

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

KÁTILA NATANA DOS SANTOS FONSECA

DOMINÂNCIA CEREBRAL:
UMA ANÁLISE ACERCA DOS PERFIS PROFISSIONAIS DOS ALUNOS DOS
CURSOS DE GESTÃO DA PÓS- GRADUAÇÃO DO UNIRN

Natal-RN

2017

KÁTILA NATANA DOS SANTOS FONSECA

DOMINÂNCIA CEREBRAL:

UMA ANÁLISE ACERCA DOS PERFIS PROFISSIONAIS DOS ALUNOS DOS
CURSOS DE GESTÃO DA PÓS- GRADUAÇÃO DO UNIRN

Pesquisa científica apresentada ao curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN) como requisito básico para conclusão do Curso de graduação de Administração.

Orientador: Prof. M.Sc Flávio Emílio Cavalcanti.

Natal-RN

2017

KÁTILA NATANA DOS SANTOS FONSECA

DOMINÂNCIA CEREBRAL:

UMA ANÁLISE ACERCA DOS PERFIS PROFISSIONAIS DOS ALUNOS DOS
CURSOS DE GESTÃO DA PÓS- GRADUAÇÃO DO UNIRN

Pesquisa científica apresentada ao curso de Administração do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN) como requisito básico para conclusão do Curso de graduação de Administração.

Aprovada em ____/ ____/ ____.

BANCA EXAMINADORA

M.Sc. Flavio Emilio M. Cavalcanti

M.Sc. Catarina da Silva Souza

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	5
1.2 CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	6
2 OBJETIVOS	8
2.1 GERAL	8
2.2 ESPECÍFICOS	8
3 JUSTIFICATIVA	9
3.1 IMPORTÂNCIA	9
3.2 OPORTUNIDADE	10
3.3 VIABILIDADE	10
4 METODOLOGIA	11
4.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO	11
4.2 PLANO DE COLETA DE DADOS	11
4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	12
5 REFERENCIAL TEÓRICO	13
5.1 LIDERANÇA	13
5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	14
5.2.1 Líder Autocrático	14
5.2.2 Líder Liberal	14
5.2.3 Líder Democrático	14
6 DOMINÂNCIA CEREBRAL	16
6.1 NOSSAS QUATRO PERSONALIDADES	17
6.1.1 Racional-superior esquerdo	17
6.1.2 Controlador-inferior esquerdo	17
6.1.3 Relacional – inferior direito	17
6.1.4 Experimental-superior direito	17
7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
8 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	23
ANEXO A – QUESTIONÁRIO	24

1 INTRODUÇÃO

Das funções administrativas, a saber: planejamento, organização, direção e controle, certamente a de direção das organizações merece relevância. Conforme Chiavenato (1999, p. 477), “a função administrativa de direção, está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através das atividades das pessoas e da aplicação dos recursos que compõe a organização”. Ou seja, por se tratar de gestão de pessoas e, como elas desenvolverão e trabalharão em sintonia para alcançar os objetivos empresariais.

Desde o início das civilizações a liderança está presente. No decorrer dos anos, essa atividade ficou mais complexa e exigia muito mais competência dos profissionais.

Nesse sentido, a ferramenta de dominância cerebral será utilizada para analisar os perfis/ personalidades de lideranças, que por sua vez, não deve ser confundida com gerência. Destarte, podemos definir liderança, segundo o autor, “como uma influencia interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1999, p. 480).

O trabalho de pesquisa foi realizado com alunos dos Cursos de Gestão da pós-graduação do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN). Ao final da aplicação do questionário, utilizou-se os dados recorrente dele, para identificar os hemisférios (direito e esquerdo) e suas características definidas. Pois, segundo 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.

Na Administração contemporânea, faz-se necessário a existência de líderes cada vez mais antenados com as mudanças e visando primordialmente a permanência no mercado cada vez mais competitivo, uma vez que, uma boa ou má liderança pode significar a ruína ou o sucesso das empresas no Brasil.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Liga de Ensino do Rio Grande do Norte foi exclusivamente criada para fins educacionais e fundada pelo escritor e político brasileiro Henrique Castriciano de Souza, em 23 de Julho de 1911. No seu primeiro feito, foi definido o 1º estatuto que estabelecia: "auxiliar os poderes públicos em tudo quando disser respeito à instrução e à educação" (UNIRN, 2017).

