

LIDERANÇA E O MAPEAMENTO DA DOMINÂNCIA CEREBRAL DA EQUIPE DE ANALISTAS DE SUPORTE: um estudo de caso na Unidade de Suporte Técnico (USUT) da Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN)

Cícera Damiana de Moura¹

MSc. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

Nos últimos anos o mercado vem passando por grandes mudanças, principalmente nas áreas econômica, política e social. Estes acontecimentos geram impactos no comportamento das pessoas e das empresas. Portanto, para que as empresas consigam manterem-se competitivas em um mercado altamente volátil, é preciso além de fortes estratégias, uma equipe de trabalho de alto desempenho, alinhada com os objetivos organizacionais. Logo tem-se na liderança a chave para o alcance deste objetivos. O líder eficiente, integra e instiga os colaboradores ao alcance das metas. A pesquisa realizada tem caráter exploratório de campo e abordagem qualitativa. Trata-se de um estudo de caso que objetivou estudar o mapeamento dos perfis comportamentais (dominância cerebral) dos liderados de uma equipe, descrevendo as áreas do cérebro utilizadas por cada indivíduo no desempenho do seu trabalho e suas respectivas características e como estas afetam na liderança da equipe. A investigação constatou que a equipe é composta indivíduos de diferentes estilos de dominância cerebral, e que a predominância de maior parte deles em um mesmo hemisfério (direito), responsável pela razão, esta semelhança deve-se a área de atuação destes profissionais (técnica), que exige dos mesmos desenvolver atividades muito específicas, porém nenhum indivíduo, apresentou a predominância do quadrante inferior direito, que corresponde ao perfil relacional. O estudo comprovou a importância do mapeamento comportamental dos colaboradores e a necessidade da implantação da ferramenta de dominância cerebral na gestão dos recursos humanos da empresa como um diferencial para uma liderança eficiente.

Palavras-chaves: Liderança. Dominância Cerebral. Comportamento.

¹ Acadêmico do Curso de MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do RN. Email: ciceradmoura@gmail.com.

² Professor Orientador do Curso MBA Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do RN. Email: admflavioemilio@gmail.com

LEADERSHIP AND MAPPING OF THE SUPPORT ANALYST TEAM BRAIN DOMINANCE: a case study at the Technical Support Unit (USUT) of the Water and Sewage Company of Rio Grande do Norte (CAERN)

ABSTRACT

In the last years the market has undergone great changes, mainly in the economic, political and social areas. These events have an impact on the behavior of people and companies. Therefore, in order for companies to be able to remain competitive in a highly volatile market, it is necessary, in addition to strong strategies, a high-performance workforce aligned with organizational objectives. Leadership is the key to reaching this goal. The efficient leader integrates and encourages employees to reach their goals. The research carried out has an exploratory field and a qualitative approach. This is a case study that aimed to study the behavioral profiles (brain dominance) of the team leaders, describing the areas of the brain used by each individual in the performance of their work and their respective characteristics and how they affect leadership team's. The research found that the team is composed of individuals of different styles of cerebral dominance, and that the predominance of most of them in the same hemisphere (right), responsible for reason, this similarity is due to the area of performance of these professionals (technique), Which requires them to develop very specific activities, but no individual, presented the predominance of the lower right quadrant, which corresponds to the relational profile. The study confirmed the importance of the behavioral mapping of employees and the need to implement the tool of brain dominance in the management of the company's human resources as a differential for efficient leadership.

Keywords: Leadership. Brain Dominance. Behavior.

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuam em um ambiente volátil, onde a concorrência está cada vez mais acirrada e os consumidores mais exigentes. Estes fatores obrigam as empresas a reformularem suas estratégias de atuação no mercado, bem como suas políticas internas.

Assim para obter sucesso neste novo cenário é imprescindível uma liderança eficiente da equipe de trabalho, de forma a conduzi-los ao auto desenvolvimento, a superação de desafios e ao alcance dos resultados individuais e institucionais.

Vale salientar que a liderança é necessária em todo tipo de organização, pois trata-se de um importante instrumento a ser utilizado na busca dos objetivos e metas estabelecidos pela organização.

Diversas teorias surgiram com a intenção de aumentar o rendimento das organizações. Anteriormente, o foco eram os elementos técnicos, no entanto estas teorias se atualizaram, dando ênfase ao desenvolvimento humano. A importância de uma liderança efetiva, que saiba ouvir, ensinar, apoiar, cobrar e também punir quando necessários os seus subordinados. O líder deve ser o condutor das mudanças levando sua equipe para o sucesso e possibilitando o crescimento de talentos, pois as pessoas representam o crescimento, sucesso ou fracasso de uma organização.

Todavia liderar não é tarefa fácil. Para ser tornar um bom líder exige certo esforço, pois é preciso desenvolver diversas competências e habilidades técnicas e emocionais, para saber lidar com as mais diversas e complexas situações, que compõe o cotidiano empresarial, afinal os seres humanos são complexos e dotados de emoções. Em uma equipe, cada indivíduo é ímpar, ou seja, possuem características comportamentais e de personalidades, atitudes e pensamentos diferentes uns dos outros. Cada um demonstra em seu comportamento suas experiências de vida, seu modo particular de enxergar os fatos.

Dessa forma o líder precisa identificar os traços de personalidade presente em cada membro de sua equipe, isto é possível através do mapeamento da dominância cerebral dos indivíduos.

A dominância cerebral 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.

Esta é uma importante ferramenta de suporte na desafiante missão do gerenciamento da equipe, pois a mesma possibilita alocar cada indivíduo para tarefas ou áreas específicas considerando seu perfil comportamental e não apenas em seus conhecimentos técnicos, permitindo extrair o melhor de cada perfil comportamental, e assim incentivar as potencialidades e competências individuais, contribuindo para minimizar os conflitos e criar sinergia.

Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 344), a liderança é "processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo".

As características ou estilos de liderar também são fundamentais para a obtenção dos resultados e na implantação de mudanças. Logo, para tornar-se um bom líder não existe fórmula pronta.

Assim, na prática, além de conhecer bem sua equipe, faz-se necessário conhecer bem a si mesmo, maximizando seus pontos fortes e trabalhando suas deficiências, bem como ser comunicativo e adotar uma conduta ética, pois um dos fatores de sucesso é o incentivo que o líder passa aos liderados por meio do seu próprio exemplo.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (Caern) foi criada em 2 de setembro de 1969 pelo então governador monsenhor Walfredo Gurgel. Sua sede está localizada na Avenida Senador Salgado Filho, nº 1.555, Candelária, Natal/RN. Seu quadro de pessoal conta com a colaboração de aproximadamente 1.750 funcionários.

A empresa incorpora e põe em prática sua missão de atender toda a população do Rio Grande do Norte com água potável, coleta e tratamento de esgotos. O objetivo da empresa é contribuir para a melhoria da qualidade de vida de seus usuários, com postura empresarial adequada e inovadora, integrada aos demais setores de saneamento básico e respeitando os fatores sócio-econômicos e ambientais. A Caern possui 165 sistemas de abastecimento de água distribuídos em 153 sedes de municípios e 13 localidades (CAERN, 2016).

O setor escolhido dentro da empresa para a realização da pesquisa foi a Unidade de Suporte Técnico (USUT), que é ligada à Unidade Gerência de Tecnologia da Informação (GTI), para prestação de serviços de suporte em informática, englobando a manutenção de computadores, impressoras, redes e atendimento a usuários. A USUT também é responsável pela criação, implantação e manutenção dos serviços, sistemas, servidores e links de comunicação, todos voltados à prestação contínua de serviços para os municípios atendidos pelo sistema de águas e esgotos da Caern.

