



**MARCELO BROSKA ARMSTRONG**

## **CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO**

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

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho Monográfico, **Capacitação e Treinamento**, elaborado por Marcelo Broska Armstrong e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 11 de maio de 2017

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Marcelo Broska Armstrong, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 03/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de junho/15 à maio/17, declara que o conteúdo do Trabalho Monográfico intitulado “Capacitação e Treinamento”, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 11 de maio de 2017

---

Marcelo Broska Armstrong

Dedico este trabalho monográfico aos meus familiares, companheira e amigos, pelo apoio, incentivo e compreensão durante todo o projeto.

Agradeço primeiramente a Deus, a minha companheira, aos meus familiares, amigos, professores e orientadores que contribuíram direta ou indiretamente na realização desta pesquisa acadêmica.

## Resumo

É comum encontrar no mercado os mais diversos níveis de qualidade, tanto em produtos como em serviços prestados ao consumidor final. Muitas vezes o cliente tem total interesse na aquisição de um bem, ou contratação de um serviço, e acaba não concretizando a compra devido à falta de atendimento qualificado. Neste trabalho acadêmico, será mostrado o modelo atual de capacitação e treinamento de um determinado grupo concessionário, presente no estado do Paraná, e representante de uma montadora mundialmente reconhecida pela qualidade de seus veículos, bem como, as principais especificidades competentes aos processos de vendas dos principais produtos desta montadora e seu respectivo banco. Para um melhor entendimento da importância de um adequado sistema de capacitação e treinamento, serão apresentados os indicadores de performance mais relevantes, bem como um mapeamento dos perfis psicológicos e comportamentais dos consultores de vendas do referido grupo concessionário. Desta forma, objetiva-se identificar quais são os estilos e variáveis comportamentais mais indicadas para a função comercial, bem como, a existência de oportunidades possíveis melhorias no processo atual. Com base nos estudos e pesquisas verificadas no decorrer deste trabalho acadêmico, propor-se-á o incremento de um modelo de capacitação e treinamento em que a análise comportamental do indivíduo seja levada em consideração, buscando melhorar os resultados nas vendas da montadora, banco, grupo concessionário e profissionais de vendas.

Fonte: ARMSTRONG, Marcelo Broska. CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO: Curitiba: ISAE/FGV, 2017.

**Palavras Chave:** capacitação, treinamento, comportamento, resultado.

## Abstract

It is common to find in the market the most diverse levels of quality, both in products and services provided to the final consumer. Often, the customer has the interest in acquiring a good, or contracting a service, and ends up not purchasing the product due to the lack of qualified service. In this academic work, it will be introduced the current model of learning and training of a certain dealer group, located in the state of Paraná, that is representative of a world-renowned automaker, recognized for the quality of its vehicles, as well as the main specificities relevant to sales processes of its main products and its respective bank. For a better understanding of the importance of an adequate learning and training system, the most relevant performance indicators is going to be presented, as well as a mapping of the psychological and behavioral profiles of the sales consultants of the referred dealer group. In this way, the objective is to identify which are the styles and behavioral variables most indicated for the commercial function, as well as, the existence of possible opportunities of improvement in the current process. Based in the studies and research done during this academic work, it will be proposed a learning and training model in which the behavioral analysis of the individual are considered, seeking better results in the sales of the automaker, bank, dealer group and even sales professionals.

**Key Words:** learning, training, behavior, outcome.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico <i>WholeBrain</i> .....	23
Figura 2 – Distribuição dos perfis de dominância cerebral.....	25
Figura 3 – Distribuição dos estilos de negociação.....	29
Figura 4 – Distribuição dos estilos de aprendizagem.....	32



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Correlação entre atendimentos e faturamentos.....	18
Tabela 2 - Correlação entre financiamentos e faturamentos.....	19
Tabela 3 – Correlação entre taxa de conversão e perfil de dominância cerebral.....	26
Tabela 4 - Correlação entre taxa de conversão e estilo de negociação.....	29
Tabela 5 - Correlação entre taxa de conversão e estilo de aprendizagem.....	32

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2. O PROCESSO DE VENDAS</b> .....	12
<b>3. ESPECIFICIDADES DO PROCESSO DE VENDA</b> .....	14
3.1 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO ATUAL.....	14
3.2 DEFINIÇÃO DE METAS E OBJETIVOS.....	15
3.3 INDICADORES DE PERFORMANCE.....	16
3.4 OPORTUNIDADE DE MELHORIA.....	20
<b>4. CARACTERÍSTICAS E PERFIS DAS EQUIPES DE VENDAS</b> .....	21
4.1 PERFIS DE DOMINÂNCIA CEREBRAL.....	21
4.1.1 Superior esquerdo (SE) / Analítico.....	22
4.1.2 Inferior esquerdo (IE) / Controlador.....	22
4.1.3 Superior direito (SD) / Experimental.....	23
4.1.4 Inferior direito (ID) / Relacional.....	24
4.1.5 Resultado do teste aplicado junto às equipes de vendas.....	25
4.2 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO.....	26
4.2.1 Persuasão.....	26
4.2.2 Afirmação.....	27
4.2.3 Ligação.....	27
4.2.4 Atração.....	27
4.2.5 Recuo.....	28
4.2.6 Resultado do teste aplicado junto às equipes de vendas .....	28
4.3 ESTILOS DE APRENDIZAGEM.....	30
4.3.1 Divergente (sentir e observar) .....	30
4.3.2 Assimilador (observar e pensar) .....	30
4.3.3 Convergente (agir e pensar) .....	31
4.3.4 Acomodador (agir e sentir) .....	31
4.3.5 Resultado do teste aplicado junto às equipes de vendas.....	31
<b>5. APRIMORANDO PESSOAS</b> .....	33
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	35

<b>7.REFERÊNCIAS BIBLOGRÁFICAS.....</b>	<b>37</b>
<b>8. APÊNDICES.....</b>	<b>39</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Presente em mais de 150 países, a AYA MOTORS conquistou seu espaço no mercado automobilístico devido sua forte tradição e qualidade de seus veículos. Além disso, a montadora destaca-se pelo seu sistema de produção, melhoria contínua e preocupação acentuada com a sustentabilidade.

No Brasil ela intensificou sua atuação no final do século XX, quando instalou sua primeira fábrica de veículos de passeio. A partir deste momento, viu-se a necessidade da criação de uma financeira que a auxiliasse a expandir sua rede concessionária e *market share* por todo território nacional. Juntos, AYA e BANCO AYA, então começaram a desenvolver uma nova forma de relacionamento com o consumidor, focando em qualidade, satisfação e fidelização.

Apesar da qualidade mundialmente reconhecida de seus produtos, o Grupo AYA por vezes sente dificuldade em atingir as metas de vendas pré-estabelecidas devido aos elevados níveis de exigência do seu público alvo, o qual também dá muito valor ao grau de qualidade de atendimento recebido, ou seja, não basta ter um produto de alta qualidade se não há pessoas capacitadas e treinadas para vendê-lo.

Neste trabalho acadêmico será proposto, como **objetivo geral**, um programa de capacitação e treinamento para as equipes de vendas do GRUPO PARIGOT, uma rede de concessionárias AYA presente no estado do Paraná.

A partir do segundo capítulo serão apresentados os **objetivos específicos**, iniciado pela descrição das principais técnicas de vendas cabíveis para o segmento. Na sequência, o terceiro capítulo versará sobre as especificidades mais relevantes da atividade de vendas dos produtos da AYA MOTORS e BANCO AYA nas concessionárias do GRUPO PARIGOT, bem como, um estudo apontando os objetivos, performances e oportunidades de melhoria das equipes de vendas. No quarto capítulo, serão identificadas as características presentes nos consultores de vendas em seus mais distintos perfis.

Após o cumprimento das etapas supracitadas, serão confrontadas as informações obtidas e, no quinto capítulo, será esboçada uma linha de capacitação e treinamento visando o aumento de vendas dos produtos da marca AYA MOTORS e

BANCO AYA disponíveis nas concessionárias do GRUPO PARIGOT, concluindo assim os **objetivos específicos** deste projeto.

Para construção deste trabalho acadêmico foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos, utilizando-se de pesquisas descritivas por meio de questionários na coleta de informações dos 20 consultores de vendas, atualmente em atividade, e que prestaram serviços para o GRUPO PARIGOT por pelo menos um mês durante o ano de 2016. Além dos dados coletados em campo, o referido trabalho foi fundamentado com base em bibliografias pertinentes aos assuntos nele discutidos.

Ressalta-se que as empresas AYA MOTORS, BANCO AYA e GRUPO PARIGOT são organizações **fictícias** e os dados aqui apresentados fazem referência apenas a um possível cenário de mercado.

## 2. O PROCESSO DE VENDAS

A construção de uma venda consiste na composição de uma série de cuidados e atitudes do vendedor para que ela seja considerada eficaz e compensatória. Para isto, cabe a gestão comercial identificar e entender quais os melhores procedimentos para definição e aplicação de um processo de vendas.