A Liga tinha o intuito de oferecer educação feminina, e a partir dessa ideia foi instalada a Escola Doméstica de Natal, que no início e durante alguns anos era uma espécie de colégio interno, que por sua vez disseminou o novo papel da mulher perante a sociedade e no seu lar. Com o passar do tempo teve que se adaptarem as mudanças do tempo, sendo assim, mostrando referências nos ensinamentos infantis e médio, além das práticas domésticas. Logo, em 15 de março de 1987, foi instalado mais uma escola à Liga, o Henrique Castriciano, que oferecia educação de qualidade, incluindo o sexo masculino, formando assim uma escola mista.

A Professora Noilde Ramalho que representava a Liga de Ensino do Rio Grande do Norte convidou o também Professor Daladier Pessoa Cunha Lima para estruturar um projeto pedagógico. Assim, em 25 de Fevereiro de 1999 foi oficialmente fundada a Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN), que a princípio oferecia quatro cursos. Localizada no bairro do Tirol, em uma área privilegiada e de alta densidade populacional, na Av. Hermes da Fonseca. Em 2012 deixou de ser FARN e passou a ser um Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN). Passando atualmente a oferecer 15 (quinze) cursos de graduação, a saber: Administração, Bacharelado em Sistema da Informação, Direito, Engenharia Civil, Gestão comercial, Licenciatura em informática, Psicologia, Tecnologia em redes de computadores, Bacharelado em Educação Física, Ciências Contábeis, Enfermagem, Licenciatura em Educação Física, Nutrição e Serviço Social, e 12 (doze) cursos de Pós-Graduação. São eles: Logística Empresarial, Gestão de Negócios, Administração Financeira, Gestão Estratégica de Pessoas, Marketing estratégico, MBA em SGI, MBA em Consultoria empresarial, Auditoria e perícia Contábil, Gestão Fiscal e Tributária, Gestão de Qualidade de Alimentos, Especialização em Avaliação Psicológica e Práticas Corporais em Academia e Treinamento individualizados. Com inúmeros diferenciais, os quais são: Compromisso com a qualidade de ensino, base de dados em informação eletrônica

multidisciplinar, preços competitivos, entre outros. E conta também com 87 salas de aulas, que são distribuídas em seis blocos, oferece dois amplos auditórios, laboratórios, dois amplos centros de convivência, e uma biblioteca com o acervo variado e atualizado com cerca 30.000 títulos, e com mais de 90.000 exemplares, distribuídos entre livros, folhetos, monografias, dissertações, teses CD-ROMs e DVDs.

O UNIRN tem como missão participar ativamente do desenvolvimento socioeconômico local e regional, por meio da formação de profissionais de nível superior com capacidade criadora, espírito científico e atitude transformadora do seu meio e, inter-institucionalmente, cooperar para o intercâmbio e divulgação de ideias e procedimentos que propiciem a elevação cultural e o aprimoramento do ensino e da pesquisa, utilizando, para isso, a busca permanente da qualidade de suas ações, embasando-se em uma tradição centenária no campo educacional (UNIRN, 2017).

Desde a sua criação, o Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN) vem se destacando no cenário das instituições educacionais de nível superior do estado, pelo seu fidedigno compromisso com a qualidade do ensino e tendo seus principais concorrentes a Universidade Potiguar (UNP), Faculdade de Ciências e cultura e extensão do Rio Grande do Norte (FACEX), Universidade Estácio de Sá, Faculdade Maurício de Nassau dentre outras.

1.2 CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Não generalizando, mas a maioria dos profissionais que procuram uma pós-graduação está de alguma forma se preparando para exercer a função de líderes. Alguns até já são líderes de grandes ou de pequenas equipes, porém não se tem uma definição de objetivos e/ou um foco específico na área de liderança e, por conseguinte, que tipo de líderes as faculdades e universidades estão colocando no mercado de trabalho.

As empresas passam por uma fase de renovação no seu sistema organizacional, "Neste contexto, as competências interpessoais são apontadas como fator determinante para o sucesso e os indivíduos que conseguem se adaptar, redefinindo prioridades e promovendo crescimento e desenvolvimento organizacional sustentável, são percebidos como líderes." (Benevides, 2010)

Tentar entender os perfis de liderança desses "novos" profissionais que estão definitivamente se adentrando no mercado de trabalho, focando os estilos pessoais da Dominância Cerebral para soluções de problemas empresariais, é o objetivo principal dessa pesquisa. Todavia, esses profissionais estão prontos pra exercer a função de líder dentro das organizações?

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

Traçar os perfis de Dominância Cerebral dos alunos de Gestão da pós-graduação do Centro universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN).

2.2 ESPECÍFICOS

- Investigar a predominância de hemisférios Direito ou Esquerdo.
- Identificar a ênfase na dimensão superior ou inferior de cada hemisfério.
- Fazer análises correlacionando a dominância cerebral e tipo de função desempenhada no mercado, bem como áreas de formação.

