



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**RENATO CÉSAR DE MESQUITA GOES**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE PAPÉIS GERENCIAIS**  
**E DOMINÂNCIAS CEREBRAIS DE MINISTROS EVANGÉLICOS**

**FORTALEZA**

**2018**

RENATO CÉSAR DE MESQUITA GOES

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE PAPÉIS GERENCIAIS  
E DOMINÂNCIAS CEREBRAIS DE MINISTROS EVANGÉLICOS

Dissertação submetida à Coordenação do programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria-Profissional da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.  
Orientador: Prof. Augusto César de Aquino Cabral.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- G545a Goes, Renato César de Mesquita.  
Análise da relação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais de ministros evangélicos / Renato César de Mesquita Goes. – 2018.  
97 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018.  
Orientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.
1. Papéis Gerenciais. 2. Dominâncias Cerebrais. 3. Ministros Evangélicos. 4. Organizações Religiosas. 5. Igreja Presbiteriana do Brasil. I. Título.

CDD 658

---

RENATO CÉSAR DE MESQUITA GOES

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria-Profissional da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

A citação de qualquer trecho deste desta dissertação é permitida desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Dissertação apresentada à Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Sandra Maria dos Santos (Membro)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. José Milton de Sousa Filho (Membro)  
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

A meus pais, Cleano e Rita, à minha esposa,  
Daniela, e à minha filha, Mariana.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela graça a mim concedida de ser aprovada em uma seleção de mestrado e poder concluir o curso.

Ao meus pais, Cleano e Rita, tão presentes na minha trajetória, por haverem me incentivado e investido em minha educação.

À minha esposa, Daniela, pela paciência, apoio e compreensão durante o tempo em que estive dedicado ao mestrado.

Aos meus irmãos, Cleonardo e Samara, e cunhados, Ademar e Nathália, que têm sido presentes em minha vida e participantes das minhas conquistas.

Ao meu orientador, professor Augusto César de Aquino Cabral, pela orientação prestada durante a elaboração desta dissertação, e à professora Sandra Maria dos Santos, que de maneira prestativa atuou como coorientadora nesse processo.

À professora Naiula, que no início do percurso reservou momentos para orientar-me antes de optar pela atual temática de pesquisa.

Ao meu amigo Mayron do Vale, que prestou importante auxílio nesse projeto, assim como ao Reginaldo, por sua paciência em auxiliar-me na fase de análise de dados.

Aos meus colegas de mestrado, que com seu companheirismo contribuíram com opiniões valiosas, assim como durante o decurso das aulas, sendo sempre solidários em partilhar o conhecimento sobre os conteúdos estudados.

Aos demais docentes do PPAC, por todo o conhecimento transmitido.

“Bem-aventurado o homem que acha a sabedoria, e o homem que adquire conhecimento... Mais preciosa é do que os rubis, e tudo o que mais possas desejar não se pode comparar a ela”. (Provérbios 3:13-15)

## RESUMO

As organizações religiosas evangélicas adquiriram, nas últimas décadas do século XX, grande representatividade no segmento religioso brasileiro, passando a adotar, no mesmo período, formas de organização mais mercadológicas. Essas mudanças implicaram também a adoção de modelos de gestão mais adequados à prática empresarial, assim como a exigência de líderes e gestores mais competentes. Nesse sentido, têm-se realizado estudos no sentido de identificar aptidões cerebrais, estilos cognitivos e/ou tipos psicológicos que influenciam e provocam determinados comportamentos e atitudes, possibilitando o desenvolvimento de competências. Considerando esse contexto e a ausência de estudos que abordem competências gerenciais e dominâncias cerebrais em organizações religiosas, o presente trabalho tem como objetivo analisar a relação entre os papéis gerenciais assumidos pelos ministros evangélicos e suas dominâncias cerebrais. Para a consecução do objetivo de pesquisa, realizou-se um estudo descritivo de abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um questionário de pesquisa a ministros evangélicos. Os dados referentes aos papéis gerenciais e dominâncias cerebrais dos ministros foram submetidos à realização do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e comparados entre os avaliados por meio do teste de Friedman e correlacionadas entre si por meio da correlação de Spearman, sendo as médias de papéis e dominâncias comparadas por meio dos testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis/Dunn, permitindo a verificação de diferenças encontradas nos papéis gerenciais assumidos pelos ministros evangélicos com relação às suas dominâncias cerebrais e de acordo com diferenças sociodemográficas e funcionais. Os ministros demonstram-se mais inclinados ao papel de mentor, e apresentaram dominância no polo cerebral emotivo/relacional. Os testes estatísticos realizados indicaram a existência de correlação entre as dominâncias cerebrais e os papéis gerenciais.

Palavras-chaves: Competências Gerenciais. Papéis Gerenciais. Dominâncias Cerebrais. Aptidões Cerebrais. Organizações Religiosas. Ministros Evangélicos. Igreja Presbiteriana do Brasil.

## ABSTRACT

The evangelical religious organizations have acquired a great representativeness over the 21st century's recent decades in the Brazilian religious segment, adopting, in the same period, ways of more marketing organization. These changes have also resulted in the adoption of managerial models more appropriate to business practice, as well as the requirement of more competent leaders and managers. Hence, a few researches have been realized in order to identify cerebral skills, cognitive styles and/or psychological types which influence and cause certain behaviors and attitudes, making possible the development of competencies. Considering this context and the lack of researches which approach managerial competence and brain dominance in religious organizations, this thesis aims to analyze the relationship between the managerial roles assumed by evangelical ministers and their brain dominances. In order to fulfill this objective, a descriptive research with a quantitative approach has been realized, by applying a questionnaire to evangelical ministers. The data relating to management and brain dominances of the ministers were submitted to the realization of Kolmogorov-Smirnov Test for Normality and compared among the evaluated ones by means of Friedman Test and correlated among themselves by means of the Spearman correlation, being the averages of roles and dominances compared by means of Mann-Whitney and Kruskal-Wallis/Dunn tests, affording the verification of differences found on managerial roles assumed by evangelical ministers as to their brain dominances and according to sociodemographic and functional differences. The ministers have demonstrated more willingness toward the mentor role, and presented dominance in the motive/relational brain Role. The statistic tests realized partially confirm the hypothesis that there is a correlation between brain dominances and managerial roles.

Key-words: Managerial Competencies. managerial Roles. Brain Dominances. Brain Skills. Religious Organization. Evangelical Ministers. Brazilian Presbyterian Church.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	28
Figura 2 - O ciclo de competências e estratégias organizacional .....	28
Figura 3 - Modelo de habilidades gerenciais de Katz.....	29
Figura 4 - Estrutura de valores concorrentes: critérios de efetividade .....	32
Figura 5 - As competências e papéis dos líderes no quadro de valores concorrentes .....	34
Figura 6 - Situações associadas aos eixos do quadro de valores concorrentes.....	40
Figura 7 - Modelo de multipolaridade cerebral de Miranda (1997) .....	49
Figura 8 - Whole Brain Thinking Model.....	50
Figura 9 - Organograma básico da Igreja Presbiteriana do Brasil .....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos anteriores baseados no modelo de competências gerenciais de Quinn <i>et al.</i> (2003).....	6
Quadro 2 - Características dos polos cerebrais .....	44
Quadro 3 - Bidominâncias cerebrais.....	51
Quadro 4 - Estudos anteriores sobre dominâncias cerebrais .....	30
Quadro 5 - Correspondência entre itens da escala de competências gerenciais e os oito papéis gerenciais do modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003).....	61

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Distribuição demográfica dos ministros presbiterianos .....	63
Gráfico 2 - Perfil gerencial dos ministros da IPB .....	66
Gráfico 3 - Perfil de dominâncias cerebrais dos ministros da IPB .....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tamanho da amostra para o número de pastores da IPB com fator de correção .....	60
Tabela 2 - Faixa etária dos pastores presbiterianos .....	64
Tabela 3 - Estado civil .....	64
Tabela 4 - Formação na área teológica .....	64
Tabela 5 - Formação em outra área .....	64
Tabela 6 - Ministros em atividade .....	65
Tabela 7 - Designação ministerial .....	65
Tabela 8 - Medidas estatísticas descritivas por papel gerencial .....	66
Tabela 9 - Número de vezes em que cada papel teve maior pontuação .....	67
Tabela 10 - Medidas estatísticas descritivas por papel gerencial entre indivíduos com um papel predominante .....	68
Tabela 11 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com a faixa etária .....	68
Tabela 12 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com o nível de escolaridade .....	69
Tabela 13 - Pontuação média por papel gerencial conforme nível de formação em outra área .....	69
Tabela 14 - Pontuação média por papel gerencial com base no exercício de outra profissão ..	70
Tabela 15 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com a função ministerial .....	70
Tabela 16 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com a função desempenhada ....	71
Tabela 17 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com o estado civil .....	71
Tabela 18 - Medidas estatísticas descritivas por polo cerebral.....	71
Tabela 19 - Medidas estatísticas descritivas por polo cerebral entre indivíduos com um polo dominante .....	72
Tabela 20 - Pontuação média por polo cerebral de acordo com a faixa etária .....	73
Tabela 21 - Pontuação média por polo cerebral de acordo com o nível de escolaridade .....	73
Tabela 22 - Pontuação média por polo cerebral segundo o nível de formação em outra área .	74
Tabela 23 - Pontuação média por polo cerebral com base no exercício de outra profissão .....	74
Tabela 24 - Pontuação média por polo cerebral segundo o exercício atual do ministério .....	74
Tabela 25 - Pontuação média por polo cerebral de acordo com o estado civil .....	74
Tabela 26 - Pontuação média por polo cerebral de acordo com a função desempenhada .....	75
Tabela 27 - Pontuação média de papéis gerenciais por dominância cerebral.....	75
Tabela 28 - Variação das médias dos papéis gerenciais de acordo com a quantidade de polos dominantes por indivíduo .....	76

Tabela 29 - Teste F para os papéis gerenciais .....	76
Tabela 30 - Teste de polos de dominância por Papel .....	77
Tabela 31 - Correlação entre papéis gerenciais e polos cerebrais .....	79
Tabela 32 – MANOVA por quadrante .....	80

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS IPB**

IPB	Igreja Presbiteriana do Brasil
NE	Polo Intuitivo/conceitual
NO	Polo Analítico/fatual
SE	Polo Emotivo/relacional
SO	Polo Preventivo/organizacional

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	17
1.1 Contextualização .....	17
1.2 Problema .....	20
1.3 Justificativa .....	20
1.4 Objetivo .....	24
1.5 Aspectos metodológicos .....	25
1.6 Estrutura do trabalho .....	25
2 PAPÉIS GERENCIAIS .....	26
2.1 O papel do gerente nas organizações .....	26
2.2 Competências no contexto organizacional .....	27
2.3 Tipos de competências .....	28
2.4 Competências no contexto das organizações religiosas .....	30
2.5 Modelo de Quinn <i>et al.</i> .....	31
2.5.1 Estrutura de valores concorrentes .....	31
2.5.1.2 Imperativos de ação .....	33
2.5.1.3 Papéis gerenciais .....	34
2.6 Estudos empíricos anteriores .....	41
3 DOMINÂNCIAS CEREBRAIS .....	44
3.1 Conceitos fundamentais .....	44
3.2 Breve histórico .....	45
3.3 A proposta da multipolaridade cerebral .....	46
3.4 Estudos anteriores .....	51
4 METODOLOGIA .....	54
4.1 Caracterização da pesquisa .....	54
4.2 População e amostra .....	55
4.2.1 A Igreja Presbiteriana do Brasil .....	55
4.2.2 O ministro presbiteriano .....	57
4.2.3 Amostra .....	58
4.3 Instrumento de coleta de dados .....	60
4.4 Análise de resultados .....	61
5 RESULTADOS .....	63
5.1 Caracterização da amostra .....	63

5.2 Análise dos papéis gerenciais .....	65
5.3 Análise das dominâncias cerebrais .....	71
5.4 Análise da relação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais .....	75
6 CONCLUSÃO .....	81
REFERÊNCIAS .....	84
APÊNDICE.....	91

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta o contexto em que o movimento evangélico brasileiro está inserido, analisando brevemente sua evolução e características principais, buscando justificar a relevância do estudo da atuação gerencial dos ministros evangélicos, o problema de pesquisa, objetivos e aspectos metodológicos fundamentais.

### 1.1 Contextualização

O Brasil tem vivenciado uma transformação de sua composição religiosa, com a migração de católicos para outras religiões, especialmente igrejas evangélicas, e com as transformações ocorridas no contexto do próprio segmento evangélico. As organizações religiosas pertencentes ao movimento evangélico experimentaram, segundo dados do Censo Demográfico de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), um crescimento de 61% só na primeira década deste século, passando a contar com 42,3 milhões de pessoas. O percentual de evangélicos, no Brasil, passou, então, de 6,6% em 1980 para 22,2% da população em 2010.

Esse crescimento e as transformações ocorridas no segmento evangélico no Brasil despertaram o interesse de muitos pesquisadores, que passaram a desenvolver estudos no intuito de compreender como se organizam essas igrejas.

Organizações, segundo Etzioni (1989), são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos para atingir fins específicos, estando as igrejas, para o autor, incluídas nessa categoria. Entre suas principais características, prossegue o autor, estão as divisões do trabalho, a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e a substituição de pessoal, em decorrência de demissões e novas contratações.

Morgan (2007), por sua vez, ao tentar compreender e caracterizar o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, lança mão de oito diferentes tipos de metáforas. Em todos os oito tipos de Morgan, observa Lima (2016), nota-se a necessidade de pessoas devidamente organizadas e coordenadas para o alcance de determinados objetivos. Nessa perspectiva, continua Lima (2016, p. 11), “a igreja cristã, como organização, está inserida nessas definições, pois também se utiliza de pessoas para atingir seus objetivos”.

A menção legal direta a organizações religiosas ocorre com a publicação da Lei 10.825 de 22 de dezembro de 2003, que alterou o artigo 44 do Código Civil, incluindo as organizações religiosas entre as pessoas jurídicas de direito privado, assegurando, ainda, no

parágrafo 1º, que “são livres a criação, a organização, a estruturação interna e o funcionamento das organizações religiosas, sendo vedado ao poder público negar-lhes reconhecimento ou registro dos atos constitutivos necessários ao seu funcionamento”. Seguindo essa conceituação jurídica, Gagliano (2008) define organização religiosa como a entidade de direito privado formada pela união de indivíduos com o propósito de culto e determinada força ou forças sobrenaturais, por meio de doutrina e ritual próprios, envolvendo, em geral, preceitos éticos.

Em um sentido mais amplo, Bechford (2004) conceitua as organizações religiosas como organizações que objetivam e buscam estabelecer, incentivar e regular as relações entre os seres humanos e as divindades, ordens sobrenaturais ou princípios metafísicos supremos. Para o autor, elas possuem muitas variações, mas como pontos em comum promovem adorações, orações, meditação, doutrina, curas e bem-estar espiritual de acordo com revelações, textos, códigos, leis e princípios, com tamanhos que podem variar de grupos de pessoas que consultam curandeiros e gurus a burocracias eclesiásticas de alcance mundial, como a Igreja Católica Romana. Deve-se ressaltar, porém, que este estudo se restringe às organizações religiosas, também identificadas por igrejas, pertencentes ao segmento evangélico.

Para Campos (2006), as organizações do tipo “igreja” começam como movimento ou “seita”, quando então predomina nelas um comportamento de recusa das demais organizações ou da própria sociedade. Depois, progressivamente, devido ao êxito alcançado, elas se institucionalizam, estágio de desenvolvimento no qual um movimento religioso se burocratiza, constituindo uma hierarquia religiosa, assumindo como caráter distintivo um conjunto de doutrinas racionalizadas. Desse modo, as igrejas passaram a ocupar mais concretamente um espaço formal entre as organizações.

Yazbek (2002) inclui as igrejas evangélicas entre as entidades filantrópicas de destaque. O autor observa que a filantropia no Brasil está enraizada em nossa história, trazendo em seu bojo o trabalho voluntário. O indivíduo voluntário é “o cidadão que, motivado pelos valores da solidariedade e da participação social, doa seu tempo, seu trabalho e seus talentos, de modo espontâneo e não-remunerado, para causas de interesse comunitário, humanitário e social” (YAZBEK, 2002, p. 8).

Nesse mesmo sentido, Moore (2003) argumenta que as organizações religiosas possuem como principal objetivo o alcance da missão social que motivou a sua criação por indivíduos que possuem objetivos e interesses correlatos a essas organizações. Essa missão social é um fator fundamental para situar essas organizações na sociedade, no chamado terceiro setor.

O terceiro setor congrega uma legião de entidades que desempenham um papel complementar às ações do Estado na área social. Pela diversidade de fontes, uma adequada definição de terceiro setor é aquela que envolve todos os personagens que atuam em benefício do bem comum, ou seja, a atuação pública, não estatal, voluntária, sem fins lucrativos, que busca a melhoria social da comunidade (SOUZA *et al.*, 2011). Rothgiesser (2002), por sua vez, argumenta que o terceiro setor compreende iniciativas privadas que não visam lucros, iniciativas estas que, na esfera pública, são feitas pelo Estado. São pessoas participando, de modo espontâneo e voluntário, em ações que visam ao interesse comum. Gonçalves (1999) apresenta um conceito ainda muito considerado atualmente, o de que se trata de uma esfera de atuação pública, não estatal, formada a partir de iniciativas voluntárias.

As organizações religiosas estão entre aquelas consideradas entidades sem fins lucrativos (FASFIL), a partir das orientações do *Handbook of Nonprofit Institutions in the System of National Accounts*, elaborado pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas em conjunto com a Universidade Johns Hopkins, pois não estão ligadas ao Estado, não possuem fins lucrativos, são legalmente constituídas, autoadministradas e constituída por voluntários (NETO, 2013).

Juridicamente, as organizações religiosas podem, segundo o estabelecido no art. 53 do Código Civil, ser consideradas como associações sem fins lucrativos, tendo em vista que suas figuras jurídicas são compostas pela união de pessoas que se organizam para fins não-econômicos, não dependendo de dotação especial de bens livres com fim especificado, como ocorre com as fundações.

A partir do exposto, cabe compreender de modo mais específico a atuação e organização das igrejas evangélicas. O termo evangélico é usado genericamente no Brasil para designar aquele indivíduo que faz parte de alguma das denominações descendentes da Reforma Protestante do século XVI, também chamadas de históricas (Luterana, Presbiteriana, Anglicana, Metodista e Batista), e de denominações pentecostais (Assembleia de Deus, Congregação Cristã do Brasil, Evangelho Quadrangular etc.) e neopentecostais (Universal do Reino de Deus, Internacional da Graça de Deus, Mundial do Poder de Deus, Renascer, Sara Nossa Terra etc.) (MARIANO, 2005; PIERUCCI, 2011). Como se vê, esse grupo religioso, identificado como evangélico, representa um braço multifacetado do cristianismo, em que divergentes correntes teológicas estão inseridas. A terminologia usada para referir-se a esse seguimento religioso deve ser compreendida, então, dentro desses limites.

Cumprido, por conseguinte, caracterizar brevemente as principais correntes teológicas que compõem o movimento evangélico brasileiro. De acordo com Mariano (2005), o

pentecostalismo, diferentemente do protestantismo histórico, acredita na ocorrência de curas, fenômenos sobrenaturais, distribuição de dons e milagres assim como se dava na igreja primitiva, cujos relatos encontram-se registrados especialmente no livro de Atos, na Bíblia Sagrada. Já os neopentecostais surgiram de um movimento iniciado nas entranhas do movimento pentecostal, no final dos anos 1970 e 1980, com ênfase nos sinais e milagres (MARIANO, 2005). Essas igrejas rompem com os usos e costumes do pentecostalismo e têm como característica a pregação da Teologia da Prosperidade, ênfase nas manifestações sobrenaturais e o uso da mídia de massa, principalmente a TV (OLIVEIRA *et al.*, 2016; TORRES, 2016), além da adoção de um modelo eclesial episcopal centrado nos autointitulados bispos e apóstolos (LOPES, 2008).

Lopes (2008) analisa o movimento evangélico brasileiro a partir da crise de identidade vivenciada por esse segmento desde o nascimento do moderno evangelicalismo, que para o autor se deu entre as décadas de 1950 e 1960, nos Estados Unidos. Tratava-se de uma ala dentro do movimento fundamentalista protestante que desejava preservar os pontos básicos da fé ao mesmo tempo que desejava romper com o espírito separatista dos fundamentalistas. Assim, esse “neofundamentalismo” passou a buscar maior interação com questões sociais e respeitabilidade acadêmica mediante diálogo com a ciência e outras linhas da cristandade.

Para Lopes (2008), o movimento evangélico chegou ao ponto em que se encontra – multiplicidade de teologias divergentes, derrocada doutrinária e moral de líderes, ausência de padrões morais que pautem a disciplina eclesial, surgimento de igrejas emergentes, dentre outros traços - em decorrência do desapego a três características que as igrejas evangélicas tradicionais detinham: compreensão da Bíblia como autoridade infalível e suficiente; preocupação com o culto e padrões morais; e cultivo de uma visão missionária.

## **1.2 Problema**

Visando compreender esse novo modo de organização e gestão das igrejas, foi definida a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre os papéis gerenciais assumidos pelos ministros evangélicos e suas dominâncias cerebrais?

## **1.3 Justificativa**

Barbosa (2008) argumenta que, para bem cumprirem a sua missão, é necessário aprimorar a gestão dessas instituições religiosas, bem como identificar os principais avanços, dificuldades e possíveis mudanças que poderão ocorrer na estrutura organizacional, assim como um aprimoramento dos tomadores de decisão. O autor acrescenta que isso é base para se propor

a redefinição das instituições, de maneira a atender a missão e responder às demandas da associação no cenário do terceiro setor.

Contudo, embora as organizações religiosas componham o terceiro setor, não estão isentas da competição entre si e de influências econômicas.

O crescimento e representatividade atual das igrejas evangélicas, bem como a adoção de modelos empresariais por esse segmento religioso fazem emergir questões relevantes sobre a forma de atuação de seus líderes e gestores. Nesse sentido, embora as organizações operem no mundo sem regras fixas de conduta ou um estilo de gestão genericamente aceito, em que não há uma receita universal para o sucesso, é inegável que as organizações religiosas precisam de uma gestão e de gestores competentes, especialmente depois do crescimento da competitividade no mercado religioso.

Mariano (2003) concluiu em seu estudo que a adoção de modelos de gestão de cunho empresarial, a centralização da gestão administrativa e financeira, a profissionalização dos quadros ministeriais, a fixação de metas de produtividade para pastores e bispos, entre outras práticas mercadológicas, tornaram-se parte da práxis administrativa das igrejas pentecostais, resultado da secularização do Estado brasileiro e da consolidação do pluralismo e do mercado religiosos sobre o pentecostalismo.

Na mesma ótica de Mariano (2003), Corrêa e Vale (2016) identificaram diversos estudos que demonstram que, a partir de 1980, diferentes autores passaram a edificar o paradigma da escolha racional da religião em um contexto de desregulamentação, expressa na separação Estado-Igreja, que aumentaria as taxas de retorno sobre investimentos, a liberdade de credo, a oferta, a diversidade e os incentivos dos produtores e consumidores.

Assim, a religião passa a ser vislumbrada como um tipo de fenômeno de mercado, mercadoria, objeto de escolha e produção, produzindo, conseqüentemente, organizações religiosas que buscam atender ao mercado, disponibilizando diferentes doutrinas e práticas. Lopes *et al.* (2010) sintetizam bem a importância de se direcionar esforços para obter-se um melhor desempenho dos gerentes e, conseqüentemente, das organizações:

Para renovar e sustentar uma vantagem competitiva no atual ambiente de negócios, a gestão do capital intelectual deve ser feita no sentido de captar e utilizar todos os conhecimentos e competências dos seus colaboradores, entre as quais se destacam suas aptidões e competências gerenciais, com o intuito de atingir os objetivos estratégicos da organização (LOPES *et al.*, 2010, p. 124, grifo nosso).

Em um contexto de organizações públicas e privadas, o tema competências vem sendo amplamente debatido e discutido em pesquisas brasileiras, ganhando ainda maior relevância com o desenvolvimento dos estudos sobre o tema de competências gerenciais, que

neste trabalho é abordado sob a perspectiva de Quinn *et al.* (2003). Os autores desenvolveram um modelo, chamado de Estrutura de Valores Concorrentes, que visa permitir a constituição de perfis de competências de gerentes nas organizações e que é montado a partir de diferentes perspectivas da Administração, reunidas em quatro modelos teóricos: relações humanas, processos internos, metas racionais e sistemas abertos.

Diversos estudos vêm sendo realizados a partir da utilização do modelo de Estrutura de Valores Concorrentes, conforme pode ser visto na subseção 2.6, permitindo a constituição de perfis de papéis e competências gerenciais nas mais diversas organizações. Contudo, é relevante o fato de que pesquisas que mostrem especificamente o contexto de competências gerenciais em organizações sociais permanecem relativamente escassas, embora as publicações existentes ainda forneçam um entendimento inicial da relação de competências com o empreendedorismo social (WRONKA-POŚPIECH, 2016).