O processo de venda, no entendimento de CASTRO e NEVES (2010, p. 27), “é uma sequência de passos ou etapas através da qual os vendedores realizam a venda. Essa sequência foi originalmente proposta por Dubinsky em 1980 e pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários”.

Sobre este aspecto, o autor reconhece sete estágios como formadores deste processo:

- a) **Prospecção:** Ocorre a identificação de clientes que tenham a intenção, necessidade, autonomia ou oportunidade de comprar. Principais técnicas: Utilização da carteira de clientes satisfeitos, visitados, antigos, contatos e redes de relacionamento, indicações, além de ações comerciais para obtenção de novos nomes.
- b) **Pré-abordagem:** Coleta de informações para qualificação do cliente. Nesta etapa, o vendedor desenvolve seu plano de abordagem e apresentação ao cliente, finalizando, geralmente, com a marcação de uma visita ou convite à loja. Principais técnicas: Diferenciar clientes corporativos de clientes pessoais. Enquanto no primeiro caso é necessário entender o momento de mercado e as informações ligadas à empresa, no segundo é importante identificar intenções e necessidades individuais.
- c) **Abordagem:** Contato inicial de um atendimento presencial, no qual é fundamental gerar uma boa impressão e despertar o interesse do cliente. Principais técnicas: Deixar o cliente à vontade para que se possa fazer uma qualificação mais adequada e obter detalhes sobre as intenções e necessidades de compra. Realizar perguntas abertas é recomendado.
- d) **Apresentação de vendas:** É a principal etapa do processo, nela o vendedor detalha as características e benefícios do produto. É o momento de utilizar as informações captadas na qualificação do cliente. Principais técnicas:

vender soluções e benefícios ao invés de produtos e serviços, estimular a realização de um desejo e/ou suprir necessidades, dar respostas conforme as reações do cliente, agregar valor ao que está sendo oferecido.

e) **Lidar com objeções e resistências:** Cliente demonstrou interesse na compra, mas possui motivos para não a fazer. Principais técnicas: apresentar diferentes formas de pagamento; valorizar os benefícios que o produto irá trazer, principalmente se o cliente pedir desconto, caso ele ainda considere o produto caro, é porque ainda não foi convencido de seu valor; empenhar-se para demonstrar mais confiança e credibilidade caso o cliente diga que irá pensar.

f) **Fechamento:** Cliente mostra-se convencido dos benefícios que o produto irá trazer e demonstra entusiasmo em comprá-lo. Principais técnicas: resumir o que foi negociado, confirmar o entendimento do cliente, tomar a iniciativa do fechamento utilizando perguntas diretas como se o cliente já tivesse comprado (ex.: O senhor prefere que eu fature o preto ou o branco?)

No GRUPO PARIGOT todos os profissionais de vendas são orientados a adotar a sequência acima, somando ainda, os processos impostos pela montadora e que serão apresentadas nas especificidades do próximo capítulo.

### 3. ESPECIFICIDADES DO PROCESSO DE VENDAS

A atividade de vendas nas concessionárias AYA MOTORS é regida pelo padrão ASW (*Aya Sales Way*), processo de administração de vendas proposto mundialmente pela montadora e que possibilita o cliente receber o mesmo padrão de atendimento em qualquer revendedor AYA de qualquer localidade.

#### 3.1 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO ATUAL

O processo de capacitação e treinamento encontrado hoje na rede concessionária AYA obedece aos padrões mundiais ASW (*Aya Sales Way*) adaptados às necessidades e particularidades de cada país. Este processo consiste na integração do profissional na filosofia da marca e principalmente em sua adequação a um complexo sistema aplicado de vendas.

Quanto maior for a especificidade dos produtos da empresa, maior será a necessidade de treinamento sobre eles. Da mesma forma, quanto maior a especificidade com relação à empresa e consumidores, maior será a necessidade de períodos mais longos e mais intensos e aprendizado pelos vendedores das especificidades envolvidas. (CASTRO; NEVES, 2010, p. 155).

No Brasil, a AYA MOTORS adota uma forma de capacitação e treinamento padronizado, por meio de *e-learning*, voltado para as características e diferenças técnicas de seus produtos. Além da utilização de uma plataforma online, esporadicamente realiza treinamentos presenciais quando algum produto relevante é lançado.

Por outro lado, o BANCO AYA utiliza-se frequentemente de uma equipe presencial de representantes para capacitação e treinamento técnico e operacional de seus produtos financeiros. Muito raramente o *e-learning* é utilizado como recurso.

Mesmo obedecendo os padrões mundiais exigidos pela AYA MOTORS, cada concessionária também possui sua própria forma de capacitar e treinar suas equipes.

O GRUPO PARIGOT possui a maior equipe de vendas dentre todas as concessionárias AYA do estado, fato que motivou a criação de um sistema próprio de



capacitação, voltado para a eficácia em vendas por meio da aplicação dos estágios observados no capítulo anterior.

Neste sistema, o vendedor ingressante recebe, durante quatro semanas, uma carga intensiva de informações e treinamentos que versam sobre o funcionamento dos processos adotados pelo próprio grupo, complementado pelas informações e processos inerentes à AYA MOTORS e BANCO AYA. Apenas após a conclusão deste ciclo de capacitação e treinamento o vendedor será autorizado a iniciar seu atendimento em vendas.

### 3.2 DEFINIÇÃO DE METAS E OBJETIVOS

Estabelecer onde se quer chegar é o primeiro passo para traçar um planejamento estratégico e estruturar qual caminho deverá ser seguido para cumprimento do objetivo desejado.

Diante disto, a utilização de diversos tipos de indicadores torna-se essencial, pois permite a leitura de como se transcorre o planejamento estratégico adotado.

Comumente, alguns indicadores acarretam a criação de metas, tanto para motivar seus produtores responsáveis, como para contribuir que o objetivo se cumpra no prazo esperado.

A visão da área comercial por trás dos objetivos deve ser como uma corda tensionada em seu limite. Se houver pouca tensão fica frouxa, desestimulante. Se houver muita tensão, corre-se o risco de se romper, perdendo sua utilidade. (MAGALDI, 2014, p.42).

A AYA MOTORS elabora metas anuais de produção e vendas, programando-as mensalmente, considerando a sazonalidade histórica do mercado e sua projeção de crescimento. Estas metas são submetidas à rede concessionária e podem ser redefinidas de acordo com as circunstâncias econômicas e/ou dificuldades de mercado não previstas anteriormente. Com base nesses volumes projetados pela montadora, o BANCO AYA também define suas metas, aplicando percentuais do *market share* desejados para cada período.

No entendimento de MAGALDI (2014, p. 42), “para uma adequada estratégia comercial não bastam os objetivos eminentemente financeiros – estes, por princípio, são pressupostos básicos da empresa. ”

Diante da grande quantidade de produtos e serviços ofertados nas concessionárias, o GRUPO PARIGOT estabelece para seus consultores e gerentes de vendas uma meta específica para quantidade de veículos vendidos e demais metas secundárias para produtos e serviços (rentabilidade, índice de satisfação do cliente, percentual de financiamentos, volume de acessórios, emplacamentos, seguros, etc.).

Considerando os produtos AYA MOTORS e BANCO AYA, as metas individuais mais relevantes para os consultores de vendas do GRUPO PARIGOT são, respectivamente, 120 faturamentos de veículos 0 Km por ano e 40% de *market share* de financiamentos sobre estes faturamentos.

Para estimular que a equipe cumpra tais metas, o grupo desenvolveu um plano de remuneração escalonado de acordo com o desempenho geral de cada profissional. O consultor de vendas ideal aos olhos do administrador da empresa é aquele que cumpre, com frequência, a maioria das metas tanto em venda de veículos como na venda de seus produtos e serviços agregados, sempre observando a salubridade financeira da operação.

Neste cenário, por exemplo, identificam-se profissionais que cumprem e até excedem seus objetivos nas vendas de veículos, porém não conquistam uma remuneração satisfatória devido a inobservância dos pontos habilitadores de comissões adicionais. Além destes, também existem profissionais que não atingem o volume mínimo nas vendas de veículos, mas acabam tendo remuneração superior por habilitarem os comissionamentos adicionais decorrentes das vendas secundárias e agregados. Nas duas situações observa-se carência de uma melhor qualificação para o consultor de vendas e, conseqüentemente, perda de oportunidade de produção para o concessionário.

### 3.3 INDICADORES DE PERFORMANCE

A informação de qualidade é relevante para tomada de decisões de qualquer gestor. No ambiente comercial, os dados históricos e indicadores de performance das

equipes de vendas são importantes ferramentas para o entendimento do momento, tanto da equipe, quanto da situação da empresa frente ao mercado.