3 JUSTIFICATIVA

3.1 IMPORTÂNCIA

A importância da pesquisa consiste em apresentar uma contribuição por meio da reflexão proporcionada pelos resultados alcançados a respeito do tema da teoria da dominância cerebral. Tem como propósito analisar a dominância cerebral dos alunos da Pós-graduação, para que se possa explorar sua capacidade de liderar da melhor maneira possível os seus subordinados (caso os tenha) utilizando-se desses conhecimentos. Pois, pode-se levar em consideração o aprimoramento das suas capacidades, dessa forma, analisando cada hemisfério (direito e esquerdo) que por sua vez, tem suas características definidas.

3.2 OPORTUNIDADE

Este trabalho também visa de forma acadêmica através do tema Liderança, discorrer sobre o conceito Dominância Cerebral na contemporaneidade.

3.3 VIABILIDADE

Essa pesquisa é viável para qualquer tipo de organização, seja estatal ou privada, como também as não organizacionais (ONG's), pois revela e faz reflexões acerca da Dominância Cerebral ou Liderança. Pois, a pesquisa mostra os diversos perfis comportamentais dos pesquisados que irão influenciar os resultados no interior das organizações positiva ou negativamente.

4 METODOLOGIA

O estudo busca traçar os perfis de liderança dos alunos da pós-graduação dos cursos de Logística Empresarial, Gestão de Negócios, Administração Financeira, Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing Estratégico, do Centro universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN). Pois estes, são constituídos de alunos focados em gestão e muitos deles já vivenciam experiências de liderança em seus trabalhos e os demais, buscam em suas formações, desenvolverem capacidades dessa importante ferramenta de gestão nos cursos pesquisados.

Nesse sentido, utilizou-se como base o método de pesquisa bibliográfica, exploratória e Coleta de dados, objetivou aproximar teoricamente de qual dos tipos de liderança predomina nesse grupo e qual suas expectativas com relação a seus subordinados na consecução de seus objetivos empresariais no que tange a resultados satisfatórios.

A pesquisa foi realizada no mês de Setembro e findou no mês de Outubro de 2017. Com estes dados, teremos materiais suficientes e sustentado pela estrutura teórica de alguns autores especializados no tema liderança, pretendemos dar continuidade ao trabalho.

Para Lakatos (2010, p. 139):

Pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que quer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. [...] A Pesquisa exploratória são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e classificar conceitos.

O referido estudo também usará uma pesquisa qualitativa que busca identificar através de questionários, o perfil, comportamento e atitudes dos futuros/atuais líderes.

Acerca de pesquisa qualitativa:

A pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em

consideração seus traços subjetivos e suas particularidades. Tais pormenores não podem ser traduzidos em números quantificáveis (LAKATOS, 2010, p.148).

Enquanto o questionário, para a referida autora, “questionário é um instrumento de coleta de dados, construído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (LAKATOS, 2010, p. 184).

O questionário, por sua vez, deu suporte na pesquisa para a consecução dos objetivos propostos.

4.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Para a realização da pesquisa, foi feita em sua área de abrangência a pesquisa com os alunos de cinco Cursos da pós-graduação do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN), através de amostras, que por sua vez, tem aproximadamente trezentos e oitenta e três alunos matriculados.

Referindo-se ao conceito de Amostra:

Amostra diz respeito a um subconjunto da população, fração ou uma parte do grupo. Em alguns casos seria impossível entrevistar todos os elementos de uma população, pois levaria muito tempo para concluir o trabalho ou até mesmo seria financeiramente inviável, dessa forma, o número de entrevistados corresponde a uma quantidade determinada de elementos do conjunto, uma amostra (SILVA, 2017).

De posse das amostras adquiridas com os alunos da pós-graduação, possibilitou dar sequencia a pesquisa proposta.

4.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Nesse quesito usamos questionários com perguntas fechadas, cuja pergunta, possibilitou uma única interpretação que nos facilitou na hora de tabular e analisar as respostas. E se focou essencialmente nos três principais e mais conhecidos tipos de liderança: a autocrática, democrática e liberal.

Foram produzidos oito questionamentos objetivos e fechados relacionados ao tema, utilizando inicialmente os conceitos dos tipos de liderança. Desse modo, os

questionados estavam conscientes do assunto proposto e, por conseguinte, a análise das respostas foi mais precisa em decorrência disso.