PROBLEMA DA PESQUISA

A intenção de desenvolver este artigo se deve a uma preocupação que atinge diversos profissionais da área de Gestão de Pessoas no que diz respeito uma

liderança eficaz, que promova o engajamento dos colaboradores, o alcance dos objetivos organizacionais e consequentemente a satisfação da equipe.

É indispensável ter em mente que os colaboradores são a alavanca para o sucesso empresarial, uma vez que são eles os responsáveis por executarem os objetivos traçados pela organização (processo produtivo). Para atrair os melhores colaboradores e conquistar uma equipe sólida, as empresas estão modificando sua forma de reter, gerir, manter e motivar as pessoas, para isto oferecem além dos salários, remuneração variável, benefícios e incentivos para desenvolvimento pessoal.

Devido à nova realidade corporativa é crescente a preocupação dos líderes em encontrar meios para alcançar o maior desempenho gerencial, pois somente o saber técnico é insuficiente. Manter sua equipe sempre motivada é um grande desafio, principalmente tratando-se do serviço público, onde até poucas décadas atrás a estabilidade em se tornar um servidor público, era motivo de muita satisfação, porém essa percepção mudou. Atualmente esse sentimento está atrelado ao conjunto de fatores intrínsecos e extrínsecos, como exemplo ao crescimento profissional, qualidade de vida no trabalho, ambiente propício para o desenvolvimento de pessoas e reconhecimento, entre outras características, além de uma boa liderança, visto que o líder pode influenciar positivamente ou negativamente do desempenho e satisfação individual e da equipe.

De acordo com Motta (1997), os indivíduos diferem entre si e agem por razões intrínsecas diversas, são inúmeras as razões para essas diferenças. No entanto o importante é conhecer formas de influenciar o pensamento individual e, saber como as pessoas conciliam seus interesses e valores.

Assim, além das competências gerenciais (técnicas), o líder precisa ter sensibilidade para entender os anseios, as frustrações da equipe. Agora outras habilidades e conhecimentos passam a ser exigidos, como saber liderar grupos cada vez mais heterogêneos e fazer com que eles gerem resultados satisfatórios.

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

Conforme 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 o papel de

mediador entre os objetivos fixados pela alta administração 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. Para tanto, deve saber o real significado da mensagem que está transmitindo, não apenas para a empresa, mas para a vida das pessoas dentro dela.

Ainda segundo Brum (2005), 55% da comunicação ocorre pelo comportamento, sendo a linguagem corporal decisiva para a liderança se estabelecer e para que as mensagens sejam absorvidas.

São múltiplas as competências que se espera de um gestor nos dias atuais. Tais habilidades vão além dos aspectos formais de programação, orçamentação e controle, demandando sua atuação em outras dimensões como: políticas de poder, intervir em interesses conflitantes e dimensões sócio-psicológicas, bem como, relacionamento individual e grupal (FAGUNDES 1999).

A intervenção de fatores externos e mudanças internas enfrentadas pelas empresas, fazendo com que estas busquem constantemente novas estratégias e mecanismos para alcançar o sucesso, principalmente com uma ênfase maior nos trabalhadores, considerando uma orientação mais ampliada e a corresponsabilidade. Partindo dessa premissa tem-se no mapeamento da dominância cerebral, que consiste em identificar qual área do pensamento as pessoas utilizam predominantemente para o desempenho das atividades dia-a-dia.

O mapeamento da dominância cerebral é uma ferramenta recente, porém valiosa para a gestão de equipe, pois através do instrumento, denominado “Teste de Dominância Cerebral”, é possível reconhecer estilos individuais e comportamentais dos colaboradores e saber quais as áreas do cérebro e mecanismos mais utilizam, como se comportam.

A partir do mapeamento dos estilos comportamentais ou de personalidade dos funcionários, as organizações podem utilizar as informações obtidas, para auxiliar na tomada de decisão e solução de problemas que inevitavelmente surgem no cotidiano organizacional.

Diante disso, é levantada a seguinte questão: quais os estilos comportamentais dos membros da equipe da Unidade de Suporte Técnico (USUT) da empresa Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (Caern)?

JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem por justificativa o interesse em colaborar para uma liderança eficiente, a partir da premissa de que líder precisa conhecer bem seus liderados, por isso é importante que sejam feitas pesquisas para mapear o perfil comportamental das pessoas que compõem a equipe.

Nesse sentido o trabalho torna-se importante para a empresa pesquisada, pois permitirá a mesma conhecer as características comportamentais individuais dos membros da equipe de Analistas de Tecnologia da Informação, através do mapeamento do perfil da dominância cerebral.

Dessa forma a pesquisa demonstra a realidade comportamental dos membros da equipe, algo imprescindível para liderança, visto que as pessoas possuem características próprias e intransferíveis e que os conflitos são originados por estas diferenças. Assim, conhecendo melhor as particularidades dos indivíduos facilitará o trabalho do líder em administrar essas diferenças, tomada de decisão e alcance dos resultados.

A pesquisa justifica-se ainda, pela sua contribuição para o meio acadêmico, de forma que venha a servir como base para trabalhos futuros, para alunos e a academia em geral.

O trabalho é viável porque proporcionará à sociedade um conhecimento mais aprofundado na área de liderança com base na dominância cerebral, auxiliando no processo de autoconhecimento.

A escolha do tema foi motivada pelo também interesse da pesquisadora pelo assunto e por tratar-se de um tema relativamente recente com a utilização desta ferramenta de dominância cerebral, o que torna o trabalho ainda mais desafiador.

OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo identificar os perfis comportamentais predominantes nos funcionários da Unidade de Suporte Técnico (USUT) da Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (Caern), através do instrumento da dominância cerebral. Buscando a partir deste mapeamento, auxiliar o gestor da USUT para uma liderança eficiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança é necessária para o bom desempenho das atividades, das pessoas, dos segmentos e das organizações. Liderar não é tarefa simples, requer muita responsabilidade, seriedade e compromisso. Pois um bom líder conduz, inspira, incentiva, desenvolve.

Liderar é influenciar os indivíduos, para alcançar objetivos e metas em diferentes circunstâncias, para ROBBINS (2005) a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

Conforme HUNTER (2004, p.25) “a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir aos objetivos identificados como o bem comum”. Portanto as pessoas precisam ter vontade de desempenhar as atividades e não realizá-las meramente por obrigação, cabe ao líder conduzir seus liderados o comprometimento com a sua atividade, tendo em mente que cada um é peça fundamental para o funcionamento da engrenagem, e alcance da meta do grupo é mérito de toda a equipe.

Para CHIAVENATO (1994), cada pessoa tem suas aspirações pessoais e objetivo, suas preferências, as suas características de personalidade, seus talentos e habilidades, porém quando formam uma equipe de trabalho, ficam evidentes as características individuais, o que também dá origem aos conflitos. Para que tantos indivíduos com diferentes características possam conviver bem e produzir com satisfação, é imprescindível uma liderança eficiente, capaz de minimizar os conflitos existentes e potencializar seus pontos fortes e motivá-las.

Nesse contexto para manter bom relacionamento interpessoal e garantir eficiência no desempenho das atividades individuais e da equipe, é preciso ter no comando da equipe um líder competente e habilidoso. Segundo MAXIMIANO (2000), o líder é a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas isto é necessário que este possua algumas características tais como: ser honesto, confiável, comprometido, bom ouvinte, tratar pessoas com respeito, incentivá-las, ter atitudes positivas.