Diante disto, para melhor avaliação dos desempenhos individuais dos profissionais do GRUPO PARIGOT, levantou-se as bases de informações e os indicadores mais relevantes sobre os produtos AYA MOTORS e BANCO AYA do todo o ano de 2016, pois segundo MAGALDI “o conceito de alta performance precisa ser analisado com uma lente de longo prazo. Ninguém consegue atuar no ponto ótimo todos os dias durante anos. Somos seres humanos e é natural que tenhamos altos e baixos”. (2014, p. 133).

Os indicadores pesquisados, e resultantes das tabelas 1 e 2, foram:

- a) Atendimentos recepcionado via *showroom*, e-mail ou telefone;
- b) Faturamentos de veículos 0 Km;
- c) Taxa de conversão em vendas;
- d) Contratos de financiamentos e
- e) *Market share* de financiamentos sobre o total de faturamentos.

Tabela 1 - Correlação entre atendimentos e faturamentos por consultor de vendas

Filial	Consultor de vendas	Atendimentos	Faturamentos	Conversão
1	César	398	163	41%
1	Getúlio	700	139	20%
1	Ana	548	128	23%
1	Kleber	549	127	23%
2	Nelson	474	125	26%
1	Hélio	468	123	26%
2	Paulo	590	121	21%
1	Fábio	265	106	40%
1	João	527	101	19%
2	Márcia	415	96	23%
1	Beatriz	676	88	13%
3	Susie	318	88	28%
3	Querubim	386	65	17%
1	Igor	378	63	17%
2	Orlando	140	56	40%
1	Eduardo	401	38	9%
2	Luiza	91	33	36%
3	Roger	96	22	23%
1	Débora	91	10	11%
3	Tatiane	36	6	17%
-	<b>Média</b>	<b>377</b>	<b>85</b>	<b>23%</b>

FONTE: Autoria própria, 2017

Apesar do GRUPO PARIGOT trabalhar com metas e objetivos bem definidos junto às suas equipes de vendas, observa-se que os indicadores avaliados apontam grande discrepância de performance entre seus consultores de vendas. Verifica-se que, do total de consultores de vendas, apenas 35% atingiu a meta de faturamento e 50% a meta de *market share*. Sobre o assunto, ressalta-se o entendimento de MARRAS. (2009, p. 173).

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explica o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o 'saber fazer, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência alguma coisa.

Tabela 2 - Correlação entre financiamentos e faturamentos por consultor de vendas

<b>Filial</b>	<b>Consultor de vendas</b>	<b>Faturamentos</b>	<b>Financiamentos</b>	<b>Market Share</b>
1	Débora	10	7	70%
2	Orlando	56	36	64%
1	Kleber	127	65	51%
1	Ana	128	65	51%
3	Tatiane	6	3	50%
1	César	163	76	47%
1	Igor	63	28	44%
1	Hélio	123	53	43%
2	Márcia	96	40	42%
1	Beatriz	88	35	40%
3	Susie	88	34	39%
1	Getúlio	139	50	36%
1	Eduardo	38	12	32%
2	Paulo	121	37	31%
2	Nelson	125	38	30%
1	Fábio	106	30	28%
1	João	101	28	28%
2	Luiza	33	8	24%
3	Roger	22	5	23%
3	Querubim	65	12	18%
-	<b>Média</b>	<b>85</b>	<b>33</b>	<b>39%</b>

FONTE: Autoria própria, 2017.

O fato de existirem consultores de vendas capacitados e treinados por meio do mesmo processo, trabalharem no mesmo ambiente e sob as mesmas gerências, e mesmo assim, apresentarem resultados consideravelmente diferentes uns dos outros, sugere que a postura individual de cada um possui grande relevância em seu resultado final. Tal situação evidencia a carência de um sistema de capacitação e treinamento mais específico para cada perfil de indivíduo.

Ressalta-se que os consultores de vendas aqui descritos são **fictícios**, assim como as empresas AYA MOTORS, BANCO AYA e GRUPO PARIGOT.

### 3.4. OPORTUNIDADE DE MELHORIA

Os produtos da AYA MOTORS e do BANCO AYA são referência no mercado pela qualidade diferenciada, inovadora e segurança oferecida, fato o qual já lhes garantem certo sucesso nas vendas. No entanto, diante do conteúdo apresentado até o presente momento neste trabalho, identifica-se uma oportunidade de melhoria nos resultados, por meio do aprimoramento no sistema de capacitação e treinamento das equipes de vendas. Esta oportunidade se evidencia devido a nenhum dos processos atualmente aplicados, tanto pelo GRUPO PARIGOT, como pela AYA MOTORS e BANCO AYA, levar em consideração as características pessoais de cada profissional de vendas.

Dentre tantas as características comportamentais do ser humano, pode-se destacar como relevantes e impactantes para o resultado do profissional de vendas, seu perfil de dominância cerebral, estilo de negociação e estilo de aprendizagem.

#### 4. CARACTERÍSTICAS E PERFIS DAS EQUIPES DE VENDAS

Para identificar as características e estilos existentes nas equipes de vendas das concessionárias AYA do GRUPO PARIGOT foram realizados três testes no período de dois meses, afim de mapear a equipe em seus mais diversos perfis. Desta forma, procura-se identificar quais as oportunidades de melhoria no processo de capacitação e treinamento dos profissionais de vendas.

Os três testes aplicados foram:

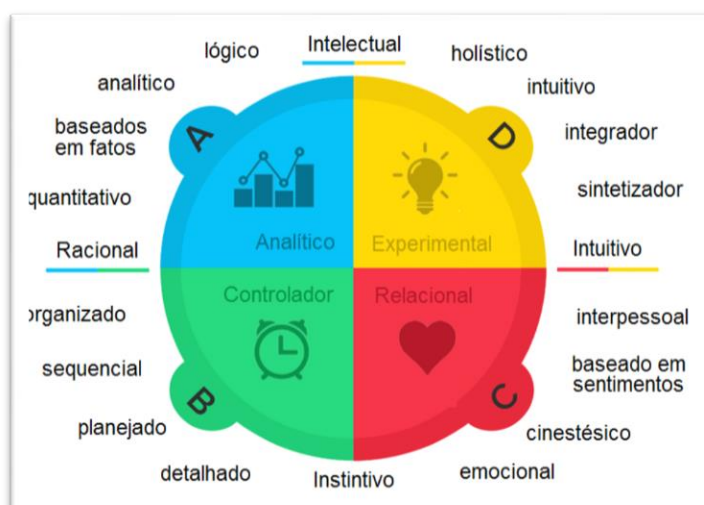
- a) perfis de dominância cerebral de Ned Herrmann;
- b) estilos de negociação de Gilles Amado, e;
- c) estilos de aprendizagem de David Kolb.

Tais testes serão melhor detalhados nos tópicos a seguir.

##### 4.1 PERFIS DE DOMINÂNCIA CEREBRAL

Segundo a teoria da quadratidade cerebral proposta por Ned Herrmann em sua obra **The Creative Brain** (1989, p.16), são quatro os estilos de perfis comportamentais presentes nos seres humanos e que ditam a forma de pensar de cada um. Estes perfis manifestam-se com maior ou menor intensidade, podendo o indivíduo apresentar um ou mais características dominantes.

Figura 1 – Gráfico *Whole Brain*



FONTE: Herrmann Global, LCC, 2016

O modelo de quatro quadrantes de como o cérebro funciona nos ajuda a perceber quais perfis podemos ter preferências em nossas maneiras de pensar. Enquanto todos nós temos acesso aos quatro quadrantes, alguns de nós têm uma forte preferência por um quadrante, enquanto outros têm preferências mais fortes para dois, três ou até mesmo os quatro quadrantes. Não há certo ou errado, apenas diferente. E só porque temos certos perfis dominantes de pensamento sobre outros não significa que não podemos acessá-los também. (HERMANN, 2015, p. 16, tradução nossa)

Os quatro perfis identificados por Herrmann, de acordo com a região da atividade cerebral dominante, são:

#### **4.1.1 Superior esquerdo (SE) / Analítico**

É um perfil lógico, realista, crítico, responsável, decisivo e voltado para a ação.

Tem facilidade em trabalhar com números, dinheiro, dados e fórmulas. Preferem trabalhar sozinhos, analisando e fazendo o processamento lógico das informações. A objetividade e a praticidade apresentam-se como características mais marcantes, isto posto, prezam pela comunicação direta, verbal e sem rodeios.

O **analítico** pode ser visto como frio, arrogante, dominante, desorganizado e desconfiado, características que podem gerar alguma dificuldade no relacionamento interpessoal. Possuem alto senso de urgência, o que por vezes pode ocasionar o uso do método de tentativa e erro, bem como, caminhos não convencionais e mais fáceis para finalização de uma tarefa.

A melhor forma de se relacionar inicialmente com este perfil é por meio de uma comunicação formal, direta e objetiva, apresentando informações lógicas e concisas sobre o assunto abordado, bem como estar preparado para receber críticas.

