

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉA CAMILO SOARES LUCAS SILVA

**DOMINÂNCIA CEREBRAL: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE
CONTAS DO ESTADO/RN-TCE**

NATAL/RN
2017

ANDRÉA CAMILO SOARES LUCAS SILVA

**DOMINÂNCIA CEREBRAL: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE
CONTAS DO ESTADO/RN-TCE**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à coordenação do Curso de
Administração do Centro Universitário do
Rio Grande do Norte como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Flavio Emílio
Monteiro Cavalcanti

NATAL/RN
2017

ANDRÉA CAMILO SOARES LUCAS SILVA

**DOMINÂNCIA CEREBRAL: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE
CONTAS DO ESTADO/RN-TCE**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à coordenação do Curso de
Administração do Centro Universitário do
Rio Grande do Norte como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Flavio Emílio
Monteiro Cavalcanti

Aprovado em: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti
Orientador

Prof. Msc. Adriano Macêdo dos Santos
Membro Examinador

Prof. Msc. Marcelo Santos Arcanjo
Membro Examinador

RESUMO

As empresas nos últimos tempos, vem, buscando novas formas de pensar e agir investindo na área de gestão de pessoas e isso não se limita as organizações privadas, tem se estendido ao setor público. As organizações públicas, vem modificando e renovando os seus conceitos em busca de servidores mais comprometidos, qualificados e satisfeitos contribuindo para o ajuste organizacional e operacional do setor público. Este artigo tem como objetivo principal, analisar os perfis comportamentais e os efeitos do hemisfério dominante, auxiliando a gestão pública em busca de uma liderança de sucesso e uma equipe eficiente e motivada. A dominância cerebral auxilia o gestor na organização da sua equipe possibilitando extrair o melhor de cada perfil comportamental, organizando a distribuição de cada atividade reconhecendo as potencialidades e incentivando as competências individuais. Os dados foram coletados através de um instrumento desenvolvido por Ned Herrmann, nominado como dominância cerebral. A amostra foi constituída utilizando-se da equipe da diretoria de expediente do TCE/RN. Como abordagem desse estudo de caso, foi aplicado um teste auto avaliativo, mostrando como resultado a predominância do hemisfério cerebral por meio de um mapeamento com abordagens detalhistas e amplas.

Palavras-chave: Estilos comportamentais. Liderança. Dominância cerebral.

ABSTRACT

Companies in recent times has sought new ways to think and Act, investing in people management that is not only limited to private organizations, but it's also extended to public sector. Public organizations have modified and renewed their concepts in search for more committed, qualified and content servers contributing to organizational and operational adjustment of public sector. This article aims to examine the behavioral profiles and the effects of the dominant hemisphere, assisting public management in search for a successful leadership and an efficient and motivated team. Cerebral dominance assists the Manager on staff organization, enabling to extract the best from each behavioral profile, organizing the distribution of each activity by recognizing potentialities and encouraging individual skills. The data were collected through an instrument developed by Ned Herrmann, that is called brain dominance. The sample was composed by the directory team from TCE/RN office. As approach in this study case, a self evaluation test was applied, showing the prevalence of brain hemisphere through a mapping with particular and wide approaches.

Keywords: Behavioral styles. Leadership. Brain dominance.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Caracterização da organização	8
1.2	Estrutura da área de gestão do capital humano (RH)	8
1.3	Problemática	9
1.4	Objetivos	10
1.5	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Liderança	12
2.2	Diferença entre líder, chefe e gerente	13
2.3	Liderança e liderado	14
2.4	Dominância cerebral	16
3	METODOLOGIA	20
4	RESULTADO	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	24
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
	ANEXO 1	29
	ANEXO 2	30
	ANEXO 3	37

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sempre em busca de inovações, pois o mercado é inconstante e os consumidores estão cada vez mais exigentes com os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas. Renovar, refazer criar novas estratégias é algo de grande importância em todas as organizações sejam elas privadas, públicas, indústrias, lucrativas ou não. O sucesso está na forma de administrar e conduzir todos os processos e etapas da gestão.

No cenário moderno e atual é indispensável uma liderança que busque incessantemente meios para aperfeiçoar e aprimorar o seu desempenho como gestor, mais também a satisfação e motivação de seu grupo. Por isso no funcionalismo público esse olhar de solidez e estabilidade, vem se modificando cada vez mais e se transformando em um desejo, anseio e necessidade que o profissional tem de crescer e se desenvolver intelectualmente e profissionalmente.

A liderança é necessária para que todos os objetivos traçados sejam bem comunicados e alcançados, garantindo a eficiência da equipe e satisfação pessoal e profissional.

Tendo em vista que liderar é uma tarefa bem complexa, o gestor precisa desenvolver suas competências e habilidades para saber lidar com um grupo heterogêneo, onde cada um expressa suas atitudes e emoções, ou seja, personalidade e características comportamentais das mais diversas formas. Sendo assim para o líder é possível através do mapeamento da dominância cerebral, identificar cada estilo comportamental da sua equipe.

A dominância cerebral auxilia no processo de identificação da predominância dos hemisférios cerebrais, que estabelece as formas de receber e processar as informações estabelecendo quatro diferentes tipos de comportamento. De acordo com a aptidão cerebral mais aguçada, podemos dizer que uma pessoa pode ser mais realista, metódico, sentimental ou experimental. Essa ferramenta é muito importante para a gestão de pessoas, pois através dela o líder poder analisar cada membro do seu grupo e destinar cada um para uma função específica na empresa, considerando o seu perfil e interagindo com os seus conhecimentos técnicos, contribuindo para um melhor desempenho e motivação mantendo um clima organizacional favorável na empresa.

As empresas que buscam a cada dia uma administração bem sucedida através de uma liderança inspiradora, que está sempre em busca de estratégias inovadoras comprometendo-se em oferecer qualidade e satisfação aos seus clientes e colaboradores, alcançam um diferencial competitivo.

1.1 Caracterização da organização

A organização tem como razão social, Natal Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE), que também é o seu nome fantasia e está localizada na Av: Pres. Getúlio Vargas, nº 690, Petrópolis, Natal/RN e tem como atividade econômica principal a administração pública geral.

De acordo com o artigo 52 da Constituição Estadual, compete à Assembleia Legislativa, através do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e de todas as entidades da administração direta e indireta.

Composto por sete conselheiros, o Tribunal de Contas do Estado realiza o controle externo dos órgãos do Governo do Estado e de todos os municípios do Rio Grande do Norte, observando os aspectos de legalidade, legitimidade e economicidade.

A história do TCE começou oficialmente em 12 de janeiro de 1961, data oficial da sua criação, no final do governo de Dinarte Mariz.

Possuindo apenas uma sede (matriz) o TCE tem com área geográfica de atuação todo o estado do Rio Grande do Norte.

1.2 Estrutura da área de gestão do capital humano (RH)

O TCE/RN conta atualmente com 529 (quinhentos e vinte e nove) servidores para o desempenho de suas atividades, suprimindo todas as necessidades no exercício de suas funções, de forma completa. Estando distribuído da seguinte forma:

Quadro1 - Distribuição dos servidores

CATEGORIA FUNCIONAL	PROVIDOS
Comissionados	95
Conselheiros	07
Procuradores	06
Auditores	03
Terceirizados	20
Servidores cedidos ao TCE	66
Corpo Técnico Administrativo (Efetivos)	245
Estagiários	87
TOTAL	529

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.3 Problemática

A finalidade de desenvolver esse artigo tem a pretensão de identificar e levantar um diagnóstico das principais dificuldades na organização pública, particularmente no setor da DE – Diretoria de Expediente do TCE/RN. Nesse sentido serão mencionados, alguns fatores que se tornam obstáculos para o aprimoramento das tarefas e alcance de resultados satisfatórios.

A divisão desproporcional do serviço e o despreparo, concernente a falta de qualificação e profissionalização da equipe para a execução e possível substituição do servidor nas tarefas desempenhadas pelo setor, faz com que alguns fiquem sobrecarregados e outros ociosos, ocasionando o acúmulo de documentos e o atraso nas providências necessárias para uma tomada de decisão. A falta de treinamento e desenvolvimento, para a execução das tarefas, ocasiona o atraso na produtividade operacional.

No setor de protocolo que faz parte da diretoria de expediente local onde é realizado o primeiro contato de recebimento dos processos e documentos, para posteriormente serem tramitados para os setores responsáveis por cada providência, há uma deficiência de pessoal, falta de padronização no cadastramento dos documentos e uma insuficiência de comunicação no repasse das informações e alterações referente ao recebimento, autuação e cadastramento de documentos e

processos, ocasionando erros e um retrabalho das atividades. A deficiência no repasse de informações dificulta o atendimento ao público, impossibilitando direcioná-los aos setores de competência ou no esclarecimento de algumas dúvidas, gerando desconforto comprometendo a qualidade do serviço prestado. A falta de um manual descrevendo o passo a passo do tipo processual, no momento do cadastro dos documentos gera transtornos ocasionando erros, conflitos e ineficiência.

Tendo em vista que no mundo corporativo a busca por qualidade e resultados, cada vez melhor, termina impondo a administração pública alguns desafios principalmente na área de gestão de pessoas. Um desses grandes desafios é procurar entender o perfil de cada colaborador e de como a dominância cerebral contribui para o desempenho da sua função e a formação de uma equipe eficiente.

Portanto para um melhor aprofundamento desta avaliação, foi aplicado o “Diagnóstico de Dominância Cerebral” no TCE/RN (Tribunal de Contas do Estado) através de um mapeamento no setor da DE-(Diretoria de Expediente), que trouxe como resultado o estilo natural de pensamento e comportamento dos servidores deste setor, podendo contribuir para um melhor direcionamento das funções.