Vale observar que não foram localizados estudos sobre papéis ou competências gerenciais no âmbito das organizações religiosas, realçando a relevância desse estudo, dado que é fundamental, conforme Spencer e Spencer (1993), identificar as competências gerenciais, de acordo com o contexto em que a organização atua, com o objetivo de promover seu desenvolvimento.

Por fim, ainda trilhando o caminho sugerido na afirmação de Lopes *et al.* (2010), tem-se também que as dominâncias cerebrais dos gerentes se destacam, ao lado das competências gerenciais, como vantagens competitivas. Conforme os autores, os estudiosos das ciências cognitivas têm proposto diversas ferramentas no sentido de identificar modelos mentais, aptidões cerebrais, estilos cognitivos e/ou tipos psicológicos, procurando representar aquilo que está contido no cérebro humano e que provoca determinados comportamentos e atitudes na realização das tarefas (LOPES *et al.*, 2010).

Em suas pesquisas sobre a aplicação da metodologia de dominância cerebral, Castro (2013) verificou que ela exerce papel determinante no processo de motivação de uma equipe. O autor argumenta que o modelo de dominância cerebral, desenvolvido inicialmente por Ned Herrmann, se constitui numa ferramenta que permite entender o comportamento humano, além de possibilitar o desenvolvimento de competências, programas de feedback e mudança de comportamento.

Neste trabalho, a ferramenta adotada será a da multipolaridade cerebral, proposta por Miranda (1997), que tomou como base o modelo desenvolvido por Ned Herrmann (1991), baseada na teoria de dominâncias cerebrais, do mesmo autor. Miranda desenvolve e fundamenta sua proposta na concepção de que o cérebro humano abriga seis diferentes grupos ou polos de

aptidões, referidas neste trabalho sob a nomenclatura de dominâncias: corporal/visceral; preventivo/organizacional; emotivo/relacional; analítico/factual; intuitivo/conceitual; e metafísico/espiritual. Os polos corporal/visceral e metafísico/espiritual, porém, não podem ser acionados ou controlados conscientemente (LOPES *et al.*, 2010).

A opção por esse modelo decorre dos achados verificados por Lopes *et al.* (2010) em seu estudo analítico da relação entre a função ocupada por um determinado indivíduo em nível gerencial de uma organização, suas dominâncias cerebrais e as competências gerenciais requeridas pelo cargo. É válido também observar que Lopes *et al.* (2010) concentraram-se não diretamente nas competências, mas nos papéis gerenciais assumidos pelos gestores pesquisados.

A utilização dos modelos apresentados possibilitará, então, verificar se os ministros exercem papéis gerenciais que estão de acordo com as capacidades e potencialidades mentais necessárias ao desempenho de suas funções. Para tanto, deve-se compreender a relevância e caráter dessas funções, e em que medida elas se assemelham àquelas desempenhadas por gerentes convencionais em organizações empresariais.

Conforme Pereira e Silva (2011), a acomodação das organizações às mudanças vivenciadas na atualidade exige uma nova concepção de profissionais capazes de lidar com as incertezas presentes no mundo do trabalho e direciona o enfoque para as competências gerenciais como alternativa promissora às constantes transições presentes neste contexto. Portanto, é preciso notar que o ambiente em que as organizações religiosas operam implica desafios específicos, oportunidades, riscos e limitações com que os gestores têm de lidar.

Verifica-se, pelo exposto, que no contexto das igrejas evangélicas, o pastor, também chamado de ministro, exerce, notoriamente, o papel de gestor, e é sobre ele, consequentemente, que recai a responsabilidade maior pelo sucesso ou fracasso da organização que dirige. Pode, porém, restar alguma dúvida sobre o papel gerencial exercido pela figura do pastor evangélico, fazendo-se necessário dirimir as dúvidas em torno de sua atuação profissional.

De acordo com Garcia (2012), o Ministro de Confissão Religiosa é definido, no sentido tão somente metodológico e não legal como aquele que realiza cultos e ritos, liturgias, celebrações, orienta comunidades eclesiais, ensina os fiéis dentro dos preceitos religiosos, divulga a doutrina de sua vertente confessional etc.

Mas suas atribuições não se restringem às práticas litúrgicas ou exortativas. Ebert e Soboll (2009) verificaram que as funções desempenhadas pelos pastores são múltiplas, compreendendo a administração eclesial; liderança de departamentos e reuniões, realização de cultos, orientação e acompanhamento de pessoas, treinamento e formação de novos líderes,

pregação e ensino, realização de eventos e até elaboração de relatórios, além da realização de batismos, casamentos, funerais e outras atividades peculiares ao papel pastoral.

A Classificação Brasileira de Ocupações - CBO (Portaria n. 397, de 9/10/02 do Ministro de Estado do Trabalho e Emprego) assim descreve as atividades do ministro evangélico, nela nomeado ministro de culto religioso, sob o código 263105:

Realizam liturgias, celebrações, cultos e ritos; dirigem e administram comunidades; formam pessoas segundo preceitos religiosos das diferentes tradições; orientam pessoas; realizam ação social na comunidade; pesquisam a doutrina religiosa; transmitem ensinamentos religiosos; praticam vida contemplativa e meditativa; preservam a tradição e, para isso, é essencial o exercício contínuo de competências pessoais específicas (grifo nosso).

No âmbito da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB), cujos pastores serão os sujeitos desta pesquisa, o papel do ministro, também chamado de presbítero docente, varia de acordo com o tipo de ministério que assume, e tem, segundo a Constituição da IPB, em seu art. 30, como atribuições principais: pregação da Palavra de Deus, administração dos sacramentos, edificação dos crentes e participação, com os presbíteros regentes, do governo e disciplina da comunidade (IPB, 1950).

A atribuição de governar a igreja é melhor especificada na alínea d do art. 31, que relaciona entre as funções privativas do ministro a de orientar e supervisionar a liturgia na igreja de que é pastor. O art. 36 amplia ainda mais o escopo das atribuições administrativas do pastor presbiteriano, conferindo-lhe o papel de orientar e superintender as atividades da Igreja, a fim de tornar eficiente a vida espiritual do povo de Deus, bem como as tarefas de prestar assistência pastoral, instruir os novos membros e dedicar atenção aos demais (IPB, 1950).

Como se pode verificar, é evidente que os ministros evangélicos exercem importante papel gerencial em suas igrejas, sendo, logo, fundamentais para o sucesso de suas organizações religiosas, especialmente nesse novo contexto de liberdade religiosa diversificado e competitivo.

#### **1.4 Objetivo**

O presente trabalho tem como objetivo geral *analisar a relação entre os papéis gerenciais assumidos pelos ministros evangélicos e suas dominâncias cerebrais*.

Para a consecução do escopo da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1 – Analisar o perfil de papéis e gerenciais dos ministros evangélicos de acordo com os dados sociodemográficos e funcionais;

2 – Analisar o perfil de dominâncias cerebrais dos ministros evangélicos de acordo com os dados sociodemográficos e funcionais;

3 – Analisar as interações entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais.

### **1.5 Aspectos metodológicos**

Este trabalho pode ser caracterizado como um levantamento de abordagem quantitativa, tendo como objetivo relacionar os papéis gerenciais às dominâncias cerebrais da população pesquisada a partir da realização de *survey*, aplicado aos ministros da Igreja Presbiteriana do Brasil através de um questionário contendo questões de pesquisa baseadas em dois modelos teóricos já utilizados em pesquisas anteriores. A análise de dados contempla testes estatísticos realizados com o intuito de verificar a relação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais de acordo com os dados sociodemográficos e funcionais dos ministros pesquisados.

### **1.6 Estrutura do trabalho**

Explicitados o problema, objetivos, justificativa e metodologia desta pesquisa, constantes na primeira seção, passa-se às seguintes seções do trabalho. A segunda seção aborda a perspectiva teórica das competências gerenciais, discorrendo brevemente sobre o papel do gerente nas organizações e realizando um apanhado dos conceitos e ideias principais sobre a temática, explanando de forma mais detalhada, por fim, sobre o modelo de Quinn *et al.* em suas obras.

A terceira seção explana os conceitos fundamentais sobre dominâncias cerebrais e apresenta o modelo de aptidões cerebrais desenvolvido por Miranda e utilizado como fundamento teórico desta pesquisa.

A quarta seção expõe os aspectos metodológicos deste trabalho, explicitando informações sobre o desenho da pesquisa, população e amostra e procedimentos de coleta e de análise dos dados.

A quinta seção traz a análise e discussão dos resultados, apresentando a amostra, as análises dos papéis gerenciais e dominâncias cerebrais dos ministros pesquisados e a relação entre ambos.

Por fim, seguem a conclusão deste trabalho, contendo as principais considerações em relação aos resultados encontrados, sendo seguida pelas referências bibliográficas e anexos.

## 2 PAPÉIS GERENCIAIS

Esta seção tem por objetivo apresentar o referencial teórico que serve de suporte para esta pesquisa. Ela está dividida em seis subseções, sendo elas: o papel do gerente nas organizações; competências; categorias de competências; competências no contexto das organizações religiosas; modelo de Quinn *et al.*; estudos empíricos anteriores.

### 2.1 O papel do gerente nas organizações

A compreensão sobre o papel do gerente evoluiu e mudou bastante ao longo da história da Administração. Para Taylor, os princípios de gestão envolviam, basicamente: o desenvolvimento de uma ciência do trabalho; a seleção de trabalhadores adequados e treinados para o trabalho; incentivos aos trabalhadores; e planejamento das atividades a fim de suavizar as maneiras com que as tarefas são realizadas (QUINN *et al.*, 2012).

Fayol, por sua vez, propôs as célebres funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho em uma unidade de comando. Mais tarde, outros pesquisadores propuseram novas representações do gerente, identificando-o como um “grande homem”, uma pessoa dotada de sentido de direção e capaz de infundir seus valores pessoais e profissionais em toda a organização, um empreendedor e promotor da inovação, um tomador de decisões não-programadas em um ambiente complexo e incerto (RAUFFLET, 2005).

O gerente, para Drucker (1967), é aquele que, em virtude de sua posição e conhecimento, tem poder para tomar decisões que podem afetar, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e obter recursos, assumindo a responsabilidade pela sua contribuição. O autor considera que o gerente é aquele que tem responsabilidade e autoridade sobre a direção, quantidade e qualidade do trabalho, ou sobre os métodos de sua execução. Dessa concepção pode-se depreender que, conseqüentemente, os gerentes influenciam o trabalho e resultados obtidos das pessoas nas organizações. Mintzberg (2010) argumenta que os gerentes têm o papel de ajudar no desenvolvimento do potencial de seus subordinados, para que estes possam ter conhecimento melhor, tomar melhores decisões e agir melhor.

Davel e Melo (2005) observam que, no entanto, o trabalho dos gerentes não constitui um conjunto ordenado e coerente de atividades e tarefas, de modo que esse profissional lida com pressões múltiplas em situações cambiantes de poder, autonomia, conservadorismo, capacidade de inovar e de influenciar as relações entre diferentes indivíduos que participam da vida organizacional. Mintzberg (2010) caracteriza de maneira semelhante o

trabalho dos gerentes. Para o autor, a gestão envolve controle, ação, negócios, pensamento, liderança, decisão e muitos outros aspectos levantados por diversos autores. O papel do gerente, então, envolve uma variedade de ações e comportamentos (MINTZBERG, 2010; QUINN *et al.*, 2015).

Essa perspectiva de variabilidade do trabalho gerencial é também encontrada nos estudos sobre competências gerenciais. Freitas (2016) realizou um levantamento da literatura a respeito das competências requeridas para gerentes, relacionando dezenove competências diferentes em 34 estudos realizados no período de 2005 a 2015.

## **2.2 Competências no contexto organizacional**

O assunto de competências tem sido um tema de análise e de estudo desde os anos de 1950. O movimento na área começou a ganhar um impulso importante através das obras introduzidas por McClelland, em 1973 (RAMOS; BENTO, 2007). Desde então, tem havido uma série de estudos realizados sobre o assunto, sendo que na maior parte da literatura as investigações incidem principalmente sobre as competências de gestão ou de liderança e modelos de competência.

De forma resumida, pode-se dizer que a competência “é uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade” (RAMOS; BENTO, 2007, p. 93). Boyatzis (2008), autor considerado precursor do estudo das competências gerenciais, define competência como uma capacidade ou habilidade que se apresenta como uma reunião de diferentes conjuntos de comportamento que se relacionam e se organizam ao redor de um todo subjacente, que pode ser chamado de “intenção”.

Para Quinn *et al.* (2003), competência requer não só a aquisição de conhecimento, como também uma capacidade comportamental de como agir corretamente. Fleury e Fleury (2001) acrescentam ao conhecimento e atitude referenciados por Quinn a habilidade, que seria a capacidade para fazer, compondo uma tríade que está associada ao alto desempenho.

Fleury e Fleury (2001) sintetizam a ideia de competência ao argumentar que ela é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém e que pode ser canalizada para agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo, conforme a figura 1.

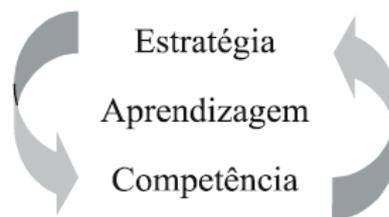
Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001) argumentam que é necessário relacionar a formação de competências à definição da estratégia organizacional, de modo que a organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente, como consta na figura 2:

Figura 2 - O ciclo de competências e estratégias organizacional



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 190).

### 2.3 Tipos de competências

Para Katz (1974), um dos pais do estudo das competências, o sucesso do administrador parece repousar sobre três competências básicas: técnicas, humanas e conceituais. Estas competências estão inter-relacionadas, embora possam ser analisadas separadamente.

As competências técnicas, segundo Katz (1974), englobam métodos, processos, procedimentos ou técnicas, envolvendo conhecimento especializado e facilidade no uso de ferramentas.

As competências humanas, por sua vez, referem-se às habilidades para trabalhar efetivamente como um membro de grupo e desenvolver cooperativamente esforços em um time que se lidera. Enquanto as competências técnicas estão, assim, voltadas para as coisas, as

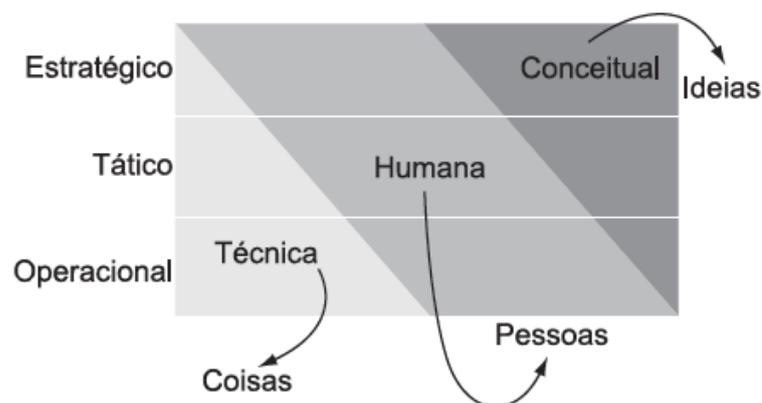
competências humanas estão voltadas para o trabalho com pessoas. As competências humanas podem ser demonstradas na forma como o indivíduo percebe e se relaciona com seus superiores, iguais e subordinados.

Já as competências conceituais envolvem a habilidade de ver a empresa como um todo, incluindo o reconhecimento de como as várias funções da organização dependem umas das outras e se afetam, e de como o meio externo – política, sociedade e forças econômicas, por exemplo – interferem na organização.

Embora, segundo Katz (1974), essas três competências sejam importantes em todos os níveis de administração, variam em seu grau de importância de acordo com o nível de responsabilidade. As competências técnicas são especialmente importantes nos níveis mais baixos da organização, isto é, nas áreas operacionais. À medida que o administrador se distancia dos níveis administrativos mais baixos, as competências técnicas vão perdendo importância e, em sentido inverso, as competências conceituais se tornam mais relevantes. As competências humanas, por sua vez, são essenciais para uma administração efetiva em todos os níveis, mas sua relevância, à semelhança das competências técnicas, decresce à medida que os níveis hierárquicos aumentam.

As conclusões derivadas do pensamento de Katz indicam que, nos níveis intermediários, os administradores necessitam de competências técnicas, humanas e conceituais praticamente nas mesmas proporções. A figura 3 ilustra esse entendimento.

Figura 3 - Modelo de habilidades gerenciais de Katz



Fonte: Lopes et al. (2010, p. 127).

A partir de Boyatzis, os estudiosos começaram a estabelecer distinções entre as competências gerenciais e as demais competências individuais (FREITAS, 2016). Godoy e D'Amelio (2012) consideram que as competências gerenciais estão inclusas nas competências individuais, referindo-se ao conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente.

Mintzberg (1995), por sua vez, divide as competências individuais em dois tipos: técnicas e gerenciais. Enquanto a competência técnica diz respeito à capacidade técnica de um profissional, relacionada à execução de tarefas específicas, a competência gerencial está ligada à capacidade de liderança, em funções de supervisão ou direção de uma equipe.

#### **2.4 Competências no contexto das organizações religiosas**

Segundo Campos (2002), ao tratar das mudanças do campo religioso, o Brasil passou por um momento de efervescência religiosa e de explosão de manifestações ligadas ao sagrado, sejam elas místicas ou fundamentalistas, formando uma realidade incômoda, presente em todos os lados para aonde dirigirmos o nosso olhar. Essa efervescência, porém, não acontece dentro de organizações tradicionalmente encarregadas da gestão do sagrado, ocorrendo em outros meios, de outra maneira, respeitando novos moldes e traz um forte impacto no campo religioso brasileiro, aumentando os desafios das organizações religiosas, principalmente para o exercício da função de gestão dessas organizações (LIMA, 2016).

Para Nygren *et al.* (1994), no contexto das organizações religiosas, descobriu-se que os líderes precisam ser eficazes para atender ao futuro da organização, a sua viabilidade, e que aqueles utilizam de recursos para fins específicos. Esta eficácia depende de uma vasta gama de competências que permitem que o líder possa participar igualmente das tomadas de decisões que envolvem a organização e das estratégias que suportem o propósito da organização.

É necessário entender que as competências são comuns a excelentes líderes de organizações religiosas assim como semelhantes às competências de liderança necessárias em outras organizações sem fins lucrativos. Muitos valores subjacentes são comuns a todas as organizações sem fins lucrativos de caridade, independentemente do foco organizacional específico, se é social ou religioso. As organizações religiosas resumem, então, a singularidade de organizações sem fins lucrativos, concentrando-se diretamente sobre a dimensão moral (NYGREN *et al.*, 1994).

Wronka-Pośpiech (2016) consideram que personalidade, carisma e habilidades de liderança são características preditoras de sucesso de quem está a frente de organizações sociais e que conduzem ao seu desenvolvimento. Nesse contexto surge a figura do gestor, onde o processo de gestão organizacional, a exemplo de outras atividades, ocorre mediante a atuação dos agentes do processo. Os que fazem as coisas acontecerem, neste caso, esse agente, o gestor, é alguém pertencente à organização e a quem compete a execução das tarefas confiadas à gestão (SOUZA *et al.* 2011).

Assim, no contexto das organizações religiosas, gestor é aquele ou aquela que age por meio do planejamento, da organização, da liderança, a fim de atingir os referidos objetivos das referidas organizações, necessitando, portanto, deter determinadas características de conhecimento, habilidades e atitudes para assegurar o melhor processo de tomada de decisão.

## 2.5 Modelo de Quinn *et al.*

Para Quinn *et al.* (2015), ser um gestor e líder com mais efetividade em suas ações é uma situação que exige todo um caminhar de aprendizados durante a vida com o propósito de transpassar situações conflitantes, principalmente no que se refere ao processo de aprendizagem. Assim, os autores sugerem que o alcance da efetividade na função de gestor deve ser encarado como uma navegação em um mundo cheio de paradoxos, portanto a abordagem ideal seria a de valores concorrentes na gestão, pois, frequentemente, os gestores são levados a tomar decisões que à primeira vista as opções parecem ser mutuamente exclusivas: pensar no futuro e no presente ao mesmo tempo, realizar mais com menos, estimular a inovação e garantir a estabilidade.

O modelo desenvolvido por Quinn *et al.* apresenta uma subdivisão em que aparecem quatro perspectivas ou domínios inteiramente diferentes, mas relacionados e entrelaçados, baseada nos modelos de administração propostos pelas escolas de administração ao longo da história. “Os quatro modelos da estrutura representam os valores invisíveis pelos quais as pessoas, os programas, as políticas e as organizações vivem e morrem” (QUINN *et al.*, 2015, p. 17).

Cada perspectiva ou modelo possui um foco central: colaborar para o modelo das relações humanas, controlar para o modelo dos processos internos, competir para o modelo das metas racionais e criar para o modelo dos sistemas abertos. Cada um desses modelos está orientado para influências internas ou externas (eixo horizontal) e para processos flexíveis ou de controle (eixo vertical), conforme a figura 4.

### 2.5.1 Estrutura de valores concorrentes

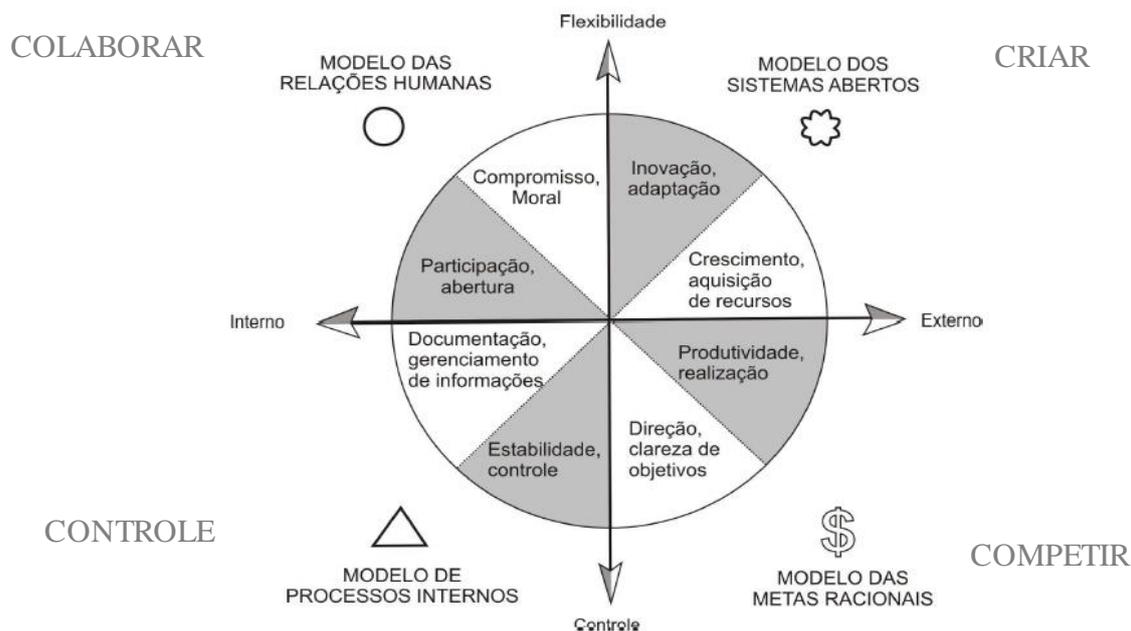
Segundo Quinn *et al.* (2015), a ideia da estrutura de valores concorrentes é dar respostas complexas a situações complexas. Em certas ocasiões, as organizações necessitam de estabilidade e outras vezes se beneficiam da mudança. Nesse sentido, indo de encontro às abordagens anteriores, o desenvolvimento da estrutura de valores concorrentes não considera que estabilidade e mudança possam ser mutuamente exclusivas. É, inclusive, possível e desejável, segundo os autores, usar os quatro modelos opostos simultaneamente.

A proposta é justamente eliminar essa suposição presente nas abordagens anteriores e evidenciar que comportamentos contrastantes podem ser necessários e desempenhados ao mesmo tempo. Surge assim, conforme Quinn *et al.* (2015) o cerne da ideia da estrutura de valores concorrentes, aparentemente paradoxal, mas que considera os modelos das metas racionais, dos processos internos, das relações humanas e dos sistemas abertos como elementos de um modelo integrado maior.

### 2.5.1.1 Modelos de gestão

Os focos de pensamento e valores de cada um dos quatro modelos de gestão estão encaixados em cada um dos quadrantes e seus inter-relacionamentos podem ser observados em termos dos eixos, conforme a figura 4, onde o eixo vertical varia de flexibilidade na parte superior a controle na inferior e o eixo horizontal varia de um foco organizacional interno à esquerda a um foco externo à direita (QUINN *et al.*, 2015).

Figura 4 - Estrutura de valores concorrentes: critérios de efetividade



Fonte: Quinn *et al.* (2015, p. 15).