#### **4.1.2 Inferior esquerdo (IE) / Controlador**

É um perfil organizado, detalhista, sistemático e metódico.

Possuem facilidade em lidar com documentos, regras e procedimentos, bem como, coletar, interpretar e apresentar dados de forma sequencial e organizada.

Inspiram muita confiança, pois quando planejam, são minuciosos e bem estruturados, valendo-se de prudência e orientações bem claras, definidas de forma



lógica, o que os ajuda a identificar falhas anteriormente não percebidas. Têm visão de longo prazo e sua agenda costuma ser bem organizada, seguindo à risca o cronograma pré-estabelecido.

Ordem e controle são características muito marcantes, isto posto, trabalham melhor em ambientes tradicionais, onde procedimentos e rotinas possibilitam maior previsibilidade.

O **controlador** pode ser visto com um profissional frio, inflexível, burocrático, indeciso e com lentidão na tomada de decisões devido à necessidade, muitas vezes exagerada, de informações. Além disso, este perfil também se caracteriza pela resistência às mudanças.

No relacionamento com o **controlador** é recomendada postura formal, apresentando informações em sequência lógica, e se possível, rica em detalhes para um melhor entendimento. Tal perfil não é influenciável por emoções.

#### **4.1.3 Superior direito (SD) / Experimental**

É o perfil onde se manifesta a liberdade, espontaneidade, criatividade, originalidade e visão para o futuro.

É apreciador da novidade e costuma desenvolver formas diferentes de fazer algo. Arrisca-se sem receio de causar mudanças.

Pode-se afirmar que a liberdade de pensamento é sua principal característica, uma vez que sua motivação é usar a criatividade e imaginação para buscar novas oportunidades e formas de reinventar.

Possuem visão voltada para o futuro, conseguindo enxergar os projetos de forma macro, do início ao fim. Como são capazes de provocar mudanças e antecipar o futuro, sentem dificuldades em dar atenção ao presente.

Para aprender, necessita visualizar o quadro geral e fazer uma síntese. Explora as diversas possibilidades do tema, inclusive as ocultas, a partir das quais idealiza e toma iniciativa. Os métodos visuais, experimentais e metafóricos são os que trazem melhores resultados de aprendizagem.

O **experimental** pode ser taxado de holístico, distraído, sonhador, impaciente e rebelde, pois pode ser extremamente subjetivo, disperso, além de ter dificuldade em seguir as mesmas regras sempre.

No relacionamento com o **experimental** é necessário mostrar o panorama geral do assunto, enfatizando os pontos inovadores de forma informal e flexível. Caso haja conflito de ideias, não repreenda ou deprecie seu ponto de vista.

#### **4.1.4 Inferior direito (ID) / Relacional**

É um perfil sociável, emocional, sensível, curioso e expressivo.

Gostam de trabalhar em equipe e, como normalmente são bem comunicativos e prestativos, são ótimos em ensinar e ministrar treinamentos. A característica mais marcante é o forte relacionamento interpessoal, fato que o leva a ser ideal para posições de contato direto com os clientes e recursos humanos da empresa.

Por serem humanistas e muito intuitivos, conseguem identificar as dificuldades interpessoais, tendo facilidade em persuadir e conciliar eventuais desavenças.

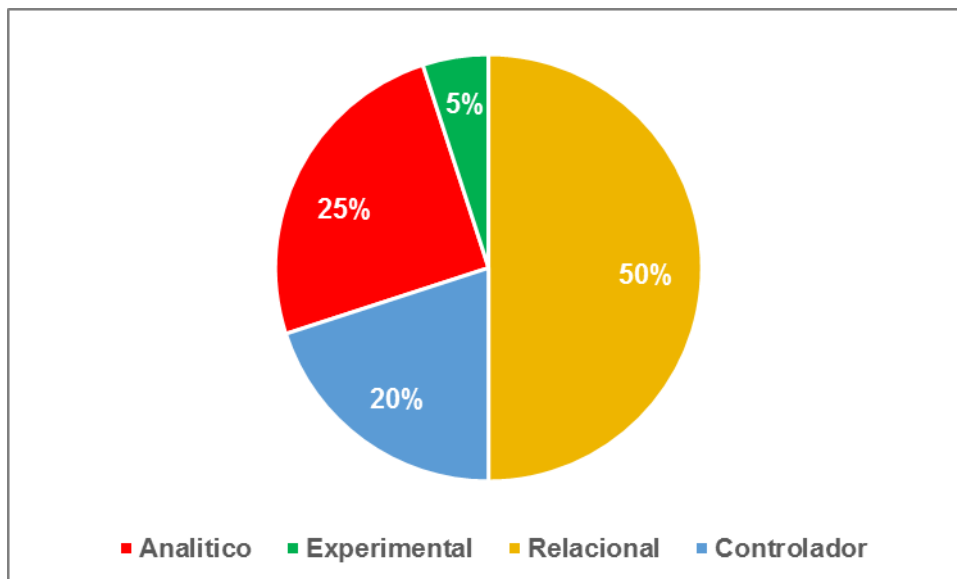
Como pontos negativos, a pessoa de perfil **relacional** pode ter comportamentos manipuladores, sentimentalismo em excesso, dificuldade em tomar decisões, necessidade de fatores externos para se motivar, subjetividade, impulsividade e pouca assertividade.

O relacionamento com o este perfil deve possuir informalidade e comunicação aberta, valorizando interesses, sentimentos e convicções. Eles tendem a construir relações mais calorosas e afetivas, independente da esfera em que se apresentem.

#### **4.1.5 Resultado do teste aplicado junto às equipes de vendas**

Diante do estudo realizado e, resumido na tabela 3 e figura 2, nota-se que o perfil **relacional** é o que prevalece nas equipes de vendas das concessionárias AYA do GRUPO PARIGOT, representando 50% dos consultores, confirmando assim, a tese de Ned Herrmann, de que pessoas com o lado inferior direito do cérebro mais atuante, tendem a optar por profissões com maior relacionamento ao público e apelo sentimental.

Figura 2 – Distribuição dos perfis de dominância cerebral



FONTE: Autoria própria, 2017.

O segundo perfil que prevalece é o **analítico**, dominante em 25 % da equipe, caracterizado pelos consultores de vendas com maior habilidade na argumentação de fundamentos técnicos e racionais.

O perfil **controlador** mostra-se mais relevante em 20% da equipe. Identificando, principalmente, os consultores de vendas que se atêm com mais rigor aos procedimentos e rotinas pré-definidas nos processos de vendas adotados.

O perfil **experimental** conta apenas com 5% da equipe de vendas do GRUPO PARIGOT. Os profissionais deste perfil têm postura mais autônoma, ousada e criativa, o que pode refletir à desatenção aos normas pré-estabelecidas.

Tabela 3 – Correlação entre a taxa de conversão e o perfil de dominância cerebral

Filial	Consulor de Vendas	Conversão	Perfil Dominante	Incidência da dominância cerebral			
				SE	SD	IE	ID
1	César	41%	experimental	23%	38%	19%	21%
2	Orlando	40%	analítico	39%	21%	22%	18%
1	Fábio	40%	relacional	27%	21%	8%	44%
2	Luiza	36%	relacional	13%	33%	12%	43%
3	Querubim	32%	relacional	25%	11%	25%	40%
3	Susie	28%	relacional	16%	21%	30%	34%
2	Nelson	26%	relacional	26%	22%	14%	39%
1	Hélio	26%	relacional	30%	13%	19%	39%
1	Ana	23%	analítico	35%	12%	29%	24%
2	Kleber	23%	analítico	33%	19%	32%	17%
2	Márcia	23%	relacional	27%	20%	24%	29%
3	Roger	23%	relacional	24%	13%	27%	36%
2	Paulo	21%	controlador	34%	11%	38%	17%
1	Getúlio	20%	controlador	30%	12%	32%	26%
1	João	19%	relacional	16%	16%	25%	43%
1	Eduardo	18%	controlador	32%	21%	31%	17%
1	Igor	17%	relacional	14%	28%	12%	47%
3	Tatiane	17%	analítico	43%	12%	23%	22%
1	Beatriz	13%	controlador	21%	10%	37%	32%
1	Débora	11%	analítico	34%	13%	32%	21%

FONTE: Autoria própria, 2017.

## 4.2 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Segundo Gilles Amado (1987), citado por PAULA JUNIOR (1997, p. 37), “negociar é adaptar-se ao ambiente” e o negociador eficiente é aquele capaz de perceber o que se passa ao seu redor e, utilizando-se de sua abordagem, evolua sua posição em um sentido produtivo. Baseado na tese do autor, existem cinco estilos de negociador, os quais se diferenciam atuação frente a uma negociação.

### 4.2.1 Persuasão

Fundamenta-se no bom uso da informação e de argumentos racionais para convencer a outra parte a aceitar sua ideia.

