

VANESSA UEHARA MONIWA

ESTILOS DE PENSAMENTO DE LIDERANÇA: UM ENFOQUE ATRAVÉS DA NEUROCIÊNCIA

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Londrina – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Estilos de pensamento da liderança: um enfoque através da neurociência,
elaborado por Vanessa Uehara Moniwa e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi
aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação
lato sensu MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 19 de Outubro de 2018.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Vanessa Uehara Moniwa, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1-Londrina (01/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Estilos de pensamento da liderança: um enfoque através da neurociência”, é autêntico e original.

Londrina, 19 de Outubro de 2018.

Vanessa Uehara Moniwa

“Dedico este trabalho a todos aqueles que, direta ou indiretamente, acreditam e me incentivam a correr atrás dos meus ideais”.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo principal identificar se existe uma dominância cerebral (estilos de pensamento) mais adequada para a liderança. Busca-se explicar e entender os conceitos e história da liderança e características eficazes de um líder. Foram apresentadas as principais teorias sobre estilos de liderança e a Teoria de Dominância Cerebral do Ned Herrmann. O aprofundamento dos estudos de Ned Herrmann, levou à classificação de quatro estilos comportamentais - Analítico, Controlador, Relacional e Experimental. Tal teoria, fornece parâmetros interessantes para o autoconhecimento, servindo de base para as lideranças desenvolverem competências e comportamentos, que podem ser dinamicamente ajustados em cada situação. Estes parâmetros também são muito úteis para se compreender as características dos outros, facilitando as interações sociais. Pode-se concluir através do estudo realizado, que em geral, existe uma ou duas predominâncias de estilo, entretanto todas elas são observadas nas pessoas em maior ou menor escala. Sendo assim, não existe uma dominância cerebral melhor do que outra para um líder, elas são, simplesmente, tipos de percepções e comportamentos mentais de pessoas. Não existe o melhor estilo, todos são importantes e combinados potencializam o desempenho de uma equipe. Com isto, poderia dizer que em uma equipe, o ideal é que houvessem membros com predominância de todos os estilos, cabendo ao líder ser dinâmico e flexível, avaliando continuamente seus liderados e alterando seu estilo de liderança de acordo com a necessidade.

Palavras Chave: Autoconhecimento. Dominância cerebral. Liderança. Organizações.

ABSTRACT

This term paper has as main objective to identify if there is a cerebral dominance (styles of thought) more adequate for the leadership. It seeks to explain and understand the concepts and history of leadership and effective characteristics of a leader. The main theories on leadership styles and Ned Herrmann's Brain Dominance Theory were presented. The deepening of the studies of Ned Hermann, led to the classification of four behavioral styles - Analytical, Controlling, Relational and Experimental. Such theory provides interesting parameters for self-knowledge, serving as the basis for leaders to develop competencies and behaviors that can be dynamically adjusted in each situation. These parameters are also very useful for understanding the characteristics of others, facilitating social interactions. It can be concluded from the study carried out that, in general, there is one or two predominance of style, but all of them are observed in people on a greater or lesser scale. Thus, there is no brain dominance better than another for a leader, they are simply perceptions and mental behaviors of people. There is no best style, all are important and combined potentiate the performance of a team. With this, we could say that in a team, ideally, there should be members with predominance of all styles, being the leader to be dynamic and flexible, continually evaluating their leaders and changing their leadership style according to need.

Keywords: Self-knowledge. Brain dominance. Leadership. Organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo do cérebro integral	26
Figura 2 – Conceitos dos quatro estilos de dominância cerebral de Ned Herrmann.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre os quadrantes do cérebro	30
Quadro 2 – Pontos Fortes entre os quadrantes do cérebro	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. LIDERANÇA.....	11
2.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA	11
2.2. CONTEXTO HISTÓRICO DA LIDERANÇA	14
2.3. CARACTERÍSTICAS E EFICÁCIA DO LÍDER.....	19
2.4. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	22
3. TEORIA DA DOMINÂNCIA CEREBRAL.....	24
4. RELAÇÃO LIDERANÇA X DOMINÂNCIA CEREBRAL	32
5. CONCLUSÕES.....	35
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo geral, determinar o estilo de liderança ideal e a sua relação com a dominância cerebral. Para isto, este trabalho busca explorar a Teoria de Dominância Cerebral (Neurociência) de Ned Herrmann, que converge para a liderança, especialmente no estilo de pensamento, destacando o papel do cérebro no comportamento e na natureza humana. Esses estudos podem proporcionar insights a um melhor autoconhecimento dos líderes nas organizações.

E tem por objetivos específicos: conceituar e contextualizar a liderança, apresentar as principais teorias sobre estilos de liderança, apresentar a Teoria de Dominância Cerebral do Ned Herrmann e correlacionar com os estilos de liderança.

A teoria de Ned Herrmann classifica os estilos de pensamento em relação ao lado do cérebro dominante. Segundo Herrmann, a pessoa tem quatro estilos comportamentais básicos e que em geral, existe a predominância de um deles em cada pessoa, apesar de todos terem um pouco de cada. O estilo predominante influencia a forma de pensamento e o comportamento das pessoas no seu dia-a-dia.

A contribuição deste trabalho será um enriquecimento do campo de estudos sobre a gestão organizacional associado a ideias (insights) da nova área do conhecimento, a Neurociência. A união entre essas duas áreas - Liderança (gestão organizacional) e Neurociência - pode, através deste trabalho, ser facilitada, visando à melhoria do funcionamento organizacional.

Para as organizações, o estudo deve oferecer mais uma ferramenta para gestores organizacionais no sentido de melhor compreenderem o ser humano, considerando também a ótica cerebral. Portanto, a pesquisa realizada é de suma importância, pois apresenta um enfoque não muito comum dentro das organizações, que é a neurociência.

A cada dia, as organizações estão mudando rapidamente para se adaptar ao mercado, e com isto, necessitam buscar incessantemente alcançar novos patamares de desempenho. Sendo assim, esperando voar cada vez mais alto em termos de competitividade, a organização tem de investir nas pessoas que estão à frente dela, que são as lideranças. Pois, é imprescindível que o líder dê os primeiros passos para o sucesso de sua equipe, e tendo o sucesso das equipes, conseqüentemente a organização obtém sucesso. Os líderes são as pessoas que criam, inovam,

produzem, vendem, atendem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam e gerenciam os negócios nas organizações. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e o sucesso organizacional. As organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos.

O interesse em desenvolver este trabalho, surgiu a partir do estudo das lideranças nas organizações e a questionar a real contribuição da neurociência no relacionamento com estes líderes.

Por líder organizacional, entende-se aqui o indivíduo que ocupa o cargo de liderança, aceito pelos liderados dentro da hierarquia formal da organização, não se restringindo somente ao cargo de gerência. Num âmbito mais abrangente do contexto de trabalho, a liderança aqui considerada abrange gerentes, coordenadores, chefias médias, cargos de supervisores, ou outra nomenclatura existente, que define uma atividade de comando grupal dentro das organizações.

Para realizar este trabalho se desenvolveu uma revisão bibliográfica dos temas liderança e se relacionou com a teoria da dominância cerebral apresentada por Ned Herrmann e será utilizada uma abordagem qualitativa. Quanto aos fins, explicativa e metodológica e quanto aos meios, pesquisa bibliográfica e documental.

