

Área Temática: Gestão de pessoas**Uma visão da auto-imagem do líder e o reflexo dessa imagem perante os liderados: um estudo de caso de um Call Center.****AUTORES****MARCELO APARECIDO CORREA**

Faculdade das Américas

nefi_307@ig.com.br

CLAUDIO JOSE STEFANINI

Unisantanna

claudio.stefanini@hotmail.com

KELLY CRISTINA GERTRUDES DE OLIVEIRA

Faculdade Das Americas

kellygertrudes@ig.com.br

Resumo

O caminho que leva a excelência organizacional, na realidade, é uma busca e uma preocupação constante das organizações na atualidade. Neste ambiente o fator humano se faz presente como uma chave para a efetividade dos resultados de forma contínua. O objetivo deste artigo foi analisar a relação entre os líderes e os liderados e como esta relação pode contribuir ou dificultar o alcance dos objetivos organizacionais. O tipo de pesquisa empregado foi a descritiva e quanto aos meios a pesquisa foi de campo, aplicou-se um questionário estruturado com o intuito de estudar as características e relações no grupo, com uma amostra de 52% do universo. Percebe-se pelos resultados que na visão dos líderes a habilidade de gestão de pessoas encontra-se presente, na visão dos liderados, os líderes são percebidos como pessoas racionais, críticas e realistas ligadas à quantificação e análises. Compreender os tipos de lideranças presentes neste Call Center, considerando a visão dos líderes e a dos liderados, pode ser uma ferramenta importante para melhorar o desempenho, a produtividade e os processos de tomada de decisão, em mundo cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Comportamento; Tipos psicológicos; Liderança.

Abstract

The way that conducts to organizational excellence, in fact, is a quest and a constant concern of the organizations. In this environment the human being factor appears as a key for the effectiveness on the results. The aim of this article is to analyze the relationships between employees and leaders and how these relationships can contribute or to become difficult the reach of the organizational goals. It was used the descriptive research and as for the paths it was of field, applying it a structuralized questionnaire, looking for to study the characteristics and relationships in group, using a sample of 52% of the universe. It was perceived by the results that according to leader's vision the ability related to people management it is real, but in the employee's vision the leaders are perceived as rational, critical and realistic, connected into quantification and analyses. Understanding the kinds of current leadership in this Call Center, considering in such a way the leader's vision, as well as, the employee's vision, it can be a great tool to improve the performance, productivity and the process to make decisions in a competitive world each day by day.

Key-words: Behavior; Psychologist Types; Leadership.

INTRODUÇÃO

O caminho que leva a excelência organizacional é uma busca e preocupação constante das organizações, neste ambiente cada vez mais sem fronteiras o fator humano se faz presente, sendo inclusive chave para a efetividade dos resultados. Na organização os indivíduos formam o somatório deste fator, com movimentos, características e personalidades distintas, compartilhando e interagindo o mesmo espaço de trabalho e de certo modo uma convivência social.

Dentro de um Call Center, ambiente escolhido para a realização desta pesquisa, tais características também estão presentes, e tais indivíduos buscam seus caminhos para atingir os objetivos propostos pela organização. Neste sentido, as relações entre líderes e liderados podem contribuir ou dificultar o alcance destes objetivos, à medida que as diferenças entre os participantes deste grupo são reconhecidas e formas adequadas são desenvolvidas para lidar com a diversidade.

Partindo da premissa de que cada pessoa possui características e personalidades distintas, e tais peculiaridades refletirão na maneira como ela vai perceber e relacionar-se com o seu ambiente familiar, social e de trabalho, este trabalho pretende apontar quais as áreas de dominância cerebral dos líderes de um Call Center.

Problema proposto:

Como o líder se vê e como ele é visto ou percebido pelos seus liderados a partir das áreas de dominância cerebral?

São objetivos deste trabalho:

- 1) Identificar a área de dominância cerebral dos líderes e operadores de um Call Center;
- 2) Verificar como o líder se vê e como ele interage com o seu ambiente de acordo com a sua dominância cerebral;
- 3) Conhecer o perfil psicológico da equipe de trabalho para traçar planos de ação com o intuito melhorar a produtividade.

REVISÃO DA LITERATURA

Personalidade

Na revisão literária pertinente, encontram-se uma gama muito elevada de teorias que buscam uma compreensão da relação entre o indivíduo e o seu ambiente, em especial o ambiente organizacional. Algumas destas teorias trazem os mecanismos utilizados pelos indivíduos na sua convivência de grupo. Abordar-se-á aquelas consideradas pelos autores como as mais relevantes para o objetivo deste estudo.

Todo indivíduo possui suas particularidades intelectuais, afetivas e conativas (relativas à vontade e ao temperamento), cujo conjunto organizado determina a personalidade. Todo homem é, ao mesmo tempo, semelhante aos outros membros de seu grupo e diferente deles, pelo caráter singular de suas experiências. Sua singularidade, fração mais original de seu eu, constitui o essencial de sua personalidade. Sillamy (1998).

Para a Psicologia a personalidade é aquele conjunto de características próprias a cada um e que, sendo particulares, distinguem as pessoas entre si. Todos têm uma personalidade que lhes é própria e graças a ela não confundimos Pedro com Paulo, bem como se refuta a crença popular de que “fulano não tem personalidade” ou “beltrano perdeu a personalidade”; ela é a marca própria de cada um. Bergamini (1996, p 50-51).

As pessoas são seres complexos; de atitudes e pensamentos que geralmente não podem ser facilmente traduzidos. Cada um demonstra em seu comportamento suas experiências de vida, seu modo particular de enxergar os fatos.

Um dos trabalhos mais antigos que visa identificar traços da personalidade, esta presente nos textos de Hipócrates Rolfe (2006), que foi um médico da Grécia antiga, conhecido como o pai da medicina que utilizou um método prático de observação e prescrição

que é considerado o início da medicina moderna. Construiu sua filosofia de saúde sobre a base de que os quatro humores são a fonte do desequilíbrio e das doenças.

Os humores são um tipo de essência, fluxo, força do universo. Também foram chamados de éteres, vapores, ventos ou ares. Antes da química e do microscópio, acreditava-se que os vapores influenciavam o corpo, de modo semelhante às energias que vêm e vão de acordo com o ambiente e o clima. Hipócrates associou-os diretamente a quatro substâncias líquidas do corpo.

Para Rolfe (op. cit.), a teoria dos humores é um método simples que pode ser utilizado para compreendermos a nós mesmos e as pessoas que nos rodeiam. Os temperamentos e seus correspondentes humores, que caracterizam as pessoas, são chamados de colérico, sanguíneo, melancólico e fleumático e estão intimamente ligados aos fluídos que existem em nosso corpo, afetando a saúde física, a atitude mental, a vida amorosa, a escolha da profissão e a felicidade.