No modelo das relações humanas, o papel dos gestores relaciona-se ao desenvolvimento e análise de um conjunto complexo de fatores motivacionais que visem aumentar a eficiência dos funcionários. Espera-se, nessa perspectiva, que os gestores sejam empáticos e abertos às opiniões dos funcionários, orientando as pessoas e facilitando os processos de grupos e equipes.

No modelo de processos internos, os critérios de efetividade são estabilidade e continuidade. A ênfase está em processos como definição de responsabilidades, medição, documentação e manutenção de registros. Nesse modelo, as decisões são permeadas por regras, estruturas e tradições existentes. Aqui, espera-se que os gerentes sejam especialistas técnicos e altamente confiáveis, e que utilizem coordenação e monitoramento dos fluxos de trabalho para alcançar eficiência e efetividade.

No modelo das metas racionais, os critérios definitivos de eficácia organizacional são produtividade e lucro. Nesse modelo existe uma ênfase contínua em processos como esclarecimento de metas, análise racional e tomada de decisões orientadas para resultados. Aqui, espera-se que os gerentes sejam decisivos e orientados às tarefas.

No modelo dos sistemas abertos, marcado pela necessidade de flexibilidade e adaptabilidade organizacional ao meio, espera-se que, além de criativo e inovador, o gestor use o poder de influência para iniciar e sustentar a mudança na organização (QUINN *et al.*, 2015).

#### 2.5.1.2 Imperativos de ação

Compondo a estrutura de valores concorrentes, vista na figura 4, estão os quatro imperativos de ação amplos que os gerentes encontram em suas organizações, mencionados anteriormente no início desta subseção: colaborar, controlar, competir e criar. Estes representam tipos de ações em que os gestores necessariamente precisam se envolver, abaixo expostas, de acordo com Quinn *et al.* (2015).

“Colaborar” é o imperativo de ação que reflete os valores do modelo das relações humanas, e sua efetividade depende de criar e sustentar compromisso e coesão. Aqui, espera-se comunicação aberta e respeitosa entre os colaboradores, estímulo aos conflitos construtivos e orientação e desenvolvimento de pessoas por meio de grupos e gerenciamentos de equipes.

“Controlar” refere-se ao estabelecimento e a manutenção da estabilidade e continuidade, diretamente relacionado ao modelo dos processos internos. Nesse imperativo de ação, espera-se que o gerente tenha conhecimento do que ocorre em sua unidade, inclusive se as pessoas estão seguindo as regras, e que observe o alcance das metas. Além disso, o gerente deve ser reconhecido por seu entendimento dos detalhes minuciosos da organização e ser capaz de planejar e coordenar projetos que exijam a manipulação de dados e formulários, revisão de rotinas, preparação de relatórios, dentre outras atividades.

“Competir” está relacionado ao modelo das metas racionais e visa efetivamente melhorar e aumentar a produtividade e a lucratividade. Aqui, os gerentes precisam ter conhecimento completo do ambiente externo e tonar sua visão conhecida por meio de

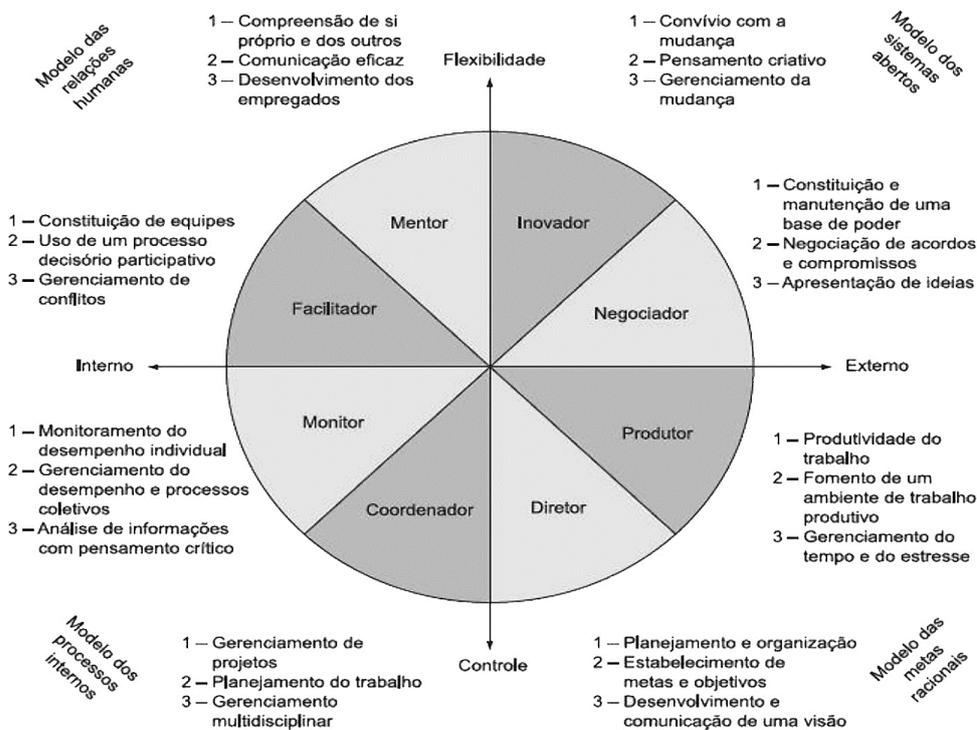
planeamento e definição de metas, convertendo estas em ações com efetiva execução. Os gerentes focados em competir são orientados a tarefas e concentrados no trabalho, sendo notadamente muito interessados, motivados, cheios de energia e determinação pessoal.

“Criar” representa os valores do modelo dos sistemas abertos e só alcança efetividade com base na capacidade de adaptação à mudança e aquisição de suporte externo. Aqui, a efetividade é avaliada com base na capacidade de adaptação à mudança e de aquisição de suporte externo. Nesse quadrante é ainda mais relevante que os gerentes sejam capazes de facilitar a adaptação à mudança, identificando tendências importantes e estimulando e promovendo a inovação, além de saberem construir uma base de poder e negociar acordos antes de colocarem suas ideias em prática.

### 2.5.1.3 Papéis gerenciais

O quadro de valores concorrentes pode ser representado sob uma segunda versão, sendo o foco, nesta representação, na eficácia do líder, não da organização ou unidade de trabalho, como se verifica na figura 04. A figura 05 apresenta os oito papéis de liderança do quadro de valores concorrentes, sendo que cada um dos papéis compreende três competências.

Figura 5 - As competências e papéis dos líderes no quadro de valores concorrentes



Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 17).

Ao assumir o papel de mentor, espera-se que o gerente seja prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo, reconhecendo o esforço e trabalho dos liderados e apoiando suas solicitações legítimas. Assim, pode-se depreender que o gerente que exerce esse papel deve estar preocupado com as necessidades e anseios de seus subordinados. Como visto na figura 05, as três competências desse papel são:

- *Compreensão de si mesmo e dos outros.* Cada indivíduo é único em algum sentido. As pessoas diferem entre si nas competências específicas de cada tarefa. O mentor deve identificar as habilidades de cada funcionário e avaliar sua contribuição para a organização, bem como perceber e compreender as reações das pessoas às diferentes situações.
- *Comunicação eficaz.* Essa competência está relacionada à maestria para compartilhar informações de forma correta e no tempo certo, bem como para o exercício de uma escuta reflexiva, que permite compreender o que os outros dizem realmente.
- *Desenvolvimento dos empregados.* Essa competência se dá mediante duas abordagens: delegação eficaz de atribuições aos subordinados, oferecendo-lhes oportunidades para desenvolverem suas habilidades e assumirem competências; avaliação de desempenho, visando dar aos empregados retorno acerca de seu desempenho. Contudo, para que o gerente exerça essa competência, precisa, antes, ter compreensão de si mesmo e dos outros e comunicar-se eficazmente.

No papel de facilitador, o gerente fomenta o esforço coletivo, cria coesão e administra atritos interpessoais, chegando a usar algumas das competências de mentor, como escuta e sensibilidade às necessidades alheias. As três competências centrais do facilitador são:

- *Construção de equipes.* Essa competência envolve a habilidade para desenvolver grupos comprometidos com uma meta comum, com papéis bem definidos entre os membros e comunicação eficaz entre estes e, por fim, com prestação mútua de contas
- *Uso da tomada participativa de decisões.* A democratização das decisões tem sido considerada uma vantagem competitiva. O gerente com essa competência é aquele que sabe envolver corretamente os funcionários nas decisões organizacionais que estão relacionadas ao interesse direto e nível de competências desses funcionários.
- *Administração de conflitos.* Essa competência envolve a habilidade para a resolução de conflitos por meio de abordagens adequadas para cada momento, com ênfase na resolução de conflitos por meio de uma abordagem colaborativa, em que se busca uma solução que traga ganhos para as partes envolvidas com o mínimo de perdas possível.

De acordo com os autores, os papéis de mentor e facilitador são convenientes para aquelas situações em que problemas básicos são ambíguos e de difícil compreensão, sendo relevantes as opiniões de outras pessoas. Outrossim, pode-se dizer que as competências associadas ao modelo das relações humanas são de grande serventia em qualquer situação que envolva trabalho coletivo.

A função do monitor se refere à consolidação e criação de continuidade dos processos internos, que requerem atenção do gerente e controle, e tem como principais competências:

- *Administração de informações por meio de pensamento crítico.* Essa competência está presente naqueles gerentes que dedicam boa parte de seu tempo a apresentar argumentos em favor de suas próprias ideias na mesma medida em que avaliam as evidências propostas pelos outros. São, assim, aqueles gerentes que pensam efetivamente, sem precisarem ser brilhantes, abordando indícios e dados com receptividade e ao mesmo tempo com certa dose de ceticismo.
- *Administração da sobrecarga de informações.* Os gerentes com essa competência são aqueles que sabem lidar com a complexidade e grande quantidade de informações, filtrando aquelas que lhe são realmente importantes e canalizando-as com eficiência.
- *Administração dos processos essenciais.* Os gerentes que possuem essa competência concentram-se na execução de atividades que agregam maior valor aos resultados desejados.

Como coordenador, o papel do gerente compreende a coordenação do trabalho de dois ou mais empregados, grupos ou unidades de trabalho que funcionam de maneira independente, cabendo-lhe cuidar para que as pessoas certas estejam no lugar certo no momento certo, agindo para que o trabalho transcorra com tranquilidade e sem atritos, de acordo com a importância relativa de cada atividade. As três competências inter-relacionadas fundamentais para que um gerente exerça o papel de coordenação com competência são:

- *Gerenciamento de projetos.* Engloba, em grande parte, as habilidades voltadas para o gerenciamento do fluxo de trabalho. Resumidamente, essa competência está presente naqueles gerentes que conseguem fazer o uso mais eficiente possível dos recursos disponíveis. Por outro lado, como o gerenciamento de projetos envolve diretamente a coordenação dos esforços de pessoas, exige que o gerente tenha competências associadas ao quadrante de relações humanas, como administração de conflitos, além de habilidade de negociação.
- *Planejamento do trabalho.* Essa competência requer que os gerentes valorizem o potencial trazido por cada pessoa para o ambiente profissional, favorecendo a apropriação do trabalho por parte do empregado. Além disso, implica que o gerente deve levar em conta que a estrutura

de um cargo deve proporcionar o desenvolvimento do empregado, por meio de contínua aprendizagem no cargo que ocupa.

- *Gerenciamento multifuncional.* O gerente com essa competência é aquele que torna claros os objetivos a serem alcançados pela equipe, granjeando a adesão de todos os membros dessa equipe e tornando-os conscientes da responsabilidade de cada um para consecução dos objetivos. O gerente deve também ter habilidade para manter uma equipe multifuncional o menor possível dentro de uma representação funcional, além de estimular os membros da equipe a mudarem de papel.

Os papéis de coordenador e monitor fazem parte do modelo de processos internos, segundo pode ser visto na figura 05. Nesse modelo, os fins almejados são a estabilidade e o controle, predominando a preocupação em manter o fluxo de trabalho e informações sem sobressaltos, por meio de um monitoramento que faça uso de ferramentas analíticas para controlar os processos.

O papel de diretor reflete em muitos aspectos o estereótipo que muitos têm do ideal de “liderança”, esperando-se que os líderes gerenciais assumam o comando e lucidem expectativas mediante a definição de problemas, o estabelecimento de objetivos, o planejamento da estrutura organizacional e a formulação de políticas. As três competências usadas como ponto de referência para esse papel são:

- *Desenvolvimento e comunicação de uma visão.* Essa competência exige que o gerente: a) identifique, estructure e desenvolva uma visão que apele para um objetivo comum, capaz de conquistar todos os subordinados; b) comunique tal visão de forma estratégica, tática e pessoal, de modo que as pessoas se sintam parte dessa visão; c) conheça e acredite pessoalmente na visão, demonstrando isso em suas palavras.
- *Estabelecimento de metas e objetivos.* Para o desempenho eficaz dessa competência, é necessário que o gerente, entre outras habilidades, saiba definir metas claras, mensuráveis e planejadas coletivamente, além de serem metas alinhadas às da organização e que não excluam a autonomia dos subordinados.
- *Planejamento e organização.* O gerente com essa competência apresenta habilidade para adaptação às novas situações, desenvolvendo planos que se adequam ao ambiente em que se encontra, e para organizar, isto é, dividir o trabalho em componentes administráveis e distribuir as atividades de modo a atingir os resultados almejados da maneira mais eficaz possível.

O papel de produtor requer que o líder gerencial alcance e mantenha o equilíbrio entre o impulso para o esforço e a produtividade enquanto mantém a saúde e eficácia pessoal e de sua equipe. Nesse papel, o líder gerencial é orientado para tarefas e espera elevados níveis de produtividade, tanto para si quanto para os demais. As três competências associadas a esse papel são:

- *Trabalho produtivo.* Essa competência manifesta-se na capacidade de motivar-se a partir de fontes intrínsecas, associada à habilidade de autogerenciamento.
- *Fomento a um trabalho produtivo.* Essa competência assume uma perspectiva basicamente externa ou extrínseca sobre motivação da produtividade. O gerente que possui essa competência consegue conscientizar cada membro de sua equipe de todas as possíveis consequências decorrentes de seu desempenho, bem como produzir expectativas de alto desempenho atingidas por seus funcionários.
- *Administração do tempo e do estresse/Equilíbrio de demandas concorrentes.* Essa competência exige que o gerente tenha consciência de como o ambiente de trabalho provoca estresse nas pessoas. A administração do tempo, por sua vez, deve compreender a necessidade que os gerentes têm de uma abordagem mais fluida do tempo, que dê preferência ao estabelecimento de prioridades e à concentração em tarefas críticas.

Os papéis de diretor e produtor fazem parte do modelo de metas racionais, em que os fins almejados são produtividade, realização e consecução geral de objetivos, sendo a maior preocupação nesse relacionada à maximização dos resultados. Os papéis de diretor e produtor são mais convenientes quando as situações são bem compreendidas, os objetivos bem definidos e quando é necessário que se mantenha a consistência na produção ou prestação de um serviço. Por outro lado, esses papéis são também exigidos em situações prementes e que exigem decisões centralizadas e rápidas.

O gerente negociador preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e obtenção de recursos externos, devendo ter astúcia política, capacidade de persuasão e influência e poder. As três competências associadas a esse papel são:

- *Construção e manutenção de uma base de poder.* Os gerentes que possuem essa competência têm a capacidade de influenciar o fluxo de energia e recursos disponíveis reservados para determinadas metas, em geral como consequência de uma rede de relacionamentos bem desenvolvida.
- *Negociação de acordos e compromissos.* Essa competência depende, primeiramente, da habilidade para dialogar do gerente, que deve ser capaz de congregiar objetivos comuns entre

as partes, sendo flexível com as pessoas e gerando alternativas sem perder o foco de seus próprios interesses.

- *Apresentação de ideias.* Refere-se à habilidade demonstrada pelo gerente para comunicar-se em público e transmitir suas ideias de modo eficaz em apresentações formais, envolvendo a capacidade para preparar o público para ouvi-lo, para embasar corretamente suas opiniões, organizar sua fala de forma a aumentar as chances de aceitação das proposições expostas por parte do público, facilitar a compreensão das ideias expostas com recursos visuais e demonstrar cuidado com os detalhes relacionados a apresentação de ideias, como aparência pessoal e dos recursos utilizados.

O foco do papel de inovador está na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo, envolvendo o uso de criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais. Assim, no papel de inovador, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, devendo identificar tendências e projetar mudanças necessárias enquanto tolera as incertezas e riscos do ambiente em transformação. As três competências associadas a esse papel são:

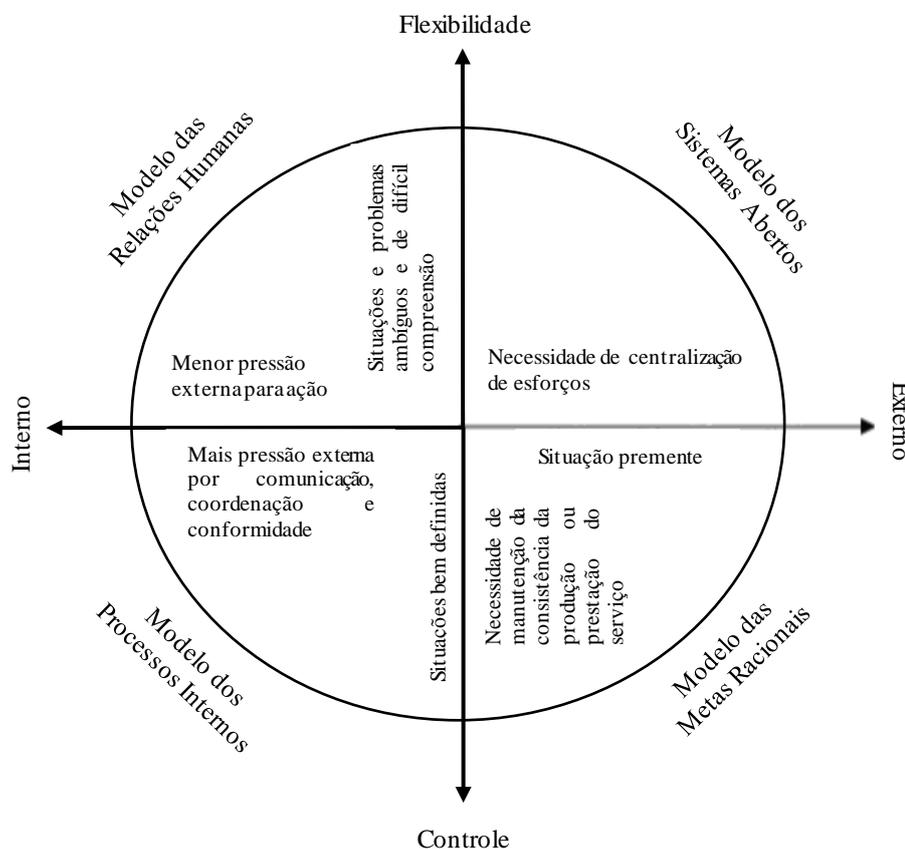
- *Aceitação da mudança.* Essa competência significa que o gerente deve saber conviver com a mudança imprevistas e indesejadas, adaptando-se às transformações do ambiente em que atua e procurando, ao mesmo tempo, auxiliar seus subordinados nesse processo.
- *Pensamento criativo.* Essa competência é manifesta no gerente capaz de gerar novas ideias e soluções, bem como estimular a capacidade de seus subordinados usarem o pensamento criativo.
- *Gerenciamento da mudança.* Diz respeito à capacidade do gerente de promover as mudanças necessárias à organização e realizá-las corretamente, concentrando-se fundamentalmente no planejamento e escolha de qual mudança deve ocorrer e no processo para sua implementação.

Os papéis de negociador e inovador fazem parte do modelo dos sistemas abertos, em cujo quadrante a maior preocupação é desenvolver abordagens inovadoras com o fim de lidar com um ambiente em constante transformação. Os papéis de negociador e inovador estão mais presentes em contextos nos quais a preocupação é desenvolver abordagens inovadoras com o fim de lidar com um ambiente em constante transformação, sendo mais convenientes em situações de grande pressão para agir e alta ambiguidade, requerendo ações que se baseiam na intuição e em respostas criativas.

A figura 6 fornece uma compreensão visual de como os eixos que orientam a posição de cada modelo teórico relacionado por Quinn *et. al* (2003) estão associados a situações específicas. Conforme pode ser visto na ilustração, as competências gerenciais serão mais efetivas quando exercidas em momentos apropriados e associadas aos papéis gerenciais requeridos em cada situação, conforme abaixo:

- *Modelo das relações humanas*: situações de menor pressão externa para ação e mais pressão externa por comunicação, coordenação e conformidade e que envolvem problemas ambíguos e de difícil compreensão.
- *Modelo dos Processos Internos*: situações bem definidas de mais pressão externa por comunicação, coordenação e conformidade.
- *Modelo das Metas Racionais*: situações prementes e bem definidas, em que haja necessidade de manutenção da consistência da produção ou prestação do serviço.
- *Modelo dos Sistemas Abertos*: situações prementes e que envolvam problemas ambíguos e de difícil compreensão, em que haja necessidade de centralização de esforços.

Figura 6 - Situações associadas aos eixos do quadro de valores concorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2017), com base em Quinn *et al.* (2015)

## 2.6 Estudos empíricos anteriores

Esta subseção tem por objetivo apresentar uma síntese acerca de estudos empíricos realizados com base no modelo de Quinn *et al.* (2003, 2015), utilizado nesta pesquisa. A maioria dos estudos localizados baseiam-se no modelo anterior, atualizado em 2012 pelos autores do modelo.

A investigação de estudos relacionados na temática foi realizada nas bases de dados de periódicos da CAPES e SPELL, utilizando como chave de busca a expressão “competências gerenciais” e aplicando como filtro o intervalo de 2007 a 2017. Na CAPES, a pesquisa por estudos anteriores retornou 165 estudos, enquanto a busca realizada no banco de dados SPELL retornou 35.

Contudo, foram eliminados os estudos que não tratavam diretamente de competências gerenciais e que se repetiam nos resultados dos dois portais citados. Dessa forma, chegou-se ao total 71 achados. Destes, somente sete trabalhos utilizaram o modelo de Quinn como base teórica, sendo que nenhum estudo empírico foi realizado no âmbito das organizações religiosas.

Lima, Aragão e Guimarães (2016) estudaram as competências requeridas dos gerentes de projetos da área da construção civil de Minas Gerais. Os autores verificaram que, no setor de construção, os papéis de mentor, produtor e diretor estiveram mais associados aos gerentes de projetos. Assim, houve um predomínio dos modelos de Relações Humanas e Metas Racionais.

Paiva, Santos e Lacerda (2014) analisaram as competências gerenciais dos gestores dos ramos de hotelaria. Os achados indicaram que as competências ideais parecem estar mais voltadas para os papéis de mentor e coordenador, enquanto as competências efetivamente exercidas correspondem aos papéis de mentor e produtor.

Barros *et al.* (2013) buscaram identificar o perfil de competências gerenciais do profissional de secretariado executivo. Os resultados revelaram que as competências dos secretários estão mais associadas aos modelos das relações humanas e de processos internos, com especial ênfase no papel de mentor.

Paiva e Ferreira (2013) objetivaram descrever as configurações das competências gerenciais de gestores da área de TI. Os resultados apontaram para proeminência dos papéis de monitor e inovador como ideais para a atuação desses profissionais. No entanto, as competências gerenciais verificadas indicaram destaque positivo para a competência de

produtor, e negativo para a competência de monitor, a despeito desta haver sido considerada ideal.

Nóbrega *et al.* (2012) avaliaram a percepção de nutricionistas gestores a respeito de suas competências gerenciais. Os resultados indicaram que o papel de produtor teve destaque na atuação das nutricionistas pesquisadas, indicando que estas profissionais são orientadas para a tarefa. Na contramão, o papel de coordenador foi o menos presente. Em conformidade com esses achados, tem-se que os papéis de maior e menor média estão inseridos dentro dos modelos das metas racionais e dos processos internos, respectivamente.

Lopes *et al.* (2010) analisaram a relação entre competências gerenciais e aptidões cerebrais. A pesquisa, realizada com gerentes de nível tático operacional, revelou forte aderência entre funções, aptidões cerebrais dominantes e competências gerenciais.

Pichiai (2008), ao pesquisar as competências de gerentes hospitalares, identificou preponderância do modelo de relações humanas e de sistemas abertos. O resultado, segundo o autor, pode ser explicado, em parte, por se tratar de um hospital que cuida de crianças e tem como missão o ensino, a pesquisa e a assistência, onde os papéis de mentoria, orientação e inovação devem ser valorizados. Além disso, a relação do hospital com o SUS e o Sistema de Saúde Suplementar reforçariam o modelo de sistema aberto.

O quadro 3 apresenta uma síntese dos estudos localizados, informando autores, ano de publicação da pesquisa, objetivo, metodologias e resultados encontrados em cada um dos estudos.

Os estudos anteriores reforçam a percepção de que a área de atuação e tipo de trabalho exercido podem estar associados a padrões de competências identificados entre os participantes pesquisados, como verificou a pesquisa de Lopes *et al.* (2010) e sugeriram os demais estudos.