Para isto, no segundo capítulo deste estudo enfatiza-se o tema da Liderança, no capítulo três a Teoria da Dominância Cerebral de Ned Herrmann, no capítulo quatro a relação de liderança e dominância cerebral e no capítulo cinco refere-se a conclusão. Para ao final, apresentar as limitações encontradas no trabalho, as considerações finais e sugestões para próximas investigações neste tema nas organizações.

2. LIDERANÇA

“Para ser um líder, você tem que fazer as pessoas quererem te seguir, e ninguém quer seguir alguém que não sabe onde está indo”.

Joe Namath

2.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA

O objetivo deste presente capítulo foi apresentar o tema liderança e seus enfoques. Para isto, inicia-se com os conceitos de liderança, e posteriormente o contexto histórico da liderança, características e eficácia do líder e por último, os estilos de liderança.

Conceituar liderança é uma tarefa difícil, haja vista os vários enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto.

É importante neste trabalho, conceituar o que é um líder.

Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 2005, p.267-268).

Hunter (2004, p. 25) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O autor afirma que essa habilidade de influenciar os outros, é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas.

Para Bernardinho (2006), ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Este autor considera que nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando o objetivo comum. Para este líder a relação entre líder e liderados é importante:

“A confiança é a base de qualquer relação. E é sobre esse pilar que deve construir o relacionamento com os colaboradores”. (BERNARDINHO, 2006, p. 52).

Segundo Senge (2005, p. 372) “a tarefa do líder é projetar os processos de aprendizagem através das quais as pessoas em toda organização poderão lidar produtivamente com os problemas críticos que enfrentam e desenvolver domínio nas disciplinas de aprendizagem”. Neste caso levar a equipe a aprender se torna a tarefa fundamental do líder.

Blanchard (1991, p.15) de uma forma mais simples escreveu que liderança “é um processo de influenciar pessoas.” Assim como Maxwell (2007) escreveu em seus livros “liderança é influência... nada mais, nada menos”.

Bergamini (1994, p. 103) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Bergamini (1994, p. 22) ainda chama a atenção para uma nova dimensão do conceito de liderança, ao apontar a “administração do sentido” e, ao final da introdução da sua obra, ressalta que “liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo”, e ainda completa que tal administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha. Finaliza reconhecendo que no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento chave dentro das organizações.

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (BERGAMINI, 1994).

De forma parecida, Robbins (2009, p. 154) define “liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”, ressaltando que “nem

todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes”. E chama a atenção para o fato de que:

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia. (ROBBINS, 2009, p. 304).

Segundo a opinião de Diniz (2005, p. 21):

[...] liderança é a capacidade de inspirar, motivar e movimentar pessoas a atingir e superar metas, ultrapassando aquilo que aparentava ser seus limites. É a capacidade de tornar a visão do futuro clara e atraente para todos. E, finalmente, a capacidade de inspirar confiança “cega” nos seus seguidores.

Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 377) consideram que “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas”. Já Bennis (1996 apud Vergara, 1999, p. 74) afirma “liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer”.

Para que uma organização se desenvolva e conquiste espaço no mundo corporativo, devido ao elevado grau de competição no mercado, é necessário ter um líder que incentive sua equipe e demais áreas para lutar pelo sucesso da organização.

O líder deve alinhar os objetivos de sua equipe e conhecer um pouco sobre cada um de seus subordinados, sua individualidade, para que o resultado seja concretizado com sucesso e atenda às necessidades da organização em geral.

O papel do líder é extremamente exigente (HUNTER, 2004, p. 14) e o líder deve servir para liderar. Hunter (2004) relaciona o bom líder com Jesus, porque Ele é o líder dos cristãos. O autor ainda ressalta que Jesus nunca usou o poder, mesmo porque Ele não tinha poder em suas mãos, nunca forçou ou coagiu ninguém a segui-lo, somente influenciava as pessoas pela sua presença revigorante.

As pessoas costumam prestar atenção em seus líderes, como agem, como se comportam. Sua atitude pode inspirar ou desmotivar outros, por isso é importante que dêem bom exemplo para seus liderados.

Então, o processo de liderança não deve ser entendido como comparação à relação entre líder e liderado existentes nas organizações. Deve ser entendido sim, como um fenômeno onde uma pessoa influencia o comportamento de outra, ou outras,

desvinculado ao rótulo de “chefe”, ou mesmo amigo, subordinado ou parente, mas sendo caracterizado pelo consentimento e pura aceitação entre as partes.

Segundo o consultor de empresas Teixeira *et al* (2009), um grande exemplo que pode-se citar sobre liderança é o leão. O leão não é: o mais rápido, o maior, o mais forte, o mais inteligente nem o mais astuto dos animais, ainda assim ele é o líder e o rei da selva. A atitude faz do leão o líder, pois ela é um produto da crença e o leão acredita que é mais forte que o elefante e logo ele rodeia o elefante, esperando o momento oportuno para comê-lo.

A crença no caso do leão, produz confiança, que é habilidade de conseguir atingir os objetivos. Um exército de ovelhas dirigidas por um leão vai sempre derrotar um exército de leões dirigidos por uma ovelha. Os seguidores vivem apenas pelo que vêem, daí a importância de desenvolver as habilidades de liderança da equipe.

Goleman (1995) fala sobre a importância do desenvolvimento dos aspectos intelectuais dos líderes, e ressalta a influência destes aspectos e de relacionamento inter e intrapessoal para o sucesso profissional destes indivíduos. Sendo assim, é importante que as organizações invistam em treinamento e desenvolvimento interpessoal de seus líderes, para que possam lidar com conflitos, ter equilíbrio diante de crises e entendam o sentimento de seus liderados e saibam contornar tais situações.

2.2. CONTEXTO HISTÓRICO DA LIDERANÇA

A liderança existe desde as primeiras organizações sociais, intituladas de comunas primitivas, o homem apresentava a necessidade da figura de um líder. Vale ressaltar, que esta função, porém não é privilégio apenas das sociedades humanas. Muitos animais, quando organizados em bandos necessitam da figura do líder.

Sendo assim, surge o líder com um papel essencial para a própria existência destes grupamentos, pois é ele quem esboça os objetivos e as estratégias de sobrevivência do grupo, ponderadas quando se trata dos homens organizados instintivamente ou no caso dos animais. Na sociedade humana, por exemplo, pode-se destacar o papel de diversos líderes no campo religioso, militar, monárquico, intelectual, familiar dentre outras áreas. Estes líderes se destacaram por possuir características "distintas" relacionadas à liderança da maioria dos indivíduos.

Mesmo sendo estudado desde a antiguidade, as questões essenciais para a liderança que envolve motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação permanecem as mesmas de 3.000 anos atrás. (SILVA, 1999).

As primeiras teorias a respeito da liderança traziam a ideia de que líderes já nascem líderes.

Segundo Bergamini (1994) a primeira sistematização dos estudos sobre liderança foi através da Teoria dos Traços, a qual enfatizava, principalmente, as qualidades pessoais do líder. Tal abordagem ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham, como ponto de partida, que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais, que seriam basicamente os principais facilitadores no desempenho do papel de liderança. Houve, desde o início dos estudos dessa abordagem, início do século XX, uma preocupação em diferenciar líderes de não líderes. Dessa forma, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas, pelo fato de possuírem alguns traços considerados particulares, profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições.