Diante o exposto a seguinte questão é levantada: **Quais os perfis de dominância cerebral dos servidores do TCE/RN do setor da Diretoria de Expediente?**

1.4 Objetivos

Este estudo tem como objetivo geral, levantar os perfis comportamentais - dominância cerebral da equipe da diretoria de expediente, auxiliando a gestão em busca de uma liderança de sucesso e uma equipe eficiente e motivada. Na finalidade de alcançar o objetivo geral proposto por este trabalho, foram empregados os seguintes objetivos específicos: mapear a predominância dos hemisférios cerebrais, mapear o uso de abordagens detalhistas e amplas e indicar ações para a melhoria dos resultados da equipe, dessa forma é possível identificar os estilos comportamentais e melhor direcionar a gestão da referente equipe para a organização.

1.5 Justificativa

O servidor é uma peça fundamental para que a máquina pública funcione. Sendo assim a investigação deste trabalho de pesquisa é voltada para a descoberta da forma de pensamento que influencia no comportamento dos servidores públicos, que colaboram através de suas atividades (Processos Produtivos), no alcance da missão estabelecida pela organização. Nesse sentido percebe-se que o mapeamento da dominância cerebral é um motivo relevante, pois identifica o estilo predominante de cada pessoa, pensamento e comportamento, mostrando a dimensão de como essa ferramenta é importante para a gestão de uma equipe.

A dominância cerebral é uma ferramenta considerável, ela assessora o gestor a alocar ou realocar o indivíduo para as atividades ou áreas que sejam inerentes as suas características e seu perfil comportamental, não avalia apenas o seu conhecimento técnico, minimizando conflitos e aumentando a integração da equipe.

O desenvolvimento deste trabalho tem por justificativa identificar os perfis de comportamento de cada servidor, através do mapeamento da dominância cerebral, com a aplicação de um teste de autoconhecimento que identifica o perfil comportamental e personalidade de cada um. Esse teste é voltado para a descoberta da forma de pensamento, que influencia no comportamento das pessoas e suas ações, possibilitando ajustes e melhorias com o objetivo de influenciar no rendimento e nas atividades rotineiras.

Essa investigação busca auxiliar o gestor na compreensão das necessidades e possíveis adaptações entre os objetivos da instituição e dos colaboradores, a fim de contribuir para o bom funcionamento da organização a satisfação dos profissionais e o sucesso da organização. Fazer um mapeamento do perfil comportamental é uma algo de muita importância para as empresas, pois ajuda o gestor a entender o perfil de sua equipe e trabalhar os pontos positivos e negativos, em busca de entender e melhorar o desempenho do trabalho de cada indivíduo, melhorando cada vez mais o processo produtivo.

Essa pesquisa foi aplicada com colaboradores do setor DE do TCE/RN, a fim de trazer para esse Tribunal de Contas do Estado a relevância de conhecer a personalidade de cada colaborador e assim entender, ajustar e melhorar no desempenho das funções contribuindo para a área de gestão de pessoas.

Essa pesquisa justifica-se também, pois o desenvolvimento deste trabalho tem por finalidade contribuir com pesquisas acadêmicas futuras, servindo como referência e inspiração para novos artigos e trabalhos científicos.

A pesquisa é viável pois, é um trabalho inédito neste Tribunal de Contas do RN sem gerar nenhum ônus, foi realizada através de um levantamento de dados e uma avaliação da predominância cerebral para entender melhor os modelos mentais e aptidões cerebrais, trazendo uma grande contribuição para a sociedade, como um meio de investigação mais amplo sobre liderança e liderados utilizando a ferramenta de Dominância Cerebral, tomando como base a avaliação do autoconhecimento.

Esse tema foi escolhido pelo interesse da pesquisadora, de contribuir através dessa ferramenta que busca auxiliar o gestor no conhecimento do perfil e comportamento dos seus liderados, para um despertar dos líderes em entenderem um pouco mais sobre sua equipe. E através da diversidade de intelectos, trabalhar em busca de aprimoramento e sucesso na realização das atividades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

A liderança é a ação de conduzir indivíduos a algum lugar, direcionando-os ao alcance dos objetivos e metas propostos pela organização. É importante para todas as organizações uma liderança eficaz e consistente, que fornece aquilo que os colaboradores ainda não conseguiram alcançar por seu próprio mérito.

Liderar vai além de comandar, direcionar e coordenar uma equipe é algo inspirador, que provoca o entusiasmo, incentivo e influencia o indivíduo a querer desempenhar o seu trabalho de forma muito mais satisfatória.

De acordo com Montana e Charnov (2010, p. 243) “Liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros para alcançar os objetivos desejados.” Sendo assim para que haja uma motivação para a realização das tarefas e alcance dos objetivos propostos pela organização é preciso influenciar inspirando ações e mudanças de vários tipos de comportamento dos seguidores.

Nesse sentido, para que tal tarefa seja desenvolvida, o gestor deve também saber liderar os empregados, mas esse formato de liderança

tem que ser brando, tranquilo, sem coerção, estimulando os trabalhadores a realizar suas tarefas e seus trabalhos de maneira satisfatória. (BONOME, 212, p. 38).

Para Montana e Charnov (2010, p.310) “a comunicação eficaz é absolutamente essencial para o sucesso gerencial e organizacional. Se um gerente não conseguir se comunicar com os seus subordinados, as funções gerenciais terão pouco sucesso”. A comunicação é o elo entre as pessoas é maneira mais eficaz de transmissão das mensagens e tem que acontecer de forma limpa e entendível, por isso o líder tem ter clareza nas informações para que seus liderados alcance as metas e tenha um bom desempenho nas suas atividades chegando ao objetivo desejado.

Saber se relacionar e conservar a harmonia em determinado ambiente composto de uma diversidade de pessoas, constituída de diferentes características é algo essencial para o desenvolvimento do profissional e da sua equipe, para isso acontecer é necessário um líder que tenha competência, habilidade e atitude. Segundo Chiavenato (1999, p.555) “a liderança é de certa forma um tipo de poder pessoal. Através da liderança, uma pessoa influencia outras em função do relacionamento existente”.

2.2 Diferença entre líder, chefe e gerente

Líder, chefe, autoridade, gerencia ,são palavras que vem automaticamente ao nosso pensamento quando falamos de liderança. Liderar não é uma tarefa fácil porém necessária, pois estimula e inspira as pessoas a contribuírem para um bom desempenho de suas funções no ambiente de trabalho.

Porém ha uma diferença de líder para gerente, mesmo que a liderança seja importante para a gerência um se destaca mais que o outro, um por seu carisma e o outro por sua forma mais coercitiva.

Liderança e gerência não são o mesmo conceito. De fato uma pessoa pode ser um gerente eficaz – um bom planejador e um administrador justo e organizado – e mesmo assim não ter a capacidade motivacionais de um líder. Outros podem ser gerentes eficazes – hábeis em inspirar entusiasmo e devoção – mas carecer das habilidades gerenciais necessárias para canalizar a energia que despertam nos outros. (STONER E FREEMAN, 2014, p.344).

O líder tem o intuito de conduzir e inspirar as pessoas como um condutor rumo as estratégias traçadas pela organização, elevando a autoestima dos seus subordinados valorizando as habilidades dos indivíduos e a busca dele não se limita só aos resultados.

Enquanto o chefe tem uma visão de que os seus subordinados devem cumprir as ordens estabelecidas, aponta, ordena e acha que realizar um trabalho com excelência não passa de uma obrigação do colaborador. Segundo Krause (1975, p.73) “Daí a absoluta necessidade de o chefe moderno aprender a ser líder. Não há chefia e liderança. A liderança é um processo de chefia”.

A preocupação dos líderes nos dias atuais tem crescido em relação a esclarecer a diferença de líder e chefe, pois o líder é a figura responsável por garantir que os funcionários saibam a importância do seu papel no desempenho dos processos produtivos, que caminha para o alcance do sucesso da empresa. Ele motiva, inspira e tenta proporcionar a evolução no intuito de descobrir capacidade, habilidade e direcionar os talentos para cada área de atividades apropriada. Enquanto o chefe, da ordem, impõe e mantém uma distância mostrando o seu comando e autoritarismo. Esse tipo de liderança tem ficado para trás cada vez mais, pois as organizações nos dias atuais tem se preocupado em trazer para empresas um líder que se preocupa com o desenvolvimento de sua equipe no alcance da eficácia da organização pensando no bem estar coletivo e não só no mérito próprio.

2.3 Liderança e liderado

Para qualquer organização é essencial manter sempre um bom relacionamento entre liderança e liderados, pois confere benefícios para ambas as partes e o sucesso da organização.

A liderança tem uma grande responsabilidade no desenvolvimento e motivação do desempenho das atividades dos liderados e no processo de crescimento e ascensão da carreira. O líder potencializa o trabalho individual e em equipe, inspira os subordinados e os motiva a desenvolver suas competências, habilidades técnicas e comportamentais.

Para Chiavenato (1999, p.555) “a capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está muito ligado ao poder que se percebe no líder”. Cada líder

tem seu estilo de liderança e suas características pessoais, mas o poder de que ele exerce é predominante de sua posição hierárquica ou de sua autoridade.

Porém Chiavenato (1999) conceitua cinco diferentes tipos de poder que um líder pode possuir:

Poder coercitivo: é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender em atender as exigências do líder poderá leva-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar. Deixar de promover ou demitir o funcionário.