Outra informação importante que se pode obter dos estudos que recorreram ao modelo de Quinn *et al.* (2003) diz respeito à metodologia empregada nas pesquisas realizadas. Seis dos sete estudos recorreram ao método quantitativo, o que indica ser este, possivelmente, o meio mais viável para a obtenção de resultados mais precisos e representativos das populações pesquisadas.

Quadro 1 - Estudos anteriores baseados no modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003)

Autor/ano	Título	Objetivo	Metodologia	Resultados
LIMA, R.; ARAGÃO, S.; GUIMARÃES, E., 2016	Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil, em minas gerais.	(Identificar) as competências e os papéis requeridos de gerentes de projetos que atuam no setor da Construção.	Pesquisa quantitativa de finalidade descritiva, feita por meio de survey com gerentes de projetos de RH, da área de construção civil. Coleta de dados mediante questionário de escala likert.	No setor de construção civil, a gestão de projetos tem demandado, sobretudo, competências relacionadas aos papéis de mentor, produtor e diretor.
PAIVA, K.; SANTOS, A.; LACERDA, M., 2014	Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros.	Analisar como se encontram configuradas e são geridas as competências profissionais, ideais e reais, de gestores brasileiros em hotelaria, na perspectiva deles próprios.	Pesquisa quali-quantitativa. Coleta de dados mediante questionário com questões abertas e fechadas, feitas com 28 gestores de hotelaria brasileiros.	As competências ideais são aquelas voltadas para os papéis de mentor e coordenador.
BARROS, C., 2013	As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos.	Identificar as competências gerenciais desenvolvidas por uma amostra de secretários executivos no exercício da profissão.	Pesquisa de campo de finalidade descritiva. Coleta de dados através de aplicação de questionário a 25 profissionais de secretariado.	As competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmos e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos.
PAIVA, K.; FERREIRA, L., 2013	Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro.	Descrever as configurações das competências gerenciais de gestores da área de TI em organizações situadas no Triângulo Mineiro, na ótica deles próprios, segundo modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003).	Pesquisa quantitativa com finalidade descritiva, realizada através de questionário com 27 gestores de TI de empresas do Triângulo Mineiro.	Quanto às competências ideais, os papéis de monitor e inovador apareceram em destaque. Quanto às competências gerenciais efetivas, destacou-se o papel de produtor, enquanto o de monitor obteve pior resultado.
NÓBREGA, A. et. al., 2012	Competências gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada.	Avaliar a percepção dos nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição Terceirizadas a respeito de suas competências gerenciais diante do modelo de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003).	Pesquisa realizada com 12 nutricionistas, por meio de questionário estruturado com questões fechadas e abertas.	O papel de produtor do o que obteve maiores pontuações, enquanto o de coordenador foi o menos representativo.
LOPES, M. et. al., 2010	Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil.	relacionar aptidões cerebrais dominantes com competências gerenciais exigidas em determinados setores de uma empresa, a partir de uma abordagem metodológica descritiva quantitativa.	Pesquisa quantitativa de finalidade descritiva, realizada por meio de questionário com 127 gestores de nível gerencial tático operacional em uma empresa.	As aptidões cerebrais estão associadas à área de atuação e competências gerenciais relacionadas a cada área. Verificou-se, porém, que as habilidades humanas estão pouco desenvolvidas em diversos setores.
PICCHIAI, D., 2008	Competências Gerenciais: estudo de caso de um hospital público.	Descrever e comparar com o modelo proposto (de Quinn), as competências gerenciais dos profissionais que ocupam cargos de direção numa instituição hospitalar na percepção destes.	Estudo de caso de abordagem quali-quantitativa. Coleta de dados realizada por meio de questionário fechado e entrevista dirigida a 26 gerentes.	A autopercepção dos respondentes apontou para a preponderância do modelo das relações humanas e de sistemas abertos. Os modelos de processos internos e de metas racionais são menos percebidos e praticados no todo. Os papéis gerenciais mais valorizados são os de inovador e mentor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

### 3 DOMINÂNCIAS CEREBRAIS

#### 3.1 Conceitos fundamentais

Pesquisas sobre o cérebro têm levado a entender que cada um de nós tem um jeito preferido e modo de pensamento que afeta a maneira como recebemos e processamos as informações e desempenhamos funções (DESHPHAND; BAXI, 2014; HANNA; WAGLE; KISILBASH, 1999). Por outro lado, a consciência do próprio estilo de pensamento e dos estilos de pensamento dos outros combinados com a capacidade de agir fora do estilo de pensamento preferido de alguém é conhecida como "pensamento do cérebro inteiro"(DESHPHAND; BAXI, 2014). Essa terminologia vem do inglês “whole brain thinking”, amplamente abordada nos estudos sobre dominâncias cerebrais e primeiramente utilizada por Ned Herrman, um dos maiores expoentes na temática, conforme será abordado nas subseções seguintes.

A dominância cerebral é uma metáfora do cérebro que busca representar as preferências de pensamento dos seres humanos, referindo-se aos dois sistemas pensantes: o límbico e o neocórtex. Assim, todo o lado esquerdo se relaciona às habilidades racionais e o lado direito às habilidades ligadas à emoção (CASTRO, 2013). Esse modelo é resultado de várias pesquisas conduzidas por Ned Herrmann nos Estados Unidos ao longo de vinte anos.

De acordo com Kumar e Sharman (2016), os seres humanos são os únicos mamíferos cujos lados direito e esquerdo do cérebro são especializados em diferentes funções, e os estudos têm confirmado que as pessoas tendem a apresentar dominância de um lado em relação ao outro. Kumar e Sharman (2016) confirmaram essa perspectiva também em seu estudo, demonstrando que os líderes em gestão da qualidade total que usam mais um determinado lado tendem a agir de maneira diferente.

Pode-se sintetizar o entendimento em torno da temática por meio da compreensão de que o cérebro humano é formado por quatro córtices relacionados ao pensamento: duas metades dos hemisférios cerebrais (neocórtex) e as duas metades do sistema límbico. Essa divisão cerebral forneceu a base para o desenvolvimento das teorias sobre dominâncias cerebrais, que culminaram no já citado modelo desenvolvido por Ned Herrmann: quatro estilos de pensar, representando metaforicamente as duas metades do córtex cerebral e as duas metades do sistema límbico (CASTRO, 2013).

### 3.2 Breve histórico

Desde a antiguidade, as aptidões cerebrais do ser humano vêm sendo analisadas (MIRANDA, 1997), sendo que o primeiro registro referente à palavra “cérebro” indica que esta parte do corpo já era conhecida no Egito Antigo, por volta de 3000-2500 a.C. (LANDEIRA-FERNANDEZ; CASTRO, 2010). Os gregos, por sua vez, no período compreendido entre o século VI a.C. e o século II d.C., desenvolveram conceitos originais sobre as faculdades da mente e estrutura e função do cérebro que serviram de base para muitos dos conceitos atuais da neurociência moderna (CRIVELLATO; RIBATTI, 2007).

De acordo com Castro (2013), Paul Maclean, na década de 50, criou o modelo da Tríade Cerebral, alocando as funções especializadas do cérebro com base na evolução humana. Maclean considerava que o cérebro humano teria se desenvolvido, primeiramente, como cérebro reptiliano, vindo posteriormente o sistema límbico (sede das emoções), que, por sua vez, foi mais tarde recoberto pelo neocórtex.

Segundo Miranda (1997), somente nas últimas décadas do século XX as propostas e conceitos edificadas em torno das aptidões cerebrais conseguiram popularizar-se. A primeira proposta a ganhar notoriedade foi relativa à “dualidade cerebral”, que sugeria a existência de uma distribuição de aptidões específicas entre dois hemisférios cerebrais: direito e esquerdo. O hemisfério esquerdo abrigaria o raciocínio concreto, lógico, formal e analítico, enquanto ao hemisfério direito caberiam os raciocínios abstratos, conceituais, informais e intuitivos.

Na segunda metade da década de 1980, segue o autor, Ned Herrmann lançou uma nova perspectiva sobre as teorias de dominância cerebral, propondo uma metáfora em que o cérebro estaria dividido em quatro quadrantes cerebrais: superiores esquerdo e direito e inferiores esquerdo e direito. The Herrmann Group chegou à conclusão, a partir de extensas pesquisas realizadas até meados da década de 1990, que a vida e trajetórias profissionais das pessoas são orientadas pelas suas aptidões dominantes.

Miranda (1997) ainda cita as propostas da *braintechnology* - que se utilizou da mesma metáfora dos quadrantes, porém referindo-se a posições anteriores e posteriores do cérebro em lugar das posições superiores e inferiores concebidas por Herrmann – de Howard Gardner, com sua teoria de sete tipos de inteligência, e dos estudiosos Richard Bandler e John Grinder, que lançaram as bases da Programação Neurolinguística (PNL). Todos estes buscaram explicar como acessar, usar e desenvolver as aptidões cerebrais, responsáveis por todas as elaborações intelectuais e ações deliberadas do homem.

### 3.3 A proposta da multipolaridade cerebral

Para Miranda (1997, p. 15), as propostas citadas na subseção 3.1 deixavam “espaços abertos para uma análise mais detalhada a respeito de agrupamentos de aptidões cerebrais enquanto respostas para as necessidades de sobrevivência das espécies e para a vocação e domínio de algumas espécies sobre as outras”. Nesse sentido, o autor desenvolve e fundamenta sua proposta na concepção de que o cérebro humano abriga seis diferentes grupos ou polos de aptidões:

1. Corporais/viscerais: capacidades fisiológicas inatas, tendo as aptidões mecânicas e motoras, sensoriais, orgânicas e atléticas como típicas e as características de reação ágil e espontânea (reflexo) e o temperamentos arredios ou gregários pertencentes a esse grupo de aptidão.
2. Preventivos/organizacionais: capacidades operacionais inatas e aprendidas de dirigir ações para a melhoria das condições de vida e segurança mediante a mobilização de recursos e de sua conservação, tendo como típicas as aptidões administrativas e burocráticas, disciplinares e controladoras, assim como características de pontualidade, austeridade, prudência, sobriedade e esmero e os temperamentos conservadores, metódicos, desconfiados, entre outros.
3. Emotivos/relacionais: capacidades operacionais inatas e aprendidas de dirigir ações, mediante cooperação comunitária, para a coletivização do esforço de melhoria das condições de vida e segurança, sendo as aptidões para comunicação, o envolvimento com as pessoas, o ensino e a liderança carismática características típicas dessa área, congregando características como cortesia, sensibilidade, sentimentalismo, temperamentos empáticos, conciliadores, humanitários e pródigos, além de capacidades superiores para amar, apoiar, educar, estimular pessoas, dentre outras.
4. Analíticos/fatuais: capacidades intelectuais inatas e aprendidas de desenvolver propostas para otimização das condições de vida, satisfação, conforto e bem-estar, sendo as aptidões para perceber as partes de um todo, correlacionar e interpretar dados, avaliar e diagnosticar situações concretas, desenvolver raciocínios lógicos e prognósticos para o futuro típicas dessa área, assim como são as características de racionalidade e pragmatismo e os temperamentos introvertidos, críticos, calculistas e arrogantes e as capacidades superiores de compreender e resolver problemas matemáticos e técnicos complexos.
5. Intuitivos/conceituais: capacidades intelectuais inatas e aprendidas de correlacionar ideias e sensações desenvolvidas intuitivamente à margem de fatos ou dados concretos, sendo típicas dessa área as aptidões para abstração, imaginação, especulação, criação, invenção e

elaboração de raciocínios espaciais, assim como as características de predileção pela aventura ou risco, sagacidade, cinismo, ousadia e os temperamentos mais alegres, impulsivos, sonhadores, visionários, desapegados de dinheiro e até de pessoas, mas de amor pela beleza da arte, bem como superiores capacidades de percepção holística, criação de alegorias e metáforas, elaboração de sínteses entre outros.

6. Metafísicos/espirituais: capacidades supraintelectuais latentes e cultiváveis de receber informação de maneira extra-sensorial e conhecer independentemente de análise, sendo típicas dessa área as aptidões para a cognição espontânea, premonição dentre outros, assim como as características de espiritualidade, clarividência, mediunidade e os temperamentos inabaláveis e despreocupados do cotidiano, entre outros, além de capacidades para sublimar emoções e ver além das aparências.

O quadro 2 traz uma análise dos polos acima apresentados de acordo com características que influenciam o comportamento humano, a aprendizagem, o trabalho e os descritivos pessoais.

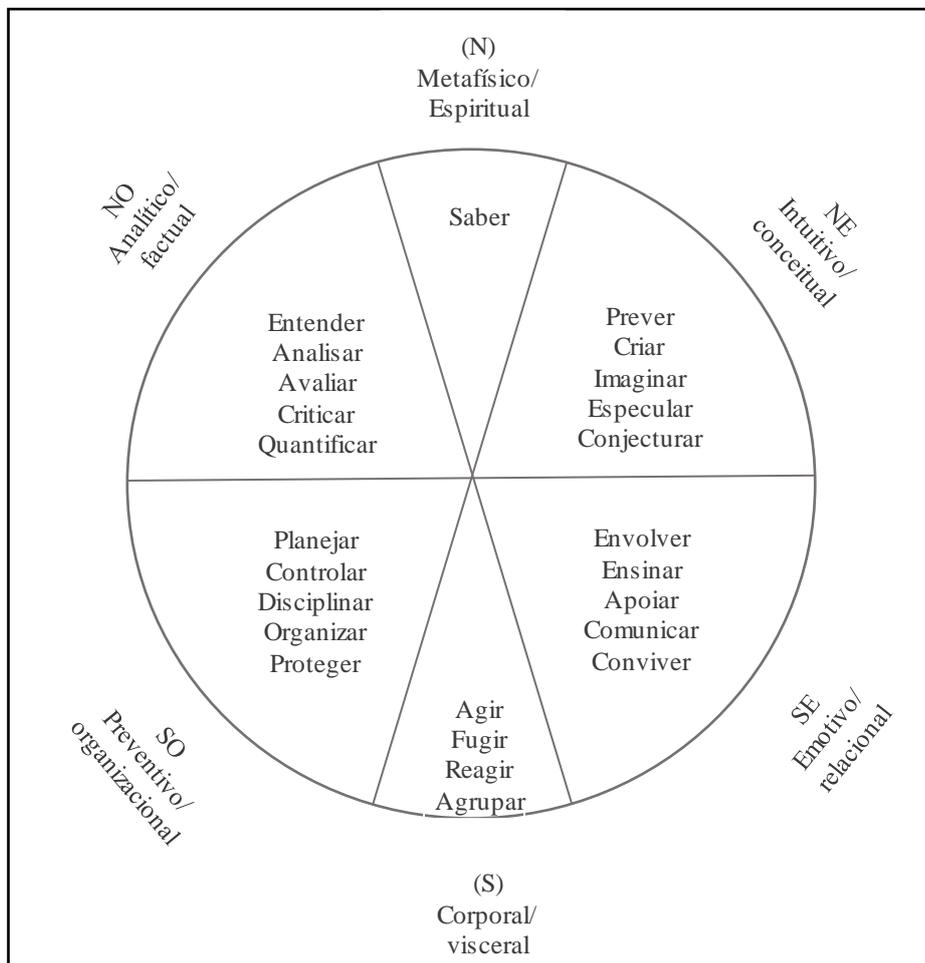
Quadro 2 - Características dos polos cerebrais

	<b>(NE)</b> <b>Intuitivo/ conceitual</b>	<b>(SE)</b> <b>Emotivo/ relacional</b>	<b>(SO)</b> <b>Preventivo/ organizacional</b>	<b>(NO)</b> <b>Analítico/ factual</b>
Características no comportamento humano	Imagina, especula, assume riscos e geralmente não se restringe às regras estabelecidas. Gosta de surpresas e é extremamente curioso.	Sensível em relação às outras pessoas, gosta e tem facilidade em ensinar, bem como fazer contatos e amizades. É emocional e falante.	Prevenido em todos os sentidos, estabelece procedimentos para ação. O planejamento lhe traz segurança.	Analisa e quantifica os fatos de forma detalhada. É lógico, racional, crítico e sabe como as coisas funcionam nos mínimos detalhes.
Características na aprendizagem	Prefere a intuição, utilizando a imaginação e formulando sínteses; prefere materiais visuais e exemplos metafóricos, o clima informal e flexibilidade.	Prefere ouvir e compartilhar; confia na intuição e envolvimento emocional; prefere as discussões de casos voltados para pessoas e trabalho em grupo.	Prefere conteúdo e pauta estruturados e organizados; prefere a discussão de casos mediada e atividades bem planejadas; valoriza métodos tradicionais comprovados.	Prefere obter e quantificar fatos, aplicar análises e lógica, elaborar teorias e desenvolver o pensamento crítico; prefere dados técnicos e fontes de expertise.
Características no trabalho	Reconhece novas possibilidades, integra bem as ideias e desafia normas e políticas rígidas. Sintetiza elementos diferentes e encontra soluções inovadoras para os problemas. Visualiza com facilidade mudanças futuras.	Reconhece dificuldades interpessoais e percebe os sentimentos. Sabe persuadir, conciliar e compartilhar experiências; considera valores pessoais e tem facilidade em compreender elementos emocionais.	Encontra falhas não percebidas, aborda problemas de forma prática e é firme nas posições que toma. Tem facilidade para lidar com documentos e contratos. Planeja com detalhes, sabendo articular muito bem seus planos.	Gosta de pesquisar dados, analisar questões e discutir de forma racional. Apresenta boa análise crítica, elabora teorias e resolve problemas pela lógica. Individualista, gosta de trabalhar com números, dados e estatísticas.
Descritivos	Idealista, impetuoso, imprevisível, inconformado e mente aberta.	Emocional, empático, humanista, instintivo e entusiasta.	Previsível, tradicional, organizado, reservado e pontual.	Individualista, crítico, decidido, analítico e bem informado.

Fonte: Lopes *et al.* (2010)

A figura 7, abaixo, sintetiza a proposta de Miranda (1997), apresentando as principais aptidões relacionadas a cada área cerebral:

Figura 7 - Modelo de multipolaridade cerebral de Miranda (1997)



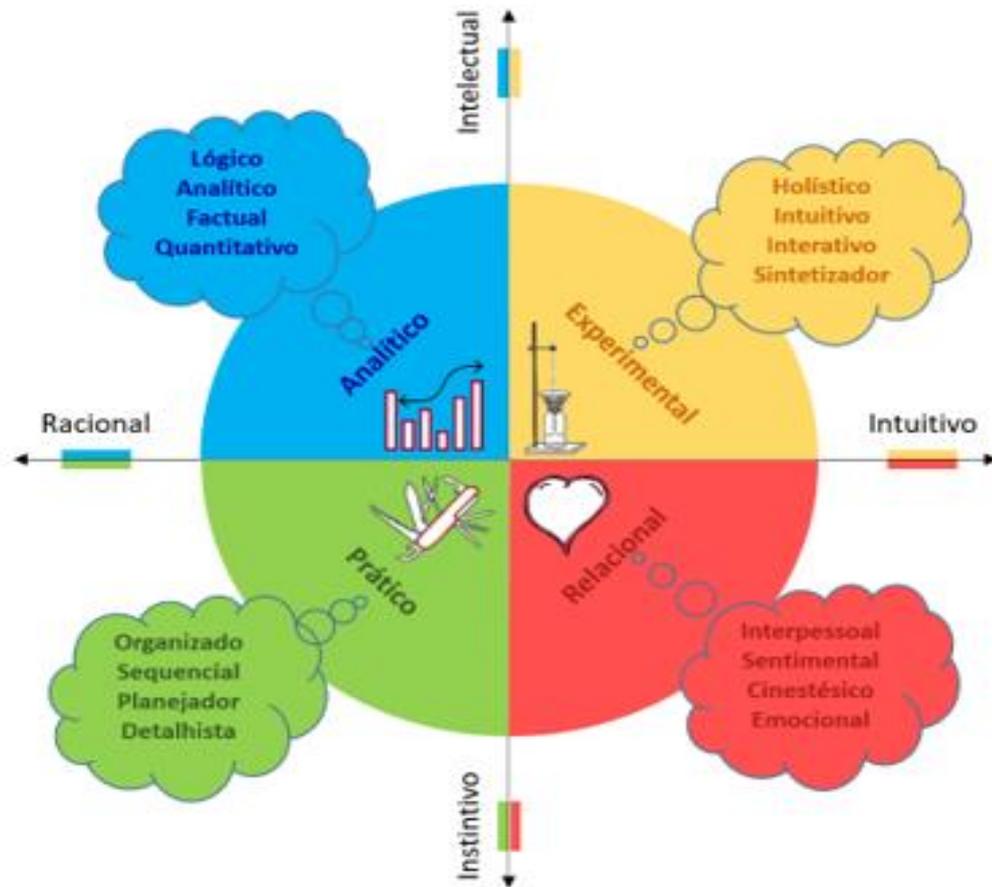
Fonte: Lopes *et al.* (2010).

O modelo proposto por Miranda (1997) fundamenta-se na teoria da dominância cerebral de Herrmann (1990), cujo modelo foi desenvolvido com base na metáfora de subdivisão do cérebro em quatro quadrantes, sendo que cada um possui características e habilidades distintas: criativo, planejador, comunicativo e analítico. Herrmann desenvolveu o *Herrmann Brain Dominant Instrument (HBDI)*, uma ferramenta de avaliação que quantifica o grau de dominância pessoal de cada um dos quadrantes identificados na teoria (LOPES *et al.*, 2010).

O HBDI, por sua vez, é baseado no *Whole Brain Thinking Model (WBTM)*, que, segundo o Herrmann Internacional, é uma metodologia projetada para ajudar pessoas, equipes e organizações a se beneficiarem melhor de todos os pensamentos disponíveis, reconhecendo que, embora diferentes tarefas exijam diferentes processos mentais, e diferentes pessoas

preferam diferentes tipos de pensamento, as organizações obterão melhores resultados quando puderem aproveitar estrategicamente todo o espectro de pensamento disponível. A figura 8 ilustra de modo resumido o modelo teórico desenvolvido por Herrmann:

Figura 8 - Whole Brain Thinking Model



Fonte: Stonner (2017).

Uma breve análise comparativa entre o modelo de Herrmann e o que foi desenvolvido por Miranda permite verificar que este acrescentou duas áreas ou dominâncias cerebrais em relação ao modelo anterior. Entretanto, as dominâncias corporal/visceral e metafísico/visceral, segundo Miranda (1997, p. 74), “são apenas hipotéticas, já que representariam, no primeiro caso, um ser humano virtualmente instintivo (selvagem) e, no segundo, um semideus (espiritualidade pura). O autor também desenvolveu sua própria ferramenta de avaliação - explanada na seção 4 - que quantifica o grau de dominância pessoal de cada um dos quadrantes identificados no modelo.

É importante salientar que cada indivíduo tende a usar um dos polos com mais intensidade, levando a uma dominância cerebral, que por sua vez resulta em um estilo de comportamento (MAROCHI, 2003). Miranda (1997) argumenta que os perfis mais comuns são

os bidimensionais, especialmente quando se refere a polos do mesmo hemisfério cerebral. Contudo, o autor não exclui a existência de pessoas com perfis tridominantes e até multidominantes, com equilíbrio entre os quatro polos. O quadro 3 apresenta uma síntese das combinações mais comuns encontradas:

Quadro 3 - Bidominâncias cerebrais

<b>Perfil bidominante</b>	<b>Característica</b>
NO/SO Técnico/ Organizaional	Dominância de aptidões no hemisfério cerebral esquerdo. Suas características envolvem os raciocínios, as atitudes e comportamentos lógicos, formais e analíticos, baseados na razão, sequência e fatos. Pode descrever um indivíduo mais intelectual (NO) ou operacional (SO)
NE/SE Criativo/ Interpessoal	Dominância de aptidões no hemisfério cerebral direito. Dominado pelos raciocínios, atitudes e comportamentos em percepções conceituais, informais e intuitivos, baseados em percepções, possibilidades e especulações. Pode descrever um indivíduo mais pensador (NE) ou fazedor (SE)
NO/NE Intelectual	Dominância de aptidões nos polos neocorticais. Relaciona-se à capacidade de desenvolver tanto raciocínios lógicos como especulativos, incluídos, aqui, os indivíduos com predileção por atividades artísticas e trabalhos físicos e manuais delicados ou que exijam habilidade.
SO/SE Operacional	Dominância de aptidões nos polos corticais e sistema límbico. É oposto do intelectual por ser muito mais ligado à ação do que ao pensamento puro, relacionando-se aos indivíduos que pensam mais operacionalmente e que apresentam volume de produção superior ao de um intelectual, especialmente em atividades que envolvam esforço físico.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Miranda (1997).

### 3.4 Estudos anteriores

O levantamento de estudos anteriores recorreu às bases de dados Scopus e Web of Science, tendo em vista que apenas um estudo sobre dominâncias cerebrais foi localizada no Brasil. Para tanto, utilizou-se como chave de pesquisa a expressão “dominância cerebral” ou “*cerebral dominance*”, tendo em vista que essa expressão é utilizada universalmente nos estudos localizados nas diversas áreas. A pesquisa retornou, ao todo, 6 estudos, utilizando como filtro, no caso das bases de dados internacionais, a área “*management*”.