Mais a frente Freud (1939:24) considerou que as interações e relacionamentos adultos são fortemente influenciados pelas primeiras experiências infantis, de tal sorte que os relacionamentos baseiam-se nos efeitos residuais das primeiras experiências intensificadas e mais a frente com os encontros proporcionados na adolescência e na maturidade, os adultos, os jovens e os velhos, assim como os padrões de amizade ou casamento constituem uma retomada de facetas não resolvidas dos primórdios da infância.

Ainda nesta direção, mas como contraponto Jung (apud Reis et al., 1985) um dos discípulos de Freud, que posteriormente vem a abandonar o mestre e construir suas próprias teorias, aparece com os conceitos e idéias de introversão e extroversão. Jung (op. cit.) descreve que cada indivíduo pode ser caracterizado como sendo primeiramente orientado para seu interior ou para o exterior, sendo que a energia dos introvertidos se dirige em direção a seu mundo interno, enquanto a energia do extrovertido é mais focalizada no mundo externo.

Entretanto, ninguém é totalmente introvertido ou extrovertido, sendo algumas vezes a introversão mais apropriada e em outras ocasiões a extroversão é mais adequada, mas as duas atitudes se excluem mutuamente, de forma que não se podem mantê-las ao mesmo tempo. Também foram identificadas quatro funções psicológicas fundamentais consideradas como processos de captação de informações e de tomada de decisões: pensamento, sentimento, sensação e intuição. Sendo o pensamento e o sentimento, maneiras alternativas de elaborar julgamentos e tomar decisões e a sensação e a intuição como formas de apreender as informações.

Outra teoria refere-se à dominância cerebral desenvolvida por Herrmann (apud Miranda, 1997) que também estabelece quatro distintos agrupamentos de preferências cerebrais ou estilos de pensamentos que reflete a maneira como as pessoas preferem captar as informações do ambiente e processá-las. Dependendo das aptidões cerebrais mais desenvolvidas, podem-se ter indivíduos racionais, salvos guardadores, sensitivos ou experimentais. Hermann (op. cit.) desenvolveu um instrumento, denominado “Teste de Dominância Cerebral”, sendo um dos modelos utilizados mundialmente para reconhecer estilos pessoais para soluções de problemas e quais as áreas e mecanismos mais utilizados para se enfrentar o cotidiano organizacional.

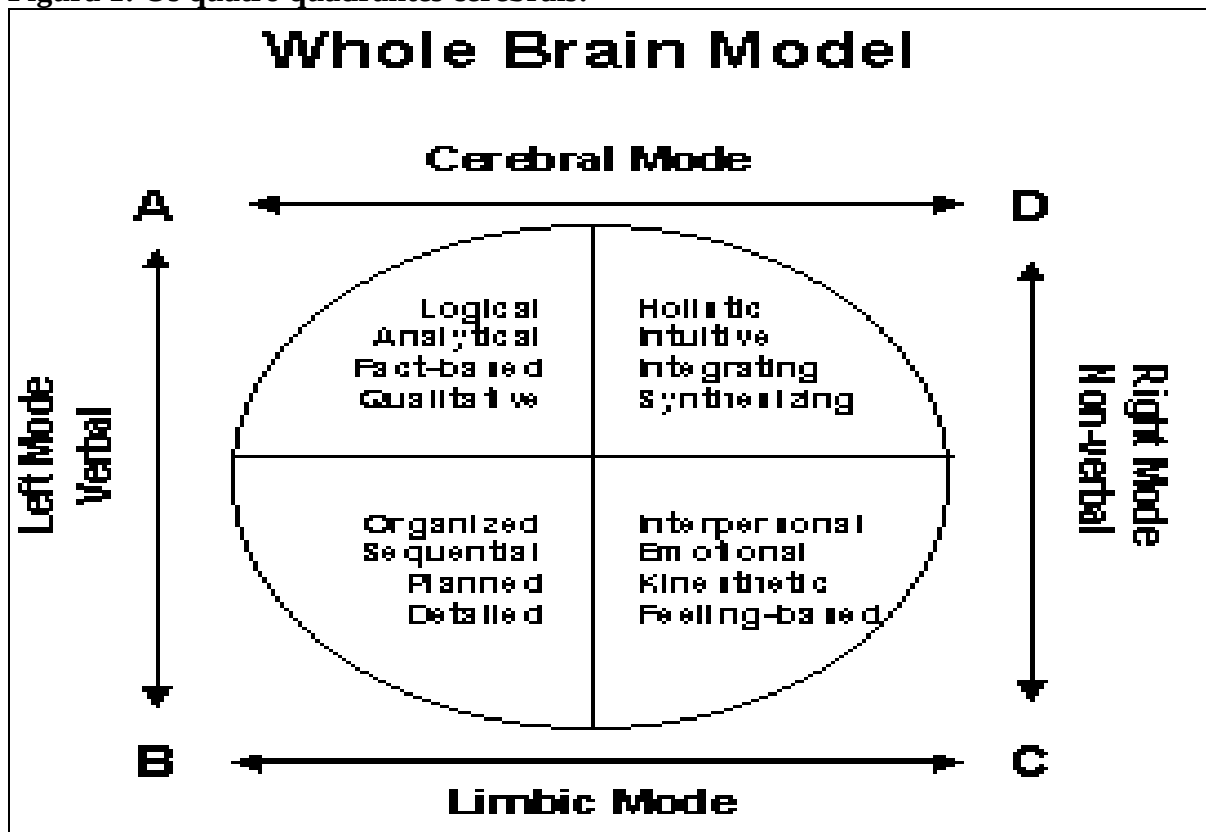
A primeira proposta foi em relação à dualidade cerebral, isto é, a da distribuição das aptidões específicas entre os dois hemisférios cerebrais – direito e esquerdo. O hemisfério esquerdo abrigaria o raciocínio concreto, lógico, formal e analítico, com base na razão. Já o hemisfério direito, abrigaria os raciocínios abstratos, conceituais, informais e intuitivos, baseados em percepções. No entanto, de acordo com esta abordagem, o raciocínio lógico e formal, acabou sendo tratado como indesejável inibidor da criatividade, em contrapartida aos anseios organizacionais que almejavam a mudança, o desenvolvimento e o progresso.

De acordo com Miranda (op. cit.), a ciência reconhece que o córtex superior trabalha

em associação com os centros cerebrais inferiores, sendo que o córtex cerebral principalmente pensa, enquanto os sistemas límbicos – associação das porções mais antigas do cérebro, principalmente movimentam ações e reações.

Hermann (op. cit.) trouxe renovação à teoria da dualidade cerebral na década de 80, quando propôs a metáfora dos quatro quadrantes cerebrais: superior esquerdo e direito e, inferior esquerdo e direito. Com isso, trouxe uma proposta de quatro distintos agrupamentos de preferências cerebrais identificados da seguinte forma:

Figura 1: Os quatro quadrantes cerebrais:



Fonte: Hermann - adaptado pelos autores

Racional-superior esquerdo: aquele que analisa, quantifica, é lógico, crítico, crítico, realista, gosta de números, entende de assuntos econômicos, sabe como as coisas funcionam.