Bryman (1992, p. 2 apud BERGAMINI, 1994, p. 28-29) defende que existem três grandes tipos de traços sobre os quais a literatura fala:

Fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Cita ainda uma ampla gama de aspectos de personalidade, como: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Para Bergamini (1994), os estudos desenvolvidos no período de, aproximadamente, quarenta anos e que tiveram como sustentação metodológica avaliar a existência de um determinado traço comportamental entre um grupo de pessoas que desempenhassem a função liderança em contraponto a um outro grupo que não estivessem nessa posição, tiveram resultados aceitáveis. Ao final, foi possível chegar a alguma correlação positiva entre as pessoas que estavam na função liderança e um determinado conjunto de traços. As conclusões, no entanto, não encerraram as inúmeras interrogações ainda existentes sobre a difícil compreensão da liderança. Novas abordagens viriam buscar essa compreensão.

Segundo Gil (2008) essa abordagem da Teoria dos Traços é cada vez menos aceita pelos pesquisadores, mesmo ainda sendo popular, pois tem como prerrogativa a ideia de que a liderança pode ser ensinada. Sua aceitação no meio organizacional pode trazer implicações e a principal dela se refere à maior valorização conferida à seleção do que ao treinamento. Desta maneira, se pode considerar que uma empresa que adote esta teoria estará preocupada em admitir gerentes com determinados traços de liderança.

Ainda de acordo com Gil (2008), quando começou a se estudar e comprovar que a eficácia dos líderes não estava ligada a traços pessoais, pesquisadores começaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes. Diante dessa nova perspectiva, começou-se a dar ênfase ao treinamento, pois os comportamentos de liderança poderiam ser aprendidos. Uma das principais preocupações dos estudiosos, a partir dessa nova tendência, foi estabelecer uma classificação dos estilos de liderança. Os principais elementos foram baseados na escola clássica de administração e no movimento das relações humanas.

Há mais ou menos cem anos atrás, o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) introduziu o conceito de “liderança carismática”. Weber disse que um líder carismático seria o tipo de pessoa ideal para resistir aos danos provocados pela emergente sociedade industrial. O sociólogo pensava que sem um líder capaz de encantar as massas, “não é o florescimento do verão que, se encontra diante de nós, mas sim uma noite polar de gélida escuridão e dificuldades”. Desde aquele tempo, a noção de carisma variou entre positiva e prejudicial, conforme o contexto histórico.

Depois da Primeira Guerra Mundial, muitos teóricos ainda se referiam a líderes eminentes como salvadores. Quando surgiu o nazismo e o fascismo e, conseqüentemente, a Segunda Guerra, no entanto, estudiosos começaram a indagar sobre o conceito de que traços de personalidade especificam a eficácia e a eficiência do comando. Apareceram teorias sobre “modelos de contingência”, nas quais o contexto determina o tipo de líder adequado. (REICHER; HASLAM; PLATOW, 2007)

Nas décadas de 60 e 70, o psicólogo Fred Fiedler, da Universidade de Washington, sinalizou que “o segredo da boa liderança reside em descobrir a combinação perfeita entre o indivíduo e o desafio que confronta”. Desta forma, para Fiedler, para cada aspirante a líder teria um contexto ideal e para cada desafio de comando, o candidato perfeito.

Fiedler teve uma grande contribuição para o estudo da liderança, pois deu início à era da contingência situacional em meados dos anos 60, afirma Gil (2008). O Modelo de Contingência de Liderança de Fiedler baseia-se no estudo sobre o estilo gerencial centrado na situação.

No fim dos anos 70, o historiador americano James MacGregor Burns restabeleceu o conceito de que apenas uma pessoa com atributos específicos é capaz de fazer transformações estruturais nas organizações e na sociedade.

A definição de identidade social permite assimilar a transformação das estratégias de governantes a partir do século XIX. O historiador britânico Tim Blanning, da Universidade de Cambridge, esclarece que, nas sociedades em que os indivíduos não se sentem parte de uma nação, o comando é exercido por meio de decisões arbitrárias. Blanning relembra o caso do rei francês Luís XVI, executado em 1793, como exemplo de inexistência de equilíbrio entre líder e nação.

Outro fator capaz de comprometer o exercício da liderança é o contraste financeiro. Segundo o pesquisador americano Drucker (1988, p. 32) “Salários muito altos no topo abalam a equipe, que passa a considerar o próprio gerente como adversário, em vez de colega. Essa estratégia apaga qualquer disposição das pessoas em pensar coletivamente e se esforçar para algo além do próprio interesse imediato”. Pois a diferença de remuneração pode ser vista pelos integrantes da equipe como injusta. (REICHER; HASLAM; PLATOW, 2007).

Se pode citar grandes líderes da história que implicaram em escolher ações que o grupo considera legítimas, como Mahatma Gandhi, que costuma ser citado

como exemplo, pois conquistou admiradores no mundo todo usando uma vestimenta de aldeão indiano, como símbolo de sua recusa a bens materiais. Nelson Mandela mudou a história da África do Sul por amor aos seus conterrâneos e Martin Luther King mudou a história dos Estados Unidos por amor aos que sofriam discriminação racial. E também se pode citar Madre Teresa de Calcutá que mudou a história da Assistência Social no mundo por amor aos moribundos e Jesus Cristo que foi o que mais mudou a história da Humanidade por amor ao ser humano.

O presidente americano Abraham Lincoln também foi um grande exemplo de líder, onde no decorrer de todo processo de unificação dos estados e libertação dos escravos, o presidente começou um de seus discursos falando em igualdade. Lincoln enalteceu o princípio de igualdade a uma posição de muita importância e a fez a base da identidade americana. Em discordância com os ideais de Lincoln, o ditador alemão Adolf Hitler atuava nos comícios de forma a fortalecer o autoritarismo.

A liderança pode ser boa ou não na História. Alguns líderes têm sido responsáveis pelas loucuras mais extravagantes e pelos crimes mais monstruosos. Em contrapartida, outros têm sido vitais em conquistas da humanidade, tais como a liberdade individual, a tolerância racial e religiosa, a justiça social e o respeito pelos direitos humanos.

Na maior parte da História, a liderança foi exercida pela autoridade e poder. Na sociedade agrícola por exemplo, o líder era o dono de fazenda, detentor de terras que geria seus funcionários com repreensões, dando origem aos líderes feudais. O dever dos subordinados era obedecer.

A grande revolução dos tempos modernos marcado pela Revolução Industrial foi a igualdade. A ideia de que todos os indivíduos podem ser iguais perante a lei balançou as velhas estruturas de autoridade, hierarquia e respeito, surgindo um novo perfil de liderança baseado no líder mais democrático. (REICHER; HASLAM; PLATOW, 2007).

Portanto, pode-se observar que nos dias de hoje, os líderes organizacionais estão modificando suas formas de liderar, saindo de posturas autoritárias para posturas mais participativas. Mas vale ressaltar que esta transformação de postura dos líderes, é difícil, pois esta nova postura requer que as organizações invistam no aperfeiçoamento dessas novas competências. Por isto, é importante que as organizações invistam na capacitação dos líderes e na especialização de seus

talentos, pois a relação do líder com seus liderados influencia o clima organizacional, de acordo com os perfis e estilo gerencial e de liderança adotados.