Em seu estudo para desenvolver um *framework* para a ligação do Sistema de Avaliação de Recursos Humanos (HRAS) a componentes de sistemas de apoio a gestão, Alkhatib (2016) utilizou o HBDI, explanado resumidamente na subseção 3.3, para melhorar a formação de equipes e comunicação em apoio à comunicação realizada através do HRAS, comprovando a funcionalidade desse instrumento de análise de dominâncias cerebrais no desenvolvimento de sistemas de apoio à gestão de pessoas.

Kumar e Sharma (2016) realizaram uma pesquisa junto a líderes na área de gestão da qualidade total em empresas indianas. Os autores partiram do pressuposto de que os líderes que usam mais o lado direito do cérebro são mais inovadores, enquanto os que usavam o lado esquerdo são mais voltados para a melhoria contínua dos processos. Os resultados obtidos com o questionário aplicado confirmaram as hipóteses levantadas pelos autores.

Desphand e Baxi (2011) realizaram um estudo de caso prático de uma organização indiana de tamanho médio, utilizando a abordagem de *whole brain thinking* (WBT). Os resultados revelaram um alto grau de aceitação do conceito WBT e os perfis HBDI gerado entre os gerentes em todos os níveis.

Conforme já mencionado na subseção 2.6, Lopes *et al.* (2010) analisaram a relação entre competências gerenciais e aptidões cerebrais. A pesquisa, realizada com gerentes de nível tático operacional, revelou forte aderência entre funções, aptidões cerebrais dominantes e competências gerenciais.

Em sua pesquisa junto a gerentes de projetos dos Estados Unidos, Fox e Spence (1999) usaram o modelo teórico proposto por Rowe, que se baseia no modelo de quatro forças do próprio autor. Rowe foca em duas dimensões, complexidade cognitiva e orientação de valor, a partir das quais quatro estilos de decisão primários podem ser identificados: diretivo, analítico, conceitual e comportamental. Os pesquisadores concluíram que não há uma dominância cerebral predominante entre os gerentes de projetos pesquisados, e que, embora estes possam ter uma inclinação específica para um determinado estilo gerencial, em circunstâncias complexas esses gerentes tendem a migrar para um estilo de decisão mais integrado.

Hanna e Wagle (1999) realizaram pesquisa junto a 99 consumidores. Os pesquisadores testaram empiricamente os efeitos dos tipos de apelos publicitários de acordo com a dominância cerebral dos consumidores. Os resultados indicaram que a dominância cerebral parece ser um determinante mais importante da preferência de publicidade do que a classe de produto.

O estudos mencionados demonstram que tanto a literatura sobre dominância cerebral como os instrumentos de análise de dominâncias cerebrais tem diversas utilidades para as organizações, auxiliando desde a adoção de estratégias de publicidade e sistemas de gestão de pessoas até a análise e desenvolvimento de competências gerenciais relevantes para as organizações. O quadro 4 detalha melhor as informações contidas nos estudos mencionados, fornecendo uma visão mais completa da contribuição das pesquisas anteriores.

Quadro 4 - Estudos anteriores sobre dominâncias cerebrais

Autor/ano	Título	Objetivo	Metodologia	Resultados
ALKHATIB, G. (2016)	Linking HR appraisal system to management support systems: a framework and a case	Desenvolver um framework para a ligação do Sistema de Avaliação de Recursos Humanos (HRAS) a componentes de sistemas de apoio a gestão: sistemas especializados (ES), sistema de gestão de conhecimento e inteligência de negócios.	Revisão de literatura para o desenvolvimento de um framework e estudo de caso, com abordagem qualitativa, para descrição detalhada de um projeto realizado por uma grande organização de TI, a partir de pesquisa documental. O estudo utilizou o instrumento HBDI para melhorar a formação de equipes e comunicação em apoio à comunicação realizada através do HRAS.	O Sistema de Avaliação de Recursos Humanos (HRAS) pode fornecer dados relevantes para a seleção de aplicação de domínio apropriada com um especialista em domínio e posteriormente usada continuamente para acessar dados do HRAS para atualizar e refinar sistemas especializados (ES).
KUMAR, V.; SHARMA, R. (2016)	Relating Left/Right Brained Dominance Types of Leaders to TQM Focus: a preliminary study	Verificar a perspectiva existente na literatura de que líderes de gestão da qualidade total que usam mais o lado esquerdo do cérebro enfatizam melhoria contínua, enquanto líderes que usam mais o lado direito focam em inovação.	Aplicação de questionário <i>on line</i> com 111 respondentes de variados departamentos de empresas indianas.	O estudo confirmou as hipóteses de que líderes na área de gestão da qualidade total que usam mais o lado direito do cérebro são mais inovadores, enquanto os que usam mais o lado esquerdo do cérebro é mais voltado para a melhoria contínua.
DESHPAND, P.; BAXI, S. (2011)	ST-IM model: a whole brain approach to implementation	Apresentar um estudo de caso prático de uma organização indiana de tamanho médio, em que a abordagem de <i>whole brain thinking</i> (WBT) foi utilizada para alinhar estratégia para necessidades de desenvolvimento.	A proposta envolveu um time amplo de líderes e gestores na formulação e implementação de objetivos estratégicos, por meio da conscientização de suas preferências mentais através de uma abordagem colaborativa de trabalho. Equipe de projetos foram criadas e o plano de projeto foi criado.	Houve um alto grau de aceitação do conceito WBT e os perfis HBDI gerado entre os gerentes em todos os níveis.
LOPES, M. et. al., 2010	Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil.	Relacionar aptidões cerebrais dominantes com competências gerenciais exigidas em determinados setores de uma empresa, a partir de uma abordagem metodológica descritiva quantitativa.	Pesquisa quantitativa de finalidade descritiva, realizada por meio de questionário com 127 gestores de nível gerencial tático operacional em uma empresa.	As aptidões cerebrais estão associadas à área de atuação e competências gerenciais relacionadas a cada área. Verificou-se, porém, que as habilidades humanas estão pouco desenvolvidas em diversos setores.
FOX, T.; SPENCE, J. (1999)	An examination of the decision styles of project managers: Evidence of significant diversity	Medir os estilos de tomada de decisão de gerentes de projetos de todo o Estados Unidos, especialmente no que diz respeito à atividade de gerenciamento de projetos.	Survey com 201 gerentes de projetos dos Estados Unidos.	Os resultados confirmaram que gerentes de projetos formam um grupo diversificado, e não podem ser situados em uma categoria ou representados por um único estereótipo. A maioria dos gerentes são quase uniformemente divididos entre indivíduos com lados direito ou esquerdo dominante, sendo que pouquíssimos apresentaram um misto de ambos os lados.
HANNA, N.; WAGLE, J.; KISILBASH, A. (1999)	Brain dominance and the interpretation of advertising messages	Validar os resultados de estudos anteriores que tratam do domínio do domínio cerebral direito / esquerdo e verificar o papel desta dominância na preferência dos entrevistados pela publicidade informativa versus de recursos visuais.	O experimento utilizou duas classes de produtos: automóveis e shampoos. O estudo testou empiricamente os efeitos dos tipos de apelos publicitários (mais informativos ou mais visuais) de acordo com a dominância cerebral dos consumidores, sendo 50 identificados com a dominância lado esquerdo do cérebro e 49 com dominâncias do lado direito.	A análise dos fatores relacionados ao efeito dos anúncios na avaliação dos produtos anunciados nesses anúncios pelos respondentes apresentaram diferença significativa em relação à maioria dos fatores entre respondentes dominantes do cérebro direito e cérebro esquerdo, indicando que dominância cerebral parece ser um determinante mais importante da preferência de publicidade do que classe de produto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## 4 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo apresentar a metodologia adotada para a consecução dos objetivos desta pesquisa. Ela está dividida em quatro subseções, sendo elas: caracterização da pesquisa; população e amostra; instrumento e coleta de dados; e análise de dados.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Esta investigação segue as orientações da pesquisa quantitativa, tratando-se de um levantamento. Esse método de pesquisa, segundo Creswell (2010), caracteriza-se por apresentar uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população a partir do estudo de sua amostra mediante coleta de dados primários.

Ao se falar em pesquisa quantitativa, notadamente a abordagem deste trabalho, busca-se alcançar a objetividade sugerida pelo pensamento positivista, que tem um caráter eminentemente empírico e uma forte influência estatística (FIATES, SERRA, MARTINS, 2013). Pautado nessas premissas, o presente estudo adota a concepção de que é possível obter, resultados de indicadores que permitam uma descrição da realidade dos sujeitos pesquisados e, por conseguinte, inferências relativas à população estudada.

Nesse sentido, para atingir o objetivo proposto, esse estudo buscará analisar, com o auxílio de recursos estatísticos, os dados coletados a partir das respostas dos sujeitos pesquisados.

No que se refere aos estudos descritivos, estes procuram especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos ou fenômenos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O entendimento dos autores corrobora para a classificação metodológica desta pesquisa como descritiva quanto ao seu objetivo.

O método de pesquisa escolhido para esta pesquisa foi o *survey*, do tipo interseccional, pois os dados serão colhidos num certo momento, de uma amostra selecionada para descrever alguma população (BABIE, 2005; BAPTISTA; CAMPOS, 2010).

*Survey* pode ser descrito, de acordo com Freitas *et al.* (2000), como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas de uma amostra, normalmente por meio da aplicação de questionário. Babie (2005) argumenta que *surveys* são realizados frequentemente para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, visando descobrir a distribuição de certos tipos de atributo.

Lima (2008, p. 29), por sua vez, define o método de pesquisa *survey* como um levantamento de “caráter amostral em que o pesquisador necessita coletar dados que quando

registrados, selecionados e processados permitam a realização de exercícios de descrição, interpretação e análise comparativa".

Dependendo do objetivo do pesquisador, o survey pode ter classificações diferentes. No presente estudo, como já antecipado, o *survey* terá finalidade descritiva, buscando identificar as opiniões da população pesquisada a fim de desenhar um perfil de competências gerenciais que, no entendimento dos líderes religiosos, seja ideal para aqueles que exercem o papel de liderança em congregações evangélicas. Segundo Lima (2008), o survey visa, dentre outros objetivos, identificar opiniões de determinada população ou descrever a distribuição de algum fenômeno ocorrido em um grupo a partir de uma amostra representativa da população.

O levantamento teve como propósito último identificar, a partir da amostra pesquisada, o perfil de papéis gerenciais e de dominâncias cerebrais dos ministros presbiterianos. A opção pelo levantamento em vez de um projeto experimental está, nesse caso, atrelada à finalidade da pesquisa, não havendo qualquer intervenção na realidade ou tentativa de controle de fatores influentes no processo por parte do pesquisador (CRESWELL, 2010).

## **4.2 População e amostra**

A população pesquisada é composta por 4.329 ministros da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB), distribuídos entre as diferentes regiões do Brasil. Os evangélicos presbiterianos ocupam, de acordo com o Censo de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a oitava posição em número de membros. Sua representatividade, aliada ao fato de que estar entre as primeiras denominações evangélicas em território brasileiro, permite a obtenção de um recorte do movimento evangélico tradicional e histórico.

A opção pela IPB decorre também de outros fatores, como a acessibilidade à instituição e o nível de organização e transparência da IPB, que possui uma estrutura hierárquica bem definida e dados institucionais disponibilizados em sua página na *internet*.

### **4.2.1 A Igreja Presbiteriana do Brasil**

De acordo com seu portal eletrônico, a Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB) está enquadrada entre as chamadas denominações históricas. A fundação da IPB se deu em 1859, com a vinda do missionário Ashbel Green Simonton, enviado pela Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos. A partir de 1903 surgiram outras denominações presbiterianas no país, saídas da IPB, como a Igreja Presbiteriana Independente (1903) e a Igreja Presbiteriana Renovada do Brasil (1975).

Fundamentalmente, a IPB é uma federação de igrejas locais organizadas de acordo com uma Constituição, as quais têm em comum a forma de governo, a doutrina reformada (ancorada nos preceitos dos reformadores protestantes: Lutero e principalmente Calvino), o padrão de culto e a vida comunitária (IPB, 2017).

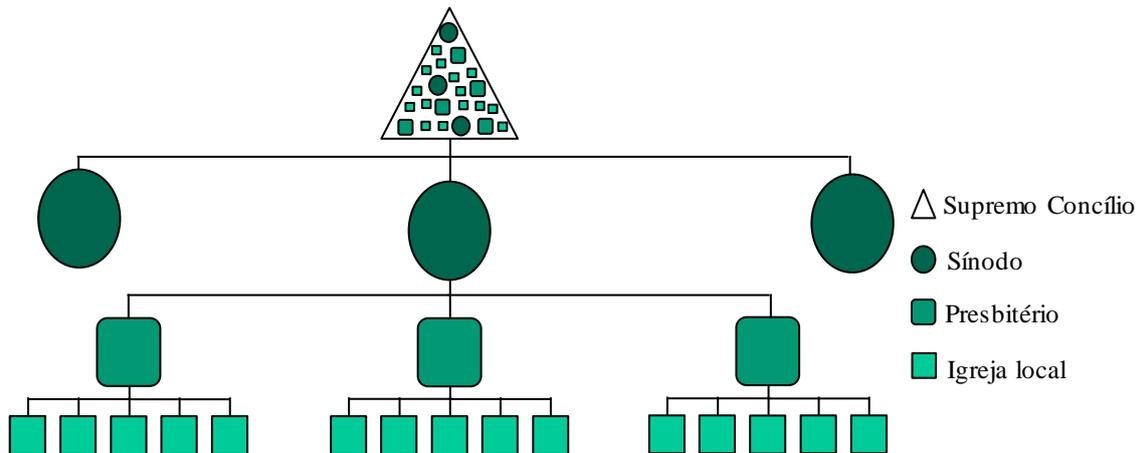
A IPB (2017) exerce seu governo por meio de concílios e indivíduos, sendo o Supremo Concílio a sua Assembleia Geral, responsável pelas decisões a serem seguidas por todas as igrejas locais. Ao presidente do Supremo Concílio, eleito por voto direto e secreto para o mandato de quatro anos, compete representar a instituição ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente, além de presidir as reuniões do Supremo Concílio e da Comissão Executiva, representar a Igreja internamente bem como em suas relações intereclesiais, civis e sociais.

As igrejas locais são comunidades autossuficientes financeiramente, constituídas por membros professos e seus dependentes, governadas cada uma por um Conselho, que é formado pelos presbíteros regentes, eleitos por voto direto dos membros, e pelo pastor (presbítero docente) ou pastores da igreja (IPB, 2017).

O Art. 60 e seguintes da Constituição da IPB (1950) dispõe sobre a organização conciliar da igreja. Os concílios são assembleias constituídas de ministros (pastores) e presbíteros regentes. Estes concílios são: Conselho da igreja, Presbitério, Sínodo e Supremo Concílio. Eles guardam entre si gradação de governo e disciplina, de forma que, embora cada um exerça jurisdição original e exclusiva sobre todas as matérias da sua competência, os concílios inferiores estão sujeitos à autoridade, inspeção e disciplina dos superiores.

Os concílios da Igreja Presbiteriana do Brasil, em ordem ascendente, são: a) o Conselho, que exerce jurisdição sobre a igreja local; b) o Presbitério, que exerce jurisdição sobre os ministros e conselhos de determinada região; c) o Sínodo, que exerce jurisdição sobre três ou mais presbitérios; d) o Supremo Concílio, que exerce jurisdição sobre todos os concílios. A figura 7 ilustra essa estrutura:

Figura 9 - Organograma básico da Igreja Presbiteriana do Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a estrutura acima apresentada, enquanto apenas presbíteros docentes podem presidir os conselhos de igrejas, é possível que pastores ou presbíteros regentes exerçam a presidência nos demais níveis conciliares. Desse modo, tanto presbíteros docentes como regentes podem assumir papéis gerenciais na IPB.

Segundo a Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil (1950), são atribuições do ministro (pastor) presbiteriano, dentre outras, a edificação dos crentes e participação, juntamente com os presbíteros regentes da igreja local, no governo da comunidade. O papel do pastor, assim, associa-se ao do gerente em organizações empresariais, sendo essa perspectiva confirmada por meio do argumento de Mintzberg (2010), que considera que o gerente é alguém responsável por toda uma organização ou alguma parte identificável dela.

Embora o pastor tenha funções privativas de seu cargo, somente pode exercer o governo da igreja, como visto, em Conselho, que é composto pelo pastor mais os presbíteros regentes da igreja local, que são membros eleitos pela comunidade local.

#### 4.2.2 O ministro presbiteriano

O papel do ministro evangélico, também identificado como pastor, é objeto de divergências quanto ao seu enquadramento como profissão. Garcia (2012) observa que nem mesmo existe lei específica para o exercício da atividade religiosa. Para o autor, a atuação do ministro é fruto de vocação divina, não podendo, logo, estar sujeito à legislação trabalhista.

No que diz respeito à IPB, esta, segundo preceitua o art. 34 da Constituição, possui quatro tipos de pastor:

- a) pastor-efetivo, eleito por uma ou mais Igrejas, pelo prazo máximo de cinco anos, podendo ser reeleito;
- b) pastor-auxiliar, designado pelo Conselho por um ano para auxiliar o pastor-efetivo, mediante prévia indicação deste e aprovação do Presbitério;
- c) pastor-evangelista, designado pelo Presbitério diante do qual tomará posse e assumirá o exercício perante o Conselho.
- d) pastor-missionário, que possui a atribuição de organizar igrejas ou congregações na forma da Constituição.

#### 4.2.3 Amostra

A amostra foi composta pelos ministros presbiterianos que responderam a um questionário enviado eletronicamente, por e-mail. Os endereços eletrônicos dos respondentes foram obtidos por meio de contato feito também por e-mail com a Secretaria Executiva da IPB.

A princípio, foram obtidas 359 respostas. Contudo, aproximadamente metade dos questionários apresentaram erros em seu preenchimento, havendo os participantes sido contatados novamente para que efetuassem as devidas correções em seu preenchimento. Ao fim do processo, que perdurou por um mês, foram obtidas 247 respostas corretas.

A técnica utilizada para a elaboração do plano amostral foi amostragem aleatória simples sem reposição (BOLFARINE; BUSSAB, 2005), uma vez que o intuito é aplicar um questionário *online* com pastores das várias regiões do Brasil em que cada um responderá apenas uma vez.

Contudo, quando se retira uma amostra de uma população em um experimento, há a possibilidade de ocorrer um efeito devido ao erro amostral, que é a diferença entre o valor observado na amostra e o parâmetro de interesse na população (BOLFARINE; BUSSAB, 2005). Em decorrência disso, será utilizado o conceito de intervalo ou nível de confiança: quanto maior o seu valor, maior é a probabilidade de que os valores da amostra sejam representativos para a população em estudo. Em outras palavras, um intervalo de confiança dá um intervalo de valores em que se pode julgar, com um risco conhecido de erro, estar o parâmetro da população (STEVENSON, 1981).

Para a determinação do tamanho da amostra, é preciso fixar o erro máximo desejado com algum grau de confiança e possuir algum conhecimento da variabilidade da população (BOLFARINE; BUSSAB, 2005). O cálculo do tamanho da amostra foi feito por meio do *software R* (x64), em sua versão 3.3.2. De outro modo, pode-se calcular o tamanho da amostra aleatória simples sem reposição mediante a expressão a seguir:

$$n = \frac{1}{\frac{D^2}{S^2} + \frac{1}{N}}$$

Em que:

$n$  : Tamanho da amostra

$$D = \frac{E^2}{Z_\alpha^2}$$

E: Erro máximo permitido.

$Z_\alpha$  : Quartil de ordem  $\alpha$  da distribuição normal padrão, onde  $\alpha$  é o Coeficiente de confiança adotado;

N: Tamanho da população alvo

$S^2$  : Variância populacional estimada;

Stevenson (1981, p. 199) define o erro de estimação em um intervalo de confiança como “o desvio (diferença) entre a média amostral e a verdadeira”. Nesse sentido, o erro máximo permitido ou margem de erro é o intervalo no qual espera-se encontrar o dado que se deseja medir da população pesquisada. Assim, se retirar-se a média  $\mu$  da amostra com uma margem de erro de 10%, espera-se que a média da população esteja em um intervalo de  $\mu - 10$  e  $\mu + 10$ .

A variância, por sua vez, é a média dos quadrados dos desvios dos valores a contar da média, podendo ser definida, em outras palavras, como o quadrado do desvio padrão (STEVENSON, 1981).

Margem de erro, coeficiente de confiança e tamanho da amostra sempre caminham juntos. A modificação de qualquer um dos 3 parâmetros alterará os restantes (BOLFARINE; BUSSAB, 2005; STEVENSON, 1981), segundo segue:

- Reduzir a margem de erro obriga ao aumento do tamanho da amostra.
- Diminuir o Coeficiente de confiança obriga ao aumento do tamanho da amostra.
- Se for aumentado o tamanho da amostra, pode-se reduzir a margem de erro ou incrementar o nível de confiança.

Quando  $\frac{n}{N} \geq 5$  aplica-se um fator de correção que diminui o tamanho da amostra e mantém a representatividade da mesma, onde o novo tamanho amostral é definido por:

$$n_{new} = \frac{n_j}{1 + \left(\frac{n_j - 1}{N}\right)}$$

Em que:  $n_{new}$  : Novo tamanho amostral com fator de correção  
 $n_j$  : Tamanho amostral sem o fator de correção

## $N$ :Tamanho da população alvo

Os valores relacionados na tabela 1 foram obtidos a partir de três níveis de confiança  $1-\alpha$ , sendo eles 90%, 95% e 99%, já aplicado o fator de correção.

Tabela 1 - Tamanho da amostra para o número de pastores da IPB com fator de correção

Erro permitido	Coeficiente de confiança		
	$\alpha = 10$	$\alpha = 5$	$\alpha = 1$
E = 10%	41	67	132
E = 8%	64	104	202
E = 5%	159	241*	433*

\*Valores ajustados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que para um determinado coeficiente de confiança ( $\alpha$ ) adotado, o tamanho da amostra tende a ser maior quando se considera um erro amostral (E) pequeno. Desse modo, o nível de confiança e erro amostral a serem utilizados dependerão também do número de respostas obtidas na coleta de dados.

### 4.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados se constituiu de um questionário de perguntas fechadas, dividido em três partes (conforme apêndice). A primeira parte continha questões que serviram para formar o perfil sociodemográfico e profissional dos participantes da pesquisa. O restante do instrumento permitiu a obtenção dos dados referentes aos papéis gerenciais desempenhados pelos ministros e às suas aptidões cerebrais.

Assim, a segunda parte do questionário foi composta por uma escala de competências gerenciais, fundamentada no modelo teórico de Quinn *et al.* (2003), composta de 16 afirmativas, aplicada anteriormente nos trabalhos de Prata (2008), Silva (2009), Dias (2009), Fernandes (2012) e Ferreira (2012). Cada papel gerencial foi associado a uma afirmativa, que por sua vez descrevia uma ação, de modo que os participantes tiveram de atribuir uma frequência com que executam a ação descrita em cada item, variando da seguinte forma: nunca; raramente; às vezes; normalmente; frequentemente; sempre.

Quadro 5 - Correspondência entre itens da escala de competências gerenciais e os oito papéis gerenciais do modelo de Quinn *et al.*(2003)

Papéis	Itens do instrumento
Monitor	4 e 9
Coordenador	11 e 15
Diretor	3 e 13
Produtor	10 e 12
Mentor	5 e 7
Facilitador	8 e 16
Inovador	1 e 6
Negociador	2 e 14

Fonte: Figueiredo (2011)

Compôs também a segunda parte do instrumento de coleta um questionário que forneceu o perfil de aptidões cerebrais dominantes de cada participante, proposto por Miranda (1997, p. 105-108) e utilizado por Lopes *et al.* (2010) em sua pesquisa. O questionário continha 8 questões, devendo o respondente escolher 4 respostas para cada questão, obtendo-se um conjunto total de 32 respostas. Seguindo o guia fornecido por Miranda (1997, p. 109), que indica a relação entre as respostas e polos cerebrais, foi possível contabilizar as respostas e, ao fim, formar o perfil de dominâncias cerebrais dos participantes.

#### 4.4 Análise de resultados

As principais variáveis em estudo foram os oito papéis gerenciais que compõem o Quadro de Valores Concorrentes e os quatro polos cerebrais, cuja análise serviu à consecução dos objetivos específicos e, por conseguinte, do objetivo geral deste trabalho, permitindo a construção de um perfil de papéis gerenciais representativo da população pesquisada, em conformidade com o nível de confiança e erro amostrais estabelecidos.

A análise contemplou a descrição dos pastores a partir de variáveis nominais, como região do país em que atuam e escolaridade, e ordinais, como faixa etária e tempo de ministério. As variáveis nominais têm seu significado definido pelo nome, enquanto as ordinais podem ser dispostas ordinalmente, seguindo uma sequência lógica (VOLPATO; BARRETO, 2016).