Salvaguardador-inferior esquerdo: que adota ações preventivas, estabelece procedimentos, faz as coisas, é confiável, organiza, é esmerado, pontual e planeja.

Sensitivo-inferior direito: é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca as pessoas, é suportivo, expressivo, emocional, fala bastante e sente.

Experimental-superior direito: conjectura, imagina, especula, arrisca-se, quebra regras, gosta de surpresas, é curioso e brinca.

Conforme Miranda (1997) esse é um dos modelos utilizados mundialmente para reconhecer estilos pessoais para soluções de problemas. Algumas diferenças básicas de personalidade são decorrentes de como as pessoas preferem usar a sua mente, da maneira como elas percebem as coisas e dos critérios que adotam para fazer julgamentos. Como apontado por Jung, enquanto a percepção determina o que as pessoas vêem em certas situações, o julgamento determina as decisões que elas tomam acerca disso.

Desta forma, ao longo dos últimos anos os pesquisadores puderam observar que é possível fazer um mapeamento dos estilos de como as pessoas preferem resolver problemas, o que tem ajudado algumas organizações a empreender processos de mudança. Elas apontam também, que a resistência à mudança não tem nenhuma ligação com as habilidades ou inteligência dos indivíduos envolvidos, mas está muito mais ligada ao estilo de como eles

lidam e administram os seus diferentes estilos de pensar.

Liderança

As mudanças que ocorrem cotidianamente na sociedade acabam por refletir no rumo das organizações, de acordo com as opiniões das pessoas, das reações delas mediante os fatos sociais, suas convicções, seus valores etc.

Nas organizações, o sucesso ou o fracasso das ações empreendidas são associados também ao sucesso ou ao fracasso dos gerentes. Dessa forma, o conjunto de habilidades, ferramentas gerenciais quase sempre são resumos de uma característica fundamental chamada liderança.

Em nossa sociedade as funções de liderança são amplamente dispersas, ou seja, amplamente divididas. A função de liderança se delineia praticamente desde os primórdios da sociedade. Embora o termo liderança venha sendo utilizado apenas há aproximadamente duzentos anos, acredita-se que em nossa língua ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. (Câmara, 2006)

Diferentes teorias de liderança têm se dedicado ao estudo das estratégias, pesquisas buscam desvendar qual é o melhor estilo de liderança, o mais eficiente. No entanto, ainda não se chega a uma conclusão a respeito, nem se encontra uma definição que contenha todo o seu significado. Dessa forma, devem-se considerar todos os aspectos, uma vez que cada pesquisador acaba por definir a liderança a partir de uma perspectiva individual, ressaltando o aspecto do fenômeno que lhe seja mais significativo enquanto objeto de estudo.

Considerando que as pessoas são diferentes, possuindo características próprias e intransferíveis, a liderança assume papel fundamental na condução da equipe; administrar essas diferenças e fazer com que os membros da equipe a reconheçam e aprendam a lidar com elas, contribuindo para que os trabalhos sejam desenvolvidos de forma mais eficiente, torna-se um desafio.

Ao traduzir os objetivos fixados e convertê-los em programas de ação, a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização. (Chiavenato, 2004)

Para Chiavenato (2004, p. 145) o gerente deve saber conduzir as pessoas, isto é, como liderar pessoas e administrar as diferenças entre elas. Para esse autor, a gerência é o ponto mais crítico da liderança, pois assume papel de mediador entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional a fim de alcançar as metas.

Brum (2005) salienta a importância de o líder promover o direcionamento da informação; ter uma visão empresarial ao repassá-la e fazer com que ela sirva como fator de motivação. Percebe-se assim, que o papel do líder não é o de apenas receber e repassar a informação, como por exemplo, os objetivos da organização. Ele deve fazer com que a informação sirva como instrumento motivador para sua equipe. Para tanto, deve saber o real significado daquilo que está dizendo não apenas para a empresa, mas para a vida das pessoas dentro dela. Ainda segundo Brum (2005), 55% da comunicação se dão pelo comportamento; sendo a linguagem corporal decisiva para a liderança se estabelecer e para que as mensagens sejam absorvidas.

Maxwell (1996, p. 19-23) define a liderança como a influência de uns sobre os outros. Para esse autor todos nós somos influenciados em alguns momentos e influenciadores em outros. Para o autor, o líder natural de qualquer grupo é facilmente identificado - basta apenas observar um pouco para ver qual indivíduo atrai mais a atenção do grupo quando algum assunto é discutido.

Segundo Hunter (2004), a liderança é vista como a habilidade de influenciar pessoas para que elas trabalhem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Esta habilidade está associada à capacidade que pode ser apreendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo de fazê-lo e pratique as ações

adequadas para chegar a este fim.

Essas definições tornam-se importantes para a compreensão do papel que a liderança exerce sobre as pessoas e dos mecanismos necessários para que se possa exercê-la.

A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e a influência que estabelece sobre as pessoas; não pode ser comprada, nem vendida, nem dada ou tomada, como ocorre com o poder (Hunter, 2004).

Liderança é sua habilidade de inspirar as pessoas a agir. Significa conquistá-las por inteiro: espírito, coração, mente braços, pernas. E aí está a diferença entre poder e autoridade. Quando você tem poder, as pessoas fazem a sua vontade mesmo que não desejem. Quando você tem autoridade as pessoas voluntariamente fazem a sua vontade em função de sua influência pessoal.

Peter (2002, p.20), aborda o conceito de liderança situacional revelando que não existe o conceito de “tamanho único”. Apenas com base nas características de uma situação específica, abrangendo ambiente de trabalho, liderados e desafios setoriais, é possível determinar os comportamentos de liderança que o tornarão mais eficaz. Nesse aspecto é necessário que o líder perceba inicialmente as demandas de seu ambiente adaptando-se às mesmas. Posteriormente deve alinhar os comportamentos da liderança à realidade vivenciada e não querer impor um estilo de liderança para que o ambiente se ajuste a ele.

Hunter (2004) identificou alguns comportamentos que devem ser cultivados pelos líderes: honestidade, bom exemplo, cuidado, compromisso, bom ouvinte, conquistar a confiança das pessoas, tratar as pessoas com respeito, encorajar as pessoas, atitude positiva e entusiástica e gostar de pessoas.

Para Hunter (2004), comportamento é escolha. Mudar nossos hábitos, nosso caráter, nossa natureza requer uma escolha e muito esforço. Liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas e, para isso, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento. Considera-se que a chave para a liderança é saber executar as tarefas ao mesmo tempo em que se constroem os relacionamentos e que, para haver um negócio saudável e próspero devem existir relacionamentos saudáveis entre os membros da organização. Para isso, se não houver confiança será muito difícil, senão impossível conservar um bom relacionamento.