4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Vergara (2005, p. 56), “o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Depois de feita a coleta de dados, foi analisada e organizadas as informações com a ajuda da ferramenta de computador como o programa Microsoft Excel. Em seguida o resultado da amostragem foi apurado e a identificação das aptidões foi passada por escrito ao referido trabalho.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 LIDERANÇA

Desde o início das civilizações a liderança está presente. No decorrer dos anos, essa atividade ficou mais complexa e exigia muito mais competência dos profissionais. A liderança foi, e é um meio de organização das pessoas dentro de um ambiente, tanto empresarial como fora das organizações. Dentro dos conceitos administrativos, a liderança está inserida no conceito de Direção, que de acordo com Sobral (2008, p.216), a direção é a função de administração responsável pela articulação da ação dos indivíduos no contexto organizacional.

A liderança, no entanto, tem várias definições, pois ela influi pessoas e está diretamente ligada a um processo social de comportamento dos membros do grupo no qual estão inseridos. Dessa forma, segundo Sobral (2008, p. 216):

A liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os a realização de determinados objetivos. Por outro lado, a liderança é relacionada ao uso do poder por parte do líder e envolve uma distribuição desigual.

A liderança pode surgir de forma nata (natural), quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir um cargo de liderança. É um tipo de liderança informal. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal.

5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Cada pessoa tem sua personalidade, e cada personalidade tem suas aptidões definidas, e por sua vez é possível à identificação dos estilos de liderança que os líderes tem para com seus subordinados. Dessa forma, relaciona-se o comportamento para a liderança. Nas teorias mais conhecidas sobre liderança, existem três estilos que são mais abordados: o autocrático, o liberal e o democrático.

5.2.1 Líder Autocrático

O líder autocrático, geralmente está presente em organizações familiares pequenas, ou até mesmo em empresas grandes, porém com o gestor mais arcaico, centralizador, e quando não é centralizador, impõe uma tarefa sem ao menos direcioná-lo, esperando apenas o resultado da atividade e no prazo determinado só por ele.

Liderança Autocrática, o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora gostasse das tarefas, não demonstra satisfação com relação à situação (CHIAVENATO, 2004)

5.2.2 Líder Liberal

Por sua vez, o líder liberal não é nenhum pouco centralizador, ele delega as atividades e deixa a cargo do subordinado entregar os resultados. Uma empresa que é controladora, de modo algum, permitiria um líder liberal em seu quadro de colaboradores. Por outro lado, o subordinado pode ser avaliado positivamente ou negativamente pela sua capacidade de responder a processos e uma oportunidade para o desenvolvimento da sua autoconfiança.

O líder liberal delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As atividades se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações (CHIAVENATO, 2004).

5.2.3 Líder Democrático

O estilo de Liderança democrático, por sua vez, é o melhor aceito dentre das organizações empresariais, pois usa um relacionamento de confiança de seus colaboradores para com os líderes. O democrático usa um ambiente colaborativo para pegar opiniões dos subordinados, a fim de uma melhor interação e para motivá-los no dia a dia. Promove a participação, a comunicação e incentiva, essas são as características desse líder. Para o autor, o líder democrático:

Conduz e orienta o grupo e incentiva a participação das pessoas. Houve

formação de grupos de amizade e relacionamento cordiais entre os membros. Líder e subordinado desenvolve comunicação espontânea, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta. (CHIAVENATO, 2004).

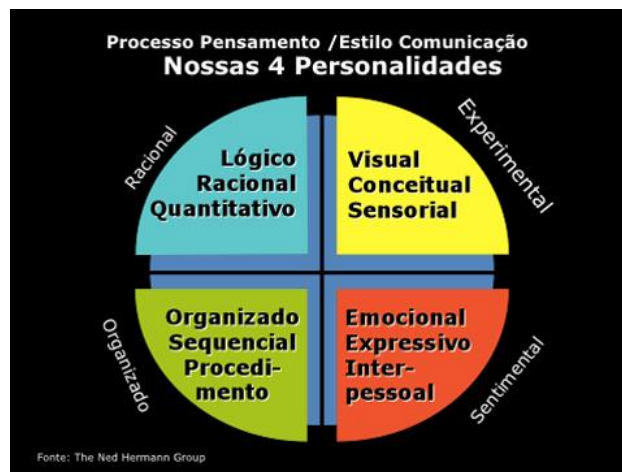
Segundo Chiavenato (2004), na prática o líder usa os três estilos de liderança de acordo com a situação, as pessoas e as tarefas a serem executadas; o líder tanto manda cumprir ordens como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere como realizar certas tarefas: ele utiliza o autocrático, o liberal e o democrático. No entanto, observa-se a predominância de um dos estilos citados.