Poder de recompensa: é o poder que se apoia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado pretende obter. Baseia-se na capacidade de reconhecer e recompensar o outro pela execução de alguma tarefa.

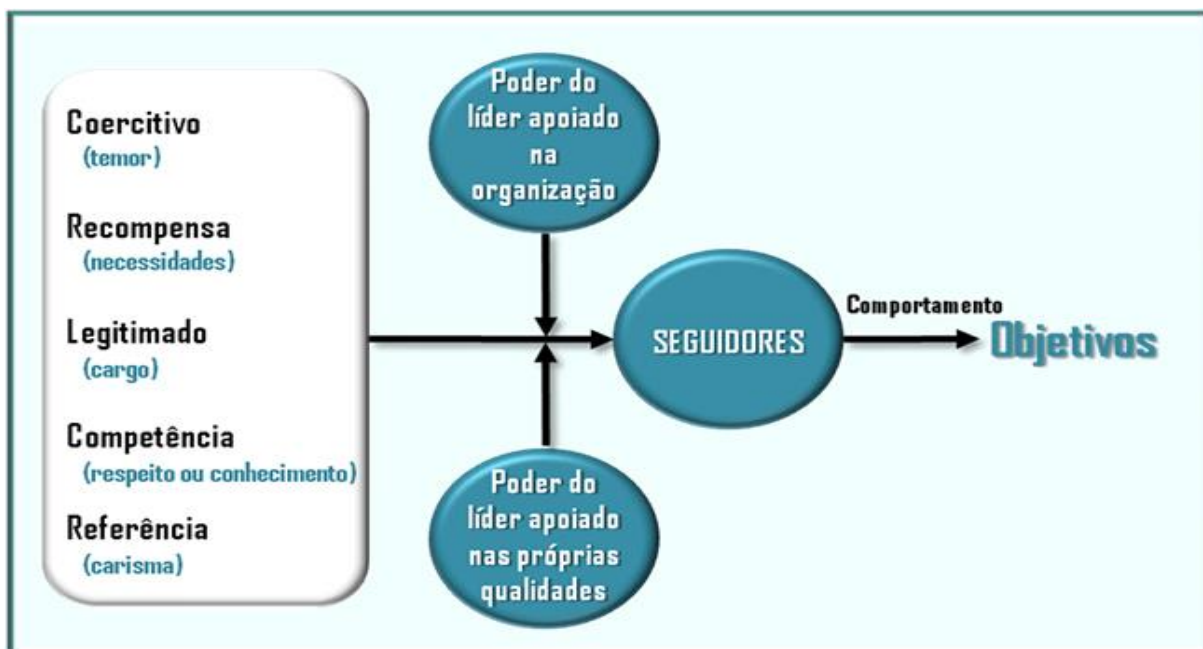
Poder legitimado: é o poder que decorre do cargo ocupado pelo indivíduo no grupo ou hierarquia organizacional. É a nivelação hierárquica que estabelece os escalões de autoridade dentro da organização. É baseado no poder que o líder tem de exercida pela autoridade do cargo.

Poder de competência: é o poder baseado na especialidade, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa. Os liderados percebem o líder como alguém que possui certos conhecimentos ou conceitos que excedem os seus próprios conhecimentos. É aquele que conhece e domina o assunto.

Poder de referência: é o poder baseado na atuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade possui poder referencial. É um poder conhecido como carisma.

A figura1demonstra as bases do poder: organizacional e individual.

Figura 1: Bases do poder



Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Compreende-se que a liderança que é baseada no poder de recompensa, coerção ou do poder legitimado ela esta alicerçada somente no poder que a organização confia ao líder.

Mais o líder que possui o poder de competência e de referência exerce uma liderança eficaz, pois são decorrentes da própria pessoa e não da autoridade que lhe é confiada.

2.4 Dominância cerebral

A teoria de Ned Herrmann percebeu que há quatro formas de receber e processar as informações no cérebro e criou dois eixos que são divididos em: quatro quadrantes, superior esquerdo e direito e inferior direito e esquerdo. Herrmann classifica o estilo de pensamento humano relacionado ao lado do cérebro dominante, sendo assim não há um estilo predominante, cada pessoa tem um que se destaca mais apesar de todos terem um pouco de cada um.

Gramigna (2007), em seu artigo que discorre sobre o tema, afirma ainda que “Nele, Hermann distingue as habilidades de cada um dos hemisférios, propondo

quatro quadrantes. De acordo com Herrmann, as escolhas pessoais relativas à profissão e a própria conduta na vida resultam de tendências hemisféricas”.

Cada pessoa tem um estilo que determina as suas preferências comportamentais influenciando no seu comportamento do dia-a-dia. Não há um estilo melhor que o outro e sim funções adequadas para cada estilo. “Conhecer o seu estilo te ajudará a entender quais funções são mais adequadas ao seu estilo e que outros estilos são complementares a você”. (LOPES, 2017).

Cada estilo dirá quais as aptidões cerebrais que mais se destacam e foram mais trabalhadas durante os anos. Essas aptidões podem ser compostas por indivíduos com comportamentos mais racionais, sensitivos ou experimentais.

Para um melhor aprofundamento Herrmann desenvolveu um instrumento que é nominado como “Teste de Dominância Cerebral”, através dele pode-se obter informações sobre os estilos comportamentais dos colaboradores nas organizações e suas características. Esse teste vem sendo muito utilizado pelas organizações, como forma de conhecer melhor o colaborador e assim montar uma equipe de trabalho mais equilibrada e gerando mais resultados.

Conforme o artigo escrito por (Moreira, 2017), afirma que:

Esses estudos foram se tornando cada vez mais sofisticados, até que Ned Herrmann apresentou os resultados da sua pesquisa, de que o cérebro era formado de estruturas emparelhadas, dispostas em quatro quadrantes, com as seguintes características.

Pessoas com predominância no lado esquerdo do cérebro são consideradas analíticas lógicas e sequenciais e as predominantes do lado direito são consideradas mais intuitivas e emocionais. Sendo assim o hemisfério esquerdo contém os raciocínios formal, concreto e lógico e o hemisfério direito contém os raciocínios perceptivos, conceituais e intuitivos.

Conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 2: Os quatro quadrantes cerebrais



Fonte: Ned Herrmann

Em cada quadrante um estilo se destaca, mas nem um estilo pode ser considerado melhor ou pior do que o outro, pois cada pessoa tem seu estilo natural de comportamento e pensamento. Nas organizações no momento de estruturação de uma equipe, seria importante que houvesse diferentes pessoas com características comportamentais e perfis diversificados. É importante entender que cada pessoa possui suas características pessoais de pensamento e comportamento e que isso pode ser equilibrado medida que as atividades acontecem.

O aprofundamento do estudo de Herrmann faz uma classificação, dos estilos de pensamento e relaciona de acordo com lado dominante do cérebro.

Segundo o site Hucmi.com conceitua os estilos comportamentais como:

Analítico (SE): Hemisfério Superior Esquerdo: Relacionado com a capacidade analítica e de otimização racional, analisa, quantifica, é lógico, crítico e realista.

Controlador (IE): Hemisfério inferior esquerdo: relacionados com a capacidade de desenvolver e operacionalizar ações de forma organizada e

planejada, organiza os fatos, trata os detalhes de forma cronológica, auto disciplinado, bom senso, preciso detalhista, precavido, orientado para procedimentos, perfeccionista e metuculoso.

Relacional (ID): Hemisfério Inferior Direito: relacionadas com a capacidade de socialização e comunicação, sente os “fatos”, trata os de forma expressiva e interpessoal e tendem a colocar o sentimento a frente da razão.

Experimental (SD): Hemisfério Superior Direito: relacionadas com a capacidade de reformulação de ideias e inovações, visualiza os “fatos”, trata-os de forma intuitiva e holística.

Quadro 2: Estilos Comportamentais

Análítico	▪ 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	▪ Assume riscos ▪ Busca incansavelmente novas oportunidades ▪ Tem visão de longo-prazo ▪ Usa a intuição ▪ Trabalha com correlações ▪ Sintetiza os problemas e projetos
Controlador	▪ 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	▪ 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: <http://www.efagundes.com/artigos/Formando equipes baseadas na dominancia cerebral.htm#sthash.A4HBucf9.dpuf>

Fonte: <http://tempodeser.org/testetipologiacerebral>

Sendo assim pode-se perceber que para cada estilo se tem uma característica.

Análítico: é realista, valoriza os resultados, é focado nos resultados, realiza e executa as tarefas com dedicação.

Controlador: é sério, metódico, valoriza os dados e é um profissional voltado para o cumprimento de regras estabelecidas.

Relacional: gosta de desenvolver relacionamentos, manter certa aproximação e sempre estar em contato com as pessoas.

Experimental: gosta de ler, desenvolver projetos e inventar soluções de forma inovadora.

Nesse sentido é notório que esse modelo comportamental apresentado é relevante e mostra a possibilidade de uma sinergia na equipe, um entrosamento e uma compreensão das características de cada um dos integrantes. Também é importante no auxílio da gestão dos conflitos que possam existir decorrentes das características individuais, tornando mais fácil a solução de problemas e possíveis adequações na organização.

Sobretudo a D.C (Dominância Cerebral), tem influenciado a liderança através dos seus estudos de comportamento, sendo assim a partir do momento em que o líder consegue identificar os estilos de pensamento na sua equipe, ele consegue através desse mapeamento de D.C encontrar a predominância dos hemisférios cerebrais, proporcionando no ambiente de trabalho um equilíbrio das energias racional e emocional que contribuirá para a execução das tarefas. Portanto nos dias atuais, uma liderança que investe em conhecer e entender os modelos mentais e relaciona-los com as competências gerenciais, traz para sua gestão e para sua organização uma vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista que a metodologia é a etapa que tem como objetivo, explicar e detalhar os métodos utilizados para o desenvolvimento do projeto e elaboração da pesquisa é preciso que haja um delineamento nos procedimentos metodológicos.