Na visão de Hunter (2004), para ser um líder é necessário quebrar paradigmas. Para ele o mundo é visto não como ele é, mas como nós somos e que o mundo pode parecer muito diferente dependendo da perspectiva de cada um.

Perfil de Liderança segundo a Teoria da Multipolaridade Cerebral

Miranda (1997) expõe que as aptidões dominantes influenciam de forma marcante o comportamento das pessoas na liderança dos subordinados. Tanto a psicologia quanto à administração catalogaram diferentes perfis de comportamento em líderes empresariais sem conseguir estabelecer, de forma segura, a lógica desses comportamentos. Conforme a teoria de multipolaridade cerebral exposta por Miranda (1997, p.167-169) esses comportamentos podem ser explicados da seguinte forma:

Líderes com aptidões dominantes no pólo superior esquerdo (SE) ocupar-se-ão prioritariamente de determinar o que e como as coisas devem ser realizadas, criando respostas prontas para o trabalho dos subordinados (líder planejador).

Os líderes com aptidões dominantes no pólo inferior esquerdo (IE) dedicarão suas melhores atenções ao seguimento das normas e rotinas para controle dos processos em curso (líder controlador). Podem também ser impelidos a “botar a mão na massa” e fazer o trabalho dos subordinados, esperando apenas que esses o emitam ou tentem imitá-lo, sem a possibilidade de fazer melhor (líder fazedor).

Já os líderes com aptidões dominantes no pólo inferior direito (ID) tendem a ajudar seus subordinados a fazer o trabalho, permanecendo a seu lado e tratando de unir o grupo em

um todo sinérgico (líder condutor). Tratarão também de orientar e inspirar os subordinados para que eles cresçam e ganhem competência em seu trabalho, libertando-os das rotinas para a realização de um trabalho mais criativo (líder inspirador).

Os líderes com aptidões dominantes no pólo superior direito (SD) acharão mais correto ocupar-se prioritariamente da criação de novas maneiras de fazer as coisas, sem se preocupar com os subordinados enquanto pessoas (líder idealizador).

Gerenciamento Multipolar

Conforme o conceito de dominância cerebral, as funções solicitadas aos gerentes seriam basicamente as contidas no pólo inferior esquerdo (IE) – preventivo/organizacional. Antes de planejar, o gerente deve obter informações sobre as situações que deve administrar e, então, tomar decisões a respeito.

As funções relativas à dinâmica de olhar, ver e entender as diferentes situações (diagnosticar) e assumir posição diante delas (decidir) envolve habilidades e processos diferentes da função de planejamento. Exigem habilidades desenvolvidas no superior direito e superior esquerdo – intuitivos / conceituais.

As funções relativas às atividades de controle ativo (manter o rumo e evitar desvios) do que foi planejado, orientação, liderança e ininterruptas trocas de informações (comunicação) com pares, superiores e terceiros, são típicas da área emotivo/relacional.

À medida que cada líder prestigia mais ou menos cada uma dessas atividades, podem ser claramente percebidas, à luz da multipolaridade cerebral:

1. Os mais intuitivos, abstratos, especulativos e holísticos (SD) terão maior inclinação para as atividades de monitoração ambiental.
2. Os mais lógicos, concretos, numéricos, e detalhistas (SE) terão maior inclinação para as atividades de análise e avaliação dos fenômenos concretos.
3. Os mais metódicos, cuidadosos, disciplinados e administrativos (IE) terão maior inclinação para as atividades de acesso ou ataques às situações já estabelecidas.
4. Os mais românticos, expressivos, sensíveis e poéticos (ID) terão maior inclinação para as atividades de orientação, envolvimento e treinamento de pessoas.

METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2005), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva, pois, visou descrever percepções de grupos diferentes acerca de um mesmo assunto e sua correlação. E quanto aos meios a pesquisa foi de campo, pois, foi realizada uma pesquisa no Call Center.

Como instrumento estudo optou-se pela utilização de um questionário denominado “Teste de Dominância Cerebral” baseado na teoria de Dominância exposta por Hermann (apud Miranda, 1997), o teste consistiu em 12 questões, cada uma contendo várias opções com um número máximo de escolhas possíveis. Dentro dessas opções o pesquisado devia escolher aquelas que julga ter mais a ver com as pessoas envolvidas. Os liderados responderam o questionário opinando como os líderes agiriam em determinadas situações expostas no teste. Posteriormente os líderes responderam o mesmo questionário.

Após a aplicação os resultados foram compilados e analisados, para visualização dos resultados aplicou-se a média ponderada sobre os totais obtidos em cada quadrante cerebral para identificar-se a dominância cerebral existente. As pesquisas foram aplicadas nas Áreas de Atendimento, Qualidade, Relacionamento, Área médica e Gerência Geral do Call Center.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2005) composta 82 indivíduos escolhidos aleatoriamente, dividida em dois grupos: Grupo 1 formado exclusivamente por 13 líderes do Call Center e Grupo 2, formado por 69 liderados. Dentro de

um universo de 160 funcionários perfazendo então 51,25% do universo.

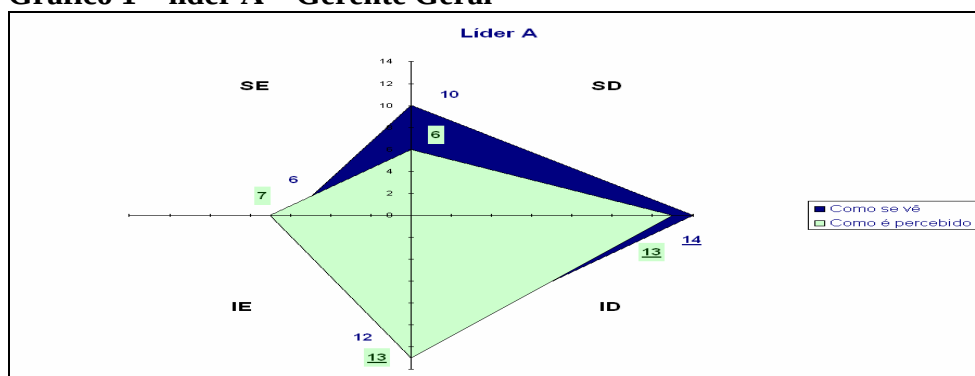
ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados, utilizaram-se os resultados apontados a partir da correção do teste de cada líder (como se vê) e de seus liderados (como vêem o líder). Ao final, serão apresentados os resultados gerais da amostra.

O conceito de dominância cerebral aponta para quatro tipos de quadrantes (superior esquerdo, inferior esquerdo, inferior direito e superior direito) utilizados por cada indivíduo em suas ações cotidianas. Jung, também aponta para quatro tipos psicológicos de acordo com as particularidades de cada sujeito (sensação, intuição, pensamento e sentimento).