6 DOMINÂNCIA CEREBRAL

No início da década de 1960, Dr. Roger Sperry e sua equipe trabalhando em um grande hospital americano realizaram várias experiências com pacientes epiléticos, os quais tiveram as conexões entre os seus hemisférios cerebrais (direito e esquerdo) desfeitas através de uma cirurgia como uma maneira de reduzir os efeitos da epilepsia. Os estudos de Sperry confirmaram que os dois lados do cérebro cumprem funções diferentes.

No quadro abaixo, mostra nossas quatro personalidades de acordo com a teoria da dominância cerebral.

Quadro 1 – Dominância cerebral



Fonte: Dominância... (2015).

Sendo assim, cada hemisfério (direito e esquerdo) tem suas características definidas.

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

Nesse sentido, o indivíduo de posse de conhecimentos acerca de suas particularidades intelectuais, afetivas e conativas, com o conhecimento adicional de sua característica de personalidade proporcionada pelo teste de dominância

cerebral, enquanto em condição de liderança de alguma atividade laboral, poderá utilizá-los (os conhecimentos) em prol de seu desenvolvimento profissional.

6.1 NOSSAS QUATRO PERSONALIDADES

Abaixo, segue nossas quatro personalidades de acordo com a teoria da Dominância Cerebral.

6.1.1 Racional-superior esquerdo

É aquele que analisa, quantifica, é lógico, crítico, realista, gosta de números, entende de assuntos econômicos, sabe como as coisas funcionam. Suas características normalmente é voltada para análises críticas, visivelmente gosta de estar bem informado, entende bastante sobre termos técnicos e é capaz de discutir assuntos de forma racional.

6.1.2 Controlador-inferior esquerdo

Por sua vez, adota ações preventivas, estabelece procedimentos, faz as coisas, é confiável, organiza, é esmerado, pontual e planeja. Valoriza os fatos e a organização. Essas pessoas frequentemente fazem ações preventivas e é assíduo com as normas. É um profissional sério e formal.

6.1.3 Relacional – inferior direito

É sensível com os outros, gosta de ensinar, toca as pessoas, é expressivo, emocional, fala bastante e sente. Uma pessoa voltada para o social. Esse indivíduo tende a colocar emoção à frente da razão. Tem facilidade em expressar emoções, fazendo com que se torne um bom comunicador.

6.1.4 Experimental-superior direito

Conjetura, imagina, especula, arrisca-se, quebra regras, gosta de surpresas, é curioso e brinca. Uma pessoa inovadora, que gosta de arriscar nas ideias, projetar,

experimental. Pessoas que predominam essas características, também são espontâneas, gostam de liberdade e principalmente destacam-se por serem pessoas criativas.

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

De acordo com Correia (2015, p. 4):

Desta forma, ao longo dos últimos anos os pesquisadores puderam observar que é possível fazer um mapeamento dos estilos de como as pessoas preferem resolver problemas, o que tem ajudado algumas organizações a empreender processos de mudança.

Assim, com relação aos líderes que compõe a organização, o conhecimento e aplicação acerca da dominância cerebral, poderá fazer a diferença entre líderes exitosos em seus resultados profissionais e os desprovidos desses conhecimentos, que consiste em ser apenas mais um em um universo de profissionais que buscam se destacarem num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e seletivo.

7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram aplicados vinte e oito testes de Dominância Cerebral na turma de Gestão da pós-graduação do UNIRN onde na distribuição obteve o seguinte resultado:

Quadro 2 – Análises dos Resultados

SE	SD
6	7
IE	ID
6	9

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Observou-se que na amostra feita com alunos dos Cursos de Gestão da pós-graduação do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN), o hemisfério predominante foi o Hemisfério Inferior Direito (ID).

O Hemisfério Inferior Direito refere-se a um ser relacional, o que coloca o sentimento a frente da razão, tem uma capacidade muito grande para socializações e é muito comunicativo. Esse indivíduo é o **Relacional**, uma pessoa voltada para o social. Faz parte das suas características ser um a pessoa amigável, informal e afetuoso. Gosta de compartilhar ideias, ensinar e é empático com outras pessoas. No indivíduo que predomina o Hemisfério Inferior Direito, tem facilidade em expressar emoções, fazendo com que se torne um bom comunicador.

Contudo para aqueles indivíduos que não é predominante desse Hemisfério, podem ver alguns pontos negativos e até interpretar de uma maneira até manipuladora, pois outros estilos tendem a pensar que essas pessoas sentem a necessidade de serem gostados, e dependentes de atenção.