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. (GIL, 2008, p.27).

No que se refere o objetivo, considerando que o estudo busca identificar os perfis comportamentais e como eles influenciam no comportamento profissional dos servidores do departamento da D.E (Diretoria de Expediente) do TCE/RN. Este trabalho consiste em uma pesquisa do tipo exploratória, tendo como método técnico o estudo de caso.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (GIL, 2008, p.46).

Trata-se também de uma pesquisa de questionamentos qualitativa e quantitativa por amplificar quantificação de dados e análise dos resultados. No entanto, segundo Polit, Becker e Hungler (2004, p.201) Apud Gehardt e Silveira (2009, p.33):

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno.

Considerando que o estudo busca identificar os perfis comportamentais e como eles influenciam no comportamento profissional dos servidores do TCE/RN. O presente estudo foi realizado e tem como universo da pesquisa 387 (trezentos e oitenta e sete) servidores, tendo como amostra 22 (vinte dois) do departamento da D.E (Diretoria de Expediente).

Para a realização desse estudo optou-se pela aplicação de um questionário denominado de “Teste de Dominância Cerebral” como instrumento de coleta de dados proposto por Herrmann de acordo com (Medeiros, 2013), esse teste é composto por 12 questões fechadas, onde cada uma contém diversas opções de resposta com um número máximo possível de escolhas de acordo com sua percepção, maneira de ver as coisas e agir.

Segundo Gil (2002, p.141), “pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale - se tanto de dados de gente quanto de dados de papel”. Nesse sentido enquanto as outras técnicas são mais básicas a coleta de dados de estudo de caso tem abordagens mais complexas e procedimentos diversos, bem como uma investigação descritiva dos dados coletados.

O presente estudo aconteceu através de um questionário aplicado de forma manual, posteriormente os dados foram analisados de acordo com a interpretação dos gráficos que trouxe a definição dos estilos comportamentais, originado pelo teste de Dominância Cerebral.

De acordo com Beuren (2012, p.136):

A análise de dados está presente em vários estágios da investigação científica, tornando-se mais formal após o encerramento de coleta de dados. Os procedimentos analíticos acompanham todo o transcorrer do estudo, desde o momento em que se verifica a pertinência das questões selecionadas ao objeto de pesquisa até as condições finais.

Destaca-se ainda, que a presente análise ocorreu de forma a relacionar as respostas dos servidores com a predominância dos hemisférios cerebrais.

Nesse estudo de caso a análise aconteceu através da aplicação de um questionário de forma manual, gerando gráficos e descrições dos perfis comportamentais pelo próprio instrumento de pesquisa. Através da coleta, tratamento dos dados e análise das informações, alcançamos a finalidade deste estudo.

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados de maneira quantitativa e qualitativa. Para uma melhor análise foi utilizado também, ferramentas gráficas para uma melhor compreensão da visualização dos resultados obtidos.

4 RESULTADO

A proposta deste artigo, consisti identificar os perfis comportamentais dos servidores do TCE/RN do setor da Diretoria de Expediente, com a finalidade de apresentar os resultados obtidos através de um diagnóstico com questionamentos que possibilitasse entender a predominância cerebral em seus quatro hemisférios. Dos 23 (vinte e três) servidores atuantes nesse departamento, somente 18 (dezoito) tiveram participação nesta pesquisa.

A tabela abaixo traz informações que estão alinhadas com o anexo 3 (três), onde mostra a quantidade de entrevistados e a distribuição dos seus hemisférios nos quatro quadrantes: Hemisfério superior esquerdo (SE); Hemisfério superior direito (SD); Hemisfério inferior esquerdo(IE) e Hemisférios inferior direito(ID). Pode-se perceber que da totalidade dos entrevistados, 11 tem predominância cerebral no eixo esquerdo (razão) e 7 representa o eixo direito (emoção).

Tabela 1: Distribuição dos hemisférios

DOMINÂNCIA CEREBRAL HEMISFÉRIO PREDOMINANTE					
ENTREVISTADOS	Nº	SE	SD	IE	ID
ENTREVISTADO	1	13	7	12	7
ENTREVISTADO	2	7	6	17	10
ENTREVISTADO	3	8	6	17	8
ENTREVISTADO	4	8	6	14	11
ENTREVISTADO	5	8	9	10	12
ENTREVISTADO	6	6	13	10	11
ENTREVISTADO	7	8	5	15	12
ENTREVISTADO	8	14	5	12	8
ENTREVISTADO	9	7	10	11	12
ENTREVISTADO	10	14	5	9	12
ENTREVISTADO	11	13	6	12	8
ENTREVISTADO	12	10	5	7	17
ENTREVISTADO	13	6	3	18	12
ENTREVISTADO	14	5	8	12	14
ENTREVISTADO	15	9	5	15	11
ENTREVISTADO	16	8	8	11	13
ENTREVISTADO	17	8	3	13	16
ENTREVISTADO	18	9	4	16	10

Fonte: Elaborada pelo autor

No desenvolvimento deste estudo, por meio de um mapeamento de dominância cerebral identificou-se que 39% dos integrantes do departamento da Diretoria de Expediente do TCE/RN, tem uma predominância no hemisfério inferior

esquerdo (IE), esse eixo do cérebro possui características de uma pessoa controladora, planejadora e detalhista. Esse é um ponto positivo para a equipe, pois os membros deste setor tem a responsabilidade de exercer o seu profissionalismo executando procedimentos e tarefas de forma bem estruturadas, seguindo as regras estabelecidas diminuindo os erros.

Constatou-se 33% dos integrantes da equipe apontam para a predominância no hemisfério inferior direito (ID), indivíduos com essas características de comportamento relacional, comunicativo e inspirador colabora para manter a equipe motivada. Esse profissional contribui muito para que haja um bom relacionamento interpessoal, gosta de trabalhar as questões humanas e se importa em conservar um ambiente harmonioso. Esta sempre em busca da satisfação do cliente e da importância aos valores emocionais na busca de amenizar qualquer tipo de conflito entre os colaboradores.

Identificou-se que 22% dos integrantes da equipe tem a predominância no hemisfério superior esquerdo (SE), as pessoas que utilizam esse eixo do cérebro possuem característica de um indivíduo racional, lógico e analítico, gosta de estar informado e é voltado para procedimentos. Então certifica – se que ter pessoas com esse perfil na equipe, tem a vantagem de contar com um olhar sempre atento, concentrado acompanhando a ação com o foco sempre voltado ao resultado.

Observou-se ainda que apenas 6% dos integrantes da equipe que apresenta a predominância no hemisfério superior direito (SD). Apesar de ser uma quantidade bem menor em relação aos outros hemisférios predominantes, as pessoas com esse estilo de comportamento contribui muito para que a equipe não fique presa ao trabalho rotineiro, criando expectativas e novas ideias de desempenhar suas atividades com mais entusiasmo. Possuem habilidade experimental, holística e intuitiva. Mesmo que seja um número menor, ela colabora e agrega valor para a organização, pois não está limitada a trabalhos técnicos na execução de tarefas, tem o seu diferencial sendo impetuoso, gosta de inovações e solucionar problemas, colaborando para que as rotinas sejam menos maçantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.

De acordo com o cenário existente compreendeu-se que em relação as atividades desempenhadas pela equipe é necessário que, haja sempre um

comprometimento com o cumprimento das normas e rotinas estabelecidas, incentivo, treinamento e desenvolvimento em relação aos conhecimentos técnicos dos colaboradores através de ações, cursos e dinâmicas organizada pela chefia com o intuito de trazer a relevância o aprendizado e aprimoramento das atividades, para assim cumprir cronograma e realizar tarefas bem estruturadas. Sendo assim ocorreu que 61% do somatório de integrantes da equipe indicaram a predominância do eixo esquerdo, que mostra características bem voltadas à lógica, à razão e aos detalhes, que se faz necessário como atribuições para os profissionais deste setor, que precisa ter muita compreensão nas informações, concentração e raciocínio rápido. Essas atribuições são importantíssimas para os tipos de atividades desempenhadas neste setor da diretoria de expediente/DE.

Verificou-se que 39% do somatório da equipe teve a sua predominância no eixo direito que dar preferência á perfis voltados para a comunicação, a emoção e a intuição. É importante haver também na equipe profissionais que gostem de inovar, dar ideias e deixar a criatividade fluir para complementar com a área que possui um maior índice de racionalidade. Dessa forma se faz necessário em uma equipe pessoas que zelam para que aja um bom relacionamento interpessoal, motivadas, entusiasmada evitando o engessamento da equipe característica advindo do setor público que influência muito nos processos produtivos.

Percebe-se que na equipe da DE, apesar da maioria ser constituída por membros que utilizam o hemisfério cerebral inferior esquerdo (IE), existem outros integrantes que utilizam o superior direito (SD), superior esquerdo (SE) e inferior direito (ID). Isto demonstra que a equipe é bem heterogênea no que diz respeito a formação do quadrante, no preenchimento da complexidade de suas características e na atuação em seus campo de trabalho. Portanto é notável o destaque dos perfis e os seus estilos comportamentais, evidenciando a importância de cada membro no desempenho das atividades, mesmo com características diferentes na formação da equipe.