Cada pessoa pode recorrer ao uso de um ou mais quadrantes, mas sempre haverá aquele que predomina e, desta forma, nos dará algum indicativo sobre o sujeito. Jung diz que o indivíduo tem uma função fortemente desenvolvida e uma função auxiliar menos desenvolvida (função inferior); esta última é menos consciente e a mais primitiva.

Gráfico 1 – líder A – Gerente Geral



Fonte: elaborado pelos autores

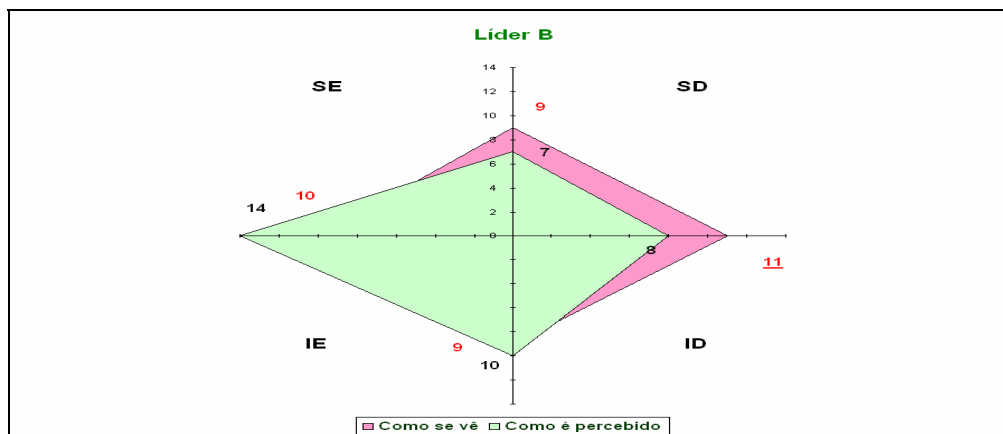
No Gráfico 1, percebe-se que não há divergência entre as visões do líder e dos liderados. Verifica-se que tanto as respostas fornecidas pelo líder A quanto as dos liderados remetem aos quadrantes inferior direito (ID), seguido pelos quadrantes inferior esquerdo (IE), o que caracteriza um líder sensitivo, que gosta de tocar as pessoas, é expressivo e emocional, que fala bastante e sente.

Demonstra o perfil de um líder que tende a ajudar seus subordinados na realização dos trabalhos, buscando a união sinérgica do grupo. Tratam de orientar e inspirar os membros da equipe para que eles cresçam e se desenvolvam adquirindo competências no trabalho com mais liberdade sobre as rotinas, incentivando um trabalho mais criativo. Nota-se presentes habilidades como: condução dos trabalhos em equipe, coordenação, flexibilidade e visão holística,

Segundo a teoria de Jung (apud Reis et al, 1984) este seria um indivíduo que utiliza a função sentimento, isto é, alguém que tende a valorizar os sentimentos em suas avaliações e que se preocupa com a harmonia do ambiente; seus valores pessoais são importantes para a tomada de decisões.

Percebe-se pelos resultados, que este líder possui as características definidas pela organização na Gerência Geral do Call Center e sua atuação favorece e contribui para que os valores e a missão da empresa sejam alcançados. Como apresenta o lado relacional bem desenvolvido, se preocupa com o relacionamento com os membros da equipe e gosta de que as pessoas trabalhem bem juntas.

Gráfico 2 – líder B – Supervisor de Atendimento



Fonte: elaborado pelos autores

No gráfico 2 percebe-se que há divergência entre as visões do líder e liderados. A dominância cerebral apontada pelo líder B nos remete ao quadrante inferior direito (ID) seguido do superior esquerdo (SE).

Este líder se apresenta como alguém sensível, que brinca, gosta de ensinar, é expressivo; busca auxiliar os liderados na realização dos trabalhos mantendo-se ao lado da equipe para que o grupo seja um todo sinérgico, demonstrando assim, habilidades definidas pela organização como assertividade, capacidade de comunicação, sensibilidade interpessoal, e trabalho em equipe.

Em outras situações demonstra-se como alguém que se ocupa prioritariamente em determinar como as coisas devem ser feitas e cria respostas prontas para os liderados, características de uma gestão administrativa e conhecimento dos processos de trabalho, como alguém realista, que sabe como as coisas funcionam, porém, quando cria respostas prontas para o trabalho dos subordinados pode demonstrar pouca flexibilidade e dificuldades no trabalho em equipe (os liderados também compartilham dessa visão), habilidades definidas pela organização como necessárias para a liderança.

Apesar da dominância se situar no quadrante inferior direito (ID) e superior esquerdo (SE), percebe-se pelo gráfico que este líder faz uso equilibrado dos demais quadrantes cerebrais.

As respostas da equipe apontam mais acentuadamente para o quadrante superior esquerdo (SE), seguido do inferior esquerdo (IE). Sendo assim, este líder é percebido como alguém racional, ligado a números, como crítico e lógico, mas também como salvaguardador, que adota ações preventivas, faz uso do planejamento, estabelece procedimentos, é confiável e faz as coisas acontecer. De acordo com a teoria de dominância cerebral o perfil é de um líder planejador. Ocupa-se prioritariamente de determinar o que e como devem ser realizados os trabalhos. Dessa forma, acaba criando respostas prontas para as tarefas e apresenta maior inclinação para as atividades de análise e avaliação dos fenômenos concretos.

Líder C – Supervisor de Atendimento

A análise do Supervisor de Atendimento C, percebe-se um compartilhamento entre as visões do líder C e de sua equipe de trabalho. A dominância cerebral predominante remete a análise ao quadrante inferior direito (ID), que segundo a teoria, caracteriza um líder sensível com as pessoas ao seu redor, que gosta de ensinar, tocar as pessoas, é expressivo, emocional, fala bastante e sente.

De acordo com a teoria sobre a multipolaridade cerebral, o perfil deste líder é de um líder condutor, que tende a ajudar seus subordinados na realização dos trabalhos, gosta de estar junto da equipe e formar um grupo sinérgico.

Percebe-se aqui presente certa habilidade no desenvolvimento do trabalho em equipe e facilidade de comunicação, porém este indivíduo pode apresentar dificuldades de análise e avaliação dos fenômenos concretos e assim dificuldades na gestão de resultados. Percebe-se também características de um líder inspirador trabalhando o crescimento e desenvolvimento dos subordinados.

Pode-se pensar num tipo que utiliza a função intuição (SD) na qual a percepção se dá através do inconsciente e, cuja apreensão do ambiente opera por meio de pressentimentos ou inspirações. Pode apresentar dificuldades na percepção de detalhes. Por outro lado, também recorre a função sentimento (ID) – tende a valorizar os sentimentos e valores pessoais em suas avaliações.

O ideal seria um equilíbrio nesses quatro quadrantes para que o líder poss ter uma visão e atuação mais equilibrada da vida.