2.3. CARACTERÍSTICAS E EFICÁCIA DO LÍDER

Hoje em dia, para os líderes não basta ter comando de voz, como em sistemas de gestão que perduraram em modos de produção no passado, a liderança na contemporaneidade exige muito mais que uma autoridade, mais a habilidade para motivar e verificar o ser humano como um indivíduo multifacetado e único e o líder deve possuir certas características para ser eficaz.

Para Moscovici (1997, p. 127) há algumas características pessoais que facilitam o desempenho do líder em determinadas circunstâncias, e não em outras, o que podem ser desenvolvidas para maior eficácia no seu desempenho.

Para se destacar como um bom líder o indivíduo tem que possuir como uma de suas principais ferramentas a capacidade de motivar os liderados. Considerando que os grupos de liderados não possuem características homogêneas. Cada ser humano possui necessidades específicas e estas têm que ser observadas pela sensibilidade do líder.

Dentro deste contexto, liderança e motivação se constituem em duas variáveis extremamente importantes para a sobrevivência das organizações. Globalização, acirramento da concorrência, flexibilização do mercado de trabalho, levam os líderes a assumirem posturas cada dia mais complexas.

Para o autor Chiavenato (2005) o líder moderno o qual ele denomina e classifica como renovador e que neste contexto, os liderados de maneira geral esperam que o líder apresente algumas características, que o materializam e dão a ele estabilidade como líder que são:

- ⇒ Focalização nos objetivos: O líder deve estar sempre focalizando os objetivos da organização e os objetivos individuais a serem alcançados e dirigindo suas energias estrategicamente para o alcance deles.

- ⇒ **Orientação para a ação:** Constitui uma das características mais concretas da liderança, pois o líder acentua a ação e está totalmente orientado para fazer as coisas acontecerem na empresa.
- ⇒ **Auto-Confiança:** É um traço característico da personalidade do líder. O líder constrói uma imagem pessoal de forte apelo magnético proveniente dessa profunda imersão de confiança em si próprio e na sua equipe.
- ⇒ **Habilidades no relacionamento humano:** O líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instintivo de comunicação. Consegue automotivar-se pela auto-realização e consegue motivar as outras pessoas pelos desafios e pelas recompensas.
- ⇒ **Criatividade e Inovação:** O líder deve ser criativo e inovativo não apenas a novos produtos ou serviços, mas principalmente com relação a novos equipamentos, novas tecnologias, novas políticas e procedimentos, nova estrutura organizacional, nova cultura, novas pessoas, novos contratos, novos desafios, novas maneiras de fazer as coisas. Daí a sua adaptabilidade.
- ⇒ **Flexibilidade:** Aceitar mudanças e ajustar-se facilmente requer um razoável repertório comportamental do líder e não simplesmente um comportamento rígido e padronizado. O líder usa diferentes comportamentos para diferentes situações.
- ⇒ **Tomada de Decisão:** No processo decisório, o líder procura sempre o melhor caminho, o melhor curso de ação que conduza à melhor consequência ou resultado. Nesse sentido, o líder decide mais rápido e acentua a ação. Muda situações em face de sua flexibilidade e capacidade de inovar. Estabelece prioridades e focaliza a tarefa mais importante em primeiro lugar. Ao definir prioridades, concentra-se em uma tarefa de cada vez e usa racionalmente o seu tempo.
- ⇒ **Padrões de Desempenho:** O líder procura alcançar altos padrões de desempenho e de avaliação. Busca a excelência, a eficiência, a eficácia, a produtividade e a qualidade. Tem um profundo orgulho do seu trabalho e da sua equipe.

⇒ Visão de Futuro: O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para alcançá-lo com sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade. Liderança e visão significam fazer todas essas coisas ao mesmo tempo: comunicar a visão do futuro a todos os seguidores, tornar as pessoas motivadas e inspiradas a perseguir a visão no seu trabalho cotidiano e, sobretudo, fazer com que a visão se torne algo real e tangível.

“Seis características parecem ser constantes na diferenciação dos líderes em relação às outras pessoas. São elas: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante ao cargo”. (ROBBINS, 2002, p. 374)

Robbins (2002) ainda complementa que surgiu recentemente outra característica. Existem fortes indicações de que as pessoas com grau elevado de automonitoração, ou seja, altamente flexíveis para adaptar seu comportamento a situações diferentes – são muito mais propensas a emergir como líderes em grupos em que as pessoas possuem pouca auto-monitoração. O autor cita que algumas características parecem estar associadas com o sucesso do líder, mas nenhuma delas garante o sucesso. E convém lembrar que dispor de um líder não significa que se disponha automaticamente de liderança eficaz.

Robbins (2002, p. 376) diz que a experiência em si não parece contribuir necessariamente para a eficácia da liderança.

Alguns líderes inexperientes foram extraordinariamente bem-sucedidos, ao passo que muitos líderes experientes resultaram em notáveis fracassos. Abraham Lincoln e Harry Truman, uns dos mais considerados ex-presidentes americanos, possuíam pouca experiência prévia de liderança, ao passo que os altamente experientes Herbert Hoover e Franklin Pierce se encontram entre os de menos sucesso. (ROBBINS, 2002, p. 376)

Para ser bem-sucedido como líder, o “chefe” deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, motivação, as relações interpessoais, a dinâmica de grupo e ao trabalho em equipe.

Para isso o líder precisa estar atento para criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, fazendo com que o grupo sinta-se disposto e motivado em busca do objetivo e as metas a serem alcançados. A responsabilidade do líder é gerar meios para que a equipe trabalhe em prol do objetivo comum.

2.4. ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Chiavenato (2005, p.186), “estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder”. O estilo de liderança é algo visível aos olhares de todas as pessoas, por este motivo, é muito mais observado do que observa. Porque a equipe sempre olhará o líder como um exemplo de comportamento. Suas atitudes, tomada de decisões, postura em determinada situação, o jeito com conduz uma reunião, influencia as outras pessoas do que qualquer instrução que você possa dar ou qualquer disciplina que queira impor.

E o estilo de liderança é composto pelo Poder ou pela Autoridade. Hunter menciona em seu livro o Monge e o Executivo que o funcionamento das duas situações obtém resultados diferenciados. Observe: “Poder: É faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer” (HUNTER, 2004, p.26). Esta técnica nos remete a época de ordens e do uso da força contra o indivíduo. “Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal” (HUNTER, 2004, p.26).

Isto é, no poder o raciocínio é de mandar e na autoridade implica em pedir ao indivíduo para executar de forma positiva o pedido.

Liderança, como já foi visto, é um fenômeno relacional, onde o relacionamento entre líder e liderado se dá, entretanto, numa determinada realidade social que envolve situações e contingência das mais variadas.

Estilo de liderança é a maneira com que o líder se comporta dentro de cada situação de trabalho. É o padrão de comportamento que o líder utiliza para influenciar o seu liderado. O estilo de liderança de um líder será percebido pelos liderados, através dos comportamentos que apresenta, que podem ser comportamentos diretivos (voltado à tarefa) ou comportamentos compartilhados (voltado às relações). (CASTRO, 2006, p. 99).