Desta forma pode-se afirmar que o resultado obtido através deste mapeamento foi satisfatório, destacando um diagnóstico que mostra diferentes estilos de dominância cerebral, auxiliando o gestor no desenvolvimento de uma liderança eficiente, motivada e gerindo os conflitos existentes. Esta ferramenta assessora a liderança em relação a fatores como, aprendizagem e comportamento

da sua equipe em busca da otimização profissional, no intuito de alcançar resultados com o máximo de eficácia.

Recomenda-se que para uma próxima formação ou alteração na equipe existente, inserir mais integrantes que apresente a predominância no hemisfério superior direito (SD), para que haja mais perfis voltados para características especulativas, que tenham uma visão mais ampla das coisas conseguindo reconhecer novas possibilidades, visualizando mudanças futuras, achando soluções inovadoras para eventuais problemas, goste de tomar iniciativa e explorar possibilidades ocultas. Pessoas com esse perfil comportamental contribuirá para eventuais mudanças e inovações nos procedimentos, processos e realizações das atividades logísticas e rotineiras deste setor. Buscando sempre o equilíbrio na manutenção e construção de uma equipe com diferentes estilos de dominância cerebral.

Portanto sugere-se que a gestão de recursos humanos desta organização TCE/RN, possa utilizar esta ferramenta como um instrumento para uma nova formação ou alteração nos setores de trabalho ou projetos, já que a forma de recrutamento por se referir a um setor público se dá através de concurso público, que como forma de ingresso é medida apenas capacidade pelos conhecimentos intelectuais onde as pessoas são direcionadas aos setores sem que haja um conhecimento dos estilos comportamentais, ocasionando conflitos de personalidade ou resistência de adaptação na equipe. Proporcionar treinamento para desenvolver o hemisfério direito e consolidar com o hemisfério esquerdo.

Para finalizar acredita-se que agora com a compreensão deste instrumento e a sua implantação, poderá auxiliar a liderança na eficiência de sua gestão e também na alocação ou relocação dos servidores deste setor da DE, proporcionando um ambiente harmonioso com a uma equipe composta de diversos estilos de comportamentais. Desta forma este estudo permite distribuir os servidores de forma mais equilibrada nas atividades proposta por este setor, contribuindo para otimização dos recursos e do tempo relacionados ao processo produtivo, podendo se expandir para os outros setores desta egrégia corte de contas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria (org. e col.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BONOME, João Batista Vieira. **Introdução à administração**. 1.ed., ver. Curitiba: IESD Brasil, 2012.

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

DUARTE, Leonora. Equipe IDEAGRI. **As bases do poder organizacional e individual**. Disponível em: <<http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/imprimir.php?cdnoticia=435>>. Acesso 20mai.2017.

GEHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.

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

GIL, Antônio Carlos 2008. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Quadratividade cerebral** (PortaldaPsique.com.br), 2017. Disponível em: <http://www.portaldapsique.com.br/Artigos/Quadratividade_Cerebral.htm>. Acesso em 21mai.2017.

HANGE, Human. **Avaliação de Dominância Cerebral**. Disponível em: <<http://www.hucmi.com/wp-content/uploads/2014/01/Dominância-Cerebral-Estilos-Comportamentais.pdf>>. Acesso no dia 15mai.2017.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1975.

LOPES, Danielle 2007. **Teste de Dominância Cerebral**, (site: Dinamentelabs). Disponível em: <<http://dinamentelabs.com/site/teste-de-dominancia-cerebral/>> dia 18 de setembro de 2007. Acesso em: 21mai.2017.

MEDEIROS, Denise 2013. **Perfil de dominância cerebral x conflitos**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/perfil-de-dominancia-cerebral-x-gesto-de-conflitos/>>. Acesso em: 20mai.2017.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOREIRA, Erlei 2017. **Dominância Cerebral - Ned Herrmann**, modulo 2, . Disponível em: <<http://www.erlei.com.br/PESSOAIS/LIVROS/LDC02.htm>>. Acesso em: 21mai.2017.

NOVAES, Saulo 2016. **A diferença entre sob a ótica dos estudos sobre liderança**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-diferenca-entre-lider-e-chefe-sob-a-otica-dos-estudos-sobre-lideranca/95797/1>>de junho de 2016. Acesso em 14mai.2017.

PERSONALIDADES.MOBI. **Teste de dominância cerebral**. Disponível em: <<http://www.pagnez.com/dominanciacerbral.php>>. Acesso em: 01jun.2017.

RJ, Blog Seac. **Teste de dominância cerebral revela perfil do profissional**. Disponível em: <<http://blog.seac-rj.com.br/palestra-rh-teste-de-tipologia-cerebral/>>. Acesso em: 02jun.2017.

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
ACADÊMICO: ANDRÉA CAMILO SOARES LUCAS SILVA
QUESTIONÁRIO QUE FOI APLICADO NA DIRETORIA DE EXPEDIENTE
DO TCE/RN

As questões a seguir baseiam-se nestes estudos sobre criatividade e dominância cerebral. Responda com muita sinceridade! Não tente "acertar" as respostas que parecem mais "adequadas" ou "socialmente corretas". Para não distorcer o resultado, procure ser bem verdadeiro e escolher a resposta mais adequada "para você"!

1. Marque os cinco sentidos ou situações que fazem você se sentir mais motivado no trabalho:

- 1.1. Trabalhar sozinho
- 1.2. Expressar minhas ideias
- 1.3. Estar no controle da situação
- 1.4. Provocar mudanças
- 1.5. Ouvir e falar
- 1.6. Criar ou usar recursos visuais
- 1.7. Prestar atenção aos detalhes
- 1.8. Aspectos técnicos
- 1.9. Trabalhar com pessoas
- 1.10. Usar números, estatísticas
- 1.11. Oportunidades para fazer experiências
- 1.12. Planejar
- 1.13. Trabalhar com comunicação
- 1.14. Fazer algo funcionar
- 1.15. Arriscar-se
- 1.16. Analisar dados
- 1.17. Lidar com o futuro

- 1.18. Produzir e organizar
- 1.19. Fazer parte de uma equipe
- 1.20. Fazer as coisas sempre no prazo previsto

2. Quando aprendo, gosto de ...(assinale cinco alternativas):

- 2.1. Avaliar e testar teorias
- 2.2. Obter e quantificar fatos
- 2.3. Ouvir e compartilhar ideias
- 2.4. Usar minha imaginação
- 2.5. Aplicar análise e lógica
- 2.6. Ambiente bem informal
- 2.7. Verificar meu entendimento
- 2.8. Fazer experiências práticas
- 2.9. Pensar sobre as ideias
- 2.10. Confiar nas intuições
- 2.11. Receber informações passo a passo
- 2.12. Tomar iniciativas
- 2.13. Elaborar teorias
- 2.14. Envolvimento emocional
- 2.15. Trabalhar em grupo
- 2.16. Orientações claras
- 2.17. Fazer descobertas
- 2.18. Criticar
- 2.19. Perceber logo o quadro geral (o objetivo final)
- 2.20. Adquirir habilidades pela prática

3. Prefiro aprender através de ...(assinale cinco alternativas):

- 3.1. Materiais visuais
- 3.2. Demonstrações
- 3.3. Debates estruturados pelo instrutor
- 3.4. Palestras formais
- 3.5. Experiências

- 3.6. Utilizando histórias e música
- 3.7. Exercícios que usam a intuição
- 3.8. Debate em grupo
- 3.9. Exercícios de análise
- 3.10. Atividades sequenciais bem planejadas
- 3.11. Analisando números, dados e fatos
- 3.12. Exemplos com metáforas
- 3.13. Atividades passo a passo de reforço do conteúdo
- 3.14. Leitura de livros-textos
- 3.15. Discussões de casos voltados para as pessoas
- 3.16. Discussões de casos voltados para os números e fatos
- 3.17. Métodos tradicionais comprovados
- 3.18. Agenda bem flexível
- 3.19. Agenda estruturada com antecedência
- 3.20. Trabalhos bem estruturados

4. Qual o tipo de pergunta que você mais gosta de fazer?(marque somente uma):

- 4.1. O quê
- 4.2. Como?
- 4.3. Porquê
- 4.4. Quem?

5. Assinale o que mais você gosta de fazer.(marque quatro alternativas):

- 5.1. Descobrir
- 5.2. Quantificar
- 5.3. Envolver
- 5.4. Organizar
- 5.5. Conceituar
- 5.6. Analisar
- 5.7. Sentir
- 5.8. Praticar
- 5.9. Teorizar

- 5.10. Sintetizar
- 5.11. Avaliar
- 5.12. Interiorizar
- 5.13. Processar
- 5.14. Ordenar
- 5.15. Explorar
- 5.16. Compartilhar

6. Marque cinco frases, que melhor definem seu comportamento ou atitude. Ao comprar um carro você:

- 6.1. Compra com base na recomendação de amigos
- 6.2. Se preocupa com o consumo de combustível
- 6.3. Se preocupa com as formas, a cor e a tecnologia
- 6.4. Verifica equipamento de segurança e durabilidade
- 6.5. Dá importância à "sensação" de conforto do veículo
- 6.6. Faz comparações com outros veículos
- 6.7. Verifica tamanho do porta-malas
- 6.8. Verifica se encaixa no seu sonho de vida
- 6.9. Pesquisa e planeja antecipadamente como vai utilizá-lo
- 6.10. Se preocupa com o custo e o valor de troca
- 6.11. Quer "amar" o carro
- 6.12. Prefere carros lançados recentemente, novidades
- 6.13. Se preocupa com os requisitos técnicos
- 6.14. Verifica a facilidade de manutenção
- 6.15. Gosta de experimentar um novo modelo ou fabricante
- 6.16. Se preocupa com o nome do fabricante
- 6.17. Dá importância à opinião das pessoas
- 6.18. Quer ver dados e estatísticas sobre o desempenho
- 6.19. Se preocupa com a qualidade do atendimento do revendedor
- 6.20. Analisa como o carro vai ser útil no seu dia-a-dia