Líder D – Supervisor de Atendimento

Percebeu-se que os resultados do líder D apontam predominância do quadrante superior direito (SD). Sendo assim, este líder é caracterizado como experimental quando conjectura, imagina, arrisca-se, é impetuoso, quebra regras, gosta de surpresas, é curioso e brinca.

A dominância cerebral apresentada nos remete a um perfil de líder idealizador, cuja prioridade é criar novas maneiras de realizar as tarefas, sem se preocupar com os subordinados enquanto pessoas; e de um indivíduo que gosta de causar mudanças, corre riscos, fax experiências, o que acaba exigindo maior conhecimento sobre os processos de trabalho. O dinamismo apresentado vai de encontro com a missão da organização de “...servir como instrumento eficaz e dinâmico para a regulação técnica e administrativa...” As habilidades presentes e definidas pela organização são motivação, resistência à pressão, dinamismo.

Já as respostas dos liderados apontam ao quadrante inferior direito (ID), sendo o líder percebido como alguém sensível, que gosta de ensinar, tocar as pessoas, é expressivo e emocional. A dominância das respostas no pólo inferior direito traça o perfil de um líder condutor e inspirador com habilidades de comunicação, sensibilidade no trato com as pessoas, habilidades estas também definidas pela organização como necessárias ao líder.

Algumas respostas dos liderados apontam para o quadrante superior esquerdo, o que pode em algumas situações caracterizar o indivíduo como racional, que gosta de números, é realista e que priorizam a criação de novas maneiras de realizar as coisas. De acordo com a tipologia de Jung, este líder recorre em parte à função sentimento, que organiza e decide com base em valores e significados pessoais e em parte a função intuição e tende a ser mais criativo. Habilidades como flexibilidade, sensibilidade interpessoal, capacidade de comunicação são percebida pelos liderados.

Líder E – Supervisor de Atendimento

No líder E constatou-se um compartilhamento entre as visões dos líderes e liderados. Tanto as respostas dos líderes quanto às dos liderados remeteram ao quadrante inferior direito (ID) caracterizando um líder com o aspecto relacional mais desenvolvido. Pessoas com a dominância cerebral neste quadrante são pessoas sensíveis, que gostam de tocar as pessoas, são expressivas, com a função sentimento dominante.

De acordo com a teoria sobre a multipolaridade cerebral, o perfil deste líder é de um líder condutor, que tende a ajudar seus subordinados na realização dos trabalhos, gosta de estar junto da equipe e formar um grupo sinérgico. Percebe-se aqui presente certa habilidade no desenvolvimento do trabalho em equipe e facilidade de comunicação.

Outras respostas fornecidas pelo líder apontam para o quadrante inferior esquerdo (IE), caracterizando este líder também como salvaguardador, ou controlador, que adota ações

preventivas, estabelece procedimentos, é pontual e faz uso do planejamento. A dominância das respostas no pólo inferior esquerdo (IE) também traça o perfil de um líder controlador que dedica atenção ao seguimento das normas e rotinas no controle dos processos em andamento.

Líder F – Supervisor de Atendimento

Quanto ao líder F percebe-se que as respostas fornecidas apontam para o quadrante inferior direito (ID) como a dominância cerebral. Apresenta o perfil de um líder condutor, com habilidade para comunicação e no desenvolvimento do trabalho em equipe, já que o aspecto relacional se apresenta mais desenvolvido. Segundo essa dominância o líder se vê como alguém sensível, que gosta de ensinar, tocar as pessoas, é expressivo e emocional e utiliza a função sentimento como dominante.

Os liderados já percebem o líder F sob aspectos relacionados ao hemisfério esquerdo do cérebro, com a dominância no quadrante superior esquerdo (SE); Assim, é percebido muito mais como racional, ligado ao planejamento e que gosta de estar no controle da situação e oferece respostas prontas aos subordinados. Utiliza a função pensamento como dominante. A habilidade de domínio sobre os processos pode estar presente. Neste caso, o líder se percebe diferente do que pensa sua equipe a seu respeito.

Líder G – Gerente Médico

Nesta análise percebe-se uma distorção entre as visões do líder e dos liderados. As respostas fornecidas pelo líder G recorrem ao conceito de dominância cerebral, apontando para o quadrante superior esquerdo (SE) caracterizando um líder racional, planejador; determina o que e como as tarefas devem ser realizadas e oferece respostas prontas aos subordinados. A habilidade de domínio sobre os processos pode estar presente.

O líder também se percebe como salvaguardador / controlador, com a segunda dominância apontando para o inferior esquerdo (IE), o que sugere o seguimento de normas e rotinas; gosta de cumprir o cronograma e estar no controle da situação. A flexibilidade pode ser comprometida com o uso indiscriminado desta dominância.

Já os liderados percebem esse líder como sensível, pois a maioria das respostas aponta para o quadrante inferior direito (ID). A dominância cerebral neste quadrante caracteriza-o como um líder condutor que inspira a equipe para que cresçam e desenvolvam um trabalho mais criativo.

Líder H – Gerente da Qualidade

Na análise do Gerente de qualidade perceberam-se divergências entre as visões do líder e de seus liderados. As respostas do líder remetem a dominância cerebral no quadrante superior direito (SD), Assim, o líder se vê como experimental, que se arrisca, quebra regras, corre riscos, percebe oportunidades, sendo a função intuição dominante.

Já a dominância cerebral apontada pelos liderados localiza-se no hemisfério superior esquerdo (SE), o que demonstra um sujeito racional, lógico, que calcula, quantifica, analisa, entende de assuntos econômicos. Também segundo essa visão apresenta o perfil de um líder planejador, que determina o que e como as tarefas devem ser realizadas e oferece respostas prontas aos subordinados.

A habilidade de domínio sobre os processos pode estar presente. Seu tipo psicológico parece apontar para a função Pensamento, que estabelece a conexão lógica e conceitual entre os fatos percebidos. As pessoas que utilizam o Pensamento fazem uma análise lógica e racional dos fatos: julgam, classificam e discriminam uma coisa da outra sem maior interesse pelo seu valor afetivo.

Líder I – Gerente do Relacionamento

Quanto ao Gerente de relacionamento, constatou-se que há distorções entre as visões do líder e dos liderados. Percebe-se que o líder recorre ao conceito de dominância cerebral

apresentando como dominante os hemisférios superior direito (SD) e superior esquerdo (SE). Aqui temos alguém que quebra regras, imagina, arrisca-se, é curioso, gosta de surpresa (SD), mas em algumas situações, analisa, quantifica, é lógico, crítico e realista (SE). Quanto ao tipo psicológico, trata-se de alguém que recorre a função pensamento estabelece a conexão lógica e conceitual entre os fatos percebidos e à função Intuição, onde a percepção se dá através do inconsciente e a apreensão do ambiente geralmente acontece por meio de “pressentimentos”, “palpites” ou “inspirações”.