Segundo Moscovici (1997, p. 126):

[...] um líder é uma pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. A maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo é chama “estilo de liderança.

Castro (2006) cita uma nova forma de trabalho em grupo, um processo de liderança que amplia a motivação de todos, que é a “Liderança Motivacional”. Tal estilo de liderança é baseado na integração de dois grandes conceitos sobre motivação humana e seus comportamentos observáveis, que é a “Dominância Cerebral” e a “Liderança Situacional”.

“O termo “Liderança Situacional” foi desenvolvido por dois conhecidos pesquisadores americanos, Paul Hersey e Kenneth Blanchard”. (CASTRO, 2006, p. 96).

Castro (2006) ainda cita que a liderança situacional reconhece a existência de dois comportamentos envolvidos na liderança: o comportamento autocrático ou diretivo e o comportamento democrático ou de apoio. Com isto, ele adota quatro estilos de liderança dentro da Liderança Situacional: Direção, Treinamento, Apoio e Delegação. Onde a aplicação de cada um dos quatro estilos depende do grau de maturidade da equipe ou do colaborador. Para o autor, quanto maior a maturidade do liderado, menor a necessidade do líder em estruturar as tarefas e vice-versa.

3. TEORIA DA DOMINÂNCIA CEREBRAL

No presente capítulo, foi introduzido a teoria de dominância cerebral para posteriormente relacionar a mesma com a liderança.

A teoria da dominância cerebral é a consequência de várias pesquisas coordenadas nos Estados Unidos, por Ned Herrmann, ao longo de vinte anos.

William Edward "Ned" Herrmann foi um dos pioneiros na exploração da compreensão do cérebro como um sistema de quatro quadrantes. Ele passou 30 anos (1964-1996), a partir dos anos 60, pesquisando o "Herrmann Instrumento Dominância Cerebral" voltado para esclarecer o modelo de aprendizagem, o aumento do autoconhecimento e os recursos do pensamento criativo. Ele foi um dos primeiros a verificar, através de testes, como os indivíduos usam ou preferem um, dois, três ou quatro possíveis quadrantes do cérebro. (FRANÇA, 2013).

Segundo Herrmann (1991), as pessoas possuem quatro estilos comportamentais básicos e que em geral, existe a dominância de um deles, apesar de todos terem um pouco de cada. O estilo de dominância influencia as formas pensamentos e os comportamentos.

Há diversos estudos realizados sobre os fundamentos biológicos dos comportamentos humanos, principalmente quanto à lateralização hemisférica ou dominância cerebral.

Reconhecem-se as diferenças de funções entre os dois hemisférios do cérebro esquerdo e direito. Cada indivíduo utiliza o seu cérebro de forma particular. Alguns se apoiam mais nas capacidades do hemisfério esquerdo, parecendo dar prioridade à linguagem, à lógica, à razão enquanto outros dão prioridade à imaginação, à intuição, à emoção.

Franz Gall, famoso neuro-anatomista e fisiologista no final do século XVIII, foi o primeiro a estudar a localização das funções mentais no cérebro, e afirmou que o cérebro não era uma massa uniforme e que várias faculdades mentais podiam ser localizadas na parte externa do crânio.

No século XIX, outros estudiosos sobre o funcionamento do cérebro apresentaram suas teorias: o médico e cientista Paul Broca considerou que o hemisfério esquerdo era dominante na linguagem, assim como John H. Jackson um

dos fundadores da neurobiologia moderna, que reafirmou a liderança do hemisfério esquerdo na função cerebral, mas, também, a importância do hemisfério direito nas funções visuais e espaciais.

O século XX baseou-se pelas pesquisas e estudos sobre “o cérebro-dividido”, constatando a diferenciação e lateralização hemisférica de várias funções como a linguagem, as emoções, as percepções visuais. Algumas pessoas se identificam com o lado esquerdo onde o raciocínio lógico, sequencial como fosse um computador (engenheiros, contadores, advogados) porém outros preferem o lado direito, intuitivo, simultâneo, holístico (inventores, artistas e psicólogos). (CASTRO, 2006).

De acordo com Castro (2006) o cérebro humano possui duas metades ligadas por um tipo de tecido conectivo especializado chamado “corpo caloso”. Esse é o tecido que foi separado nas famosas operações de secção cerebral realizadas nos anos 60 por Roger Sperry, Joseph Bogen e Michael Gazzanaga, onde tais operações foram a última tentativa de resolver o que era considerado epilepsia intratável. Na década de 50, Paul MacLean criou o Modelo da Tríade Cerebral, alocando as funções especializadas do cérebro com base na evolução humana. Segundo MacLean, o cérebro humano desenvolveu-se sequencialmente como cérebro reptiliano, ou seja, mais primitivo, depois veio o sistema límbico, que era mais animal, o qual posteriormente foi recoberto pelo néocórtex, que é a parte mais recente do cérebro.

Segundo Viana (2005), no início da década de 1960, Dr. Roger Sperry e sua equipe trabalhando em um grande hospital americano realizaram várias experiências com pacientes epiléticos, os quais tiveram as conexões entre os seus hemisférios cerebrais (direito e esquerdo) desfeitas através de uma cirurgia como uma maneira de reduzir os efeitos da epilepsia. Os estudos de Sperry confirmaram que os dois lados do cérebro cumprem funções diferentes. O lado esquerdo (que controla o lado direito do corpo) lida principalmente com a linguagem, a lógica e o tempo; e o lado direito, principalmente, com emoção, imaginação, visão, intuição e orientação espacial. Muitas outras experiências como essas vêm confirmando essas descobertas, e em 1983 Dr. Roger Sperry recebeu o Prêmio Nobel de Medicina pelo seu trabalho sobre dominância cerebral.

Em 1976, enquanto pesquisava o cérebro como a fonte de criatividade, Ned Herrmann soube da investigação sobre o cérebro pioneira de Roger Sperry, de Paul MacLean, e Joseph Bogen Gazzanaga Michael. Inspirado por esta pesquisa,

Herrmann trabalhou com exames de EEG e, mais tarde, questionários em papel e lápis para identificar quatro tipos distintos de pensar, cada um correspondendo aproximadamente a uma das estruturas cerebrais. O resultado desta pesquisa é a *Quadralidade Cerebral*, observado na Figura 1.



Figura 1 – O modelo do cérebro integral de Ned Herrmann
Fonte: Adaptado de WHAT... (2016)

Em agosto de 1979, depois de muitos testes de investigação, em profundidade, e as montanhas de dados, Herrmann tinha desenvolvido uma auto-avaliação que permite aos indivíduos para compreender as suas preferências de estilo próprio pensamento do HBDI.

A base do questionário HBDI, ensina como se comunicar com aqueles que pensam o mesmo que você e aqueles que pensam diferente de você. Uma vez que um indivíduo compreenda bem as suas preferências de estilo de pensamento, a porta está aberta para o trabalho em equipe, melhorando a liderança, relacionamento com o cliente, criatividade, solução de problemas, e outros aspectos do desenvolvimento pessoal e interpessoal.