Portanto o líder além de influenciar e conduzir é um facilitador, pois ao invés de criticar seus subordinados em seus pontos fracos, ele os ajuda, os envolve todos

os ao alcance das metas individuais e grupal. CHIAVENTATO (1994, p. 148) “o líder exerce influencia sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos”.

No entanto, a liderança, segundo McGrecor (apud MAXIMIANO 2000, P. 389) não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis ou elementos: (1) características do líder, (2) as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados, (3) as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política.

Para Chiavenato (1999), a comunicação é um elemento indispensável para o sucesso de um líder. Pois a clareza e a exatidão da comunicação interferem no comportamento e desempenho dos liderados. A dificuldade na comunicação representa um gargalo para a liderança.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem muitas definições de diversos autores sobre estilos de liderança existentes nas organizações. Estes estilos são a maneira como o líder se comporta, orienta sua conduta para com os liderados.

Conforme Chiavenato (1999), estudos realizados, identificou três estilos distintos de liderança, são: autocrático, democrático e liberal. As características no comportamento e na produtividade são distintas para cada modelo.

2.2.1 Liderança autocrática

Compreende o comportamento classificado dentro do modelo autocrático ou orientado para a tarefa, o líder centraliza totalmente a autoridade as decisões, portanto os liderados não têm nenhuma liberdade de escolha.

Conforme Chiavenato (1999), o líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena dos subordinados, não aceita opiniões. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam o maior volume de trabalho produzido, porém com evidentes sinais de tensão, frustração, agressividade.

Segundo Maximiano (2000), o líder com perfil voltado para a tarefa tende a apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, dando ênfase ao cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Tem como prioridade o cumprimento de metas e superar a concorrência ou desempenho anterior.
- Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

2.2.2 Liderança Liberal

A liderança liberal não tem nenhuma participação do líder na decisão do grupo. Conforme (WHITE, LIPPIT apud CHIAVENATO 1999), este tipo de liderança deixa os subordinados livres para sozinhos tomarem as decisões do grupo, sob este tipo de liderança. Os grupos demonstraram atividades intensas, mas a produção foi medíocre, em termos de quantidade e qualidade, as tarefas eram desenvolvidas sem seqüência e com muitas oscilações. Desperdiçava-se muito tempo com discussões pessoais ao invés do trabalho. As pessoas demonstraram fortes sinais de individualismo, agressividade, insatisfação e pouco respeito com a figura do líder.

2.2.3 Liderança democrática

Compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático ou uso da autoridade. O líder democrático participa do trabalho, ajuda, debate, ouve, aconselha, dá opiniões e sugestões e toma todas as decisões em conjunto com o grupo, ou seja, envolve a todos no seu trabalho.

O líder é extremamente comunicativo, encoraja, participa da ação com as pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho do grupo. O líder atua como um facilitador, para orientar o grupo, ajudando-o nas definições dos problemas e soluções. Coordenando as atividades e sugerindo idéias (WHITTE, LIPPITT apud CHIAVENATO 1999, p. 564).

Este tipo de liderança é marcado por excelente clima organizacional, integração do grupo, comprometimento e responsabilidade das pessoas, pois elas sentem-se parte do processo que compõe a missão.

O bom administrador ou líder pode fazer o uso dos três estilos de liderança em diferentes circunstâncias e da situação envolvida e extrair os melhores resultados de cada uma delas, dependendo do objetivo que se pretende alcançar.

A liderança é uma subclasse do gerenciamento. Muitas funções do líder são especializadas e tangíveis do que as de um gerente. A maneira como um líder desempenha suas funções determina o sucesso ou fracasso da organização (HICKS, GULLETT apud CHIAVENATO 1999, P. 567).

Percebe-se que atualmente o modelo de liderança democrático é o mais utilizado pelas empresas. Visto que este estilo de liderar inspira uma visão compartilhada entre o líder e seus liderados e gera sinergia.

Ainda para CHIAVENTANO (1994, p. 151) “a liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe forte ênfase nos subordinados. A liderança democrática põe ênfase tanto no líder como nos subordinados”.

O quadro 01 demonstra as características do líder nos três poderes distintos:

Quadro 01 - Características do líder nos três poderes distintos.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentado apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão dos Trabalhos	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do Líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o custo das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato, 2004, P 150).

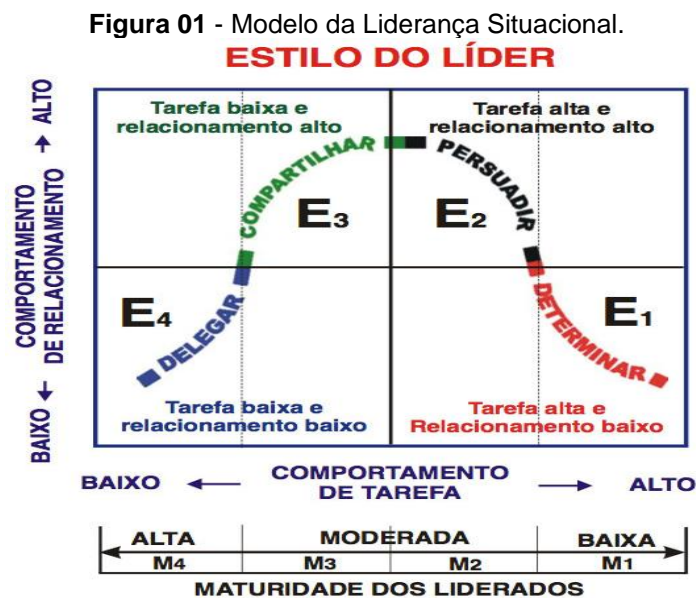
2.2.4 Liderança Situacional

A liderança situacional surgiu diante da necessidade de um modelo significativo na área de liderança. Neste modelo foi definida a maturidade como a

capacidade e disposição dos liderados em assumir suas responsabilidades e coordenar seu próprio comportamento.

Segundo Maximiano (2000, p. 411) “o principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação”.

Este estilo de liderança está inserido no contexto ambiental, onde é preciso que o líder considere, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos, para que o estilo seja eficaz, tem que se ajustar a situação. Conforme apresenta a figura abaixo:



Fonte: Hersey, P; Blanchard.KH (1986, p. 189)

Para Hersey e Blanchard (apud Maximiano 1997), a maturidade deve ser observada em relação a uma tarefa específica, pois nenhuma pessoa ou grupo é totalmente imaturo, pois quanto mais maduro for o liderado, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento, ao contrário quanto mais imaturo for o subordinado maior intensa será o uso da autoridade.

2.3 CARACTERÍSTICA DE UM LÍDER

Um bom líder geralmente reúne um conjunto de características que o ajudam na gestão da equipe e resolução de problemas.