Uma oportunidade para os que têm seu lado Inferior Direito em evidencia seria trabalhar mais as características dos outros hemisférios do cérebro, por exemplo, trabalhar o lado esquerdo que são predominantes características como

análises quantitativas e qualitativas, a lógica, a crítica e o realismo. Por sua vez, os indivíduos que tendem a ter um equilíbrio maior das características dos quatro hemisférios do cérebro, podem se tornar um líder mais completo em sua jornada profissional.

No Curso de Gestão da pós-graduação onde foi aplicado o teste, foi também observado que o lado esquerdo do cérebro (tanto superior e inferior) obteve um resultado abaixo se comparado com os demais. Se forem levadas em consideração as áreas que faziam parte da turma, o curso de formação primária dos entrevistados, tem forte ligação com o resultado que obteve mais destaque entre os quatros Hemisférios da Dominância Cerebral.

O Hemisfério Superior Direito (SD), também teve destaque na análise dos resultados, pois ficou dois pontos abaixo do Hemisfério Inferior Direito (ID). O Superior Direito tem indivíduos de característica **Experimental**, ou seja, uma pessoa inovadora, que gosta de arriscar nas ideias, projetar, experimentar. Pessoas que predominam essas características, também são espontâneas, gostam de liberdade e principalmente destacam-se por serem pessoas criativas.

Dentre as características da dominância, o lado que menos se destacou foi o esquerdo. O lado esquerdo do cérebro tem como destaque as características do indivíduo **Analítico e Controlador**. O Hemisfério Superior Esquerdo (SE), tem como característica o indivíduo **Analítico**, ele tem a capacidade de analisar, quantificar e ser racional em suas decisões, um tanto quanto crítico e realista. Já o Hemisfério Inferior Esquerdo (IE) caracterizam-se as pessoas **Controladoras**, gostam de planejar, criar, construir coisas, esta no controle de tudo, e de fazer tarefas burocráticas, é organizado e pontual.

8 CONCLUSÃO

Ao analisar os alunos da pós-graduação do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN) onde foi aplicado o teste de dominância cerebral para identificar os estilos de perfis/personalidades no que se refere à expectativa/realidade sobre a qual tipo de líder pretende ser. A pesquisa em si, foi feita baseada na teoria dos estilos de liderança de cada um dos indivíduos pesquisados na amostra retirada, levando em consideração sua dominância cerebral.

Foi utilizado como base o método de pesquisa bibliográfica, exploratória e coleta de dados através de um questionário com perguntas fechadas e objetivou aproximar teoricamente de qual dos tipos de liderança predomina nesse grupo. O questionário, por sua vez, deu suporte na pesquisa para a consecução dos objetivos propostos. A amostra retirada para aplicação do questionário foi de vinte e oito (28) alunos, e que após a extração dos resultados foi observado que na turma específica de pós-graduação não houve uma discrepância, pois o resultado foi distribuído entre os hemisférios direito e esquerdo de forma quase que igual. Porém aquele que obteve mais destaque entre os quatro hemisférios, foi o hemisfério Inferior Direito (ID), que obteve resultado nove (9).

Se forem levadas em consideração as áreas que faziam parte da turma, o curso de formação primária dos entrevistados, tem forte ligação com o resultado que obteve mais destaque entre os quatros hemisférios da dominância cerebral, onde o destaque foi o inferior direito, que se caracteriza um individuo **Relacional**, uma pessoa voltada para o social. Faz parte das suas características ser um a pessoa amigável, informal e afetuoso. Gosta de compartilhar ideias, ensinar e é empático com outras pessoas. E se for comparado com a teoria dos estilos de liderança, pede-se afirma que esse individuo se enquadra no líder democrático e em alguns momentos um líder liberal, uma vez que o líder democrático é o melhor aceito dentre das organizações empresariais, pois usa um relacionamento de confiança de seus colaboradores para com os líderes, o democrático usa um ambiente colaborativo para pegar opiniões dos subordinados, a fim de uma melhor interação e para motivá-los no dia a dia. E o líder liberal, não é nenhum pouco centralizador, ele delega as atividades e deixa a cargo do subordinado entregar os resultados, e que por outro lado, o subordinado pode ser avaliado positivamente ou negativamente pela sua

capacidade de responder a processos e uma oportunidade para o desenvolvimento da sua autoconfiança.

Vale ressaltar que não existe estilo melhor que o outro, o ideal em uma equipe é que existissem participantes de todos os estilos. O que importa para o rendimento do grupo é que todos tivessem consciência de suas características pessoais e, por conseguinte, compreender as dos colegas de trabalho. Assim, evita-se e amenizam-se os conflitos que por ventura, venha a ocorrer no ambiente de trabalho.