Costuma estruturar suas argumentações por meio de sugestões, proposições e justificá-las racionalmente antes de chegar à conclusão final.

Caso não construa adequadamente o embasamento de suas ideias, tende a ser dispersivo e não apresentar propostas concretas. Seus extremos são a rigidez e a inconsistência.

#### **4.2.2 Afirmação**

Fundamenta-se na imposição de ideias por meio da apresentação veemente de posições.

Costuma expor abertamente seus pontos de vista, exigências e intenções. Como avalia tanto os outros como a si próprio, age com assertividade na condução de uma negociação.

Caso encontre maior dificuldade na chegada de um acordo, tende ao autoritarismo. Seus extremos são a imposição e a indefinição.

#### **4.2.3 Ligação**

Baseia-se em compreender as necessidades, objetivos e intenções da outra parte.

Empático, procura incentivar a participação dos outros, afim de obter informações de comum acordo. Dotado destas informações, sente-se mais confortável na condução da negociação.

Quando não consegue identificar as posições da outra parte, tende a ser indeciso e inseguro na formulação de propostas. Seus extremos são o altruísmo e o egoísmo.

#### **4.2.4 Atração**

Baseia-se em compreender as necessidades, objetivos e intenções da outra parte, para então atraí-lo com empatia e encantamento.

Compartilha suas informações com a finalidade de ganhar a confiança, estreitar o relacionamento e contagiar a outra parte. Por vezes eleva o moral e enfatiza as qualidades do interlocutor.

Para forçar a sinergia entre as partes, pode adotar postura de falsidade, utilizando-se de lado excessivamente emocional ou levantando problemas inexistentes. Seus extremos são a sedução e a frieza.

#### **4.2.5 Recuo**

Caracteriza-se na fuga de situações conflitantes

Possui postura calma e passiva. Quando percebe a proximidade de um conflito, busca contornar o imbróglio antes que ele aconteça.

Em situação de bloqueio, protela a negociação, apaziguando a situação com censo de humor, pois entende que o fervor de uma discussão não é um momento propício para o fechamento de uma negociação.

#### **4.2.6 Resultado do teste aplicado junto às equipes de vendas**

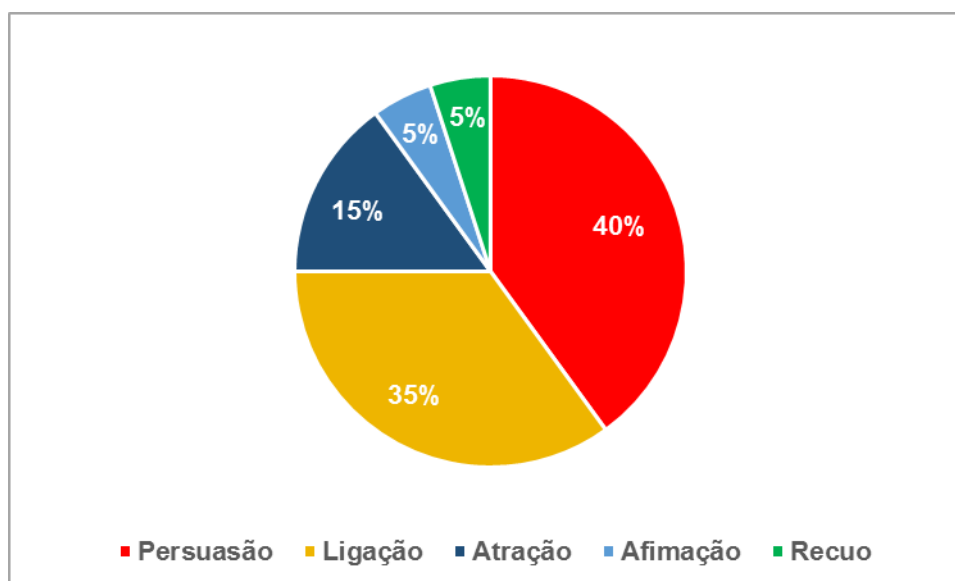
O teste aplicado indica uma polarização entre os estilos de **persuasão** e **ligação** em 75% da equipe de vendas, conforme mostrado na figura 3. Sobre o resultado é importante ressaltar que os consultores com melhor percentual de na taxa de conversão possuem o estilo persuasivo, claramente observado na tabela 4.

Tabela 4 – Correlação entre a taxa de conversão e o estilo de negociação

Filial	Consulor de vendas	Conversão	Estilo dominante	Incidência dos estilos de negociação				
				Persuasão	Afirmação	Ligação	Atração	Recuo
1	César	41%	persuasão	46%	39%	30%	34%	31%
2	Orlando	40%	persuasão	50%	40%	32%	37%	21%
1	Fábio	40%	ligação	38%	37%	46%	40%	19%
2	Luiza	36%	persuasão	47%	29%	36%	39%	29%
3	Querubim	32%	persuasão	43%	39%	24%	31%	43%
3	Susie	28%	persuasão	50%	38%	26%	30%	36%
2	Nelson	26%	recuo	24%	30%	31%	46%	49%
1	Hélio	26%	ligação	39%	30%	47%	40%	24%
1	Ana	23%	ligação	36%	36%	45%	39%	24%
2	Kleber	23%	persuasão	44%	27%	39%	28%	42%
2	Márcia	23%	atração	35%	28%	44%	50%	23%
3	Roger	23%	ligação	30%	35%	46%	39%	30%
2	Paulo	21%	ligação	40%	29%	41%	40%	30%
1	Getúlio	20%	persuasão	52%	34%	36%	39%	19%
1	João	19%	ligação	40%	29%	45%	40%	26%
1	Eduardo	18%	persuasão	51%	37%	39%	34%	19%
1	Igor	17%	atração	36%	38%	33%	42%	31%
3	Tatiane	17%	atração	37%	33%	35%	44%	31%
1	Beatriz	13%	ligação	36%	32%	42%	39%	31%
1	Débora	11%	afirmação	35%	42%	34%	34%	35%

FONTE: Autoria própria, 2017.

Figura 3 – Distribuição dos estilos de negociação



FONTE: Autoria própria, 2017.

### 4.3 ESTILOS DE APRENDIZAGEM

Aprofundando-se na diversidade do comportamento humano, verifica-se a possibilidade de identificação de diferentes estilos de preferência de aprendizagem. Pensando nisto, o pesquisador David Kolb (1978, p. 36) desenvolveu um modelo apontando quatro estilos de aprendizagem, os quais são constituídos por um processo de formação de quatro dimensões, compostas por experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa. Para KOLB (1978, p. 37), “aprendizagem é o processo de adquirir e recordar ideias e conceitos. Quanto mais conceito você lembrar, mais você terá aprendido”. Neste processo o aprendiz passa pelo ciclo de experimentar, refletir, pensar e agir.

As descrições destes quatro estilos de aprendizagem são:

#### **4.3.1 Divergente (sentir e observar)**

Pessoas com este estilo são sensíveis e enxergam por diferentes perspectivas. Preferem assistir ao invés de agir. Gostam de coletar informações e possuem grande interesse cultural. Em situações de aprendizados formais, preferem trabalhos em equipe para buscar a maior quantidade de informação possível, possui mente aberta e absorve críticas com naturalidade.

#### **4.3.2 Assimilador (observar e pensar)**

Possuem grande capacidade de compreender várias e/ou complexas informações, ligando-as de forma lógica e concisa. Costumam preferir uma teoria que justifique o lógico, ao invés da que traga valor prático. O aprendizado formal mais adequado se dá por meio de palestras, leituras, análises de modelos e tempo para compreensão. Principais áreas de atuação: informação e ciência.



#### **4.3.3. Convergente (agir e pensar)**

São práticos, tomam decisões de forma rápida e resolvem problemas técnicos com facilidade, porém, têm certa dificuldade quando o assunto é interpessoal ou social. A melhor forma de aprendizado formal é a experimentação prática, laboratorial e por simulações. Principais áreas de atuação: tecnologia, engenharia e especialistas.

#### **4.3.4 Acomodador (agir e sentir)**

São mais intuitivos e se envolvem com maior intensidade em novos desafios e experiências. Tendem a confiar mais no que as pessoas dizem do que em informações técnicas. O aprendizado formal terá melhor resultado se proporcionar vivências práticas onde possa experimentar diferentes possibilidades.