Segundo Lacombe (2011), existem características comuns aos líderes, são fundamentais na persuasão dos seus subordinados e seguidores, são elas:

- **Confiança em si:** quando um líder tem autoconfiança, ele transmite este sentimento aos seus liderados. Quando ele esteve absolutamente convicto de suas crenças, seus seguidores, vão acreditar e se inspirar em seu exemplo.
- **Crença no que faz:** outra característica importante é acreditar com paixão no que prega e faz. Pois o líder encoraja, incentiva, motiva e mostra as pessoas que elas podem vencer. Assim o líder eficiente atrai seus seguidores por sua fé na capacidade das pessoas para se reinventar, adaptar, crescer, aprender, ou seja evoluir constantemente.
- **Visão clara de onde quer chegar:** é imprescindível ter e demonstrar uma visão clara de onde pretende chegar e a capacidade de comunicá-la, compartilhá-la com seus liderados. O líder eficiente comunica não apenas através de palavras, mas principalmente por meio de seus atos e exemplos, que devem estar coerentes com o que prega. Pois se as atitudes dele não estiver conforme o que é dito, o líder ficará desacreditado e os seguidores o abandonarão.
- **Reconhecer erros:** os líderes são humanos e erram. Faz parte da condição humana, porém quando um líder admite seu erro e ao administrar seus fracassos, ele demonstra uma sua grandeza e maturidade, dignas da admiração de todos os seus liderados, visto que geralmente o egoísmo insiste em ignorar tal atitude.

2.4 LIDERANÇA VERSUS LIDERADOS

Estabelecer uma boa relação entre o líder e liderados, é fundamental para o trabalho e desempenho e sucesso dentro das organizações.

Liderar é uma tarefa que envolve muita responsabilidade, portanto o líder deve demonstrar que dedicação e comprometimento por sua equipe e pela empresa, levando os subordinados a seguir seu exemplo. São muitos os motivos pelos quais os liderados podem seguir o líder, seja por admirá-lo como pessoa ou profissionalmente ou por mera obrigação a autoridade ou poder que o chefe possui.

A relação do poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões de outras pessoas, mesmo que elas possam demonstrar resistência. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel ou posição que exerce em uma estrutura organizacional. (chiavenato, 1999, p. 555).

Entretanto CHIAVENATO (1999) define cinco diferentes tipos de poder que um líder pode possuir:

Poder coercitivo: é o poder baseado no temor na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender exigências do líder poderá levá-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar, como tarefas e trabalho indesejáveis ou demissão.

Poder de recompensa: é o poder que se apóia na esperança de alguma recompensa, incentivo ou reconhecimento, que o liderado pretende obter. Está baseado no reconhecimento sobre o papel do outro e o quanto se pode recompensar o outro.

Poder legitimado: é o poder que decorre do cargo ocupado pelo indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional, ou seja, é a nivelção hierárquica que estabelece os escalões de autoridade dentro da organização, baseado na posição mantida pelo líder.

Poder de competência: é o poder baseado, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa. Os liderados percebem o líder como alguém que possui conhecimentos que excedem os seus próprios conhecimentos.

Poder de referência: refere-se aos traços pessoais do líder. O líder é admirado por certos traços de personalidade, possui poder referencial, popularmente conhecido como carisma.

Uma liderança eficaz se faz através do poder por competência e referência, pois se baseia nos princípios da pessoa do líder.

Percebe-se que quando o a liderança é alicerçada pelo poder de recompensa, coerção ou poder legitimado, ela baseia-se exclusivamente no poder da posição que a organização concede ao líder.

2.5 DOMINÂNCIA CEREBRAL

O pesquisador William Edward Ned Herrmann foi um dos pioneiros na exploração da compreensão do cérebro como um sistema de quatro quadrantes. Ele passou 30 anos, pesquisando o “Herrmann Instrumento Dominância Cerebral” voltado para esclarecer o modelo de aprendizagem, o aumento do autoconhecimento e os recursos do pensamento criativo.

A teoria de Ned Herrmann (apud Miranda, 1997) classifica os estilos de pensamento em relação ao lado dominante do cérebro. Onde as pessoas dominadas

pelo lado esquerdo são descritas como analíticas (razão), já as dominadas pelo lado direito são mais intuitivas (emoção).

Em seu estudo ele divide o cérebro em quatro quadrantes denominados: superior esquerdo e superior direito e inferior esquerdo e inferior direito. Nesse contexto as pessoas possuem quatro estilos comportamentais básicos em geral, existe a predominância de um deles em cada indivíduo, apesar de todos terem um pouco de cada quadrante, porém o estilo predominante influencia fortemente a forma de pensamento e comportamento das pessoas em seu cotidiano.

Dependendo das aptidões cerebrais mais desenvolvidas, podem-se ter indivíduos racionais, salvos guardadores, sensitivos ou experimentais. Ned Hermann desenvolveu um instrumento, denominado “Teste de Dominância Cerebral”, que verifica como os indivíduos usam ou preferem um, dois, três ou quatro possíveis quadrantes do cérebro.

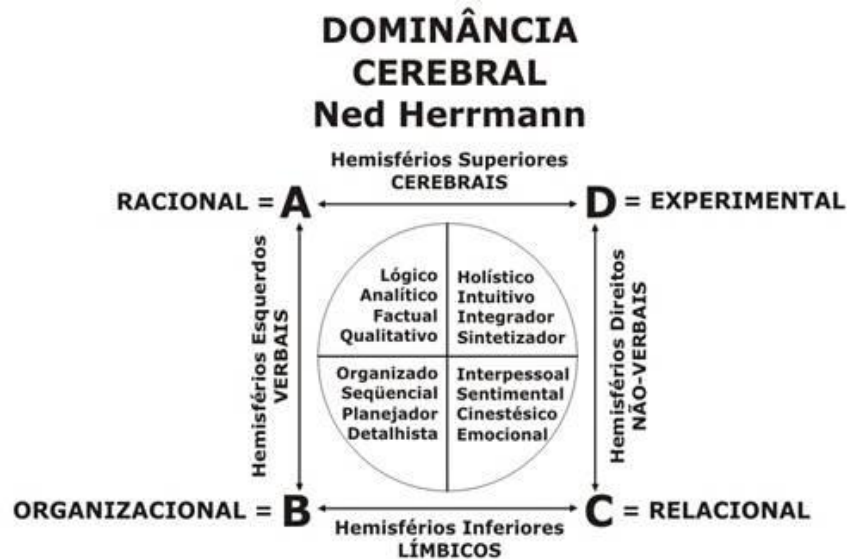
O teste vem de ganhando adeptos mundialmente, é utilizado para reconhecer estilos comportamentais dos indivíduos nas organizações e para auxiliar na solução de problemas, e na formação de equipes bem estruturadas conforme o perfil e a necessidade de cada atividade ou projeto. O instrumento também é utilizado pelas empresas em seus processos seletivos, com objetivo de identificar as características comportamentais predominantes nos candidatos concorrentes à vaga, buscando fazer a escolha mais assertiva do candidato que apresentar o perfil mais compatível com a vaga ofertada.

Conforme Herrmann (apud Miranda, 1997), considera a dualidade cerebral, ou seja, a distribuição das aptidões específicas entre dois hemisférios cerebrais – direito e esquerdo.

Dessa forma o hemisfério esquerdo abrigaria o raciocínio concreto lógico, forma e analítico, com base na razão. Já o hemisfério direito, abrigaria os raciocínios abstratos, conceituais, informativos e intuitivos, baseados em percepções.

Conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 02 - Os quatro quadrantes cerebrais.



Fonte: Herrmann, 1989.

Diante do exposto observa-se que cada quadrante possui um estilo, no entanto não é possível afirmar que existe um melhor do que o outro.

Considerando uma equipe, o ideal é que se tenham membros com predominância de todos os estilos, ou seja, uma equipe mista. Dessa forma a equipe seria composta com uma diversidade de perfis comportamental e de personalidade, onde cada um colabora de maneira singular, para alcançar as finalidades específicas da equipe.

É relevante cada um deve ter consciência de suas características pessoais e compreender as características dos seus colegas, para evitar ou amenizar possíveis conflitos que resultam destas diferenças.