A pesquisa não pretendeu esgotar o assunto acerca da dominância cerebral, tratou apenas de suscitar reflexões para o leitor que queira se interessar pelo autoconhecimento por meio do uso dessa ferramenta.

REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elservier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORREIA, Evelline Soares. **Os slogans educacionais se modificam, os objetivos permanecem: a educação transformou nossa nação?**. In: SEA – Seminário de Ensino e Aprendizagem, 2, 2014, Londrina. **Anais...** Londrina: UTFPR, 2015.

DOMINÂNCIA CEREBRAL. **ADFórum – Informação em Arquitetura e Design**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/34214514/O-que-e-Dominancia-Cerebral#scribd>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. Sao Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, R. L. **Além da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILLAMY, N. **Dicionário de psicologia Larousse**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SILVA, Marcos Noé Pedro da. População e amostras. **Brasil Escola**. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/matematica/populacao-amostras.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Hall, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

1. Atividades de minha preferência na infância (assinale 4).		2. Atividades de minha preferência na Escola (assinale 4).	
1.1 Aerodelismo		2.1 Aritmética / Matemática	
1.2 Amarelinha		2.2 Ciências Físicas / Física	
1.3 Banco Imobiliário		2.3 Ciências Humanas / Psicologia	
1.4 Boneca / Bonecos		2.4 Desenho Artístico	
1.5 Bolinhas de Gude		2.5 Engenharia	
1.6 Ciranda		2.6 Economia	
1.7 Decifrar charadas		2.7 Geografia	
1.8 Desenhar		2.8 Geometria	
1.9 Desmontar aparelhos / ver como funcionam		2.9 História	
1.10 Empinar pipas		2.10 Leitura	
1.11 Futebol de botão		2.11 Línguas	
1.12 Jogo da Velha		2.12 Música	
1.13 Jogos de Bola		2.13 Poesia / Declamação	
1.14 Mocinho / Bandido		2.14 Português / Gramática	
1.15 Quebra-cabeças		2.15 Redação / Composição	
1.16 Jogo de Xadrez		2.16 Trabalhos Manuais	

3. 3. Atividades de minha preferência no Trabalho (assinale 4).	4. 4. Atividades de minha preferência no lazer (assinale 4).
3.1 Administração de Processos / Procedimentos ☐	4.1 Artesanato ☐
3.2 Análise de Problemas ☐	4.2 Arrumar coisas ☐
3.3 Assuntos Administrativos ☐	4.3 Assistir corridas ☐
3.4 Assuntos Técnicos ☐	4.4 Campismo ☐
3.5 Assuntos Organizacionais / Estruturais ☐	4.5 Coleções ☐
3.6 Assuntos Humanos / Sociais ☐	4.6 Conhecer lugares novos ☐
3.7 Assuntos Financeiros ☐	4.7 Consertar Aparelhos ☐
3.8 Criação / Desenvolvimento de Idéias ☐	4.8 Dançar ☐
3.9 Ensinar / Treinar ☐	4.9 Desenho / Pintura ☐
3.10 Orçamentos / Controles Financeiros ☐	4.10 Esportes Coletivos ☐
3.11 Planejamento de Atividades ☐	4.11 Fotografia ☐
3.12 Planejamento Estratégico ☐	4.12 Jogar Xadrez ☐
3.13 Propaganda ☐	4.13 Leituras Técnicas ☐
3.14 Relações Públicas ☐	4.14 Pescar ☐
3.15 Testes de Mercado ☐	4.15 Reuniões Sociais ☐
3.16 Trabalho em Equipe ☐	4.16 Trabalhar com Micro / vídeo game ☐

