais a gestão de pessoas e o desgaste emocional que muitas vezes ao se estar em uma posição de chefia pode acarretar, devido as cobranças e responsabilidades acerca da função.

Quanto ao conhecimento sobre o Psicólogo *Coaching* e o seu trabalho, todos sinalizaram já terem ouvido falar e se mostraram interessados em participar de treinamentos feitos pelo profissional. Fica evidente que o trabalho de um psicólogo *coaching* seria de imensa relevância para o desenvolvimento desses profissionais, pois o psicólogo *é/* tem uma ciência que vai além do desenvolvimento técnico, permitindo que se desenvolvam competências pessoais e interpessoais, comportamentais inerentes ao cargo de líder, podendo dar o suporte psicológico à adaptação do líder no ambiente organizacional. A partir dessa perspectiva, parece relevante refletir sobre os benefícios que traz para as organizações usar *coaching*. É necessário salientar também sua importância no desenvolvimento do trabalho em equipe e no aperfeiçoamento dos relacionamentos baseados na mudança de comportamento que o *coaching* traz.

De acordo com Pacheco (2005), o *coaching* consiste em uma metodologia que promove o acompanhamento e a orientação por meio de diálogos, com foco na pessoa, na sua aprendizagem, no desenvolvimento de competências, no seu desempenho, nos resultados a serem alcançados, no futuro e na liderança, os objetivos do *coaching* são sempre de curto prazo e fundamentados em um processo contínuo de feedback em face de resultados alcançados. Segundo Krausz (2007), o *coaching* contribui para que indivíduos e grupos se transformem, ao

impactar suas visões e valores, apoiá-los na reinvenção e remodelação do pensar e agir, mediante um processo participativo e dirigido de aprendizagem.

Finalizo esta pesquisa afirmando que as lideranças de *Call centers* necessitam de treinamentos constantes, visto que é um trabalho que exige atitudes de líder exemplo, pois agindo de forma correta, poderão influenciar os subordinados no alcance de bons resultados para a organização. Podemos concluir que a atuação no psicólogo *coaching* em meio ao desenvolvimento de lideranças é algo significativo, em expansão, que enriquece e divulga a cada dia mais nossa profissão.

REFERÊNCIAS

ADLER, N. *Coaching* de executivos globais. In: GOLDSMITH, M. (Ed.). ***Coaching: O Exercício da Liderança***. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

AQUINO, C. P. **Administração em Recursos Humanos**: uma introdução. 1ª edição, Atlas. São Paulo, 1980.

ARAÚJO, Ane. **Coach um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo. Editora Gente, 1999.

BASTOS, et al. **Atuação do psicólogo: espaços e movimentos**. Em Conselho Federal de Psicologia. *Psicólogo Brasileiro: construção de novos espaços*. Campinas: Átomo, 1992.

BENNIS, Warren. **A essência da liderança**. 11. Ed Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

BUENO, Marcos. **Programas de qualidade no setor avícola brasileiro: o caso da granja planalto**. 2002. 197f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Downey, M. **Coaching eficaz**. São Paulo, São Paulo: Cengage Learning. 2010.

FIEDLER, F.E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira. 1981.

FREITAS, Sabrina Bastos de; HABIB, Leonardo Rosa; SARDINHA, Aline; **Terapia cognitivo-comportamental e coaching cognitivo-comportamental: como as duas práticas se integram e se diferenciam**. Rev. bras.ter. cogn. vol.10 no.1 Rio de Janeiro jun. 2014 Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php>. Acessado em: 22 de maio de 2017

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler; **Liderança e Coaching, desenvolvendo pessoas, recriando organizações**. Revista Ciências Gerencias. Vol. XIII, Nº18, 2009. Disponível em: <http://www.pgsskroton.com.br>.

GOLDSMITH, M; LYONS, L; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GONÇALVES, Patrícia Moreira. **O psicólogo nas organizações de treinamento**. Psicologia.com.pt O portal dos Psicólogos. S.d. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0263.pdf> . Acessado em: novembro, 2017.

GUERRA, A.I **Influencia dos estilos gerenciais no clima organizacional**. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ. 2000.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo**. Editora Nobel, São Paulo, 2007.

LASPISA, D. F. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call center**. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos. **Violência e saúde como um campo Interdisciplinar e de ação coletiva. História, Ciências, Saúde**. Rio de Janeiro: Manguinhos, 2000.

NOGUEIRA, C. M. **O trabalho duplicado**. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

PACHECO, Vicente. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis: teoria e empiria.** Tese de doutorado em Engenharia de Produção/UFSC. Florianópolis, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Wesley Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; FILHO, Cid Gonçalves. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** Rev. Adm. Pública vol.48 no.1 Rio de Janeiro jan./fev. 2014 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acessado em 25 de maio de 2017.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, João Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia.** 3ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCORSOLINI-Comin, F., INOCENTE, D. F., & MIURA, I. K. **Avaliação de treinamento corporativo: em busca da mudança organizacional.** Revista Brasileira de Orientação Profissional jan. Jun. 2012, Vol. 13, No. 1, 75-86 Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v13n1/09.pdf> Acessado em: novembro de 2017

ZANELLI, J.C.et al. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.