A partir de então, começaram as pesquisas para mapear e identificar qual a porção do cérebro que é mais utilizada pela maioria das pessoas e o que faz com que se utilize mais o hemisfério direito ou o esquerdo. Acompanhando-se essas pesquisas as mesmas apontam que a família, a comunidade, o país, e também a educação

escolar que recebidas são os responsáveis por esse desenvolvimento. Daí constata-se que, a educação impele a aprender a utilizar muito mais o hemisfério cerebral esquerdo, pois a matemática, o português e a maneira como aprender favorece que se desenvolva muito mais o hemisfério cerebral esquerdo. (*WHAT...*, 2016)

“No cérebro existem apenas quatro córtices capazes de pensar: as duas metades dos hemisférios cerebrais (neo-córtex) e as duas metades do sistema límbico. Esses dois pares de estruturas são bastante diferentes entre si” (CASTRO, 2006, p. 51)

Para Castro (2006, p. 52) o hemisfério esquerdo difere do direito em tamanho, forma e gravidade específica, e as metades esquerda e direita do sistema límbico apresentam diferenças semelhantes. Esses conjuntos de pares de córtices são assimétricos como as mãos, os pés ou os olhos. Como a dominância de uma estrutura sobre seu par se desenvolve pelas experiências de vida e pelo grau de utilização, a intensidade dessa dominância se torna evidente à medida que o indivíduo vai experimentando a vida.

A porção límbica do cérebro é uma estrutura relativamente pequena e dividida em duas metades, as quais são interligadas e acondicionadas dentro de cada um dos hemisférios cerebrais. Não é possível ver tal região, apenas quando se diseca o cérebro. Embora um tanto primitivo quando comparado ao neo-córtex, o córtex límbico é neural, sináptico e, portanto, capaz de pensar da mesma forma que seu “primo” cerebral, o neocórtex. (CASTRO, 2006, p. 52)

Como citado anteriormente, pode-se observar que existiram várias teorias sobre dominância cerebral, mas a teoria que foi usada como base para estudo neste presente trabalho, foi criada por Ned Herrmann em 1980 que divide os hemisférios cerebrais direito e esquerdo em quadrantes superior e inferior.

Castro (2006) ainda afirma que William E. Ned Herrmann (1922 - 1999) é conhecido por sua pesquisa em pensamento criativo e os métodos do cérebro todo. Ele passou os últimos 20 anos dedicando sua vida à aplicação teoria da dominância cerebral para ensino, aprendizagem, aumentando a auto-compreensão e reforçar as capacidades criativas pensamento, tanto a nível individual e corporativo. Herrmann contribuiu para a aplicação de dominância cerebral onde trouxe reconhecimento mundial. Em faculdade, ele se formou em física e música. Tornou-se Gerente de Gestão da Educação para General Electric (GE) em 1970. Ned Herrmann criou e

desenvolveu o *Herrmann Brain Dominance Instrument* (HBDI), quando era gerente da General Electric. Sua principal preocupação era a de supervisionar concepção do programa de treinamento, cobrindo tópicos como a manutenção ou aumento de um indivíduo e a produtividade, motivação e criatividade.

Como um artista profissional por muitos anos, Ned ficou curioso sobre a natureza e a fonte de criatividade. Em 1976, Ned era chefe de Gestão da Educação na Gestão General Electric do Instituto de Desenvolvimento e começou sua pesquisa em criatividade e do cérebro humano que o levou a combinar seus próprios conceitos com a esquerda e direita e teorias do cérebro para criar o modelo do cérebro inteiro. Após a exploração, tornou-se subitamente claro para ele que a fonte de criatividade foi o cérebro.

Sua compreensão do cérebro como uma fonte de criatividade foi rapidamente seguido por seu insight segundo que o cérebro também era o órgão central na aprendizagem. Sua dupla profissão como artista e educador lhe deu a oportunidade de aplicar sua nova compreensão para a aprendizagem do cérebro todo criativo.

“O modelo de Dominância Cerebral é o resultado de várias pesquisas conduzidas por Ned Herrmann, nos estados Unidos, ao longo de vinte anos” (CASTRO, 2006, p. 49).

Segundo Castro (2006, p. 50) Ned Herrmann ao desenvolver sua teoria, teve por base os vetores internos e externos da motivação e a capacidade de percepção e classificação dos processos mentais em quatro grandes quadrantes.

Tudo começou quando ele realizava trabalhos ligados ao desenvolvimento de carreira e elaboração de programas de treinamento na General Electric americana e passou a fazer relações entre as diversas teorias de lateralidade cerebral. Para pesquisar e comprovar estilos e preferências, ele analisou diversos estudos feitos a partir de eletroencefalogramas de várias pessoas que respondiam a uma bateria de testes psicológicos. A atividade elétrica dos hemisférios cerebrais foi medida colocando eletrodos no couro cabeludo. Os dados foram suficientes para a interpretação de que existem quatro grandes estilos de pensamento (CASTRO, 2006, p. 50).

De acordo com Castro (2006) Ned Herrmann reuniu os estudos dos mais conhecidos pesquisadores, MacLean e Sperry, e propôs uma combinação de elementos das duas teorias para formar um modelo de quatro partes representando os quatro quadrantes cerebrais, denominado “dominância cerebral”, observado na Figura 2. Tal modelo serve como princípio organizador do funcionamento do cérebro:

quatro estilos de pensar representando metaforicamente as duas metades do córtex cerebral (Sperry) e as duas metades do sistema límbico (MacLean).

Compreendendo os conceitos de Herrmann

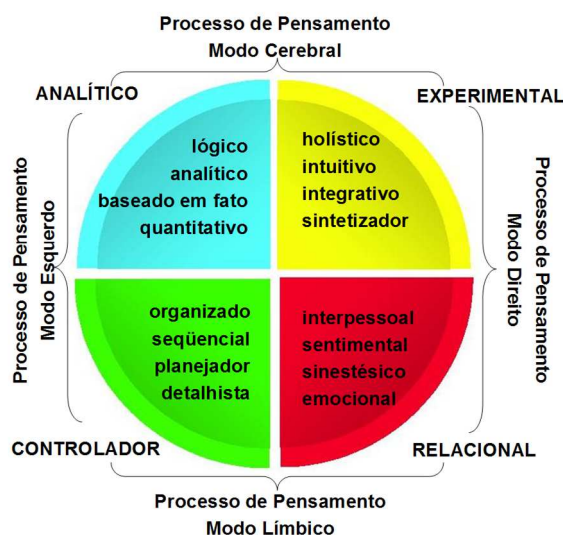


Figura 2 – Conceitos dos quatro estilos de dominância cerebral de Ned Herrmann

Fonte: Adaptado de Herrmann (1991)

Todas as pessoas têm um pouco dessas quatro necessidades básicas, embora cada um as possua numa proporção diferente. Então, para que se consiga interagir da melhor forma com os vários tipos de liderados que aparecem, conseguindo chegar a excelentes resultados, é importante entender os quatro estilos de personalidades descritos por Herrmann. No Quadro 1, descreve-se diferenças básicas entre os quadrantes do cérebro conforme Castro (2006, p. 58):