Conforme a teoria de Ned Herrmann (1989), os quadrantes do cérebro possuem as seguintes características:

Superior esquerdo (SE) pessoas com aptidões dominantes neste pólo ocupam-se prioritariamente em como as coisas devem ser realizadas.

Inferior esquerdo (IE) pessoas com aptidões no pólo dedicarão suas atenções ao cumprimento das normas e rotinas.

Inferior direito (ID) os indivíduos com a predominância deste quadrante preferem um trabalho mais criativo e inspirador, ajuda a criar sinergia.

Superior direito (SD) pessoas que tem aptidões dominantes deste quadrante acharão novas maneiras de fazer as coisas, detesta rotinas.

Conforme ilustra a figura abaixo:

Quadro 02 - Os quatro quadrantes da dominância cerebral.

Analfítico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define objetivos ▪ Coleta dados e fatos ▪ Analisa as informações disponíveis ▪ Tem clareza no entendimento dos fatos ▪ Faz análise financeira das ações ▪ Faz considerações técnicas acuradas ▪ Faz análise de risco e impacto futuro das decisões. 	Experimental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assume riscos ▪ Busca incansavelmente novas oportunidades ▪ Tem visão de longo-prazo ▪ Usa a intuição ▪ Trabalha com correlações ▪ Sintetiza os problemas e projetos
Controlador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divide um problema em pequenas partes para ter uma visão mais clara do problema ou projeto ▪ Ordena as ações para atingir os objetivos propostos ▪ Faz análise de risco para avaliar as consequências da abordagem adotada ▪ Administra o plano ▪ Implementa o plano ▪ Acompanha os resultados. 	Relacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observa o ambiente de forma intuitiva ▪ Constrói cenários ▪ Comunica eficazmente os planos ▪ Consegue apoio, aderência e entusiasmo da equipe ▪ Trabalha as questões humanas ▪ Tem foco na satisfação dos clientes.

Fonte: Herrmann, 1989.

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.

Neste sentido percebe-se a importância do modelo apresentado, pois permite que os indivíduos se conheçam melhor (intrinsecamente), e também as organizações para melhor a personalidade de seus colaboradores, tornando mais simples a resolução de problemas interpessoais e minimizando os possíveis conflitos, ou seja, facilitando o gerenciamento das equipes, a partir de características individuais.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi do tipo exploratório, de abordagem qualitativa, tendo como procedimento técnico o estudo de caso. Optou-se por esse tipo de pesquisa pelo fato da pesquisa exploratória fornecer ao pesquisador um conhecimento amplo sobre o tema ou problema de pesquisa.

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2000, p. 126), “A pesquisa exploratória é usada para gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado”. Entende-se então que, a pesquisa exploratória é o meio que vai fazer com que prováveis hipóteses surjam para assim, facilitar a identificação de áreas para um melhor embasamento para o estudo.

O estudo envolveu todos os colaboradores do setor de informática, tendo como população – alvo 06 (seis) colaboradores, sendo todos Analista de Suporte de Tecnologia da Informação, ambos trabalham no mesmo setor e possuem as mesmas atribuições, todos estão possuem formação acadêmica na área de tecnologia da informação.

Referente ao instrumento de coleta de dados, optou-se pela utilização de um questionário denominado “Teste de Dominância Cerebral, 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 eram fidedignas a sua forma de pensar e agir.

Segundo Gil (2002) para que os dados da pesquisa sejam livres de erros introduzidos pelos pesquisadores, ou por outras pessoas, será necessário rigoroso controle da coleta de dados, para que não se colete dados enviesados. É necessário também, à medida que os dados sejam reunidos, examiná-los pra verificar se estão completos, claros, coerentes.

No presente estudo, uma análise dos dados foi realizada de forma manual, através da interpretação dos gráficos e descrição dos perfis comportamentais, gerados pelo questionário “Teste de Dominância Cerebral”.

Segundo Vergara (2000), o tratamento de dados refere-se à seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos problemas do estudo. Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente com a análise de conteúdo. Os dados são tratados e analisados de forma qualitativa.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Essa sessão trata dos resultados dos dados coletados na pesquisa, por meio do questionário - Teste de Dominância Cerebral, contendo 12 questões, e aplicado aos seis analistas de suporte da Unidade de Suporte Técnico (USUT), da empresa.

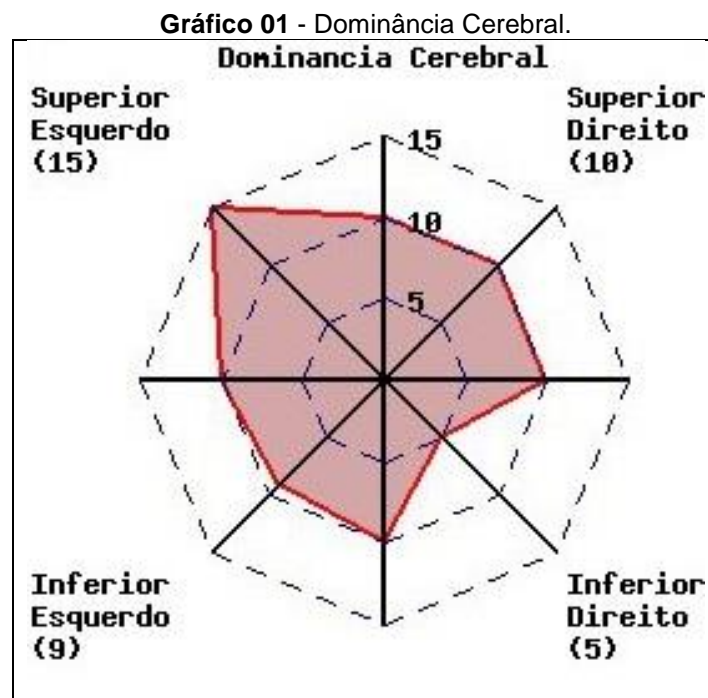
Não houveram dificuldades na coleta dos dados, visto que o envio e a aplicação do questionário ocorreram de forma digital, onde o link da página do formulário foi enviado por email a cada funcionário, eles responderam às perguntas, que ao final gera um gráfico e um resumo individual das características de cada indivíduo, demonstrando a predominância cerebral do quadrante, que cada colaborador utiliza.

Após todos os funcionários enviar as respostas, para a pesquisadora, a análise ocorreu de forma qualitativa, através da interpretação dos dados apresentados nos gráficos que foram gerados ao término do teste.

Os resultados da pesquisa mostram as áreas do cérebro, que são utilizadas com maior ênfase (predominância cerebral) no desempenho do seu trabalho, onde aos indivíduos que utilizam predominantemente o hemisfério direito do cérebro agem movidos pela razão e os que utilizam o hemisfério esquerdo são impulsionados pela emoção.