Foram calculadas a média e desvio-padrão, bem como mediana, mínima, máxima e intervalos quartílicos das competências e das dominâncias dos entrevistados. Esses dados foram submetidos ao teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (dados não paramétricos) e comparados entre os avaliados por meio do teste de Friedman e correlacionadas entre si por meio da correlação de Spearman. Após divisão das categorias as médias das dominâncias e competências foram comparadas por meio dos testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis/Dunn.

Os dados categóricos foram expressos em forma de frequência absoluta e percentual e foram avaliadas as influências das variáveis sociodemográficas na prevalência de cada dominância por meio dos testes exato de Fisher ou Qui-quadrado de Pearson.

Para alcance dos objetivos utilizou-se também uma análise de regressão linear seguida de correlação dos polos de dominâncias com os papéis gerenciais. Em seguida, foi feita a MANOVA (Análise de variância multivariada) para testar se os escores obtidos nos papéis tem correlação com a área de dominância cerebral específica.

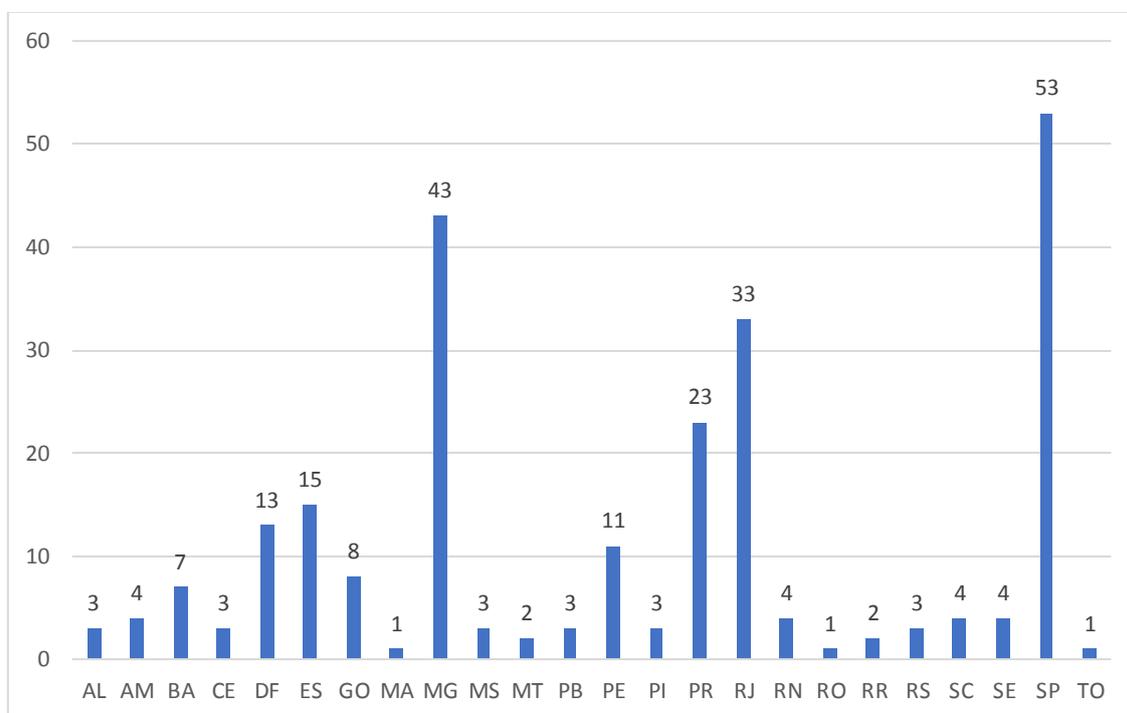
## 5 RESULTADOS

Esta seção traz, primeiro, a caracterização da amostra para posteriormente apresentar a análise dos resultados obtidos, por meio de ferramentas estatísticas já descritas na metodologia deste trabalho, a fim de atender aos objetivos de pesquisa propostos inicialmente.

### 5.1 Caracterização da amostra

A pesquisa realizou um levantamento dos dados sociodemográficos e funcionais dos ministros da IPB. A seguir, seguem as principais informações sobre a amostra pesquisada.

Gráfico 1 - Distribuição demográfica dos ministros presbiterianos



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como se pode verificar no gráfico 1, quatro estados se destacam entre os participantes da amostra. São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro reúnem 52,23% dos ministros da IPB, indicando a forte presença da instituição especialmente na região Sudeste.

De acordo com os dados, pode-se verificar que 91,50% dos 247 ministros pesquisados possui idade entre 31 e 60 anos de idade, sendo que esta parcela está quase igualmente dividida entre os grupos que compõe as faixas etárias de 31 a 45 anos e 46 a 60 anos, conforme a tabela 2:

Tabela 2 - Faixa etária dos pastores presbiterianos

<b>Idade</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 30 anos	7	2,83%
31 a 45 anos	115	46,56%
46 a 60 anos	111	44,94%
Mais de 60 anos	14	5,67%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que diz respeito ao estado civil, merece menção especial que quase todos os participantes são casados, correspondendo a 97,57%. A tabela 3 apresenta maiores detalhes:

Tabela 3 - Estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentagem</b>
Casado	241	97,57%
Separado/desquitado/divorciado	3	1,21%
Solteiro	2	0,81%
Viúvo	1	0,40%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto à formação, mais de 95% dos participantes possui nível superior em teologia, sendo que 36,44% possui pós-graduação, e quase dois terços possuem formação em outra área, conforme tabelas 4 e 5:

Tabela 4 - Formação na área teológica

<b>Escolaridade</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentagem</b>
Ensino fundamental	1	0,40%
Ensino médio/técnico	10	4,05%
Ensino superior em teologia e/ou ciências da religião	146	59,11%
Especialização em teologia e/ou ciências da religião	26	10,53%
Mestrado em teologia e/ou ciências da religião	55	22,27%
Doutorado em teologia e/ou ciências da religião	9	3,64%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 5 - Formação em outra área

<b>Formação</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentagem</b>
Não possui	88	35,63%
Graduação	88	35,63%
Especialização	58	23,48%
Mestrado	9	3,64%
Doutorado	4	1,62%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto à atuação ministerial, aproximadamente 95% afirmaram estar exercendo o ministério no momento, e, destes, a maior parte exerce o ministério como pastor-efetivo. As tabelas 6 e 7 apresentam uma visão mais detalhada da atuação dos ministros presbiterianos:

Tabela 6 - Ministros em atividade

<b>Exerce o ministério</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	234	94,74%
Não	13	5,26%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 7 - Designação ministerial

<b>Forma de atuação</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentagem</b>
Pastor-efetivo	154	62,35%
Pastor-auxiliar	45	18,22%
Pastor-evangelista	21	8,50%
Pastor-missionário	15	6,07%
<b>Total Geral</b>	<b>235</b>	<b>95,14%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Verifica-se uma divergência no total geral de respondentes pois alguns pastores atuam de maneira não especificada pela Constituição da IPB, além daqueles que não atuam como ministros neste momento, embora alguns destes tenham respondido que se vinculam ao ministério por meio de umas das formas especificadas na tabela 7. Como se pode constatar, a ampla maioria dos ministros pesquisados atua como pastor-efetivo, enquanto a minoria dos ministros atua como evangelista ou missionário.

Os dados sociodemográficos e profissionais vistos permitem a construção de um perfil de ministro da Igreja Presbiteriana do Brasil. Assim, tem-se que o pastor da IPB pode ser representado pela figura do homem casado, com idade entre 30 e 61 anos, atuante na região sudeste, graduado em teologia e com formação em outra área, inclusive com pós-graduação a nível de especialização.

## **5.2 Análise dos papéis gerenciais**

Os ministros pesquisados foram questionados quanto à sua forma de atuação gerencial. A tabela 8, a seguir, apresenta uma visão da amostra pesquisada.

Tabela 8 - Medidas estatísticas descritivas por papel gerencial

Papéis gerenciais	Medidas descritivas							
	Média	DP	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo	p-Valor
Monitor	8,8 <sup>c</sup>	1,9	3	7	9	10	12	<0,001
Coordenador	9,7 <sup>b</sup>	1,5	5	9	10	11	12	<0,001
Diretor	10,2 <sup>a</sup>	1,4	6	9	10	11	12	<0,001
Produtor	8,7 <sup>c</sup>	1,7	3	8	9	10	12	<0,001
Mentor	10,6 <sup>a</sup>	1,4	6	10	11	12	12	<0,001
Facilitador	9,8 <sup>b</sup>	1,5	5	9	10	11	12	<0,001
Inovador	8,8 <sup>c</sup>	1,8	4	8	9	10	12	<0,001
Negociador	8,5 <sup>c</sup>	2,2	2	7	9	10	12	<0,001

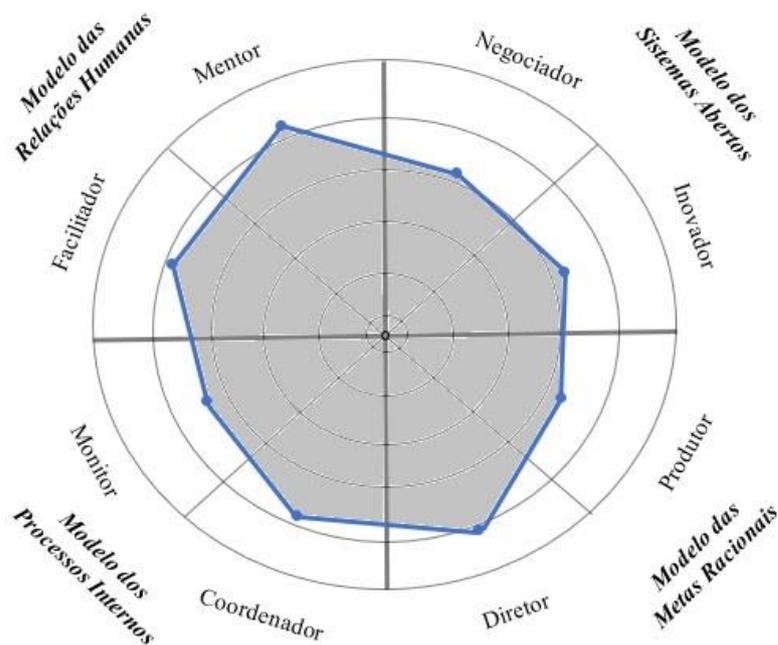
DP = Desvio-Padrão; Q = Quartil.

Letras diferentes na média = diferença estatisticamente significativa entre os grupos ( $p < 0,05$ , teste Friedman/Dunn).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Com base na tabela 8, é possível desenhar o perfil gerencial dos ministros presbiterianos, conforme o gráfico 2:

Gráfico 2 - Perfil gerencial dos ministros da IPB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Verifica-se, segundo os dados e o gráfico 2, que os papéis gerenciais com maiores médias foram o de mentor e diretor, seguidos pelos papéis gerenciais de facilitador e coordenador, nesta ordem. Os papéis de monitor, inovador, produtor e negociador ficaram com as menores médias.

Embora o papel de facilitador tenha obtido uma média menor que o de diretor, é possível visualizar no gráfico que o modelo das relações humanas predomina no perfil de papéis gerenciais dos ministros da IPB. Segundo visto na subseção 2.5, esse perfil tem na “colaboração” seu imperativo de ação, englobando as competências relacionadas na figura 5 deste trabalho.

Desse modo, pode-se afirmar que os ministros presbiterianos estiveram mais inclinados ao modelo gerencial das relações humanas, especialmente pelo ótimo desempenho do papel de mentor. Esse modelo de gerenciamento, como já exposto, envolve situações de menor pressão externa para a ação, o que se explica pela área de atuação das instituições religiosas, já explanada na introdução deste trabalho. Nesse aspecto, notadamente, a IPB diferencia-se das igrejas pentecostais que têm assumido um perfil empresarial (MARIANO, 2003).

É interessante observar que dentre os estudos anteriores relacionados, a pesquisa de Lima, Aragão e Guimarães (2016) concluiu que a gestão de projetos tem demandado, sobretudo, competências relacionadas aos papéis de mentor, produtor e diretor. Tem-se, desse modo, entre os três papéis mencionados, dois que se mostraram predominantes entre os ministros da IPB. Essa similaridade apenas reforça a perspectiva de Quinn *et al.* (2015) e Mintzberg (2010) quando os autores apontam para a complexidade da atividade gerencial e a necessidade de se integrar diferentes papéis para um exercício eficiente de liderança.

Se, por outro lado, for considerado o número de vezes que cada papel gerencial teve a maior pontuação, mesmo nos casos em que houve empate entre dois ou mais papéis, tem-se, novamente, o papel de mentor como o mais recorrente entre os participantes da pesquisa, seguido pelos papéis de diretor, coordenador e facilitador, nessa ordem, conforme se verifica na tabela 9, a seguir:

Tabela 9 - Número de vezes em que cada papel teve maior pontuação

<b>Papéis gerenciais</b>	<b>Nº de participantes</b>	<b>Percentual (%)</b>
Mentor	162	65,6
Diretor	94	38,1
Coordenador	58	23,5
Facilitador	54	21,9
Negociador	43	17,4
Inovador	34	13,8
Monitor	26	10,5
Produtor	18	7,3

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Sob outro ângulo, analisando-se apenas os participantes que obtiveram maior pontuação em um único papel gerencial, verificou-se uma enorme diferença no número de indivíduos que obtiveram maior pontuação no papel gerencial de mentor, com 54,8% dos 124 participantes filtrados, em relação aos que apresentaram predominância nos demais papéis, conforme se pode ver na tabela 10, a seguir:

Tabela 10 - Medidas estatísticas descritivas por papel gerencial entre indivíduos com um papel predominante

Quadrante	Papéis gerenciais	n	Média	DP	Mínimo	Quartil 1	Mediana	Quartil 3	Máximo
Q1	Mentor	68	11,3	0,89	9	11	12	12	12
	Facilitador	9	11	0,71	10	11	11	11	12
Q2	Monitor	3	11,3	1,15	11	11	12	12	12
	Coordenador	8	11,5	0,76	11	11	12	12	12
Q3	Diretor	12	11,3	0,65	10	11	11	12	12
	Produtor	1	11	-	11	11	11	11	11
Q4	Inovador	8	10,7	1,04	9	10	11	11,25	12
	Negociador	15	11,3	0,98	9	11	12	12	12

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Se considerar-se apenas os quadrantes, tem-se que no primeiro, referente ao modelo das relações humanas, estão 77 indivíduos, o que corresponde a mais de 62% do total. A surpresa, nesse caso, ficou por conta do quadrante 4, que se refere ao modelo de sistemas abertos, que reuniu 23 ministros, isto é, 18,5% dos 124. Isso porque os dois papéis desse modelo estão entre os que obtiveram menores médias no geral, conforme a tabela 8.

Ao analisar-se os papéis gerenciais assumidos pelos ministros por faixa etária, verifica-se que, excetuando-se o papel de mentor, os indivíduos com mais de 45 anos apresentaram resultados significativamente maiores que aqueles de idade inferior.

Tabela 11 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com a faixa etária

Papéis gerenciais	Até 45 anos	46 anos ou mais	p-Valor
Monitor	8,4±2,0	9,1±1,7	0,013
Coordenador	9,5±1,5	9,9±1,4	0,031
Diretor	9,9±1,4	10,5±1,3	<0,001
Produtor	8,3±1,8	9,1±1,6	<0,001
Mentor	10,4±1,4	10,8±1,3	0,065
Facilitador	9,5±1,6	10,0±1,3	0,014
Inovador	8,5±1,9	9,1±1,8	0,017
Negociador	8,1±2,2	8,9±2,0	0,002

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme a tabela 12, que analisa o exercício gerencial dos ministros da IPB de acordo com o nível de escolaridade, merecem menção os indivíduos com pós-graduação em teologia, que apresentaram a maior média no papel de coordenador, enquanto aqueles que tem apenas nível fundamental, médio ou técnico tiveram a menor média no papel de inovador.

Tabela 12 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com o nível de escolaridade

Papéis gerenciais	Escolaridade			p-Valor
	Fundamental	Superior em teologia	Pós-graduação em teologia	
	Médio Técnico			
Monitor	8,5±1,3	8,6±1,9	9,1±1,9	0,120
Coordenador	9,3±1,3	9,6±1,5	10,0±1,5*	0,043
Diretor	10,0±1,0	10,2±1,4	10,3±1,4	0,570
Produtor	8,4±1,4	8,7±1,7	8,9±1,7	0,261
Mentor	10,6±1,3	10,7±1,3	10,5±1,5	0,562
Facilitador	10,0±1,5	9,7±1,5	9,8±1,5	0,767
Inovador	6,9±1,4*	8,8±1,8	9,0±1,9	0,002
Negociador	7,6±1,6	8,4±2,2	8,8±2,2	0,063

\*p<0,05 versus demais grupos, teste de Kruskal-Wallis/Dunn (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Quanto à formação dos ministros em outra área, verifica-se, com base na tabela 13, que os ministros sem formação em outra área apresentaram menor pontuação nos papéis de monitor, inovador e negociador. É válido ressaltar que esses papéis estão entre os que tiveram as menores médias gerais entre os ministros.

Tabela 13 - Pontuação média por papel gerencial conforme nível de formação em outra área

Papéis gerenciais	Formação em outra área			p-Valor
	Não possui	Graduação	Pós-graduação	
Monitor	8,3±1,8*	9,1±1,8	8,8±2,0	0,018
Coordenador	9,5±1,4	10,0±1,4	9,7±1,6	0,136
Diretor	10,0±1,4	10,4±1,2	10,3±1,4	0,115
Produtor	8,4±1,7	9,0±1,7	8,8±1,8	0,069
Mentor	10,5±1,4	10,6±1,4	10,7±1,4	0,652
Facilitador	9,6±1,4	9,9±1,4	9,9±1,7	0,151
Inovador	8,3±2,0*	9,0±1,6	9,1±1,8	0,030
Negociador	8,2±2,1	8,9±2,0	8,5±2,3	0,047

\*p<0,05 versus demais grupos, teste de Kruskal-Wallis/Dunn (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Ao adotar-se como critério de análise o exercício de outra profissão por parte dos ministros presbiterianos, pode-se perceber, com base na tabela 14, que aqueles que não trabalham tendem a exercer em menor grau o papel de inovador que os pastores que trabalham.

Tabela 14 - Pontuação média por papel gerencial com base no exercício de outra profissão

Papéis gerenciais	Exerce outra profissão		p-Valor
	Não	Sim	
Monitor	8,7±1,9	8,8±1,8	0,658
Coordenador	9,7±1,5	9,7±1,5	0,804
Diretor	10,2±1,4	10,3±1,3	0,404
Produtor	8,7±1,7	8,9±1,7	0,429
Mentor	10,5±1,3	10,8±1,4	0,097
Facilitador	9,7±1,4	10,0±1,6	0,086
Inovador	8,6±1,7	9,2±2,0	0,024
Negociador	8,6±2,2	8,5±2,2	0,750

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando se analisa os pastores quanto ao exercício do próprio ministério pastoral, verifica-se, conforme a tabela 15, que os ministros que estão exercendo no momento a função pastoral apresentam maior média de pontuação no papel gerencial de negociador.

Tabela 15 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com a função ministerial

Papel gerencial	Exercício atual do ministério		p-Valor
	Não	Sim	
Monitor	9,1±2,1	8,7±1,9	0,491
Coordenador	9,8±1,3	9,7±1,5	0,998
Diretor	10,2±1,2	10,2±1,4	0,867
Produtor	9,2±2,3	8,7±1,7	0,177
Mentor	10,8±1,0	10,6±1,4	0,724
Facilitador	9,7±1,8	9,8±1,5	0,940
Inovador	9,8±1,5	8,7±1,8	0,058
Negociador	7,1±2,7	8,6±2,1	0,022

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No que tange à função exercida dentro do ministério, é possível inferir que os ministros presbiterianos que no momento não desempenham nenhuma função específica, dentre aquelas elencadas na Constituição da IPB, apresentam, de acordo com a tabela 16, menor média no papel gerencial de negociador.

Tabela 16 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com a função desempenhada

Papéis gerenciais	Função ministerial					p-Valor
	NDA	Auxiliar	Efetivo	Evangelista	Missionário	
Monitor	8,5±2,5	8,7±2,0	8,7±1,8	9,0±2,1	8,9±2,0	0,966
Coordenador	9,2±1,6	9,5±1,6	9,7±1,5	10,0±1,4	10,3±1,4	0,185
Diretor	9,8±1,3	10,1±1,5	10,2±1,4	10,6±1,1	10,5±1,2	0,441
Produtor	8,3±2,6	8,6±1,6	8,6±1,7	9,4±1,6	9,4±1,3	0,165
Mentor	10,6±0,9	10,6±1,6	10,6±1,3	10,6±1,5	10,7±1,4	0,978
Facilitador	9,5±2,0	9,7±1,7	9,9±1,4	9,4±1,4	9,7±1,4	0,718
Inovador	9,2±1,4	8,7±1,9	8,7±1,9	8,9±1,8	8,9±1,8	0,927
Negociador	6,4±2,6*	8,6±2,3	8,8±2,0	8,0±1,8	8,0±2,4	<b>0,007</b>

\*p<0,05 versus demais grupos, teste de Kruskal-Wallis/Dunn (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, analisou-se o exercício gerencial dos pastores da IPB de acordo com seu estado civil, conforme a tabela 17. Nesse caso, porém, não se verificou nenhuma diferença estatisticamente significativa entre os ministros.

Tabela 17 - Pontuação média por papel gerencial de acordo com o estado civil

Papéis gerenciais	Estado civil		
	Casado	Demais status	p-Valor
Monitor	8,8±1,9	8,0±0,9	0,204
Coordenador	9,7±1,5	9,2±1,5	0,386
Diretor	10,2±1,4	9,3±1,5	0,143
Produtor	8,7±1,7	8,8±1,5	0,960
Mentor	10,6±1,3	10,3±2,3	0,945
Facilitador	9,8±1,5	9,8±1,9	0,563
Inovador	8,7±1,8	10,2±1,5	0,058
Negociador	8,5±2,2	8,5±1,2	0,792

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

### 5.3 Análise das dominâncias cerebrais

À semelhança da análise que se fez com os resultados obtidos com os questionários sobre papéis gerenciais, a tabela 18, abaixo, traz uma visão geral quanto às dominâncias cerebrais da amostra pesquisada.

Tabela 18 - Medidas estatísticas descritivas por polo cerebral

Polos cerebrais	Média	DP	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo	p-Valor
(SE) Emotivo relacional	10,1 <sup>a</sup>	3,1	2	8	10	12	18	<0,001
(SO) Preventivo organizacional	8,6 <sup>b</sup>	3,0	1	7	8	10	21	
(NE) Intuitivo conceitual	6,0 <sup>d</sup>	2,6	0	4	6	7	15	
(NO) Analítico factual	7,2 <sup>c</sup>	2,9	1	5	7	9	17	

DP = Desvio-Padrão; Q = Quartil.

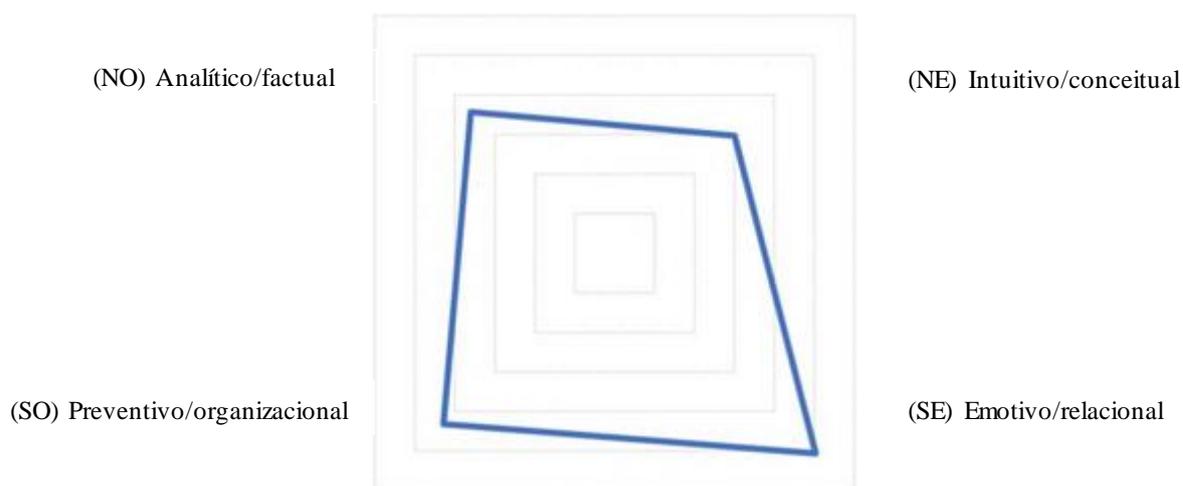
Letras diferentes = diferença estatisticamente significante entre os grupos (p<0,05, teste Friedman/Dunn).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Como se pode verificar na tabela 18, o polo SE apresentou uma média geral consideravelmente superior aos demais. Em relação ao polo SO, o segundo com maior pontuação, a diferença é de quase 20%, e em relação ao polo NE, que teve a menor pontuação, de quase 70%.