Para os liderados, é alguém que adota ações preventivas, estabelece procedimentos, faz as coisas, é confiável, organiza, é esmerado, pontual e planeja. Aqui, talvez, seja alguém que recorre à função sensação é a função dos sentidos, a função do real, a função que traz as informações (percepções) do mundo, pessoas que se preocupam mais em manter as coisas funcionando do que em criar novos caminhos.

Líder J – Supervisor do Relacionamento

O líder K demonstrou um equilíbrio entre as visões do líder e do subordinado. As respostas fornecidas pelo líder e subordinados remetem aos quadrantes superior esquerdo (SE), inferior esquerdo (IE) e inferior direito (ID). Parece tratar-se de alguém flexível a algumas situações, pois utiliza de todos os quadrantes. Há uma dominância no quadrante inferior esquerdo que adota ações preventivas, estabelece procedimentos, faz as coisas, é confiável, organizado, é esmerado, pontual e que planeja.

Líder K – Supervisor Médico

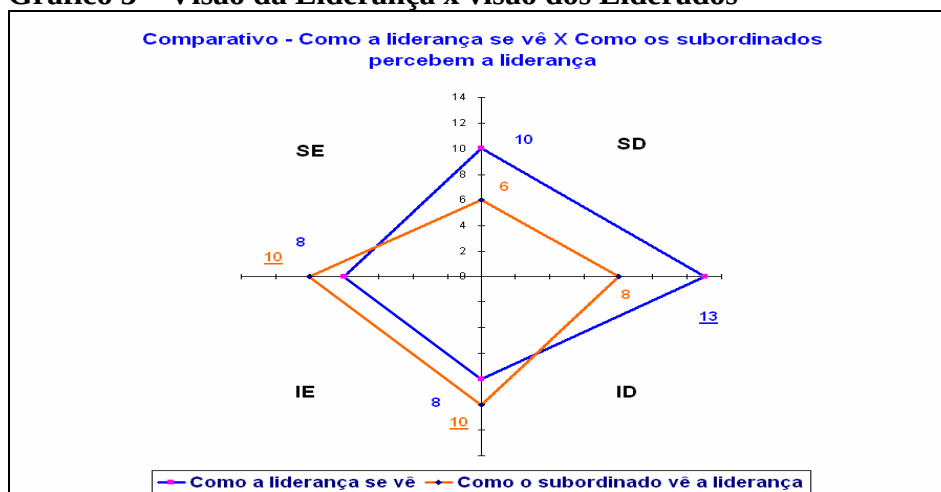
Ao analisar o supervisor médico demonstrou um desequilíbrio entre as visões do líder e dos liderados. As respostas fornecidas pelo líder remetem ao hemisfério direito do cérebro. O líder L se vê como uma pessoa sensível, que gosta de tocar os outros, é expressiva tendo o sentimento como função dominante. Também apresenta o perfil deste de um líder condutor, com habilidade para comunicação e no desenvolvimento do trabalho em equipe.

Já os liderados percebem este líder como alguém racional, que analisa, quantifica, trabalha com a lógica, é realista e sabe como as coisas funcionam. Pessoas com essas características apresentam como dominante a função pensamento. As pessoas que utilizam o pensamento, segundo Jung, fazem uma análise lógica e racional dos fatos.

Líder L – Gerente da Área de atendimento

Ao analisar o gerente da área de atendimento demonstra que as respostas fornecidas pelo líder apontam a dominância para o quadrante inferior direito (ID). Sendo assim, o líder M se percebe como sensível, que gosta de tocar as pessoas, como expressivo, tendo a função sentimento como dominante - pessoa que pode julgar o valor intrínseco das coisas tende a valorizar os sentimentos em suas avaliações, preocupa-se com a harmonia do ambiente e incentiva movimentos sociais. Também apresenta o perfil deste de um líder condutor, com habilidade para comunicação e no desenvolvimento do trabalho em equipe.

Ao contrário de como o líder se vê, as respostas fornecidas pelos liderados remetem ao quadrante superior esquerdo (SE) caracterizando um líder racional, que analisa e dados, gosta de números, é realista e entende como as coisas funcionam com a função pensamento dominante. Também apresenta o perfil de um líder planejador; determina o que e como as tarefas devem ser realizadas e oferece respostas prontas aos subordinados. A habilidade de domínio sobre os processos pode estar presente.

Gráfico 3 – Visão da Liderança x visão dos Liderados

Fonte: elaborado pelo autor

O Gráfico 3 representa uma visão geral de como os líderes do Call Center se Vêem e como são percebidos pelos liderados, apontada pela maioria das respostas dos líderes e liderados do Call Center escolhido para compor a amostra desta pesquisa.

De acordo com o Gráfico 3, a dominância cerebral presente, na visão dos líderes, está concentrada no quadrante inferior direito (ID). Segundo o conceito de dominância cerebral; pessoas que apresentam características situadas neste quadrante são pessoas com o aspecto relacional mais desenvolvido. Geralmente são pessoas sensíveis que apresentam curiosidades, brincam, são sensíveis com os outros, gostam de ensinar, tocam muito as pessoas, gostam de apoiar, são expressivos, emocionais e falam muito.

Percebe-se pelos resultados que a habilidade de gestão de pessoas encontra-se presente, e desenvolvem bem os trabalhos nas equipes. Auxiliam os liderados na realização dos trabalhos, demonstram preocupação com o desenvolvimento e o crescimento profissional desses e atuam para que o grupo seja sinérgico. A dominância cerebral presente, de acordo com as respostas fornecidas pelos líderes leva-se a crer que esses indivíduos trabalham bem as funções relativas às atividades de controle sobre o que foi planejado. Promovem ininterruptas trocas de informações e apresentam acentuada habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal. Apresentam habilidades importantes para o desenvolvimento do negócio da organização como assertividade, capacidade de comunicação, sensibilidade interpessoal, e de trabalho em equipe; habilidades estas que foram previamente definidas como necessárias para a empresa.

Já os liderados percebem a liderança sob aspectos relacionados ao hemisfério esquerdo do cérebro, com a dominância nos quadrantes superior (SE) e inferior esquerdo (IE) o que caracteriza a liderança como racional e salvaguardador (controladora). Indivíduos com a dominância cerebral nesses quadrantes são considerados racionais, analíticos, que gostam de números e são realistas ao mesmo tempo em que adotam ações preventivas, estabelecem procedimentos, são confiáveis, organizados, pontuais e planejam suas ações. Na visão dos liderados, os líderes apresentam maior facilidade para atividades de análise e avaliação, atuando de forma metódica e cautelosa em determinadas situações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo limitou-se a uma compreensão da liderança de um Call Center que atua na área de serviços, sem a pretensão de generalizar o resultado da pesquisa nos demais ambientes de trabalho.

Notou-se que a função liderança é muito importante para as organizações e que não existe um perfil único de líder que atenda a toda e qualquer situação.