Participante A

O participante apresentou a predominância da dominância cerebral no quadrante superior esquerdo, conforme demonstra o gráfico 01 abaixo:



Fonte: Dados da Pesquisa

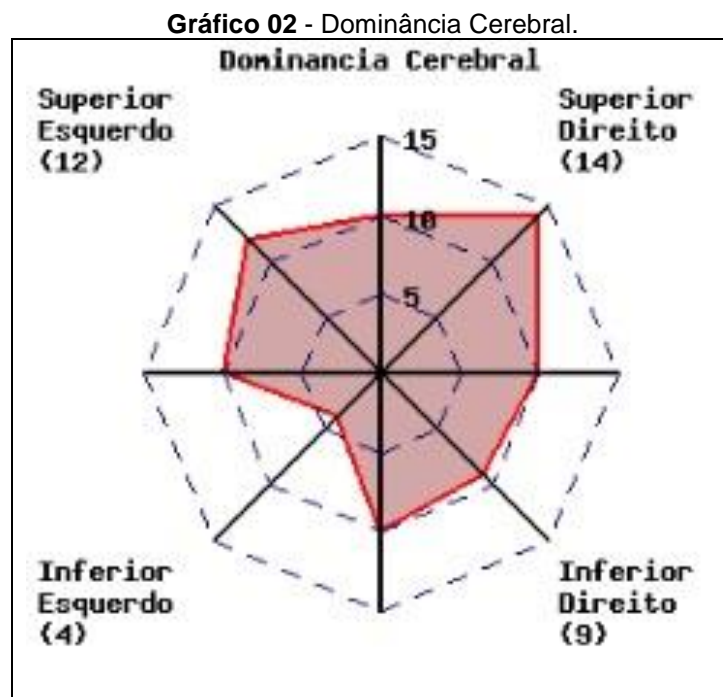
Analítico (SE): Hemisfério Superior Esquerdo - relacionado com a capacidade analítica, quantifica, é lógico, crítico e realista, gosta de números, entende de dinheiro, sabe como as coisas funcionam.

As pessoas que utilizam este quadrante possuem foco na ação e resultados, ou seja, é voltado para a execução da tarefa. Geralmente gosta de trabalhar sozinho, é objetivo, além de compreender bem os elementos técnicos e ter habilidades em solucionar problemas difíceis, sua forma de resolver os problemas é cartesiana.

O somatório da predominância cerebral em cada hemisfério: 24 representa hemisfério esquerdo (razão) e 15 representa hemisfério direito (emoção).

Participante B

O participante B apresentou a predominância da dominância cerebral no quadrante superior direito, conforme demonstra o gráfico 02 abaixo:



Fonte: Dados da Pesquisa

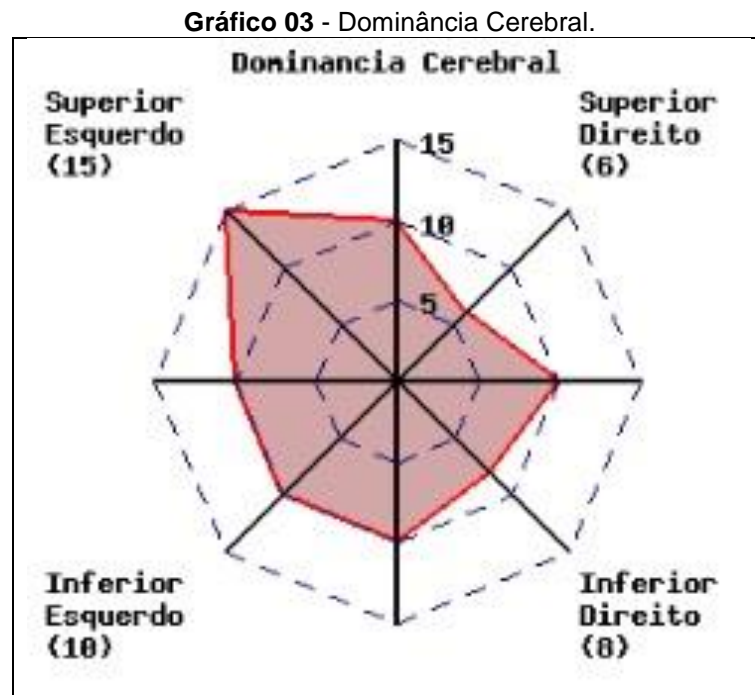
Experimental (SD): Hemisfério Superior Direito – tem insights, imagina, especula, corre riscos, é impetuoso, quebra regras, gosta de surpresas, percebe oportunidades.

Os indivíduos com este perfil dominante cerebral – experimental, que tem como características marcantes a capacidade de formular idéias e ter atitudes inovadoras, inventar soluções, espontaneidade. Geralmente odeia rotinas e se compromete verdadeiramente com as mudanças. Por isto pode ser considerado pelos colegas de trabalho como fantasioso, sonhador ou distraído. Contudo tem uma visão holística, enxerga sempre à frente.

O somatório da predominância cerebral em cada hemisfério: 16 referente ao hemisfério esquerdo (razão) e 23 corresponde ao hemisfério direito (emoção).

Participante C

O participante C apresentou a predominância da dominância cerebral no quadrante superior esquerdo, conforme demonstra o gráfico 03 abaixo:



Fonte: Dados da Pesquisa

Analítico (SE): Hemisfério Superior Esquerdo – analisa, quantifica, é lógico, é crítico, é realista, gosta de números, entende de dinheiro, sabe como as coisas funcionam.

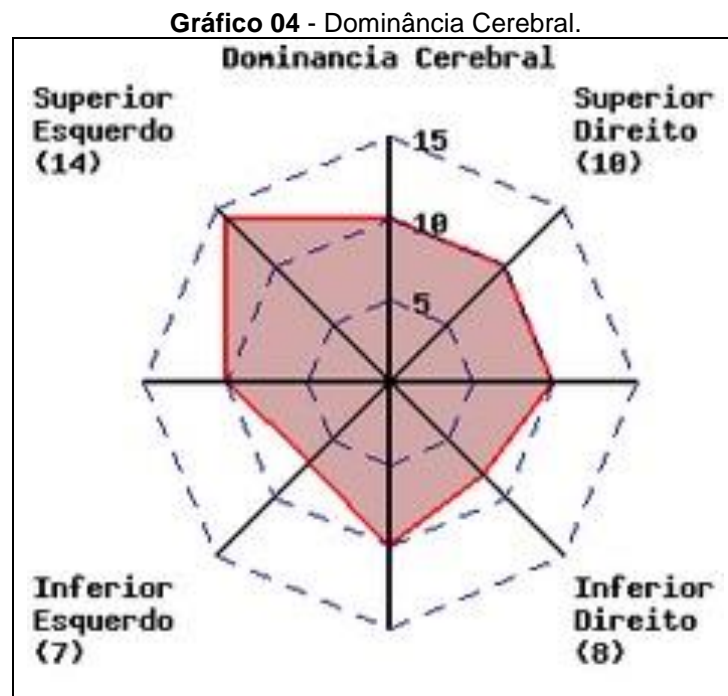
O participante C demonstrou características predominantes do quadrante superior esquerdo (SE), este perfil valoriza atitudes práticas e decisões rápidas. Suas habilidades normalmente estão voltadas para a análise crítica, gosta de estar bem

informado, possui capacidade de discutir de forma racional. Exige qualidade, prazo, custo e trabalho completo. Pode ser percebido como pelos demais membros da equipe como autoritário, arrogante ou desconfiado.

O somatório da predominância cerebral em cada hemisfério: 25 corresponde ao hemisfério esquerdo (Razão) e 14 é referente ao hemisfério direito (emoção).