7. Como você define seu comportamento? Das opções abaixo, marque apenas uma:

- 7.1. Gosto de organizar

7.2. Gosto de Compartilhar

7.3. Gosto de Analisar

7.4. Gosto de Descobrir

8. Palavras que definem meu estilo (marque quatro):

8.1. Organizado

8.2. Analítico

8.3. Emocional

8.4. Experimental

8.5. Lógico

8.6. Conceitual

8.7. Perceptivo

8.8. Sequencial

8.9. Teórico

8.10. Explorador

8.11. Avaliador

8.12. Cinestésico

8.13. Sentimental

8.14. Preparado

8.15. Quantitativo

8.16. Sintético

9. Quais as frases depreciativas que você mais ouve os outros falarem a seu respeito?(marque cinco alternativas):

9.1. Viciado em números

9.2. Coração mole

9.3. Exigente, esforçado

9.4. Vive no mundo da lua

9.5. Tem sede de poder

9.6. Fala demais

9.7. Não decide sozinho

9.8. Não sabe se concentrar

- 9.9. Frio, insensível
- 9.10. Fácil de convencer
- 9.11. Sem imaginação
- 9.12. Maluco
- 9.13. Calculista
- 9.14. Ingênuo
- 9.15. Bitolado
- 9.16. Inconsequente
- 9.17. Não se mistura
- 9.18. Ultra sensível
- 9.19. Quadrado
- 9.20. Sem disciplina

10. Quando tenho que resolver um problema, eu geralmente...(marque apenas uma):

- 10.1. Visualizo os "fatos" tratando-os de forma intuitiva e holística
- 10.2. Organizo os "fatos" tratando os detalhes de forma realista e cronológica
- 10.3. Sinto os "fatos" tratando-os de forma expressiva e interpessoal
- 10.4. Analiso os "fatos" tratando-os de forma lógica e racional

11. Quando tenho que resolver um problema, eu procuro...(marque apenas uma)

- 11.1. Uma visão interpessoal, emocional "humana"
- 11.2. Uma visão organizada, detalhada, "cronológica"
- 11.3. Uma visão analítica, lógica, racional, "de resultados"
- 11.4. Uma visão intuitiva, conceitual, visual, de "contexto geral"

12. Quais as frases que mais se aproximam do que você diz.(marque três):

- 12.1. Sempre fazemos desta forma...
- 12.2. Vamos ao ponto chave do problema...
- 12.3. Vejamos os valores humanos...
- 12.4. Vamos analisar...

- 12.5. Vamos ver o quadro geral
- 12.6. Vamos ver o desenvolvimento de equipe....
- 12.7. Vamos conhecer o resultado...
- 12.8. Este é o grande sucesso conceitual....
- 12.9. Vamos manter a lei e a ordem...
- 12.10. Vamos inovar e criar sinergia...
- 12.11. Vamos participar e envolver...
- 12.12. É mais seguro desta forma...

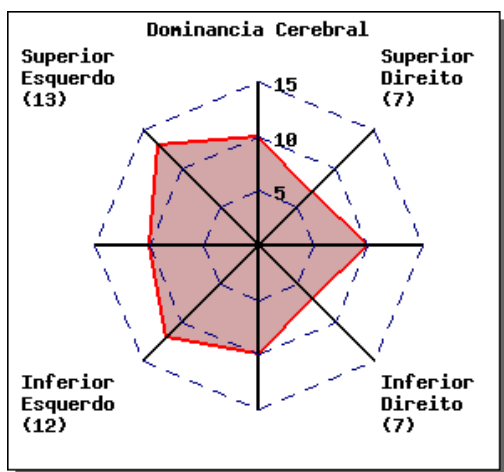
Fonte: <http://www.pagnez.com/dominanciacerbral.php>

ANEXO 3

RESULTADO DA PESQUISA

Entrevistado A

Gráfico 1: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa



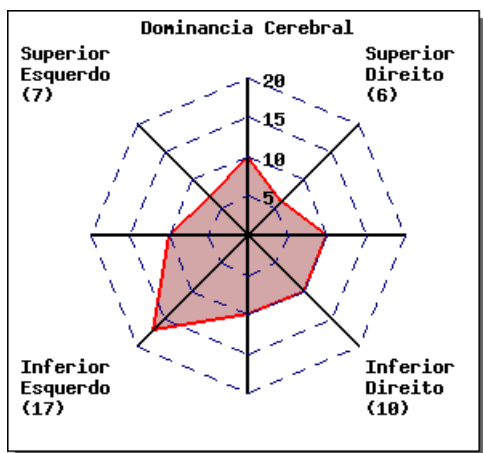
ANALÍTICO (SE): Hemisfério Superior Esquerdo - Gosta de analisar, quantifica, é lógico, é crítico, é realista, gosta de números, entende de dinheiro, sabe como as coisas funcionam.

Identificou-se que o entrevistado A tem a predominância no eixo superior esquerdo (SE) do cérebro, tendo como preferência trabalhar sozinho, realizar tarefas individualmente, aplicar fórmulas, tem o perfil analítico, gosta de lidar com aspectos financeiros, fazer algo funcionar lhe deixa motivado, ser desafiado é um estímulo e tem habilidade em resolver questões complexas.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 25 representa o eixo esquerdo (razão) e 14 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado B

Gráfico 2: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa



CONTROLADOR (IE): Hemisfério Inferior Esquerdo - Toma providências, estabelece procedimentos, faz acontecer, é confiável, organizar lhe traz segurança e lhe deixa mais confortável, é arrumado, pontual, planejamento é prioridade em tudo o que vai fazer.

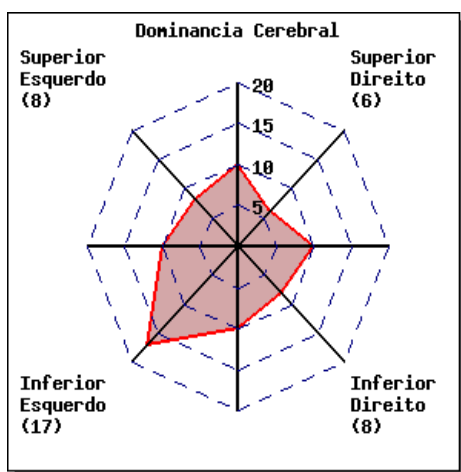
O entrevistado B tem o perfil de dominância cerebral no eixo inferior esquerdo (IE), a pessoa que se destaca com esse estilo de comportamento gosta de cumprir o cronograma, construir coisas, estar no controle. É detalhista e perfeccionista sempre em busca da perfeição. As suas atividades são voltadas para tarefas estruturadas, cumprindo o cronograma obedecendo as regras estabelecidas.

A pessoa com essas características tem a personalidade firme e é muito decidido na hora de finalizar negócios, não de deixa influenciar por emoções.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 24 representa o eixo esquerdo (razão) e 16 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado C

Gráfico 3: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

CONTROLADOR (IE): Hemisfério de Inferior Esquerdo – é prudente, faz as coisa com muita cautela e estabelece procedimentos, faz acontecer, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja.

O entrevistado C tem o perfil de dominância cerebral no eixo inferior esquerdo (IE), prioriza ambiente organizado, não gosta de perder as coisas de vista, tem preferências em fazer tarefas burocráticas. É portanto um indivíduo que gosta de impor, criar regras e não tem facilidade de trabalhar em grupo.

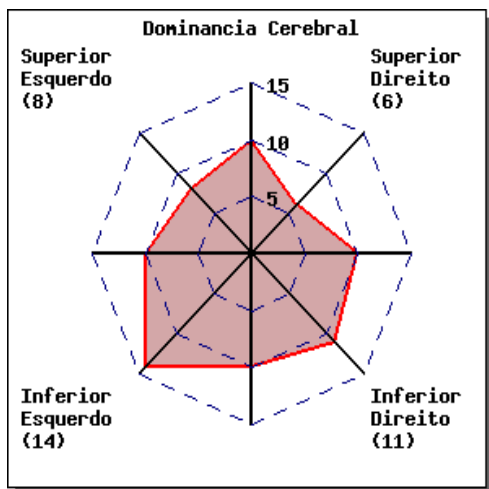
Manter o controle e a ordem sobre coisas, pessoas e situações traz a sensação de que tudo está saindo da forma planejada.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 25 representa o eixo esquerdo (razão) e 14 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado D



Gráfico 4: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

CONTROLADOR (IE): Hemisfério Inferior Esquerdo - Toma providências, estabelece procedimentos, desenvolve ações, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja.

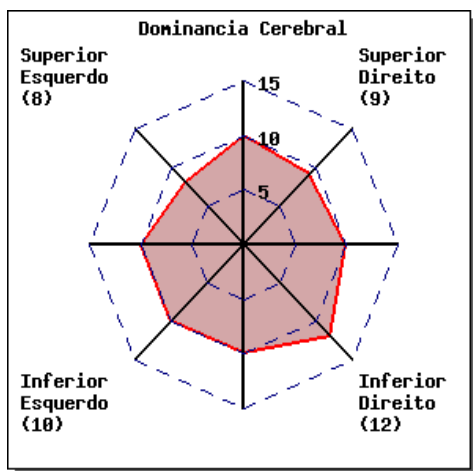
O entrevistado D tem o perfil de dominância cerebral no eixo inferior esquerdo (IE), a pessoa que se destaca com esse estilo de comportamento gosta, de cumprir com as regras estabelecidas, colocar ordem nas coisas. Administrar o plano, implementar e acompanhar os resultados, isso faz parte do seu dia-dia.