A flexibilidade da liderança torna-se imprescindível, pois os próprios liderados são pessoas únicas que percebem e atuam no mundo de forma diferenciada.

Os resultados da pesquisa aplicada na Central de Atendimento da Empresa XYZ, com o objetivo de verificar a área de dominância cerebral dos líderes de um Call Center e traçar um parâmetro do olhar do líder a própria imagem, de acordo com a sua dominância cerebral e como o líder é percebido pelos seus liderados, demonstrou que a dominância cerebral presente, na visão dos líderes, está concentrada no quadrante inferior direito (ID). Segundo o conceito de dominância cerebral, pessoas que apresentam características situadas neste quadrante são pessoas com o aspecto relacional mais desenvolvido. Geralmente são pessoas sensíveis que apresentam curiosidade, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito as pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional e fala muito. Gosta de conseguir que os outros trabalhem bem juntos, voltadas aos aspectos de comunicação, resolução de questões de clientes, expressão de idéias, desenvolver relacionamentos, ensinar/ministrar treinamento, ouvir e falar, trabalhar com as pessoas, fazer parte de uma equipe, convencer as pessoas, perceber o ambiente, material escrito, expressivo, gosta de ajudar os outros, gosta de trabalhar em sociedade, faz bem o “coaching” e o aconselhamento. De acordo com a Teoria de Jung, dos quatro tipos psicológicos, generalizando teríamos líderes extrovertidos dentro deste quadro organizacional. Os extrovertidos são pessoas que se envolvem com o mundo externo; tendem a ser mais sociais e conscientes do que está acontecendo a sua volta. Eles necessitam proteger-se para não serem dominados pelas exterioridades e alienarem-se de seus próprios processos internos.

Percebeu-se pelos resultados que a habilidade de gestão de pessoas encontra-se presente, e desenvolvem bem os trabalhos nas equipes. Auxiliam os liderados na realização dos trabalhos, demonstram preocupação com o desenvolvimento e o crescimento profissional desses e atuam para que o grupo seja sinérgico. A dominância cerebral presente, de acordo com as respostas fornecidas pelos líderes, sugerem que esses indivíduos trabalham bem as funções relativas às atividades de controle sobre o que foi planejado. Promovem trocas de informações e apresentam acentuada habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal. Apresentam habilidades importantes para o desenvolvimento do negócio da organização como assertividade, capacidade de comunicação, sensibilidade interpessoal, e de trabalho em equipe; habilidades estas que foram previamente definidas como necessárias para a empresa.

Dentro de um Call Center, isso pode ser visto como algo positivo, já que este tipo de serviço visa a atender às necessidades individuais e coletivas; elas são externas, provém de fora, mas, no entanto, estão ligadas à missão da empresa, àquilo que a organização se propõe a oferecer aos seus clientes.

Já na visão dos liderados, os líderes são percebidos sob aspectos relacionados aos quadrantes superior esquerdo (SE) e inferior esquerdo (IE). Segundo o conceito de dominância cerebral são pessoas racionais, ligadas à análise e quantificação, são lógicas críticas e realistas e sabem como as coisas funcionam. Geralmente gostam de trabalhar sozinhas, realizar as coisas, lidam com aspectos financeiros, fazem as coisas funcionar, possuem habilidade para resolver problemas difíceis, gostam de desafios, esclarecer questões e analisar dados. Ao mesmo tempo em que podem ser consideradas como pessoas salvaguardadoras, que adotam ações preventivas, estabelecem procedimentos, faz as coisas, são confiáveis, organizadas, pontuais e são planejadoras.

De acordo com a Teoria de Jung, dos quatro tipos psicológicos, generalizando os líderes são percebidos como introvertidos. Os interesses primários dos introvertidos concentram-se em seus próprios pensamentos e sentimentos, em seu mundo interior. Eles tendem a ser profundamente introspectivos. Um perigo para tais pessoas é imergir de forma demasiada em seus mundos interiores, perdendo o contato com o ambiente externo.

Com base nas teorias abordadas percebe-se que o tipo de liderança presente neste Call Center, considerando tanto a visão dos líderes quanto à dos liderados, podem ser úteis em momentos específicos para a organização, portanto, mas o equilíbrio dessas dominâncias seria o mais ideal.

Uma equipe de alto grau de desempenho deve combinar de forma eficaz os quatro tipos de comportamento, pois não é possível definir qual o melhor estilo. A equipe de um Call Center lida com inúmeras situações e ocorrências, isto requer um manejo diferente, porém, eficaz para cada situação. Desta forma, todos os estilos são importantes à medida que podem potencializar a equipe. É claro, que o líder e os membros da equipe devem ter sempre uma flexibilidade para lidar com conflitos que inevitavelmente surgem no convívio com pessoas de estilos diferentes. Eis, então, a importância de se conhecer cada estilo, para quem sabe aproveitar ao máximo o que cada um tem a contribuir para o sucesso da empresa.

Partindo do pressuposto de que o próprio grupo de liderados é composto por pessoas com personalidades distintas, a presente pesquisa pode servir de base para estudos futuros, como, por exemplo, a identificação das dominâncias cerebrais presentes nos liderados, buscando conhecimentos sobre os perfis existentes e maneiras distintas de se relacionar com cada um deles em função dos objetivos e metas da empresa.

O que cada estilo tem a contribuir em relação à missão da empresa pode ser peça chave para a manutenção e alcance da mesma.

Ao conhecer o perfil psicológico de sua equipe os líderes podem recorrer a algumas estratégias de trabalho, de enfrentamento de dificuldades, bem como, de estímulo para esta equipe.

Os estudos sobre dominância cerebral podem ser implementados nas organizações com o intuito de possibilitar um manejo eficaz das estratégias de pensamento, melhorando a qualidade de vida dos funcionários e consequentemente a qualidade no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRUM, A. M. **Face a Face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CÂMARA, C. **Cartilha de Normalização I**. Ribeirão Preto/SP:2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 2004-A.
- _____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª edição. São Paulo: Campus, 2004-B.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo**. 10ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- PAGNEZ.COM. http://pagnez.com/modules.php?name=Dominancia_Cerebral acesso em março de 2007.
- MAXWELL, J. C. **Desenvolva sua liderança**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- MIRANDA, R. L. **Além da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- REIS, A. O. A.; MAGALHÃES, L. M. A. & GONÇALVES, W. L. **Teorias da personalidade em Freud, Reich e Jung**. São Paulo: EPU, 1984 (Temas básicos de psicologia; v. 7).
- ROLFE, R. **Os quatro Temperamentos**. São Paulo: ARX, 2006.
- SILLAMY, N. **Dicionário de psicologia Larousse/Artmed**. Porto Alegre: Artmed. 1998.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIANA,S.F. **Mapeamento Cerebral** (agosto/2001). http://www.infonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=48842&titulo=Fernando_Viana acesso em março de 2007.