#### **4.3.5 Resultado do teste de estilos de aprendizagem**

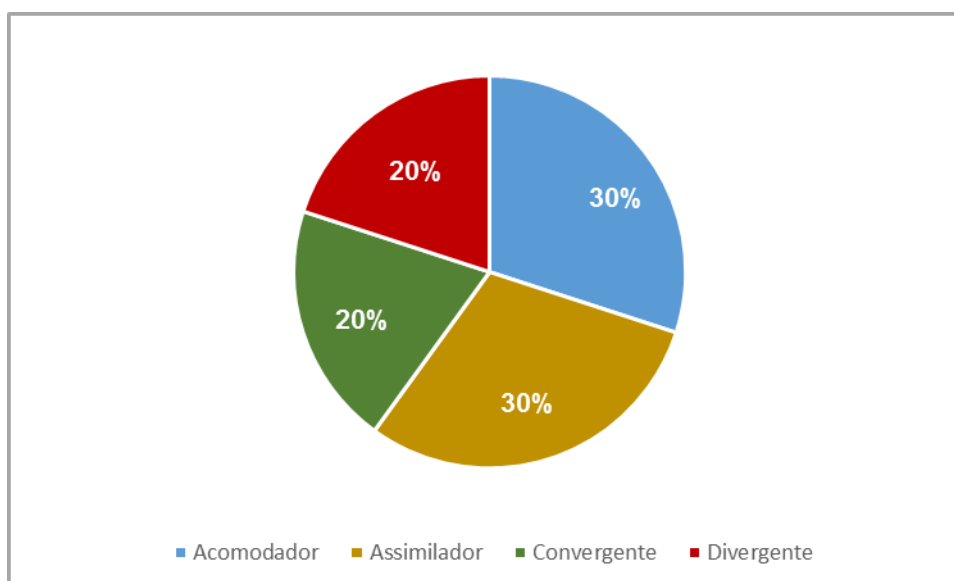
As pesquisas apontaram que equipes de vendas do GRUPO PARIGOT, conforme tabela 5 e figura 4, têm predominância por aprendizagem de estilo acomodador e convergente, ambos dominantes em 30% da equipe, validando a tese de KOLB (1978) de profissionais que têm preferência de aprendizado por experimentação prática.

Tabela 5 – Correlação entre a taxa de conversão e o estilo de aprendizagem

Filial	Consulor de Vendas	Estilo dominante
1	César	convergente
2	Orlando	convergente
1	Fábio	acomodador
2	Luiza	acomodador
3	Querubim	divergente
3	Susie	divergente
2	Nelson	acomodador
1	Hélio	divergente
1	Ana	assimilador
2	Kleber	assimilador
2	Márcia	assimilador
3	Roger	acomodador
2	Paulo	assimilador
1	Getúlio	acomodador
1	João	assimilador
1	Eduardo	convergente
1	Igor	divergente
3	Tatiane	assimilador
1	Beatriz	acomodador
1	Débora	convergente

FONTE: Autoria própria, 2017

Figura 4 – Distribuição dos estilos de aprendizagem



Fonte: Autoria própria, 2017.

## 5. APRIMORANDO PESSOAS

Nos capítulos anteriores foram explorados os processos de vendas e suas relevantes especificidades, bem como o mapeamento dos perfis comportamentais encontrados no ambiente de pesquisa.

Ao associar todas essas informações, constata-se a oportunidade de aumento da produtividade por meio de um aprimoramento nas metodologias de capacitação e treinamento, haja visto, a dissonância existente entre os resultados individuais dos consultores de vendas do GRUPO PARIGOT.

Levando-se em consideração que, “antes de se começar a pensar no desenvolvimento de programas de treinamento, é preciso conhecer os problemas e deficiências que devem ser corrigidos” (DANTAS, 2013, p. 124), os resultados dos testes aplicados, confrontados com as performances individuais, principalmente no que refere à taxa de conversão de atendimentos, em vendas, indicam que o perfil comportamental do consultor de vendas impacta em seu resultado.

Para CASTRO; NEVES, “O objetivo do treinamento é influenciar questões de motivação, técnicas e habilidades. Deve ficar claro que aptidões e características são inerentes às pessoas e não são alteradas” (CASTRO; NEVES, 2010, p.155), no entanto, a partir do momento que o indivíduo tem consciência de suas características pessoais, é possível traçar planos de ações para adaptar-se e agir sobre cada situação.

Isto posto, para aumentar os resultados nas vendas dos produtos AYA e BANCO AYA, e conseqüentemente os índices de performance do GRUPO PARIGOT e de toda sua equipe comercial, propõe-se a criação de um processo complementar de capacitação e treinamento focado no desenvolvimento individual dos profissionais envolvidos.

Tal processo complementar compreenderia:

- a) **mapeamento avançado dos perfis comportamentais** de toda a equipe de vendas, incluindo assistentes, gerentes, diretores e o titular do GRUPO PARIGOT. Benefício: conhecimento e riqueza de informações sobre os profissionais do grupo;

- b) **treinamento aprofundado** para compreensão de todos os perfis possíveis, nas esferas comportamentais, negociais e de aprendizagem. Indicado, inclusive, contratação de assessoria especializada. Benefício: ganho nas relações interpessoais, aumento na sinergia com os clientes e até mesmo entre os próprios funcionários;
- c) **aplicação dos conhecimentos** adquiridos no treinamento, visando maior assertividade nas negociações. Benefício: aumento no volume e qualidade das vendas;
- d) **acompanhamento gerencial** da evolução dos desempenhos individuais após a implementação do processo de capacitação sugerido. Benefício: dados estatísticos para tomada de decisões;
- e) **planejar a reestruturação da equipe** de vendas de acordo com a evolução apresentada: Benefício: operar com uma equipe de vendas mais produtiva e sinérgica aos objetivos da empresa;
- f) **comparar o resultado** obtido com a desenvolvimento deste processo adicional de capacitação em relação ao método de vendas utilizado anteriormente. Benefício: avaliação de distintos modelos de gestão comercial, para validação, ou não, da continuidade do processo implementado. Ressalta-se que, em caso de expansão, seria necessário a adaptação para um sistema perene deste processo complementar de capacitação e treinamento.

“O treinamento não pode ser feito ao acaso ou simplesmente para zerar carências imediatas de conhecimentos, habilidades ou de atitudes. Todo treinamento deve pautar por objetivos claros e específicos” (CHIAVENATO, 2009, p. 44)

## 6. CONCLUSÃO

A construção de uma venda deve seguir uma sequência lógica, constituída por estágios que se iniciam na prospecção de clientes potenciais, seguidas de uma pré-abordagem e abordagem com foco na coleta de dados, para então iniciar a apresentação da venda e consegui-la fazer de forma estruturada, possibilitando assim, maior assertividade na lida com objeções e resistências, e conseqüentemente, no fechamento propriamente dito.

Além do processo de vendas descrito acima, as empresas fictícias GRUPO PARIGOT, AYA MOTORS e BANCO AYA, possuem seus próprios e distintos sistemas de capacitação e treinamento, em geral, voltados para o conhecimento técnico de seus produtos. Para o melhor entendimento das performances de cada empresa, são utilizados uma série de indicadores, algumas vezes comuns às três organizações, que os auxilia nas estratégias para atingimento das metas e objetivos pré-estabelecidos, bem como, evidenciam algumas das deficiências das equipes de vendas, principalmente em relação aos dissonantes resultados individuais.

Para entender melhor essa discrepância, foram avaliados os perfis comportamentais de cada consultor de vendas nas esferas de aprendizagem, dominância cerebral e negocial, constatando-se que o perfil ou estilo dominante de cada indivíduo impacta em seu desempenho.

Levando-se em consideração que a pessoa consciente de suas próprias características possui maior assertividade em seus atos, conclui-se que, cerceados pelos objetivos específicos validados no decorrer deste trabalho, o desenvolvimento de um sistema de capacitação e treinamento voltado para o aprimoramento dos consultores de vendas, focado em suas faculdades psíquicas, servirá para melhor qualificar o atendimento e posicionamento destes consultores, melhorando assim, tanto os resultados tangíveis como os intangíveis, se considerados o aumento das vendas dos produtos AYA MOTORS e BANCO AYA através do GRUPO PARIGOT, bem como os relacionamentos interpessoais no ambiente envolvido, cumprindo-se assim, objetivo geral deste trabalho.

Cabe destacar que a efetividade de uma ação só terá resultado positivo com a forte incidência de uma gestão de qualidade, conforme sugerido por PALADINI (2012,

p. 278) e em ressonância com o entendimento de MAGALDI (2014, p 82), onde o autor afirma que “o processo de capacitação não se esgota com os programas formais de treinamento; o ponto chave talvez seja acompanhar como esse é aplicado na prática, uma das responsabilidades dos líderes”.