Participante D

O participante D apresentou a predominância da dominância cerebral no quadrante superior esquerdo, conforme demonstra o gráfico 04 abaixo:



Fonte: Dados da Pesquisa

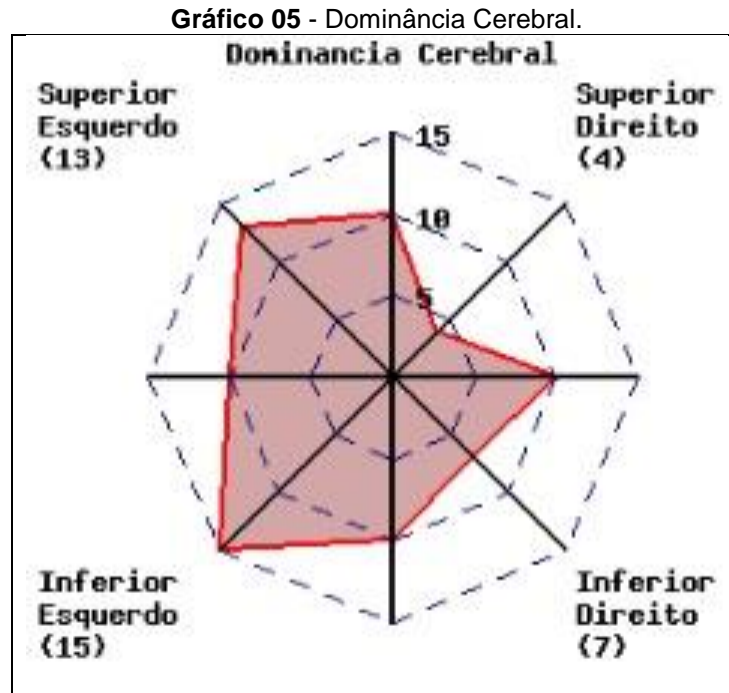
Analítico (SE): Hemisfério Superior Esquerdo – analisa, quantifica, é lógico, é crítico, é realista, gosta de números, entende de dinheiro, sabe como as coisas funcionam.

As pessoas com este perfil comportamental têm foco na execução da tarefa, gosta de aplicar fórmulas, analisar dados, lidar com aspectos financeiros, montar as coisas, fazer algo funcionar, resolver problemas difíceis, fazer análise de viabilidade, e processamento lógico.

O somatório da predominância cerebral em cada hemisfério: 21 corresponde ao hemisfério esquerdo (Razão) e 18 é referente ao hemisfério direito (emoção).

Participante E

O participante E apresentou a predominância da dominância cerebral no quadrante inferior esquerdo, conforme demonstra o gráfico abaixo:



Fonte: Dados da Pesquisa

Controlador (IE): Hemisfério Inferior Esquerdo – toma providências, estabelece procedimentos, faz acontecer, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja.

Os indivíduos com este estilo comportamental têm a capacidade de desenvolver as ações de forma organizada e planejada. São cautelosos, perfeccionistas, valoriza os dados, os fatos, a organização e a ordem. Gosta de cumprir cronograma, tarefas estruturadas. É, portanto, uma pessoa formal voltada para a obediência às regras estabelecidas.

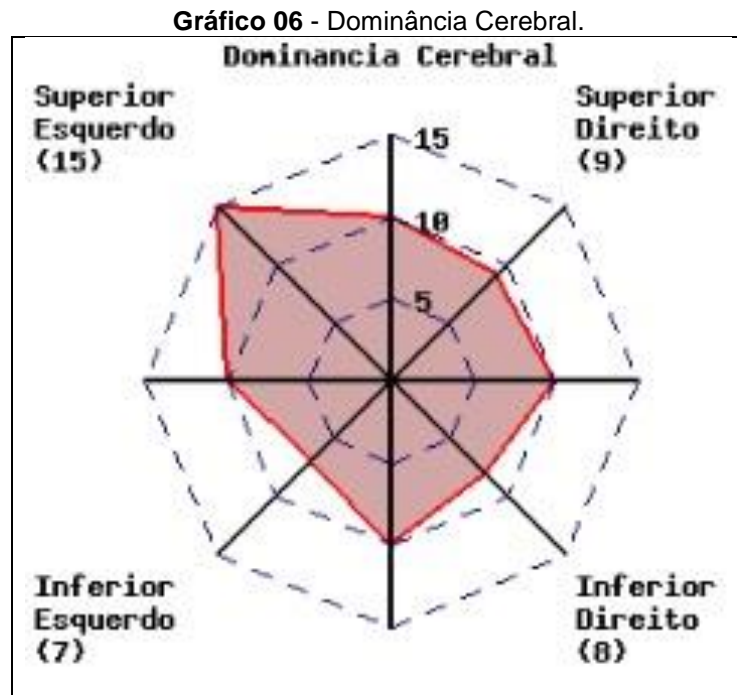
Por analisar muito antes de tomar uma decisão, o indivíduo com estilo comportamental controlador, pode ser visto pelos outros estilos como indeciso ou lento na tomada de decisão.

No caso um líder com prevalência deste estilo de personalidade. Geralmente é estável e firme nas decisões que toma, não é influenciável por emoções.

O somatório da predominância cerebral em cada hemisfério: 28 corresponde ao hemisfério esquerdo (Razão) e 11 é referente ao hemisfério direito (emoção).

Participante F

O participante F apresentou a predominância da dominância cerebral no quadrante superior esquerdo, conforme demonstra o gráfico abaixo:



Fonte: Dados da Pesquisa

Analítico (SE): Hemisfério Superior Esquerdo – analisa, quantifica, é lógico, é crítico, é realista, gosta de números, entende de dinheiro, sabe como as coisas funcionam.

O indivíduo com este perfil comportamental analítico valoriza a ação, os resultados, as atitudes práticas e as decisões rápidas. É, portanto, pessoa voltada para a tarefa, fala com franqueza sobre acontecimentos e pessoas. Trabalha de forma realista e prática, desempenha com dedicação as atividades que são pertinentes as suas atribuições. Trabalha bem com números e estatísticas e toma suas decisões baseadas em números.

O somatório da predominância cerebral em cada hemisfério: 22 corresponde ao hemisfério esquerdo (Razão) e 17 é referente ao hemisfério direito (emoção).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a mensuração dos dados apurados na pesquisa, os mesmos foram analisados e discutidos.

Referente à divisão do cérebro em quatro quadrantes distintos, conforme foi apresentado na teoria. O estudo identificou por meio do mapeamento da dominância cerebral da equipe de Analistas de Suporte da Unidade de Suporte Técnico (USUT), que dos 6 (seis) membros da equipe que participaram da pesquisa, 4 (quatro) apresentaram predominantemente o perfil analítico, 1 (um) o perfil controlador e 1 (um) o perfil experimental. Dessa forma 80% dos membros da equipe utilizam o hemisfério superior esquerdo (SE), este quadrante possui características racionais, voltado para a tarefa. Isto corresponde ao ponto positivo da equipe, pois as atribuições dos cargos destes profissionais exigem além de muita competência técnica, a habilidade para trabalhar com máxima de concentração nas atividades. Portanto demonstra que o estilo comportamental está alinhado com sua área de atuação e as atribuições do cargo que ocupam.

Sendo assim, o alinhamento destas variáveis colabora para satisfação das necessidades individuais e proporciona um clima organizacional agradável, visto que a pessoa realizada profissionalmente é comprometida com a organização, busca o autoconhecimento.

Observou-se que apenas 10% dos membros da equipe, utilizam o hemisfério inferior esquerdo (IE), os indivíduos que tem predominância cerebral deste quadrante, apresentam características controladora, seqüencial, detalhista. Com isso constatou-se uma vantagem para equipe, uma vez que o profissional com tais traços comportamentais está sempre atento aos detalhes, desempenha as tarefas com cautela, planejando cada passo, o que conseqüentemente minimizam as chances de erros ou retrabalhos e colaborando para a qualidade total das atividades.

Segundo Hackman e Wageman (1995) os funcionários naturalmente se preocupam com a qualidade de seu trabalho e se interessam na melhoria da qualidade, desde que a empresa ofereça as ferramentas e o treinamento necessários e sintam que a gerência dá atenção a suas idéias. Sendo assim, o resultado final da organização só será satisfatório, se houver qualidade no trabalho individual e em equipe.