Sendo assim Valoriza os fatos a organização e a ordem das coisas, sempre um comportamento formal e muito discreto nas suas ações.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 22 representa o eixo esquerdo (razão) e 16 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado E

Gráfico 5: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

RELACIONAL (ID): Hemisfério Inferior Direito - É curioso, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito as pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional, fala muito.

O entrevistado E tem o perfil de dominância cerebral no eixo inferior direito (ID), tem sempre como objetivo conseguir que os outros trabalhem bem juntos, ouvir e falar é um dos seus pontos fortes. Convencer as pessoas, perceber o ambiente, e ser expressivo faz parte de suas características.

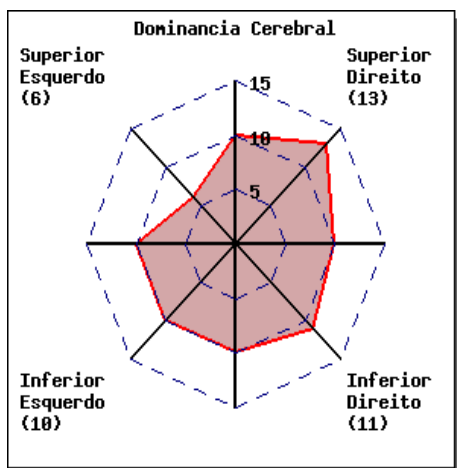
O indivíduo relacional é sempre um bom ouvinte e gosta de expressar os seus pensamentos. Trabalhar com pessoas, fazer parte de uma equipe, tem interesse em perceber o ambiente, mantendo sempre uma harmonia e sinergia entre as pessoas é de grande relevância para quem tem esse lado relacional.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 18 representa o eixo esquerdo (razão) e 21 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado F



Gráfico 6: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa



EXPERIMENTAL (SD): Hemisfério Superior Direito - Tem insights, imagina, especula, corre riscos, é impetuoso, quebra regras, gosta de surpresas, percebe oportunidades.

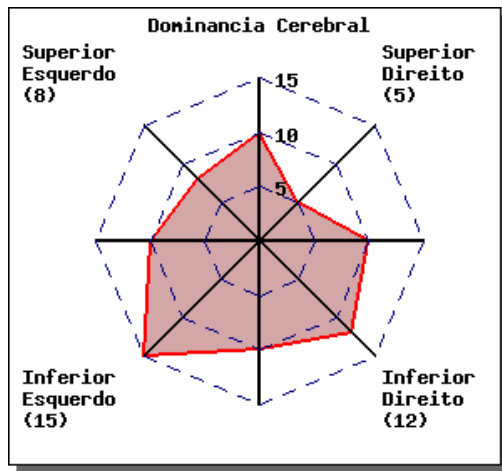
O entrevistado F apresentou o estilo de dominância cerebral dominante no eixo superior direito (SD), aprecia decisões que envolve riscos, inventar soluções, desenvolver, e integrar ideias, ler variedade, fazer projetos, causar mudanças, fazer experiências, ver o quadro geral, ter muito espaço.

Geralmente essa pessoa tem visão inovadora, gosta de desenvolver novidades e vender ideias, fugindo sempre de rotinas pensando sempre no futuro. Os outros os vê como voadores, sonhadores e distraídos.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 16 representa o eixo esquerdo (razão) e 24 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado G

Gráfico 7: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

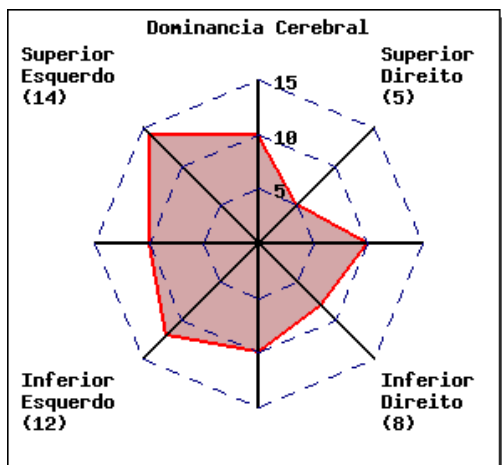
CONTROLADOR (IE): Hemisfério Inferior Esquerdo - Toma providências, estabelece procedimentos, faz acontecer, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja.

O entrevistado G tem o perfil de dominância cerebral no eixo inferior esquerdo (IE), esse estilo de comportamento acontece com pessoas que são metódicas, gosta de colocar ordem nas coisas, planejar, estabilizar. Presta muita atenção aos detalhes das informações e ordena ações para alcançar os objetivos.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 23 representa o eixo esquerdo (razão) e 17 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado H

Gráfico 8: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

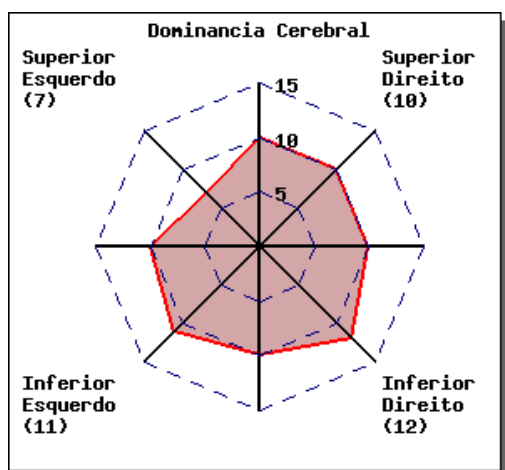
ANALÍTICO (SE): Hemisfério Superior Esquerdo - Analisa, quantifica, é lógico, é crítico, é realista, gosta de números, entende de dinheiro, sabe como as coisas funcionam.

O entrevistado H tem a predominância no eixo superior esquerdo do cérebro (SE), tem o perfil analítico focado em diagnóstico, explica com detalhes e clareza as informações pois tem conhecimento técnico, esclarecer questões, gosta de análise de viabilidade e definir objetivos.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 26 representa o eixo esquerdo (razão) e 13 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado I

Gráfico 9: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

RELACIONAL (ID): Hemisfério Inferior Direito - É curioso, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito as pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional, fala muito.

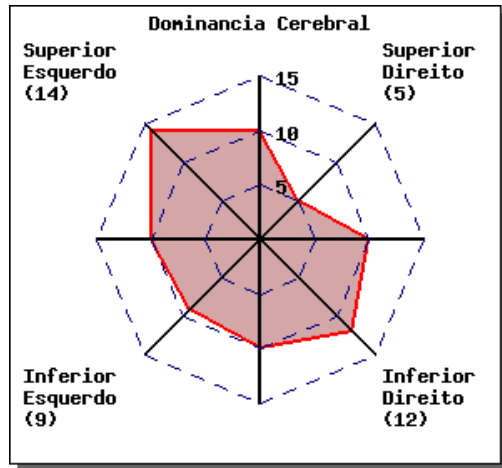
O entrevistado I tem o perfil de dominância cerebral no eixo inferior direito (ID), é intuitivo na observação do ambiente consegue manter um bom relacionamento com a equipe provocando o entusiasmo e comprometimento na realização das tarefas. Essa pessoa tem curiosidade em aprender e agregar conhecimento, pois gosta de transferi-los.

Nesse caso a pessoa com esse estilo é expressivo, gosta de ajudar os outros, gosta de trabalhar em prol da sociedade e da importância as questões humanas, faz bem o coaching e o aconselhamento.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 18 representa o eixo esquerdo (razão) e 22 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado J

Gráfico 10: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

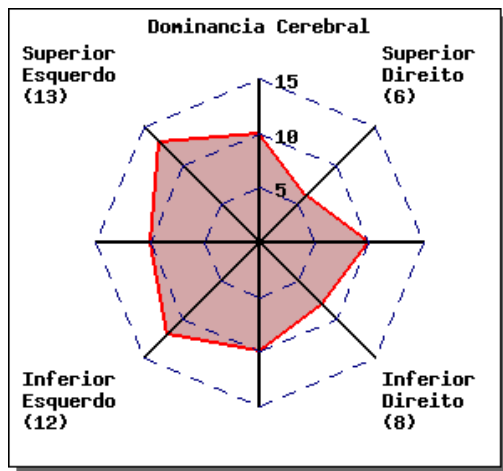
ANALÍTICO (SE): Hemisfério Superior Esquerdo - Analisa, quantifica, é lógico, é crítico, é realista, gosta de números, entende de dinheiro, sabe como as coisas funcionam.

O entrevistado J tem a predominância no eixo superior esquerdo do cérebro (SE), esse indivíduo é detalhista e minucioso na coleta de dados e fatos, tem clareza no entendimento dos dados dando o máximo de prioridade nas coisas que serão realizadas. Gosta do mercado financeiro, lidar com números é um de suas atividades favoritas.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 23 representa o eixo esquerdo (razão) e 17 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado L

Gráfico 11: Dominância Cerebral



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.