O gráfico 3, formado a partir das médias, evidencia mais claramente o perfil de dominâncias cerebrais dos ministros:

Gráfico 3 - Perfil de dominâncias cerebrais dos ministros da IPB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Se, por outro lado, for considerado apenas o número de vezes que somente um polo cerebral teve a maior pontuação, tem-se, novamente, que o polo SE se destaca dos demais, com metade dos ministros pesquisados havendo apresentado maior pontuação nesse polo, como se pode verificar na tabela 19, a seguir:

Tabela 19 - Medidas estatísticas descritivas por polo cerebral entre indivíduos com um polo dominante

Polos cerebrais	n	Média	DP	Mínimo	Q 1	Mediana	Q 3	Máximo
(SE) Emotivo relacional	108	12,74	1,90	10	11	13	14	18
(SO) Preventivo organizacional	61	12,25	2,02	9	11	12	13	21
(NE) Intuitivo conceitual	15	11,60	1,55	10	10,50	11	12,5	15
(NO) Analítico factual	32	12,03	1,69	10	11	12	13	17

DP = Desvio-Padrão; Q = Quartil.

Letras diferentes = diferença estatisticamente significante entre os grupos ( $p < 0,05$ , teste Friedman/Dunn).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme visto no quadro 2 da seção 3 deste trabalho, os indivíduos que apresentam dominância no polo SE reconhecem dificuldades interpessoais e têm percepção dos sentimentos alheios, sabendo persuadir, conciliar e compartilhar experiências, dentre outras características

que se ajustam às exigências e atribuições do exercício pastoral relacionadas na Constituição da IPB.

Os resultados obtidos na análise tanto das médias como dos indivíduos com um polo dominante apresentaram-se semelhantes, isto é, em ambos os casos prevaleceu a mesma ordem de dominância dos polos, indicando que os ministros da IPB de fato possuem uma configuração de dominâncias cerebrais voltada para o polo SE.

Ao se analisar o perfil de dominâncias dos ministros por faixa etária, pode-se afirmar com segurança que os pastores com idade acima de 45 anos têm maior dominância no polo SO que aqueles com idade inferior, segundo demonstrado na tabela 20, abaixo:

Tabela 20 - Pontuação média por polo cerebral de acordo com a faixa etária

Polos cerebrais	Faixa etária		
	Até 45 anos	46 anos ou mais	p-Valor
(SE) Emotivo relacional	10,4±3,2	9,8±2,9	0,191
(SO) Preventivo organizacional	8,1±2,8	9,0±3,1	0,013
(NE) Intuitivo conceitual	6,0±2,4	6,0±2,8	0,990
(NO) Analítico factual	7,3±2,7	7,1±3,1	0,339

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa

No que diz respeito ao nível de escolaridade, apesar das diferenças existentes nas médias constantes na tabela 21, não se pode fazer afirmações estaticamente significantes. Contudo, considerando a pequena diferença no p-valor em relação ao limite de confiança admitido, merece menção que a média verificada no polo SO diminuiu com o aumento dos anos de estudo.

Tabela 21 - Pontuação média por polo cerebral de acordo com o nível de escolaridade

	Fundamental	Superior em	Pós-graduação	p-Valor
	Médio Técnico	teologia	em teologia	
(SE) Emotivo relacional	9,9±2,2	10,1±3,1	10,2±3,2	0,900
(SO) Preventivo organizacional	10,5±3,3	8,6±2,9	8,4±3,0	0,052
(NE) Intuitivo conceitual	5,5±2,5	6,0±2,7	6,1±2,5	0,598
(NO) Analítico factual	5,9±1,6	7,2±2,8	7,3±3,1	0,239

\*p<0,05 versus demais grupos, teste de Kruskal-Wallis/Dunn (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

As tabelas 22, 23, 24 e 25 dizem respeito, respectivamente, à formação em outra área, se o ministro exerce outra profissão, se está exercendo ou não o ministério atualmente e ao estado civil dos pesquisados. Em nenhuma das tabelas se verifica diferenças estaticamente

significantes nas médias. Não se esperava, porém, que diferenças significativas ocorressem, visto que, como já mencionado na seção 3, Herrmann (1991) chegou à conclusão de que a vida e trajetórias profissionais das pessoas são orientadas pelas suas aptidões dominantes, e não o contrário.

Tabela 22 - Pontuação média por polo cerebral segundo o nível de formação em outra área

	Não possuo	Graduação	Pós-graduação	p-Valor
(SE) Emotivo relacional	10,1±2,8	9,9±3,1	10,3±3,4	0,752
(SO) Preventivo organizacional	9,0±2,8	8,5±3,2	8,2±2,9	0,352
(NE) Intuitivo conceitual	5,6±2,5	6,5±2,7	5,9±2,4	0,089
(NO) Analítico factual	7,1±2,7	6,9±3,0	7,6±2,9	0,604

\*p<0,05 versus demais grupos, teste de Kruskal-Wallis/Dunn (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Tabela 23 - Pontuação média por polo cerebral com base no exercício de outra profissão

	Não	Sim	p-Valor
(SE) Emotivo relacional	9,9±3,2	10,5±2,8	0,238
(SO) Preventivo organizacional	8,6±3,0	8,5±2,8	0,874
(NE) Intuitivo conceitual	6,0±2,7	5,9±2,4	0,950
(NO) Analítico factual	7,3±2,8	7,0±2,9	0,421

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Tabela 24 - Pontuação média por polo cerebral segundo o exercício atual do ministério

	Não	Sim	p-Valor
(SE) Emotivo relacional	9,6±2,4	10,1±3,1	0,577
(SO) Preventivo organizacional	9,2±2,5	8,6±3,0	0,377
(NE) Intuitivo conceitual	5,3±1,4	6,0±2,6	0,397
(NO) Analítico factual	7,7±3,9	7,1±2,8	0,657

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Tabela 25 - Pontuação média por polo cerebral de acordo com o estado civil

	Casado	Demais status	p-Valor
Dominância			
(SE) Emotivo relacional	10,1±3,1	10,2±2,2	0,693
(SO) Preventivo organizacional	8,6±3,0	7,5±2,5	0,451
(NE) Intuitivo conceitual	6,0±2,6	5,8±1,7	0,905
(NO) Analítico factual	7,1±2,9	8,5±2,8	0,205

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A análise das dominâncias segundo a função exercida pelos ministros, assim como nas três tabelas anteriores, não revelou achados significativos, mas é merecida nota que os pastores que atuam como missionários apresentaram média no polo NO consideravelmente

inferior aos pastores designados para outras funções, conforme os dados constantes na tabela 26, a seguir:

Tabela 26 - Pontuação média por polo cerebral de acordo com a função desempenhada

	NDA	Auxiliar	Efetivo	Evangelista	Missionário	p-Valor
(SE) Emotivo/relacional	10,0±3,4	9,8±3,5	10,2±3,0	9,6±2,2	11,1±2,9	0,439
(SO) Preventivo/organizacional	7,8±2,9	8,9±3,1	8,6±3,0	8,7±2,5	8,5±2,4	0,937
(NE) Intuitivo/conceitual	5,0±1,7	6,0±2,4	6,0±2,7	6,1±2,9	6,5±2,4	0,666
(NO) Analítico/factual	8,9±3,2	7,3±3,0	7,2±2,7	6,9±2,9	5,4±3,1	0,083

\*p<0,05 versus demais grupos, teste de Kruskal-Wallis/Dunn (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

#### 5.4 Análise da relação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais

A análise entre papéis assumidos pelos ministros da IPB e dominâncias cerebrais verificadas revelou, conforme a tabela 27, que a média de pontuação do papel de mentor foi significativamente maior entre os indivíduos que apresentaram dominância no polo emotivo/relacional.

Tabela 27 - Pontuação média de papéis gerenciais por dominância cerebral

Papéis Gerenciais	(SE) emotivo relacional			(SO) preventivo organizacional		
	Não	Sim	p-Valor	Não	Sim	p-Valor
Monitor	8,9±2,0	8,7±1,8	0,485	8,7±1,9	8,9±2,0	0,278
Coordenador	9,6±1,5	9,8±1,5	0,361	9,7±1,6	9,8±1,3	0,770
Diretor	10,0±1,5	10,4±1,2	0,087	10,2±1,4	10,3±1,3	0,789
Produtor	8,7±1,9	8,8±1,6	0,825	8,6±1,7	8,9±1,7	0,238
Mentor	10,3±1,4	10,8±1,3	<b>0,004</b>	10,6±1,4	10,6±1,3	0,972
Facilitador	9,8±1,5	9,8±1,4	0,932	9,8±1,5	9,8±1,4	0,956
Inovador	8,6±1,8	8,9±1,8	0,212	8,8±1,8	8,6±1,9	0,384
Negociador	8,7±2,4	8,4±2,0	0,076	8,4±2,1	8,8±2,2	0,198
Papéis Gerenciais	(NE) intuitivo/conceitual			(NO) analítico factual		
	Não	Sim	p-Valor	Não	Sim	p-Valor
Monitor	8,7±1,9	9,1±1,6	0,279	8,8±1,9	8,5±1,8	0,248
Coordenador	9,7±1,5	10,0±1,7	0,172	9,7±1,5	9,9±1,6	0,343
Diretor	10,2±1,4	10,2±1,4	0,840	10,2±1,3	10,1±1,5	0,979
Produtor	8,8±1,7	8,3±1,7	0,186	8,8±1,7	8,7±1,8	0,775
Mentor	10,7±1,3	10,2±1,5	0,123	10,7±1,3	10,4±1,5	0,225
Facilitador	9,7±1,5	10,0±1,3	0,499	9,8±1,5	9,6±1,6	0,625
Inovador	8,7±1,9	9,2±1,7	0,155	8,8±1,9	8,8±1,7	0,882
Negociador	8,4±2,2	9,4±1,8	<b>0,018</b>	8,6±2,1	8,3±2,3	0,575

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Ainda na tabela 27, é possível verificar que o papel gerencial de negociador apresentou maior média entre aqueles ministros que tiveram dominância no polo NE.

Quando se analisa a relação entre papéis gerenciais assumidos e quantidade de dominâncias encontradas nos ministros, observa-se, nos resultados amostrais, que os indivíduos com mais de uma dominância apresentaram maior média de pontuação em todos os papéis gerenciais. Entretanto, por rigor estatístico, é possível inferir para a população que apenas os papéis de diretor e coordenador apresentam maior média, conforme consta na tabela 28, a seguir:

Tabela 28 - Variação das médias dos papéis gerenciais de acordo com a quantidade de polos dominantes por indivíduo

<b>Papéis Gerenciais</b>	Unimodal	Multimodal	p-Valor
Monitor	8,7±2,0	8,9±1,4	0,742
Coordenador	9,6±1,5	10,5±1,2	0,003
Diretor	10,1±1,4	10,7±0,9	0,026
Produtor	8,7±1,8	8,9±1,3	0,562
Mentor	10,6±1,4	11,0±1,2	0,119
Facilitador	9,8±1,5	9,8±1,3	0,813
Inovador	8,7±1,9	9,4±1,6	0,073
Negociador	8,5±2,2	9,0±1,8	0,324

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Finalmente, ajustou-se um modelo de regressão linear, no qual a variável resposta seria o papel gerencial e as variáveis covariáveis ou variáveis explicativas os polos de dominâncias. Supondo que exista uma relação entre essas variáveis, espera-se que o modelo seja significativo. Assim, na tabela 29, pode-se observar os modelos ajustados por papéis gerenciais.

Tabela 29 - Teste F para os papéis gerenciais

<b>Papéis Gerenciais</b>	n	(SE)		(SO)		(NE)		(NO)		Teste F	
		Emotivo/ relacional	D.P.	Preventivo/ organizacional	D.P.	Intuitivo/ conceitual	D.P.	Analítico/ factual	D.P.	Estat. F	Valor-p
Monitor	3	5,33	0,57	9,66	0,58	6,00	2,88	10,66	2,64	-	-
Coordenador	8	8,87	1,88	9,12	2,29	5,87	1,80	8,00	1,85	134,3	<0,0001
Diretor	12	10,17	2,08	9,41	3,72	5,75	3,44	6,67	2,47	90,88	<0,0001
Produtor	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mentor	68	10,51	2,51	8,64	2,79	5,61	2,44	7,10	2,80	648,96	<0,0001
Facilitador	9	11,00	2,44	9,45	2,87	5,33	1,80	6,22	2,77	98,96	<0,0001
Inovador	8	10,25	4,30	5,25	1,98	7,75	1,28	8,50	4,03	52,51	0,0002
Negociador	15	9,40	3,67	8,67	2,44	6,53	2,69	7,27	3,08	107,56	<0,0001

\*p<0,05, teste de Mann-Whitney (média±DP).

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para os papéis de Produtor e Monitor não foi possível realizar o teste devido ao tamanho pequeno da amostra. Todos os outros mostraram-se significantes, ou seja, indicaram que há indícios de que os polos de dominâncias têm uma relação na habilidade de gerenciamento que os indivíduos entrevistados exercem.

Merece, aqui, ênfase o comportamento semelhante que os papéis gerenciais de mentor, facilitador e diretor tiveram em sua relação com os polos. Os indivíduos que obtiveram melhor pontuação nestes papéis tiveram também melhor desempenho no polo emotivo/relacional (SE), seguido pelos polos preventivo/organizacional (SO), analítico/factual (NO) e intuitivo/conceitual (NE), nesta ordem.

É interessante observar, também, que o polo NE atingiu suas melhores médias nos papéis de negociador e inovador, ou seja, no modelo de sistema abertos. O papel de inovador obteve bom desempenho também nos polos SE e NO, enquanto no polo SO apresentou desempenho bastante abaixo da médias dos outros papéis verificados.

A fim de testar de forma específica as médias, pode-se visualizar os resultados obtidos com o teste de comparação múltipla de médias (teste de Tukey) na tabela 30, em que as diferenças das médias são testadas duas a duas. Após a análise de variância (ANOVA), verificou-se que as médias dos polos se apresentam de modo significativamente diferente em cada papel gerencial.

Tabela 30 - Teste de polos de dominância por Papel

Papel Gerencial		Polos cerebrais comparados					
		SE-SO	NO-SO	NE-SO	NO-SE	NE-SE	NE-NO
Coordenador	Diferença	-0,25	-1,12	-3,25	-0,88	-3,00	-2,12
	Valor-p	0,99	0,67	<b>0,01</b>	0,81	<b>0,02</b>	0,16
Diretor	Diferença	0,75	-2,75	-3,67	-3,50	-4,42	-0,92
	Valor-p	0,93	0,12	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>	<b>0,00</b>	0,88
Mentor	Diferença	1,87	-1,54	-3,03	-3,41	-4,90	-1,49
	Valor-p	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>
Facilitador	Diferença	1,56	-3,52	-4,11	-4,78	-5,67	-0,89
	Valor-p	0,56	<b>0,05</b>	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	0,88
Inovador	Diferença	5,00	3,25	2,50	-1,75	-2,50	-0,75
	Valor-p	<b>0,02</b>	0,20	0,41	0,69	0,41	0,96
Negociador	Diferença	0,73	-1,40	-2,13	-2,13	-2,87	-0,73
	Valor-p	0,91	0,58	0,22	0,22	<b>0,05</b>	0,91

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Considerando-se um nível de significância de 5%, pode-se concluir que houve diferença significativa entre os polos destacados em negrito na tabela 30. Isso implica dizer, por exemplo, que os indivíduos nos quais o papel gerencial de mentor apresentou-se predominante também tiveram diferenças significativas nas pontuações médias dos polos. No caso do papel de mentor, essa diferença foi maior entre os polos SE e NE, de forma que aquele obteve uma média 4,9 pontos maior que este. É possível ainda verificar que entre os indivíduos que atuam mais no papel de mentor o polo de destaque é o SE, sendo seguido pelos polos SO, NO e NE, nessa ordem.

Vale notar que a diferença entre os polos SE e NE foi maior que as diferenças havidas entre os demais polos, considerando-se nesse caso apenas os papéis de coordenador, diretor, mentor, facilitador e negociador, que apresentaram diferenças estaticamente significantes entre esses dois polos. Excetuando-se o papel de negociador, os outros quatro papéis gerenciais apresentaram também diferenças nas médias entre os polos SO e NE.

Esses achados indicam que os polos SE e SO apresentam predominância em relação ao polo NE quando os ministros da IPB exercem mais intensamente um dos quatro papéis gerenciais que mais pontuaram na amostra pesquisada, justamente os que foram mencionados no parágrafo anterior, reforçando a perspectiva que se tem a partir do gráfico 03.

É, ainda, interessante observar que aqueles que tiveram o papel de inovador destacado em sua atuação gerencial apresentaram também o polo SE prevalecente sobre o SO.

Cabe, aqui, observar que, buscando-se maior rigor na análise, não se rejeitaria a hipótese de que não há diferença entre as médias dos polos nos casos em que o valor-p igual é igual a 5%. No entanto, considerando-se que o teste ANOVA mostrou-se altamente significativo, pode-se considerar que os polos que tiveram valor-p igual a 5% são significativamente diferentes.

Visando ainda atender ao objetivo geral, foi verificada a correlação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais dos ministros da IPB, conforme dados da tabela 31, a seguir:

Tabela 31 - Correlação entre papéis gerenciais e polos cerebrais

		(SE) Emotivo/ relacional	(SO) Preventivo/ organizacional	(NE) Intuitivo/ conceitual	(NO) Analítico/ factual
Monitor	r	-0,042	0,092	-0,004	-0,046
	p-Valor	0,514	0,149	0,946	0,474
Coordenador	r	0,012	0,065	-0,021	-0,046
	p-Valor	0,853	0,312	0,742	0,468
Diretor	r	0,044	0,039	0,006	-0,042
	p-Valor	0,496	0,541	0,929	0,506
Produtor	r	0,014	0,112	-0,087	-0,033
	p-Valor	0,822	0,080	0,173	0,610
Mentor	r	0,200*	0,053	-0,088	-0,127*
	p-Valor	0,002	0,409	0,167	0,046
Facilitador	r	0,033	0,033	0,011	-0,053
	p-Valor	0,603	0,603	0,859	0,407
Inovador	r	0,025	-0,081	0,133*	-0,037
	p-Valor	0,698	0,204	0,037	0,567
Negociador	r	-0,094	0,044	0,066	-0,008
	p-Valor	0,142	0,490	0,305	0,905

\*p<0,05, correlação de Spearman.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com base na tabela 31, é possível afirmar que entre os ministros da IPB o papel gerencial de mentor é diretamente correlacionado com a polo SE e inversamente ao polo NO, enquanto o papel de inovador está correlacionado diretamente ao polo NE. Vale, porém, salientar que embora a correlação entre o papel de mentor e o polo SE tenha se mostrado significativa, é de grau baixo, isto é, há uma baixa relação linear positiva entre as duas variáveis.

Obviamente, poder-se-ia esperar que todos os polos cerebrais estivessem diretamente ou inversamente correlacionados a vários papéis, como no caso do polo SE, indicando a influência que as dominâncias cerebrais exercem no jeito de ministro gerenciar. Ainda assim, os achados indicam que há essa relação, reforçando a perspectiva de que as dominâncias exercem influência nos papéis gerenciais assumidos, conforme se pode verificar na pesquisa de Lopes *et al.* (2010).

A correlação direta entre o papel de inovador e o polo NE, localizado no lado superior direito do cérebro, reforça o achado de Kumar e Sharma (2016), que em sua pesquisa verificaram que líderes na área de gestão da qualidade total que usam mais o lado direito do cérebro são mais inovadores.

Por fim, com intuito de verificar como os papéis pertencentes ao mesmo modelo de gerenciamento se comportam em função dos polos, realizou-se uma MANOVA, conforme

tabela 26, em que as variáveis respostas são os quadrantes ou modelos do Quadro de Valores Concorrentes, que por sua vez correspondem a dois papéis gerenciais, em função da variável explicativa, que nesse caso foi o polo SE, escolhido por sua relevância nos resultados já apresentados.

Tabela 32 – MANOVA por quadrante

Quadrante	Estatística de Wilks	Estatística F	p-valor
1	0,9804	2,4385	0,08942
2	0,9590	5,2038	0,0061
3	0,99572	0,5929	0,5929
4	0,99852	0,1811	0,8344

Fonte: dados da pesquisa (2018)

No teste realizado, esperava-se que as médias fossem iguais, confirmando que os respondentes de um mesmo quadrante têm relação significativa com o polo SE. Assim, a partir dos resultados constantes na tabela 26, conclui-se que as médias dos papéis gerenciais por quadrantes são iguais a um nível de significância de 5%. Pode-se dizer que estatisticamente os indivíduos que pertencem a um mesmo quadrante tiveram uma pontuação média igual, e que há uma relação com o polo de dominância SE, exceto para o quadrante 2, que corresponde aos papéis de Monitor e Coordenador.

Em outras palavras, o resultado acima implica dizer que no conjunto de indivíduos que obtiveram pontuação maior no polo SE se verificou que as médias entre papéis pertencentes a um mesmo modelo podem ser consideradas iguais, exceto no modelo de processos internos, cujos papéis apresentaram médias diferentes.

De modo geral, os achados reforçam a perspectiva teórica e resultados de outros estudos que identificaram as influências que características pessoais, que por sua vez estão diretamente vinculadas às dominâncias cerebrais, exercem sobre a atuação gerencial (LOPES *et al.*, 2010; REZENDE, J., OTSUKA, R., 2017).

## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação entre os papéis gerenciais assumidos pelos ministros evangélicos e suas dominâncias cerebrais, por meio da aplicação de um questionário cujas respostas dependeram da autopercepção de cada um dos participantes e da análise estatística dos resultados. Essa análise permitiu a constituição do perfil sociodemográfico e funcional dos ministros da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB), bem como de suas dominâncias cerebrais e papéis gerenciais assumidos.

A IPB é uma instituição religiosa que está fortemente concentrada na região Sudeste. Apenas São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro reúnem mais da metade dos ministros pesquisados.

A análise do perfil sociodemográfico revelou também que mais de 90% possuem entre 31 e 60 anos e que quase todos são casados e formados em teologia, sendo que próximo de dois terços possuem formação em outra área.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que visou analisar o perfil de papéis gerenciais dos ministros da IPB de acordo com os dados sociodemográficos e funcionais, verificou-se que os papéis de mentor, diretor, facilitador e coordenador tiveram as maiores médias. O perfil formado a partir das médias das pontuações obtidas aproxima os ministros do perfil que Quinn *et al.* (2013) classificam como de gerentes agregadores pacíficos.

Cabe ressaltar que o papel de mentor foi o mais recorrente entre os ministros, com larga vantagem em relação aos demais. Essa diferença foi ainda maior quando se considerou apenas aqueles indivíduos que obtiveram apenas um papel gerencial de destaque. Conforme visto na seção 2 deste trabalho, espera-se que o gerente que atua como mentor tenha a compreensão de si mesmo e dos outros, que se comunique eficazmente e que desenvolva os subordinados.

A análise dos papéis gerenciais quanto aos aspectos sociodemográficos e funcionais, por sua vez, trouxe achados importantes. Quanta à idade, a pesquisa revelou que os ministros mais velhos apresentaram maiores médias em quase todos os papéis gerenciais. A exceção ficou por conta do papel de mentor, sugerindo que este papel está bem desenvolvido nos pastores de todas as faixas etárias.

Em relação à formação dos ministros, os resultados revelaram que aqueles com menos anos de estudo ou ausência de formação em outra área tem o papel de inovador menos desenvolvido. Visto que o papel de negociador também se apresentou pouco desenvolvido entre os participantes apenas com formação em teologia, pode-se concluir, logo, que o modelo

gerencial de sistemas abertos apresentou baixo desempenho entre os ministros que não têm formação em outra área.

Quanto ao segundo objetivo específico, que pretendeu analisar o perfil de dominâncias cerebrais dos ministros evangélicos de acordo com os dados sociodemográficos e funcionais, a pesquisa não revelou muitos achados. Com segurança estatística pode-se afirmar apenas que os indivíduos com mais de 45 anos apresentaram maior desempenho no polo preventivo/organizacional (SO). Não se esperava muitas diferenças nesse âmbito, dado que as dominâncias cerebrais estão menos suscetíveis às influências externas, sendo, ao contrário, objeto de estudo quanto à sua influência no comportamento humano. A análise dos resultados globais, entretanto, revelou que as dominâncias cerebrais dos ministros estiveram concentradas proeminentemente no polo emotivo/relacional (SE).

Quanto ao terceiro objetivo específico, que se propôs a analisar as interações entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais, verificou-se que os papéis gerenciais, em diversos momentos e a depender do polo verificado, apresentaram resultados diferenciados.