Verificou-se que também apenas 10% dos membros da equipe apresentaram a predominância cerebral do hemisfério superior direito (SD), as pessoas com este perfil comportamental, são experimentais, holística, intuitivas.

Portanto ter colaboradores com este estilo comportamental agrega valor muito para equipe, pois ela não está voltada somente à execução das tarefas, mas está sempre inovando. Os indivíduos com este perfil comportamental estão sempre em busca de novos objetivos, sendo assim, colaboram para que o ambiente de trabalho e as rotinas sejam menos maçantes e podendo instigar aos demais saírem do comodismo.

Segundo Albornoz (2008) é difícil o sujeito moderno dar sentido a sua vida se não for por meio do trabalho, isso ocorre em devido ao ser humano ser valorizado pelo o que faz. Neste sentido, Bassani (2010), assevera que é através do êxito no trabalho que o sujeito adquire estima social, ou seja, esta estima deriva de suas capacidades e habilidades laborais.

Diante da realidade encontrada, percebeu-se que devido ao tipo de atividade desempenhada pela equipe, que exige um elevado nível de competências e conhecimentos técnicos, requer muita concentração, raciocínio lógico e rapidez no processamento e compreensão das informações, por isto deu-se o fato de 90% da totalidade de membros da equipe apresentar a predominância do hemisfério esquerdo, que dar prioridade à linguagem, à lógica, à razão, portanto características indispensáveis para os profissionais desta área.

Quanto à divisão do cérebro em hemisfério, o estudo mostrou que apenas 10% da equipe utilizam a capacidade do hemisfério direito, que dar prioridades à imaginação, à intuição, à emoção. Apesar da complexidade da área de TI, que exigem elevado grau de racionalidade, é de suma importância que os profissionais desta área também tenham uma capacidade imaginação elevada, para que possam inovar sempre, já que a tecnologia da informação é uma área extremamente mutável.

Apesar de 10% da equipe utilizar o hemisfério direito nenhum indivíduo, apresentou a predominância do quadrante inferior direito (ID), responsável pela capacidade relacional. Isto se deve especificamente as características do cargo que requer profissionais com alta bagagem de conhecimentos e trabalhos que geralmente são mais isolados (cada em sua tarefa específica). No entanto isto pode gerar um gargalo, pois apesar de ter equipe heterogênea, ou seja, composta (profissionais com predominância de três quadrantes diferentes), o quadrante inferior direito, traz muitos

benefícios para um grupo, pois os indivíduos com este perfil possuem facilidade em comunicar-se de forma eficaz, está sempre motivado, trabalha fortemente o espírito de equipe, gosta de apoiar e entusiasmar pessoas. Desta forma colabora para um bom relacionamento interpessoal e evita que a equipe fique engessada somente nas tarefas, pois o engessamento é uma característica típica das empresas públicas, o que afeta diretamente a produtividade.

Percebeu-se que apesar da equipe de Analistas de Suporte, possuir maior parte dos membros, fazendo uso do mesmo quadrante superior esquerdo (SE), existem outros indivíduos que fazem o uso de outros quadrantes, superior direito (SD) e inferior esquerdo (IE), isto é bom, pois significa que a equipe possui representatividade de todos os estilos de personalidade, requisitos necessários para o alcance de altos desempenhos, levando em consideração cada membro, e o quanto cada um pode colaborar com suas características peculiares para o alcance dos objetivos.

Os resultados obtidos foram satisfatórios com bases nas teorias apresentadas neste trabalho, pois através de uma equipe com diferentes estilos de dominância cerebral, facilitará o árduo trabalho do líder no gerenciamento da equipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O objetivo da presente pesquisa foi mapear os perfis comportamentais, presentes na equipe de Analistas de Suporte da Unidade de Suporte Técnico (USUT) da Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (Caern).

Respondendo aos objetivos, por meio da aplicação do “Teste de dominância cerebral” aos membros da equipe da empresa, percebeu-se que a equipe está bem estruturada com colaboradores de diferentes perfis.

Baseado nas informações obtidas por meio dos dados coletados, conclui-se que o quadrante predominantemente utilizado por maior parte dos membros da equipe é o inferior esquerdo (IE), que corresponde a lógica. E que nenhum membro da equipe apresentou a dominância cerebral do quadrante (ID) relacional.

Recomenda-se que o líder quando for fazer nova formação ou alterações na equipe, insira também indivíduo com a predominância do quadrante Inferior direito (ID), uma vez que este quadrante é responsável pelo comportamento relacional, ou

seja, pessoas com este perfil relacionam-se com muita facilidade. Logo uma equipe composta com membro com este perfil, terá um maior relacionamento interpessoal.

Conclui-se que a instituição necessita adotar o instrumento de dominância cerebral, na gestão de recursos humanos em todos os níveis organizacionais, tanto para as novas formações de equipes, bem como para possíveis alterações nas células de trabalho ou projetos, visto que por tratar-se de uma empresa pública a forma de recrutamento e seleção é feita através de concursos públicos, onde são medidos apenas os conhecimentos intelectuais como forma de ingresso, ou seja, não são feitos testes de estilos comportamentais. Logo, estes fatores podem representar uma ameaça para a empresa, uma vez podem dificultar ou gerar conflitos de personalidade na equipe, podem comprometer o clima organizacional e o desempenho da equipe.

Sugere-se a utilização deste instrumento na gestão de recursos humanos da Caern, a fim de mapear o perfil comportamental de todos colaboradores da instituição. E deste modo propiciar melhores resultados, a partir do conhecimento do perfil comportamental dos seus servidores e alinhar ao planejamento estratégico, objetivando maior precisão dos resultados individuais e grupais e maior eficiência dos líderes.

Portanto, esta pesquisa possibilitou com o auxílio da ferramenta “Teste de Dominância Cerebral”, o mapeamento dos aspectos comportamentais dos colaboradores da USUT da Caern. Os resultados servem de auxílio para que o gestor do setor tome as melhores decisões, considerando o comportamento individual dos seus liderados. Com isso o ocasionará em um retorno positivo tanto para a organização quanto para os seus colaboradores.

Acredita-se que com a adoção das medidas propostas haverá a minimização dos conflitos, bem como proporcionará uma maior eficiência da liderança e maiores ganhos de produtividade.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

BASSANI, J. C. Trabalho e reconhecimento: análise das condições de trabalho e reconhecimento na Clínica Odontológica “X”, em Porto Alegre, em 2009. **Conversas e controvérsias**, Porto Alegre, v.1, n.1, p. 40-56. 2010.

BRUM, A. de M. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CAERN. Análise de Águas Residúrias. Gerência da qualidade do produto e meio ambiente. Relatório impresso. Disponível em: <<http://www.caern.rn.gov.br/>>. Acesso em: 05 dez de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____, _____. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed São Paulo: MAKRON Books Ltda, 1994.

_____, _____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 2004-A.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HACKMAN, J.R e R Wageman. **Total Quality management: empirical, conceptual and practical Issues**. Administrative Science Quarterly, 1995.

HERRMANN, Ned. **The Creative Brain**, Lake Lure, NC: Brain Books, 1989.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. 17. Ed Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAMCOBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**, 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. Ed São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada** 1. Ed São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: https://www.personalidades.mobi/Dominancia_Cerebral/ Acesso em: 14 março de 2016

MIRANDA, R. L. **Além da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

ROBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.