Diante da concorrência encontrada no mercado automobilístico, onde a exigência do cliente por qualidade ratifica a necessidade de busca pela melhoria contínua de produtos e serviços, conclui-se que o desenvolvimento do capital humano é crucial para qualquer empresa que tenha em seus negociadores, stakeholders responsáveis pelo sucesso da organização.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MAGALDI, Sandro. **Vendas 3.0**: reposicionando o vendedor, a equipe de vendas e toda a organização. 1ª ed, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014, 145 p. ISBN 978-85-352-7111-9

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. 1ª ed, São Paulo: Editora Atlas, 2010. 216 p. ISBN 978-85-224-4052-8

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara, 6ª ed. Brasília: Editora Senac DF, 2013. 176 p. ISBN 978-85-62564-21-5

NETTO, Luciano Machado; VILHENA, Paulo. In: ROMA, Andréia; FRAZÃO, César; CANDELORO, Raul. **Vendas e atendimento**: grandes especialistas abrem o jogo de como atrair, conquistar e manter clientes com diversos métodos e técnicas que irão fazer com que você se destaque ainda mais no mercado de trabalho, 1ª ed. São Paulo: Editora Leader, 2013, 192 p. ISBN 978-85-66248-05-0

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico, 13ª ad. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, 332 p. ISBN 978-85-02-077928

HERRMANN, Ned; **The whole brain business book**: unloking the power of whole brain thinking in organizations, teams, and individuos, 2nd ed. NYC: McGraw-Hill, 2015, 432 p. ISBN 978-0-07-184382-9.

HERMANN SOLUTIONS. Disponível em: <<http://www.herrmannsolutions.com/>> Acesso em 02 mai. 2017

KOLB, David; IRWIN, Rubin; MCINTYRE, James M. **Psicologia Organizacional**: uma abordagem vivencial, 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

PAULA JUNIOR, Odino Marcondes. **Como chegar à excelência em negociação**: administrando conflitos de forma efetiva para que todos ganhem. Rio de Janeiro: editora Qualitymark, 1997, 80 p. ISBN 85-85360-41-10

ERTEL, Danny; GORDON Mark. **Negociação**: desenvolvendo novas habilidades e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros. São Paulo: Editora M.Books, 2009, 242 p. ISBN 978-85-7680-053-8

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa, 7ª ed. Barueri: editora Manole, 2009. ISBN 978-85-204-2804-7

ALMEIDA, José Roberto M. **Novos rumos em comunicação interpessoal:** técnicas para melhorar os seus resultados, como mudar comportamentos. São Paulo: Editora Nobel, 2010. ISBN 85-213-1128-1

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática, 3ª ed. São Paulo: editora Atlas, 2012, 344 p. ISBN 978-85-224-7115-7

FOURNIES, Ferdinand F. **Por que os clientes não fazem o que você espera?** [tradução de Eduardo Refklakesky], Rio de Janeiro: Sextante, 2016, ISBN 85-7542-250-2

AYA, **Centro de capacitação Aya.** Disponível em: <<https://capacitacaoaya.com.br/biblioteca/detalhes?s=&c=1&u=8>>. Acesso em 02 mai. 2017

BANCO AYA DO BRASIL SA. **F&I:** Histórico 12 meses. Disponível em: <<https://bi.bancoaya.com.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=BI%20SALES%2F0.QlikView%2FSales.qvw&host=QVS%40brcnpvapp040>> Acesso em 03mai. 2017.

AYA MOTORS, **Guia Prático de Negociação:** programa de capacitação – equipe de vendas, Aya Motors, 2013

GUEDES, Jacqueline Christine Rezende. **Negociação e administração de conflitos.** 103 p. 2016 (MBA em Gestão Estratégica de Empresas) Curitiba: ISAE/FGV, 2016

ARRUDA FILHO, Norman de Paula; SANTOS, Antônio Raimundo dos. **A construção progressiva de competências metodológicas:** iniciação à pesquisa científica aplicada. Curitiba: ISAE/FGV, 2006



## 8. APÊNDICES

- A) Teste de dominância cerebral - extraído do material acadêmico do ISAE/FGV, do curso de MBA em gestão estratégica de empresas, disciplina de negociação e administração de conflitos. Também disponível em < [https://www.personalidades.mobi/Dominancia\\_Cerebral/](https://www.personalidades.mobi/Dominancia_Cerebral/)> Acesso em 20 abr, 2017
- B) Teste de estilos de negociação - extraído do material acadêmico do ISAE/FGV, do curso de MBA em gestão estratégica de empresas, da disciplina de negociação e administração de conflitos.
- C) c) Teste de estilos de aprendizagem – sugerido pela área de *coaching* da consultoria que presta serviços para o BANCO AYA. Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/teste-lsi-estilos-de-aprendizagem.html> Acesso em 20 abr, 2017.

## Apêndice A

### TESTE DE DOMINÂNCIA CEREBRAL

#### Instruções:

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

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

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

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

- 2.1. Avaliar e testar teorias
- 2.2. Obter e quantificar fatos
- 2.3. Ouvir e compartilhar idéias
- 2.4. Usar minha imaginação
- 2.5. Aplicar análise e lógica
- 2.6. Ambiente bem informal
- 2.7. Verificar meu entendimento
- 2.8. Fazer experiências práticas
- 2.9. Pensar sobre as idéias
- 2.10. Confiar nas intuições
- 2.11. Receber informações passo a passo
- 2.12. Tomar iniciativas
- 2.13. Elaborar teorias

- 2.14. Envolvimento emocional
- 2.15. Trabalhar em grupo
- 2.16. Orientações claras
- 2.17. Fazer descobertas
- 2.18. Criticar
- 2.19. Perceber logo o quadro geral (o objetivo final)
- 2.20. Adquirir habilidades pela prática

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

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

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

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

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

- 5.1. Descobrir
- 5.2. Quantificar
- 5.3. Envolver
- 5.4. Organizar
- 5.5. Conceituar
- 5.6. Analisar
- 5.7. Sentir
- 5.8. Praticar
- 5.9. Teorizar
- 5.10. Sintetizar
- 5.11. Avaliar
- 5.12. Interiorizar
- 5.13. Processar

- 5.14. Ordenar
- 5.15. Explorar
- 5.16. Compartilhar

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

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

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

- 7.1. Gosto de organizar
- 7.2. Gosto de Compartilhar
- 7.3. Gosto de Analisar
- 7.4. Gosto de Descobrir

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

- 8.1. Organizado
- 8.2. Analítico
- 8.3. Emocional
- 8.4. Experimental
- 8.5. Lógico
- 8.6. Conceitual
- 8.7. Perceptivo
- 8.8. Sequencial
- 8.9. Teórico
- 8.10. Explorador
- 8.11. Avaliador
- 8.12. Cinestésico
- 8.13. Sentimental
- 8.14. Preparado
- 8.15. Quantitativo
- 8.16. Sintético

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

- 9.1. Viciado em números
- 9.2. Coração mole
- 9.3. Exigente, esforçado
- 9.4. Vive no mundo da lua
- 9.5. Tem sede de poder
- 9.6. Fala demais
- 9.7. Não decide sozinho
- 9.8. Não sabe se concentrar
- 9.9. Frio, insensível
- 9.10. Fácil de convencer
- 9.11. Sem imaginação
- 9.12. Maluco
- 9.13. Calculista
- 9.14. Ingênuo
- 9.15. Bitolado
- 9.16. Inconsequente
- 9.17. Não se mistura
- 9.18. Ultra-sensível
- 9.19. Quadrado
- 9.20. Sem disciplina

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

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

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

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

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

- 12.1. Sempre fazemos desta forma...
- 12.2. Vamos ao ponto-chave do problema...
- 12.3. Vejamos os valores humanos...
- 12.4. Vamos analisar...
- 12.5. Vamos ver o quadro geral
- 12.6. Vamos ver o desenvolvimento de equipe....
- 12.7. Vamos conhecer o resultado...
- 12.8. Este é o grande sucesso conceitual....
- 12.9. Vamos manter a lei e a ordem...
- 12.10. Vamos inovar e criar sinergia...

12.11. Vamos participar e envolver...

12.12. É mais seguro desta forma...

Agora analise suas respostas, transportando para esta tabela as alternativas escolhidas em cada item. Note que você deverá ter exatamente 40 respostas (nem mais nem menos).

Depois que tiver transportado para a tabela, conte o número das alternativas que você marcou nas letras SE, IE, ID e SD. Elas equivalem respectivamente aos quadrantes Superior Esquerdo, Inferior Esquerdo, Inferior Direito e Superior Direito.

Transfira para a tabela a seguir as respostas que você marcou.