Ao analisar-se os polos separadamente, verificou-se que o papel de mentor se apresentou mais desenvolvido entre os indivíduos que possuem dominância no polo emotivo/relacional. Por outro lado, ao se analisar os papéis gerenciais de acordo com quantidade de polos dominantes encontrados, observou-se que os papéis de coordenador e diretor obtiveram melhor desempenho entre os ministros com mais de um polo dominante.

Embora relevantes, esses achados não permitiriam ainda afirmar que existe alguma relação entre os polos cerebrais e os papéis gerenciais. Para tanto, recorreu-se, primeiramente, a um teste de correlação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais com todos os participantes da pesquisa. Assim, identificou-se a existência de correlação direta entre o polo emotivo/relacional e o papel de mentor, mas o mesmo não ocorreu com o papel de facilitador.

O teste realizado permitiu notar também que o papel de mentor é inversamente correlacionado com o polo analítico/factual (NO), enquanto o papel de inovador está diretamente correlacionado com o polo intuição/conceitual (NE).

Cumriu-se, desse modo, o objetivo geral da pesquisa, bem como confirmou-se a existência de correlação entre os polos cerebrais e papéis gerenciais, ainda que não se tenha esgotado todas as possibilidades de inter-relacionamento entre eles.

Os achados decorrentes da pesquisa permitem, então, descrever o ministro presbiteriano como um gerente que tem dominância no polo cerebral emotivo/relacional, sendo, assim, caracterizado por suas capacidades operacionais de dirigir ações, mediante cooperação

comunitária, tendo aptidão para comunicação, envolvimento com pessoas, ensino e liderança carismática, dentre outros atributos peculiares a esse polo, enumerados por Miranda (1997).

Quanto à atuação gerencial, o ministro presbiteriano atua normalmente como mentor, podendo também exercer os papéis de diretor, facilitador e coordenador com certa regularidade, reunindo em torno de si características voltadas, primeiramente, para a colaboração, e secundariamente controle e competição, de acordo com os imperativos de ação enumerados por Quinn *et al.* (2015).

Embora se tenha verificado nos resultados desta pesquisa os principais pressupostos teóricos levantados, esse estudo encontrou limitações especialmente na fase de coleta de dados, mais especificamente em relação ao instrumento de coleta voltado para os papéis gerenciais. Considerando que a teoria abordada pelos autores possui, na edição de 2003, vinte e quatro competências e, mais recentemente, em sua edição de 2015, vinte competências, o instrumento de coleta limitou-se a duas questões apenas para cada papel gerencial.

Além disso, a adaptação feita do questionário para o âmbito religioso precisaria, ainda, passar por testes mais aprofundados, visto tratar-se de um instrumento claramente voltado para o contexto empresarial.

Tal limitação torna evidente, por outro lado, a necessidade de estudos que se preocupem com o desenvolvimento de novos instrumentos de coleta de dados que se alinhem mais adequadamente às competências levantadas por Quinn *et al.* (2003, 2015).

Finalmente, restou evidente a necessidade de estudos organizacionais que busquem ampliar a compreensão dessa relação entre dominâncias cerebrais e papéis e competências gerenciais, ainda que se tomando como fundamento outras abordagens teóricas. Este é, notadamente, um campo ainda pouco explorado, mas que certamente pode ser muito útil para o desenvolvimento da atuação gerencial contribuam para a melhoria na atuação de gerentes nos diversos níveis dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALKHATIB, G. Linking HR appraisal system to management support systems: a framework and a case. **Business Information Systems**, v. 21, n. 4, 2016.
- BABIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 3 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- BARBOSA, M. G. B. **Terceiro setor: gestão de entidades sociais**. São Paulo: Fórum, 2008.
- BARROS, Conceição *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**. GeSec, São Paulo, v. 4, n. 2, p 25-47, jul./dez. 2013.
- BECKFORD, J. A. Religious Organizations. In: SMELSER; N. J.; BALTES, P. B. (Eds.). **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. Elsevier, 2004. p. 13127-13132.
- BRASIL. **Código civil**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 31 ago. 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 92, de 12 de setembro de 2016. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 31 ago. 2016.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. Portaria nº 397 do Ministro do Trabalho e Emprego, 9 de outubro de 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 6 set. 2016
- BOLFARINE, H.; BUSSAB, W. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Blucher, 2005.
- BOYATZIS, R. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, vol. 27 n. 1, pp. 5-12, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 29 jun. 2017.
- CAMPOS, Leonildo Silveira. As mudanças no campo religioso brasileiro e seus reflexos na profissionalização do pastor protestante. **Teoria e Pesquisa**. 40/41, Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR, jan-jul/2002.
- CAMPOS, Leonildo Silveira. Cultura, liderança e recrutamento em organizações religiosas: o caso da Igreja Universal do reino de Deus. **Organizações em contexto**, Ano 2, n.3, 2006.
- CASTRO, A. **Liderança motivacional**: como desenvolver pessoas e organizações, através do coach e da motivação. Qualitymark, 2013.
- CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES – CBO**. Versão 2002. Disponível em: <<http://www.ocupacoes.com.br>>. Acesso em: 06 set. 2017.

CORREA, V. S. ; Vale, G.M.V. . Ação Econômica e Religião: Igrejas como Empreendimentos no Brasil. **RAC Eletrônica**, v. 21, p. 1-18, 2017. Disponível em: < <http://www.scielo.br>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

CRESWELL, John W. **Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRIVELLATO, E., RIBATTI, D. Soul, mind, brain: Greek philosophy and the birth of neuroscience. **Brain Research Bulletin**, v. 71, ed. 4, p. 327-336, out. 2007.

DAVEL, E.; MELO, M. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DESHPAND, P.; BAXI, S. ST-IM model: a whole brain approach to implementation. **Industrial and Commercial Training**, v. 43 n. 4 2011, pp. 228-238, out. 2014.

DIAS, Helaine Cristine Viana Barbosa. **Competências do enfermeiro: um estudo em um hospital privado de Belo Horizonte**. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A., 1967.

EBERT, C.; SOBOLL, L. O trabalho pastoral numa análise da Psicodinâmica do Trabalho. **Aletheia**, n. 30, p.197-212, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org> >. Acesso em: 26 jun. 2017.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FOX, T.; SPENCE, W. An examination of the decision styles of project managers: Evidence of significant diversity. **Information & Management**, v. 36, n. 6, 1999. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com>>. Acesso em 26 mar. 2018.

FERNANDES, A. **Competências gerenciais de enfermeiros de uma instituição hospitalar de Belo Horizonte**. 163f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2012.

FERREIRA, L. **Competências gerenciais: um estudo com gestores de tecnologia da informação de empresas localizadas no Triângulo Mineiro**. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2012.

FIGUEIREDO, S. **Competências gerenciais: percepções de subordinados de uma prestadora de serviços**. 97f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2011.

FILHO, D.; JÚNIOR, J. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas, v. 16, n. 1, jun. 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. C. C.. Construindo o conceito de competência. Revista Administração Contemporânea. **RAC**, edição especial, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

FREITAS, Pablo. **Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados**. Tese. UNB, Brasília, 2016. 209 p.

FREITAS, Henrique ; OLIVEIRA, Mírian. ; KLEIN, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 105-112, 2000. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo Curso de Direito Civil**. Vol 1, 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2008

GARCIA, G. **Relação trabalhista: pastor e igreja**. Londrina – PR, 2012. Disponível em: <<http://www.institutojetro.com>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, 2012.

GONÇALVES, H. S. **O estado, o terceiro setor e o mercado: uma tríade completa**. 1999.

HANNA; N. WAGLE; J. KISILBASH; A. Brain dominance and the interpretation of advertising messages. **IJCM**, v. 9, n. 3&4, 1999.

HERRMANN, N. The creative brain. **The Journal Of Creative Behavior**. V. 25, n. 4, 1991. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com>>. Acesso em 26 mar. 2018.

HERRMANN INTERNACIONAL. **What is whole brain® thinking**. Disponível em: <<http://www.herrmannsolutions.com>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL. **Constituição (1950)**. Cambuci – SP: Editora Cultura Cristã, 1999. Disponível em: <<http://pipg.org>>. Acesso em 10 abr. 2017.

IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL. **História**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ipb.org.br>>. Acesso em 10 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo demográfico 2010: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br>>. Acesso em 10 mar. 2017.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1999

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, n. 52, p. 90-102, Sept./Oct. 1974. Disponível em: <<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>>. Acesso em 20 fev. 2017.

KUMAR, V.; SHARMA, R. Relating Left/Right Brained Dominance Types of Leaders to TQM Focus: a preliminary study. **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur**, mar. 2016

LANDEIRA-FERNANDEZ, J.; CASTRO, F. Alma, Mente e Cérebro na Pré-história e nas Primeiras Civilizações Humanas, psicologia: **Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, p. 37-48, 2010

LIMA, A. **Gestão de pessoas em organizações religiosas**: o caso da Igreja Presbiteriana do Brasil. 2016. 97 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião). Centro de Educação, Filosofia e Teologia, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

LIMA, M. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, R. ARAGÃO, S. GUIMARÃES, E. Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil, em Minas Gerais. **Revista Gestão e Projetos**, v. 7, n. 2, mai/ago 2016.

LOPES, Augustus Nicodemus. **O que estão fazendo com a igreja**: ascensão e queda do movimento evangélico brasileiro. São Paulo: Mundo Cristão, 2008.

LOPES, M. C. *et al.* Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.

MARCONI, M. LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

MARIANO, Ricardo. **Neopentecostais**: sociologia do novo pentecostalismo no Brasil. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

MARIANO, Ricardo. Efeitos da secularização do Estado, do pluralismo e do mercado religiosos sobre as igrejas pentecostais. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 3, nº 1, jun. 2003. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br>>. Acesso em 09 mar. 2017.

MAROCHI, M. **Comportamento e inovação organizacional**: um estudo de caso através da tipologia de Jung; 2003; 215 f; Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes** - estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, R. L. **Além da inteligência emocional**: uso integral das aptidões cerebrais. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOORE, Mark H. The Public Value Scorecard: a rejoinder and an alternative to “strategic performance measurement and management in non-profit organizations” by Robert Kaplan. **Hauser Center for Nonprofit Organizations**. Cambridge (Inglaterra): Harvard University Press, 2003.

NETO, F. As Organizações Não Governamentais no Limiar do Novo Século: da Caridade Cristã ao Profissionalismo Engajado. **Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio**, edição dupla, nº 12, jan/dez, 2013, pp. 43-60.

NYGREN, David J. *et al.* Outstanding Leadership in Nonprofit Organizations Leadership Competencies in Roman Catholic Religious Orders. **Nonprofit management & leadership**, V.1 n.4, 1994.

NÓBREGA, A. *et al.* Competências gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração**, v. 4, p. 49-59, 2012.

OLIVEIRA, E. D.; DAMIÃO, W. S.; OLIVEIRA, S. M. P.; GIULIANI, A. C.; CASTRO, D. S. P. Marketing religioso nas igrejas neopentecostais. **Revista Conbrad**, Maringá, v. 1, n. 3, p. 221-237, 2016. Disponível em: < <http://www.revistaconbrad.com.br>>. Acesso em 11 mar. 2017.

PAIVA, K. C. M. ; FERREIRA, L. S. . Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, p. 205-229, 2013.

PAIVA, K. C. M. ; SANTOS, A. O. ; LACERDA, M. J. . Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 10, p. 84-93, 2014.

PEREIRA, A. SILVA, A. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Edição Especial, p. 627–647, Jul., 2011.

PICCHIAI, D. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 13, n. 52, 2008.

PIERUCCI, Antônio Flávio. Religiões no Brasil. In: BOTELHO, André; SCHWARCZ, Lilia Moritz (Orgs). **Agenda brasileira: temas de uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Editora SCHWARCZ, 2011.

PRATA, Sirene da conceição Fernandes. **Competências gerenciais: um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira**. 107f. Dissertação Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2008.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

RAMOS, E. BENTO, S. As competências: quando e como surgiram. In: CEITIL, M. (Org.). **Gestão e desenvolvimento de competências**. Sílabo: Lisboa, 2007.

RAUFFLET, E. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, E. MELO, M (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

REZENDE, J., OTSUKA, R. Desempenho e papéis gerenciais: estudo de caso em uma organização industrial multinacional com atuação regionalizada no Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 516-539, jan./dez. 2017.

ROTHGIESSER , T. L. **Sociedade civil brasileira e o terceiro setor**. 2002.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SERAFIM, M., MARTES, A., RODRIGUEZ, C. Segurando na mão de Deus. Organizações religiosas e apoio ao empreendedorismo. **RAE**, v. 52, n. 2, p 217-231, mar/abr. 2012, Disponível em: <[http:// www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)>. Acesso em: 01 ago. 2017.

SILVA, F. **Competências Gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro**.116f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

SOUZA, M. *et al.* Gestão sustentável de instituição assistencial religiosa: um estudo na Província São Francisco de Assis (PSFA). **ConTexto**, Porto Alegre, v. 11, n. 20, p. 45-57, 2º sem. 2011. Disponível em: < <http://www.seer.ufrgs.br>>. Acesso em: 30 out. 2017

SPENCER JR., Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STEVENSON, W. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1981

STONNER, R. **Teoria da dominância cerebral**: Ned Nerrman. Disponível em: < <http://blogtek.com.br> >. Acesso em: 31 ago. 2017.

TORRES, Camila Mendonça. **Religiosidade e experiências anômalas no protestantismo brasileiro**. Tese (doutorado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

VOLPATO, G.; BARRETO, R. **Estatística sem dor**. Botucatu: Best Writing, 2016.

WRONKA-POŚPIECH, Martyna. The identification of skills and competencies for effective management in social enterprises. A managerial perspective. **Management**, v. 20, n.1, p. 40–57, 2016.

YAZBEK, M. Voluntariado e profissionalidade na intervenção social. **Revista de Políticas Públicas**, v. 6, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

**APÊNDICE**

## Questionário de Pesquisa

## PARTE I

## Perfil do respondente

**1. Faixa etária:**

- Até 30 anos
- 31 a 45 anos
- 46 a 60 anos
- Mais de 60 anos

**2. Escolaridade:**

- Ensino fundamental
- Ensino médio/técnico
- Ensino superior em teologia e/ou ciências da religião
- Especialização em teologia e/ou ciências da religião
- Mestrado em teologia e/ou ciências da religião
- Doutorado em teologia e/ou ciências da religião

**3. Formação em outra área:**

- Não
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

**4. UF onde exerce o ministério:**

- |                             |                             |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> AC | <input type="checkbox"/> ES | <input type="checkbox"/> PB | <input type="checkbox"/> RO |
| <input type="checkbox"/> AL | <input type="checkbox"/> GO | <input type="checkbox"/> PR | <input type="checkbox"/> RR |
| <input type="checkbox"/> AP | <input type="checkbox"/> MA | <input type="checkbox"/> PE | <input type="checkbox"/> SC |
| <input type="checkbox"/> AM | <input type="checkbox"/> MT | <input type="checkbox"/> PI | <input type="checkbox"/> SP |
| <input type="checkbox"/> BA | <input type="checkbox"/> MS | <input type="checkbox"/> RJ | <input type="checkbox"/> SE |
| <input type="checkbox"/> CE | <input type="checkbox"/> MG | <input type="checkbox"/> RN | <input type="checkbox"/> TO |
| <input type="checkbox"/> DF | <input type="checkbox"/> PA | <input type="checkbox"/> RS |                             |

**5. Exerce outra profissão:**

- Sim
- Não

6. Tempo de ministério:

- Até 10 anos  
 11 a 20 anos  
 21 a 30 anos  
 Mais de 30 anos

7. Exerce o ministério no momento:

- Sim  
 Não

8. Atualmente, você atua como:

- pastor-efetivo  
 pastor-auxiliar  
 pastor-evangelista  
 pastor-missionário  
 nenhuma das anteriores

## PARTE II

### Competências Gerenciais

Os itens seguintes descrevem competências gerenciais. Indique o número (frequência) que melhor corresponda ao seu trabalho como pastor, de acordo com a escala abaixo.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre

Competências	Frequência
1. Propõe ideias criativas e inovadoras.	
2. Exerce elevada influência na organização.	
3. Promove claramente a unidade entre os membros.	
4. Mantém firme o controle logístico.	
5. Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa.	
6. Experimenta novos conceitos e ideias.	
7. Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados.	
8. Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão.	
9. Compara dados, relatórios, informações etc. para detectar discrepâncias.	
10. Conduz a igreja rumo às metas estabelecidas.	
11. Antecipa problemas, evitando crises.	

12. Controla os membros no cumprimento dos objetivos.	
13. Esclarece objetivos e prioridades comuns.	
14. Influencia as tomadas de decisão em alto nível.	
15. Traz um senso de ordem à igreja em que atua.	
16. Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las.	

### Dominâncias Cerebrais

Os itens seguintes serão usados para identificar suas aptidões (dominâncias) cerebrais. Assinale o número de alternativas solicitadas em cada questão.

#### 1. Atividades de minha preferência na infância (assinale quatro):

- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| 1.1 [ ] Aerodelismo        | 1.9 [ ] Desmontar coisas  |
| 1.2 [ ] Amarelinha         | 1.10 [ ] Empinas pipas    |
| 1.3 [ ] Jogos de tabuleiro | 1.11 [ ] Futebol de botão |
| 1.4 [ ] Bonecas/bonecos    | 1.12 [ ] Jogo da velha    |
| 1.5 [ ] Bolas de gude      | 1.13 [ ] Jogos de bola    |
| 1.6 [ ] Ciranda            | 1.14 [ ] Mocinha/bandido  |
| 1.7 [ ] Decifrar charadas  | 1.15 [ ] Quebra-cabeças   |
| 1.8 [ ] Desenhar           | 1.16 [ ] Jogo de xadrez   |

#### 2. Atividades de minha preferência na escola (assinale quatro):

- |                                 |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| 2.1 [ ] Aritmética/matемática   | 2.9 [ ] História             |
| 2.2 [ ] Ciências físicas/física | 2.10 [ ] Leitura             |
| 2.3 [ ] Humanas/psicologia      | 2.11 [ ] Línguas             |
| 2.4 [ ] Desenho artístico       | 2.12 [ ] Música              |
| 2.5 [ ] Engenharia              | 2.13 [ ] Poesia/declamação   |
| 2.6 [ ] Economia                | 2.14 [ ] Português/gramática |
| 2.7 [ ] Geografia               | 2.15 [ ] Redação/composição  |
| 2.8 [ ] Geometria               | 2.16 [ ] Trabalhos manuais   |

#### 3. Atividades de minha preferência no trabalho (assinale quatro):

- |                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 3.1 [ ] Administração de processos | 3.9 [ ] Estruturas/organização |
| 3.2 [ ] Análise de problemas       | 3.10 [ ] Orçamentos            |
| 3.3 [ ] Assuntos administrativos   | 3.11 [ ] Planos de ação        |

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 3.4 [ ] Assuntos financeiros              | 3.12 [ ] Estratégia global  |
| 3.5 [ ] Assuntos humanos/sociais          | 3.13 [ ] Propaganda         |
| 3.6 [ ] Assuntos técnicos                 | 3.14 [ ] Relações públicas  |
| 3.7 [ ] Criação/desenvolvimento de ideias | 3.15 [ ] Testes de mercado  |
| 3.8 [ ] Ensinar/treinar                   | 3.16 [ ] Trabalho em equipe |

4. Atividades de minha preferência no lazer (assina quatro):

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 4.1 [ ] Artesanato             | 4.9 [ ] Desenho/pintura            |
| 4.2 [ ] Arrumar coisas         | 4.10 [ ] Esportes coletivos        |
| 4.3 [ ] Assistir corridas      | 4.11 [ ] Fotografia                |
| 4.4 [ ] Campismo               | 4.12 [ ] Jogar xadrez              |
| 4.5 [ ] Coleções               | 4.13 [ ] Leituras técnicas         |
| 4.6 [ ] Conhecer lugares novos | 4.14 [ ] Pescar                    |
| 4.7 [ ] Consertar aparelhos    | 4.15 [ ] Reuniões sociais          |
| 4.8 [ ] Dançar                 | 4.16 [ ] Trabalho com o computador |

5. Meus descritivos (assinale quatro).

- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| 5.1 [ ] Afetuoso   | 5.9 [ ] Falante     |
| 5.2 [ ] Analítico  | 5.10 [ ] Fantástico |
| 5.3 [ ] Brincalhão | 5.11 [ ] Introverso |
| 5.4 [ ] Cauteloso  | 5.12 [ ] Intuitivo  |
| 5.5 [ ] Detalhista | 5.13 [ ] Organizado |
| 5.6 [ ] Emotivo    | 5.14 [ ] Racional   |
| 5.7 [ ] Esmerado   | 5.15 [ ] Subjetivo  |
| 5.8 [ ] Extroverso | 5.16 [ ] Técnico    |

6. Minhas motivações (assinale uma em cada grupo).

Eu trabalho melhor quando:

- 6.1 [ ] Tudo está bem organizado
- 6.2 [ ] Disponho de informações concretas
- 6.3 [ ] Tenho oportunidade de usar a imaginação
- 6.4 [ ] Posso compartilhar minhas ideias com outros

Falta-me ânimo para empreender uma atividade quando:

- 6.5 [ ] Não consigo vislumbrar sua utilidade prática
- 6.6 [ ] Ela não apresenta desafio para minha inteligência
- 6.7 [ ] Tenho de trabalhar sozinho
- 6.8 [ ] Tenho de 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. Minhas reações (assinale uma em cada grupo).

Quando pedem minha aprovação para uma ideia:

- 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 ideias:

- 7.5 [ ] Explico, passo a passo, sua aplicação
- 7.6 [ ] Demonstro seu valor com dados e fatos
- 7.7 [ ] Trato de granjear a simpatia dos envolvidos
- 7.8 [ ] Procuro estimular a imaginação dos envolvidos

Quando não entendo uma instrução:

- 7.9 [ ] É porque não me mostraram/explicaram em detalhes
- 7.10 [ ] É porque não entendo seus objetivos e coerência
- 7.11 [ ] É porque não gosto da instrução ou do instrutor
- 7.12 [ ] É porque ela é muito “quadrada” ou conservadora

Quando não entendem minhas instruções:

- 7.13 [ ] Reenfatico utilizando exemplos ilustrativos
- 7.14 [ ] Trato de chegar ao “coração” dos envolvidos
- 7.15 [ ] Faço uma demonstração organizada de suas etapas
- 7.16 [ ] Apresento todos os dados e fatos que as reforçam

8. Minhas convicções (assinale as quatro frases que você, com mais entusiasmo, assinaria embaixo):

- 8.1 [ ] Só a informação traz o poder (Freud)
- 8.2 [ ] Nunca onde pelo caminho traçado, pois ele conduz somente aonde os outros já foram (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 (Raphl 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 mais (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 que importante para chegar a concentrar-se (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 transforma-se em dupla alegria; uma dor compartilhada, 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 Cacteau)

**Guia para apuração de dominâncias cerebrais dominantes**

1.1 NO	2.1 NO	3.1 SO	4.1 NE	5.1 SE	6.1 SO	7.1 NO	8.1 NO
1.2 SO	2.2 NO	3.2 NO	4.2 SO	5.2 NO	6.2 NO	7.2 SE	8.2 NE
1.3 NO	2.3 SE	3.3 SO	4.3 SE	5.3 NE	6.3 NE	7.3 SO	8.3 SE
1.4 SE	2.4 NE	3.4 NO	4.4 NE	5.4 SO	6.4 SE	7.4 NE	8.4 SO
1.5 SO	2.5 NO	3.5 SE	4.5 SO	5.5 SO	6.5 NO	7.5 SO	8.5 SO
1.6 SE	2.6 NO	3.6 NO	4.6 NE	5.6 SE	6.6 NE	7.6 NO	8.6 NE
1.7 NE	2.7 SO	3.7 NE	4.7 NO	5.7 SO	6.7 SE	7.7 SE	8.7 NO
1.8 NE	2.8 SO	3.8 SE	4.8 SE	5.8 SE	6.8 SO	7.8 NE	8.8 SE
1.9 NO	2.9 SE	3.9 SO	4.9 NE	5.9 SE	6.9 NO	7.9 SO	8.9 NO
1.10 NE	2.10 SO	3.10 NO	4.10 SO	5.10 NE	6.10 SO	7.10 NO	8.10 NE
1.11 SO	2.11 SE	3.11 SO	4.11 SO	5.11 NO	6.11 SE	7.11 SE	8.11 SE
1.12 SO	2.12 NE	3.12 NE	4.12 NO	5.12 NE	6.12 NE	7.12 NE	8.12 SO
1.13 SE	2.13 SE	3.13 NE	4.13 NO	5.13 SO	6.13 SO	7.13 NE	8.13 SE
1.14 SE	2.14 SO	3.14 SE	4.14 SE	5.14 NO	6.14 NO	7.14 SE	8.14 NO
1.15 NE	2.15 NE	3.15 NE	4.15 SE	5.15 NE	6.15 SE	7.15 SO	8.15 NE
1.16 NO	2.16 NE	3.16 SE	4.16 NO	5.16 NO	6.16 NE	7.16 NO	8.16 SO

Somatório das respostas assinaladas em cada polo:

NO =                      NE =

SO =                      SE =