	Análítico	Controlador	Relacional	Experimental
	Superior Esquerdo	Inferior Esquerdo	Inferior Direito	Superior Direito
Características	Lógico Concreto Racional Crítico Analítico Quantitativo Autoritário Matemático	Leituras técnicas Coleta dados Conservador Controlador Sequencial Expressivo Dominante Detalhista	Musical Espiritual Simbólico Falante Emotivo Intuitivo (em relação a pessoas) Leitor (pessoal)	Intuitivo (em relação a soluções) Simultâneo Criativo Sintético Global Artístico Espacial
	"Viciado em números"	"Exigente"	"Coração mole"	"Inconsequente"

Estereótipos mais comuns utilizados pelos outros	"Tem sede de poder"	"Não decide sozinho"	"Fala demais"	"Não sabe se concentrar"
	"Frio"	"Sem imaginação"	"Ultra-sensível"	"Irrealista"
	"Calculista"	"Bitolado"	"Fácil de convencer"	"Maluco"
	"Insensível"	"Esforçado"	"Ingênuo"	"Sonha demais"
	"Não se mistura"	"Organizado"	"Tolo"	"Sem disciplina"
		"Certinho"	"Coloca sentimento em tudo que faz"	"Vive no mundo da lua"

Quadro 1 – Diferenças entre os quadrantes do cérebro

Fonte: Adaptado de Castro (2006, p.58-59)

Segue definido os pontos fortes de cada quadrante no Quadro 2, segundo Hermmann (1991).

Superior Esquerdo	Inferior Esquerdo	Inferior Direito	Superior Direito
Análise de questões	Detecção de falhas não notadas	Reconhecimento de dificuldades interpessoais	Boa percepção das possibilidades e de sinais de mudança
Discussão racional	Abordagem prática dos problemas	Previsão de como os outros se sentirão	Ótima visão do "quadro geral"
Mensuração com precisão	Manutenção de padrão de consistência	Compreensão intuitiva de como os outros se sentem	Reconhecimento de novas possibilidades
Resolução lógica de problemas	Manutenção de posição firme nas questões	Percepção das dicas não-verbais de estresse interpessoal	Tolerância e ambigüidades
Análise financeira e tomada de decisão	Liderança e supervisão estáveis	Geração de entusiasmo	Integração de ideias e conceitos
Compreensão de elementos técnicos	Leitura de letras miúdas em documentos e contratos	Persuasão, conciliação	Desafio de políticas estabelecidas
Trabalho com números, estatísticas, dados e fatos	Organização e acompanhamento de dados	Ensina, compartilha	Síntese de elementos diferentes em um todo novo
Valorização de conclusões baseadas em fatos	Desenvolvimento de planos detalhados	Compreensão de elementos emocionais	Invenção de soluções inovadoras para problemas
Observação cuidadosa de dados e tomada de decisões precisas e livres de emoção	Desenvolvimento de procedimentos detalhados	Consideração de valores pessoais	Resolução de problemas de forma intuitiva
Atenção e discrição com projetos confidenciais	Articulação ordenada de planos	Valorização do envolvimento das pessoas e do trabalho em conjunto	Processamento simultâneo de diversas informações
	Manutenção de registros financeiros em dia	Boa percepção dos sinais dos outros	Visão voltada para o futuro

Quadro 2 – Pontos Fortes entre os quadrantes do cérebro

Fonte: Adaptado de Castro (2006, p.58-59)

Pesquisas realizadas nos últimos anos mostram que a maioria dos altos executivos, gerentes e supervisores tendem a ser indivíduos que desenvolveram fortemente preferências para utilizar o lado esquerdo do cérebro e, conseqüentemente, como resultado disto as organizações tendem a focar as suas atividades em áreas que são primariamente orientadas para essas características.

De acordo com Castro (2006) o líder que souber não apenas identificar sua própria dominância, mas também identificar a dominância de seu liderado, conseguirá exercer um processo de liderança mais adequado às necessidades deste liderado. Quando ele utiliza esse modelo juntamente com a Liderança Situacional, ele consegue resultados altamente potencializadores. Para o autor, a liderança motivacional é a combinação desses dois modelos.

Pode-se dizer que quando um grupo e seu líder conhecem bem as características de cada participante desse grupo, as diferenças ou dificuldades poderão tornar-se virtudes, pois devem valorizar as participações daqueles que possuem dominância oposta a que eles possuem, apresentando equilíbrio de sua energia racional e emocional, tendo assim, chances maiores de realizar um trabalho mais participativo, criativo, motivado e com qualidade.

4. RELAÇÃO LIDERANÇA X DOMINÂNCIA CEREBRAL

Cada líder tem uma maneira de dirigir uma equipe. Alguns são tímidos e analíticos, ao mesmo tempo que outros são carismáticos e decididos. Além do que, cada situação requer um estilo de liderança diferente.

Segundo Castro (2006, p. 58), o objeto da dominância cerebral auxilia o líder para reconhecer o seu perfil dentro dos quatro modelos (Analítico, Experimental, Controlador e Relacional) de forma mais evidente.

O líder que souber não apenas identificar sua própria dominância, mas também identificar a dominância do seu liderado, conseguirá exercer um processo de liderança mais adequado às necessidades deste liderado. Quando ele utiliza esse modelo justamente com a Liderança Situacional, ele consegue resultados altamente potencializadores (CASTRO, 2006, p.55).

Correlacionando o perfil de cada quadrante de Ned Herrmann, seguem as seguintes características em relação a liderança:

a) RELACIONAL – ID

É um líder curioso, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito as pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional, fala muito. Gosta de conseguir que os outros trabalhem bem juntos, resolver questões de clientes, expressar idéias, desenvolver relacionamentos, ensinar/ministrar treinamento, ouvir e falar, trabalhar com pessoas, fazer parte de uma equipe, convencer as pessoas, perceber o ambiente, ajudar os outros, gosta de trabalhar em sociedade e, atuar como coach e mentor.

b) EXPERIMENTAL – SD

É um líder que tem insights, imagina, especula, corre riscos, é impetuoso, quebra regras, gosta de surpresas, percebe oportunidades. Gosta de arriscar-se, inventar soluções, desenvolver uma visão, ler variedades, fazer projetos, causar mudanças, fazer experiências, vender ideias, desenvolver novidades, ver o quadro geral, ter muito espaço, integrar ideias, lidar com o futuro, enxerga o fim desde o começo e, é visual.

c) ANALÍTICO – SE

Tem um perfil de líder que gosta de analisar, quantificar, é lógico, é crítico, é realista, gosta de números, entende de dinheiro, sabe como as coisas

funcionam. Gosta de trabalhar sozinho, realizar, aplicar fórmulas, analisar dados, lidar com aspectos financeiros, montar as coisas, fazer algo funcionar, resolver problemas difíceis, atingir as cifras, ser desafiado, fazer análise e diagnóstico, explicar, esclarecer questões, fazer análise de viabilidade e, resolver questões lógicas.

d) CONTROLADOR – IE

É um líder que toma providências, estabelece procedimentos, faz acontecer, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja. Gosta de cumprir o cronograma, construir coisas, estar no controle, de ambiente organizado, preservar o status quo, fazer tarefas burocráticas, colocar ordem nas coisas, planejar, estabilizar, de manutenção, atenção a detalhes, tarefas estruturadas, dar apoio, administrar e, de segurança.