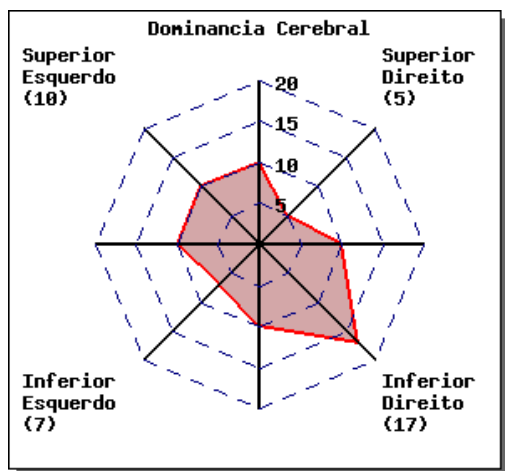
O entrevistado L tem a predominância no eixo superior esquerdo do cérebro (SE), esse indivíduo tem aptidões em fazer análise financeiras em ações de forma bem acuradas com considerações técnicas. Antes de qualquer tomada de decisão faz análise de risco e impactos futuros, tem o senso crítico, gosta de estar bem informado e é racional.

As pessoas analíticas são exigentes na questão de prazos, custo e qualidade do trabalho e podem ser percebidas pela equipe como pessoas desconfiadas e prepotentes.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 25 representa o eixo esquerdo (razão) e 14 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado M

Gráfico 12: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

RELACIONAL (ID): Hemisfério Inferior Direito - É curioso, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito as pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional, fala muito.

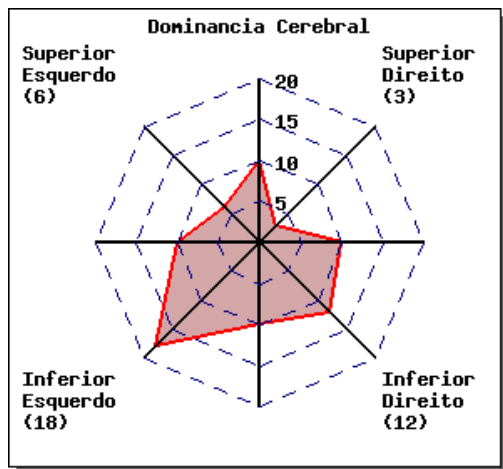
O entrevistado M tem o perfil de dominância cerebral no eixo inferior direito (ID), essa pessoa gosta de se relacionar e manter contato com as outras pessoas. Acha importante a socialização e o relacionamento interpessoal, para que através da comunicação haja uma conexão entre a equipe.

Com isso ele é uma pessoa emotiva e costuma sentir os fatos para só depois poder trata-los.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 17 representa o eixo esquerdo (razão) e 22 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado N

Gráfico 13: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

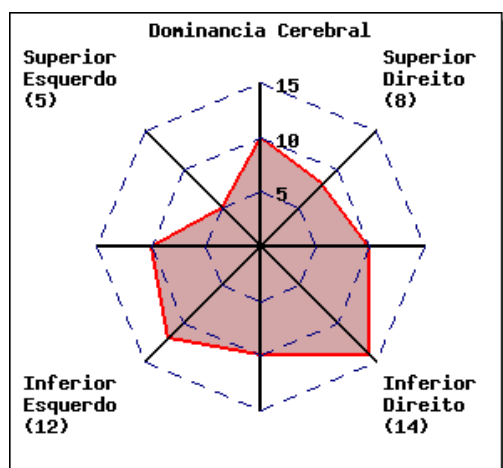
CONTROLADOR (IE): Hemisfério Inferior Esquerdo - Toma providências, estabelece procedimentos, faz acontecer, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja.

O entrevistado N tem o perfil de dominância cerebral no eixo inferior esquerdo (IE), esse estilo de comportamento acontece com pessoas que geralmente, divide o problema em varias partes par ter uma visão mais clara do problema. É detalhista cuidadoso e gosta de estar sempre informado de todos dos detalhes.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 24 representa o eixo esquerdo (razão) e 15 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado O

Gráfico 14: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

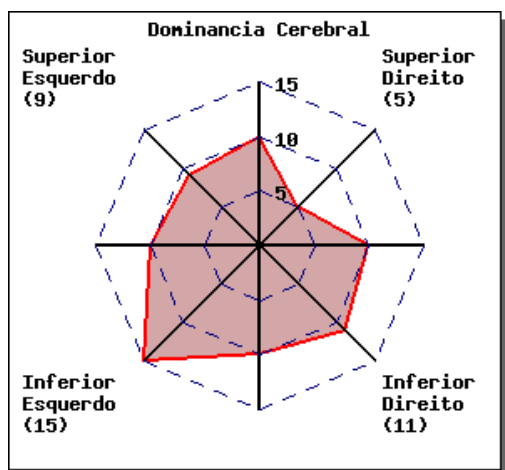
RELACIONAL (ID): Hemisfério de Inferior Direito - É curioso, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito as pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional, fala muito.

O entrevistado O tem o hemisfério predominante no eixo inferior direito (ID), gosta de conseguir que os outros trabalhem bem juntos, mantém aspectos de uma boa comunicação e em uma organização procura sempre, resolver questões de clientes buscando a satisfação e fidelização do mesmo. Dar opiniões e ideias, desenvolver relacionamentos, ensinar/ministrar treinamento faz parte do seu perfil.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 17 representa o eixo esquerdo (razão) e 22 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado P

Gráfico 15: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

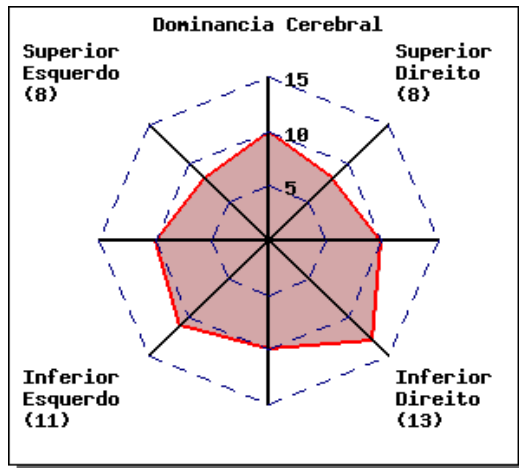
CONTROLADOR (IE): Hemisfério Inferior Esquerdo - Toma providências, estabelece procedimentos, faz acontecer, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja.

O entrevistado P tem o hemisfério predominante no eixo inferior esquerdo (IE), esse estilo de pessoa gosta de pautas bem estruturadas e organizadas, avaliar e testar teorias e verificar o entendimento das atividades. Pessoas assim procura manter sempre uma comunicação bem formal e sempre tem procedimentos bem definidos.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 24 representa o eixo esquerdo (razão) e 16 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado Q

Gráfico 16: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

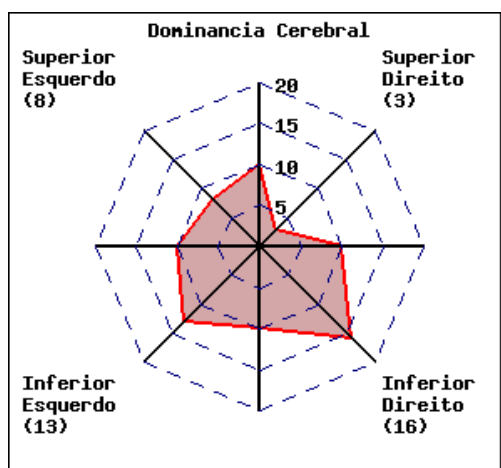
RELACIONAL (ID): Hemisfério Inferior Direito - É curioso, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito as pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional, fala muito.

O entrevistado Q tem o hemisfério predominante no eixo inferior direito (ID), é uma pessoa cuidadosa, sabe conciliar, reconhece as dificuldades interpessoais e considera os valores pessoas.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 19 representa o eixo esquerdo (razão) e 21 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado R

Gráfico 17: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

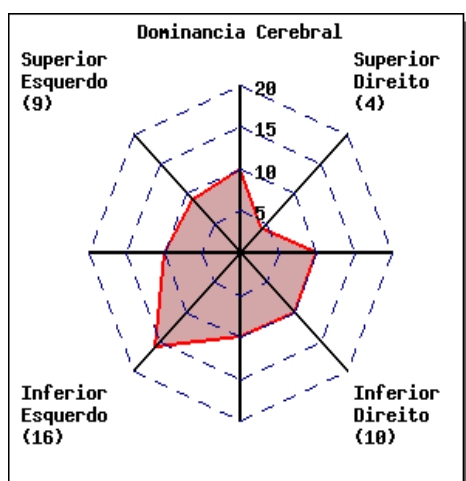
RELACIONAL (ID): Hemisfério Inferior Direito - É curioso, brinca, é sensível com os outros, gosta de ensinar, toca muito as pessoas, gosta de apoiar, é expressivo, emocional, fala muito.

O entrevistado R tem o hemisfério predominante no eixo inferior direito (ID), gosta de ajudar os outros, gosta de trabalhar em sociedade, faz bem o coaching e o aconselhamento. Essa pessoa internaliza o conteúdo e tem preferência por experiências práticas, percebe dicas não verbais e compreende valores emocionais.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 21 representa o eixo esquerdo (razão) e 19 representa eixo direito (emoção).

Entrevistado S

Gráfico 18: Dominância Cerebral



Fonte: Dados da Pesquisa

CONTROLADOR (IE): Hemisfério Inferior Esquerdo - Toma providências, estabelece procedimentos, faz acontecer, é confiável, organiza, é arrumado, pontual, planeja.

O entrevistado S tem o hemisfério predominante no eixo inferior esquerdo (IE), aborda problemas de forma prática, encontra falhas não percebidas é prevenido e planeja tarefas o tempo todo. É exigente na pontualidade e é pontual em seus compromissos.

A totalidade em cada hemisfério da predominância cerebral, 25 representa o eixo esquerdo (razão) e 14 representa eixo direito (emoção).