5. 5. Meus descritivos (assinale 4). 5.1 Afetuoso (a) ☐ 5.2 Crítico (a) ☐ 5.3 Brincalhão / Brincalhona ☐ 5.4 Cauteloso (a) ☐ 5.5 Detalhista ☐ 5.6 Emotivo (a) ☐ 5.7 Esmerado (a) ☐ 5.8 Extrovertido (a) ☐ 5.9 Falante ☐ 5.10 Fantasioso (a) ☐ 5.11 Introverso (a) ☐ 5.12 Intuitivo (a) ☐ 5.13 Organizado (a) ☐ 5.14 Racional ☐ 5.15 Subjetivo (a) ☐ 5.16 Técnico (a) ☐	6. Minhas motivações (assinale uma em cada grupo). Eu trabalho melhor quando: 6.1 Tudo está muito bem organizado. ☐ 6.2 Disponho de informações concretas. ☐ 6.3 Tenho oportunidade de usar a imaginação. ☐ 6.4 Posso compartilhar minhas idéias com outros. ☐ Falta-me ânimo para empreender uma atividade em grupo quando: 6.5 Não consigo vislumbrar sua utilidade prática. ☐ 6.6 Ela não apresenta desafio para minha inteligência. ☐ 6.7 Tenho que trabalhar sozinho. ☐ 6.8 Tenho que trabalhar com pessoas indisciplinadas. ☐ Eu me entusiasmo com uma atividade quando: 6.9 Conheço tudo a respeito. ☐ 6.10 Ela apresenta regras bem definidas. ☐ 6.11 As pessoas envolvidas trabalham em harmonia. ☐ 6.12 Posso testar minha capacidade. ☐ Eu me aborreço quando: 6.13 Vejo as coisas bagunçadas. ☐ 6.14 Não posso trabalhar com coisas concretas. ☐ 6.15 As pessoas discutem e brigam. ☐ 6.16 Cerceiam minha criatividade. ☐
--	---

7. 7. Minhas Reações (assinale uma em cada grupo).

Quando **pedem** minha aprovação para uma idéia:

- | | | |
|-----|---|--------------------------|
| 7.1 | Quero examinar sua lógica e racionalidade. | ☐ |
| 7.2 | Preciso ter confiança nas pessoas envolvidas. | ☐ |
| 7.3 | Quero saber como ela será executada na prática. | ☐ |
| 7.4 | Quero descobrir se ela é inovadora. | ☐ |

Quando **resistem** às minhas idéias:

- | | | |
|-----|---|--------------------------|
| 7.5 | Explico, passo a passo, sua aplicação. | ☐ |
| 7.6 | Demonstro seu valor com todos os dados e fatos. | ☐ |
| 7.7 | Trato de conseguir a simpatia dos envolvidos. | ☐ |
| 7.8 | Procuro estimular a imaginação dos envolvidos. | ☐ |

Quando **não entendo** uma instrução:

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 7.9 | Peço que me mostrem e expliquem seqüencialmente. | ☐ |
| 7.10 | Preciso examinar seus objetivos e detalhes. | ☐ |
| 7.11 | É porque não gosto da instrução ou tenho problemas de relacionamento com as pessoas envolvidas. | ☐ |
| 7.12 | É porque ela é muito conservadora. | ☐ |

Quando **não entendem** minhas instruções:

- | | | |
|------|--|--------------------------|
| 7.13 | Ilustro minhas explicações com alegorias e metáforas. | ☐ |
| 7.14 | Trato de chegar ao "coração" dos envolvidos. | ☐ |
| 7.15 | Faço uma demonstração organizada de suas etapas. | ☐ |
| 7.16 | Apelo para a razão dos envolvidos apresentando todos os fatos e dados. | ☐ |

8. Minhas convicções (assinale 4 frases que você "assinaria" em baixo).

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 8.1 | Só a informação traz o poder (S. Freud). | ☐ |
| 8.2 | Nunca caminho pelo caminho traçado, pois ele conduz somente até onde os outros foram (A. Graham Bell). | ☐ |
| 8.3 | Se você quer civilizar um homem, comece pela avó dele (Victor Hugo). | ☐ |
| 8.4 | O que mais precisamos é de alguém que nos obrigue a fazer o que sabemos (Ralph Waldo Emerson). | ☐ |
| 8.5 | Mais vale um pássaro na mão do que dois voando (popular). | ☐ |
| 8.6 | O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos. (Eleanor Roosevelt). | ☐ |
| 8.7 | Quem sabe mais chora menos (popular). | ☐ |
| 8.8 | Um irmão pode não ser um amigo, mas um amigo será sempre um irmão (Benjamin Franklin). | ☐ |
| 8.9 | O passo mais importante para chegar a concentrar-se é aprender a estar sozinho consigo mesmo (Erich Fromm). | ☐ |
| 8.10 | A imaginação é mais importante que o conhecimento (Albert Einstein). | ☐ |
| 8.11 | Uma andorinha só não faz verão (popular). | ☐ |
| 8.12 | Mais difícil do que levar uma vida organizada é impô-la aos outros (Marcel Proust). | ☐ |
| 8.13 | Uma alegria compartilhada se transforma em dupla alegria; uma dor compartilhada em meia dor (popular). | ☐ |
| 8.14 | O humor é a quebra da lógica (Henri Bergson). | ☐ |
| 8.15 | Quem não arrisca não petisca (popular). | ☐ |
| 8.16 | O discernimento consiste em saber até onde se pode ir (Jean Cocteau). | ☐ |