Dentro de uma organização, o ideal é que tenha líderes de diferentes estilos. E tal diversidade de estilos, pode ser o diferencial para obtenção de resultados de alta performance da companhia, ou, quando não utilizada adequadamente, pode ser o primeiro passo para o fim de uma equipe.

Os líderes que tem visão inovadora, utilizam o conhecimento do seu estilo de liderança, de uma maneira muito inteligente na contratação e formação de sua equipe de trabalho, sempre considerando que a diversidade de dominância cerebral em uma equipe, favorece com que tenha equipes mais alinhadas. Sendo assim, cabe ao líder reconhecer e extrair o melhor de cada um de sua equipe, em detrimento dos objetivos da organização.

Segundo Castro (2006, p. 56) o líder que sabe distinguir não apenas o seu próprio modelo, mas também sabe identificar a dominância cerebral do seu liderado consegue exercer uma liderança mais adequada às necessidades de seus liderados e consegue potencializar os resultados de sua equipe.

Desta forma, não existe um quadrante da dominância cerebral melhor do que o outro, e pode-se afirmar que em uma equipe, o ideal é que tenha pessoas com predominância de todos os estilos, promovendo a diversidade. É importante ressaltar, que se cada pessoa da equipe tiver a consciência de seus pontos fortes e pontos a desenvolver de acordo com seu quadrante, e ainda, perceber as características dos

seus pares, isso evitaria e amenizaria muitos conflitos que possam resultar destas diferenças.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar se existe uma dominância cerebral (estilos de pensamento) mais adequada e eficaz para a liderança. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre as principais teorias sobre estilos de liderança e principalmente, a Teoria de Dominância Cerebral do Ned Herrmann.

Conhecer o perfil de dominância é um componente pessoal importante para revelar fraquezas e potencialidades em aspectos motivacionais, de tomada de decisão ou resolução de problemas. Ao conhecer seu perfil, o líder amplia sua autoconsciência e, conseqüentemente, pode entender melhor porque age de determinada maneira em determinada situação. Para as organizações, conhecer o estilo de liderança predominante é um modo de realizar a adequada gestão do seu capital intelectual, de forma a maximizar suas potencialidades e resultados, alocando-os em funções que podem melhor aproveitar suas características comportamentais.

Com a descrição de cada um dos estilos de liderança, foi possível compreender as características e motivações de cada um deles, assim como tipos de tarefas e atividades que propulsionam um maior rendimento a cada perfil. Porém, sempre tem que levar em consideração que as pessoas não mantem o mesmo perfil de personalidade no decorrer da vida, possuindo aptidões que se mudam conforme o ambiente e tempo em que se encontram e, que é sempre possível que habilidades e atitudes sejam desenvolvidas, logo a teoria da Dominância Cerebral pode ser utilizada, porém não pode ser classificado como um estilo melhor que outro.

Como mencionado no decorrer do trabalho, a diversidade de pessoas com comportamentos, ideias, visões de mundo, tipos de experiências e diferentes atitudes, é o diferencial em uma organização.

Pode-se dizer que, cada vez mais, a habilidade do líder em lidar com a diversidade de diversos modelos em sua equipe, é necessária e precisa ser valorizada. Pois em uma equipe pode ter pessoas comunicativas e os mais calados, analíticos e apressados, argumentadores, mediadores e tantos outros tipos de características que encontra-se trabalhando em um mesmo setor. E o líder tendo conhecimento sobre as características de cada indivíduo de sua equipe, pode criar um ambiente aberto onde cada um contribui com suas opiniões e defende seus pontos de vista. E mesmo que eles possam se desentender no dia a dia, no final do trabalho,

é bem provável que cheguem a um grande consenso. Visto que é esse resultado que se espera sempre que há diversidade entre líderes e liderados.

Conclui-se então, que não existe uma Dominância cerebral melhor ou mais valorizada do que outra. Elas são, simplesmente, tipos de percepções e comportamentos mentais de pessoas. Sendo assim, é recomendado para a formação de uma equipe de alto desempenho que haja representatividade de dominância de todos os estilos, considerando a importância de que cada membro da equipe tenha consciência de suas características pessoais e compreenda as características dos outros integrantes da equipe, para auxiliar na gestão dos conflitos naturais que possam existir decorrentes destas diferenças.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Este trabalho é uma pesquisa exploratória que não teve o objetivo de fechar o tema da dominância cerebral nas lideranças, pois no desenvolvimento do trabalho aparecem outras questões que são interessantes explorar com a amplitude do tema neurociência, pois o trabalho foi focado somente nos estudos de Ned Herrmann.

Após a realização deste estudo a partir das constatações aqui apresentadas, podem-se alinhar algumas sugestões para futuras pesquisas, a saber: investigar a dominância cerebral não somente dos líderes como também dos liderados, a fim de uma investigação mais precisa da equipe como um todo, promover uma análise comparativa de cada líder e a dominância cerebral utilizando um questionário confiável.

Finalmente, cabe ressaltar o quanto foi significativo este estudo do ponto de vista do aprendizado acadêmico e profissional, suscitando outras dúvidas, outros questionamentos, trazendo algumas respostas, porém, sobretudo, lançando luzes sobre uma temática ainda “nova”: a neurociência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferreira. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2 ed. rev. aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira: 1986.

BERNARDINHO, 1959. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, K et al. **O Gerente Minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Liderança Motivacional**. São Paulo. ABTD, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005b. 335p.

DINIZ, Arthur. **Líder do futuro: a transformação em líder coach**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.

DRUCKER, Peter. **As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo: Pioneira, 1988.

FRANÇA, Denise Medeiros de. **Dominância Cerebral x Gestão de Conflitos**. Administradores. João Pessoa-PB, out. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/dominancia-cerebral-x-gestao-de-conflitos/73897/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ªed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D.. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HERRMANN, Ned. *The creative brain*. **The journal of creative behavior**, v. 25, 3, 1991.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17ª edição. RJ: Sextante, 2004.

MAXWELL, John C. **A s 21 Irrefutáveis Leis da Liderança**. Tradução: Alexandre Martins. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo : Harbra, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. RJ: Olympio, 1997.

REICHER, S.; HASLAM, S.; PLATOW, M. **The New Psychology of Leadership**. *Scientific American Mind Magazine*, vol. Aug/Sept, 2007, pp. 22-29.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 19ª Edição (trad. OP Traduções) RJ: Best Seller, 2005.

SILVA, Helton Haddad; SILVA, Helder Haddad. **O mundo dos Negócio**. 1999.

Disponível em:

<http://www.smgmarketing.com.br/consultoriaemmarketing/downloads/mktacademy/apostila_maua_mundo_dos_negocios.pdf>. Acesso em: 10 out. 2018.

TEIXEIRA, Enise Barth; RASIA, Pedro Carlos; ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

VIANA, Fernando. **O Domínio do Cérebro**. 2005. Disponível em: <<https://infonet.com.br/blogs/o-dominio-do-cerebro/>>. Acesso em: 13 out. 2018.

WHAT is whole brain thinking? Herrmann's Solution, 2016. Disponível em: <<http://www.herrmannsolutions.com/what-is-whole-brain-thinking-2/>> Acesso em: 10 out. 2018.