1.1	2.1	3.1	4.1	6.1	7.1	9.1	10.1
SE	IE	SD	SE	ID	IE	SE	SD
1.2	2.2	3.2	4.2	6.2	7.2	9.2	10.2
ID	SE	ID	IE	SE	ID	ID	IE
1.3	2.3	3.3	4.3	6.3	7.3	9.3	10.3
IE	ID	IE	SD	SD	SE	IE	ID
1.4	2.4	3.4	4.4	6.4	7.4	9.4	10.4
SD	SD	SE	ID	IE	SD	SD	SE
1.5	2.5	3.5	5.1	6.5	8.1	9.5	11.1
ID	SE	SD	SD	ID	IE	SE	ID
1.6	2.6	3.6	5.2	6.6	8.2	9.6	11.2
SD	SD	ID	SE	SE	SE	ID	IE
1.7	2.7	3.7	5.3	6.7	8.3	9.7	11.3
IE	IE	ID	ID	IE	ID	IE	SE
1.8	2.8	3.8	5.4	6.8	8.4	9.8	11.4
SE	ID	SD	IE	SD	SD	SD	SD
1.9	2.9	3.9	5.5	6.9	8.5	9.9	12.1
ID	SE	SE	SD	IE	SE	SE	IE
1.10	2.10	3.10	5.6	6.10	8.6	9.10	12.2
SE	ID	IE	SE	SE	SD	ID	SE
1.11	2.11	3.11	5.7	6.11	8.7	9.11	12.3
SD	IE	SE	ID	ID	ID	IE	ID

1.12	2.12	3.12	5.8	6.12	8.8	9.12	12.4
IE	SD	SD	IE	SD	IE	SD	SE
1.13	2.13	3.13	5.9	6.13	8.9	9.13	12.5
ID	IE	IE	SE	IE	SE	SE	SD
1.14	2.14	3.14	5.10	6.14	8.10	9.14	12.6
SE	ID	IE	SD	SE	SD	ID	ID
1.15	2.15	3.15	5.11	6.15	8.11	9.15	12.7
SD	ID	ID	IE	SD	IE	IE	SE
1.16	2.16	3.16	5.12	6.16	8.12	9.16	12.8
SE	IE	SE	ID	ID	ID	SD	SD
1.17	2.17	3.17	5.13	6.17	8.13	9.17	12.9
SD	SD	IE	SE	SD	ID	SE	IE
1.18	2.18	3.18	5.14	6.18	8.14	9.18	12.10
IE	SE	SD	IE	SE	IE	ID	SD
1.19	2.19	3.19	5.15	6.19	8.15	9.19	12.11
ID	SD	SE	SD	ID	SE	IE	ID
1.20	2.20	3.20	5.16	6.20	8.16	9.20	12.12
IE	IE	ID	ID	IE	SD	SD	IE

Some as respostas em cada uma das dominâncias:

Total de respostas SE= \_\_\_\_ Total de respostas SD= \_\_\_\_

Total de respostas IE= \_\_\_\_ Total de respostas ID= \_\_\_\_

O resultado da soma das quatro dominâncias (SE+IE+SD+ID) tem que ser igual a

40.

## Apêndice B

### QUESTIONÁRIO DE AUTO AVALIAÇÃO EM ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

(Gilles Amado)

Nas páginas seguintes, você encontrará 12 (doze) conjuntos de afirmações, versando sobre diferentes comportamentos numa situação de negociação.

Na coluna à esquerda das afirmações, classifique-as de 5 (cinco) até 1 (um), de acordo como você realmente se vê nessas situações. Não pense como você gostaria de ser, mas como efetivamente é.

Assim assinale com o número 5 (cinco) a afirmação que melhor descreve o seu comportamento, aquilo que lhe é mais típico e característico. Use o número 4 (quatro) para a afirmação que descreva o que você crê seja mais característico em segundo lugar e assim por diante, até chegar ao número 1 (um) que indique o que você é menos típico.

Analise cada situação individualmente, não deixe de classificar nenhuma afirmação e, principalmente, não repita “notas”.

Não há tempo determinado para concluir, mas procure ser sincero e rápido.

#### **SITUAÇÃO 01:**

- ( ) a) Eu formulo sugestões e proposições de qualidade significativa.
- ( ) b) Eu faço com que as pessoas conheçam rapidamente meus desejos e vontades.
- ( ) c) Eu solicito ativamente a opinião e as sugestões das pessoas.
- ( ) d) Eu oriento as pessoas a verem os aspectos estimulantes de uma situação.
- ( ) e) Eu conservo um distanciamento mesmo em situações difíceis.

#### **SITUAÇÃO 02:**

- ( ) a) Eu corrijo os erros dos outros.
- ( ) b) Eu escuto atentamente quando os outros expressam opiniões diferentes das minhas.
- ( ) c) Eu faço um esforço significativo para divulgar as informações que disponho.
- ( ) d) Eu mudo de opinião em vez de me arriscar num conflito ou numa confrontação.
- ( ) e) Eu apresento fortes argumentos para sustentar minhas proposições.



**SITUAÇÃO 03:**

- a) Eu me empenho particularmente em valorizar as idéias e contribuições das pessoas.
- b) Meu otimismo e meu entusiasmo são contagiantes.
- c) Se as pessoas argumentam de forma improdutiva, eu retrocedo e procuro tornar a discussão mais adequada.
- d) Eu apresento propostas que parecem interessantes mesmo que sejam impopulares.
- e) Eu expesso as normas que, segundo minha opinião, ou outros devem respeitar.

**SITUAÇÃO 04:**

- a) Eu forneço as informações que tenho e não faço segredo
- b) Eu me retiro no momento em que os outros se empenham em detalhes tumultuados.
- c) Eu apoio minhas proposições sob uma lógica sólida e um raciocínio bem feito.
- d) Eu dou a impressão de que me considero mais racional e objetivo do que as pessoas com as quais negocio.
- e) Eu verifico se compreendi bem o que os outros disseram.

**SITUAÇÃO 05:**

- a) Eu desfaço as situações conflituosas utilizando o humor ou mudando de assunto de maneira apropriada.
- b) Eu apresento minhas idéias e minhas proposições de maneira persuasiva.
- c) Eu faço com que os outros conheçam os critérios pelos quais serão avaliados.
- d) Eu sou sensível aos problemas e as preocupações dos outros, portanto, eu me comprometo de maneira a minimizá-los.
- e) Eu sei refletir o que as pessoas sentem.

**SITUAÇÃO 06:**

- a) Eu defendo minhas sugestões e meus propósitos de maneira enérgica.
- b) Eu informo diretamente as pessoas quando elas não atendem aos meus propósitos.
- c) Eu repito o que os outros dizem utilizando meus próprios termos para confirmar meu entendimento.
- d) Desde que não esteja certo(a) de minhas afirmações, estou pronto(a) a reconhecê-lo.
- e) Eu mudo de assunto desde que as pessoas se sintam atingidas pessoalmente.

**SITUAÇÃO 07:**

- a) Eu faço com que as pessoas saibam exatamente o que eu espero delas.

- ( ) b) Se algumas pessoas não participam, eu me esforço para fazer com que elas se entrossem no grupo.
- ( ) c) Eu motivo as pessoas apelando para seus valores, seus sentimentos e suas emoções.
- ( ) d) Eu percebo a iminência de um conflito e sei como evitá-lo com um comentário apropriado no momento oportuno.
- ( ) e) Minhas sugestões são pertinentes e atingem o centro dos problemas abordados.

**SITUAÇÃO 08:**

- ( ) a) Eu escuto atentamente o que as pessoas dizem.
- ( ) b) Desde que critiquem com razão, eu reconheço facilmente os meus erros e meus esquecimentos.
- ( ) c) Se me contradizem, mudo minha opinião.
- ( ) d) Eu peço explicações complementares desde que não esteja de acordo ou esteja em dúvida sobre o assunto.
- ( ) e) Eu demonstro minha aprovação quando alguém faz alguma coisa que eu aprecio.

**SITUAÇÃO 09:**

- ( ) a) Minha consciência profissional e minha sinceridade incitam os outros a darem o melhor de si mesmos.
- ( ) b) Eu sou calmo em situações conflituosas.
- ( ) c) Eu sugiro soluções possíveis a quase todos os problemas que se apresentam.
- ( ) d) Eu digo aos outros o que eles devem ou não fazer.
- ( ) e) Eu manifesto o meu apoio desde que os outros estejam em dificuldade.

**SITUAÇÃO 10:**

- ( ) a) Eu evito abordar assuntos difíceis e pontos de vista que possam provocar controvérsias.
- ( ) b) Desde que as pessoas não estejam de acordo com minhas idéias eu lanço mão de novos argumentos para defendê-las.
- ( ) c) Eu cumprimento alguns pelo seu trabalho, de maneira a incentivar os outros a melhorarem seu desempenho.
- ( ) d) Eu estou atento tanto no como as pessoas se sentem quanto com relação ao que dizem.
- ( ) e) Eu não escondo minhas motivações e minhas intenções.

**SITUAÇÃO 11:**

- a) Eu apresento minhas idéias com determinação.
- b) Eu exponho clara e energicamente minhas expectativas e exigências de forma a que não sejam nem esquecidas nem descartadas.
- c) Eu respeito os outros e seus pontos de vista mesmo quando não estou de acordo com eles.
- d) Minha confiança nos outros os ajuda a se sentirem mais fortes e mais confiantes.
- e) Eu sugiro um compromisso para sair do impasse ou dissipar desavenças.

**SITUAÇÃO 12:**

- a) Eu faço uso do humor para controlar ou suavizar minhas impressões negativas.
- b) Eu concedo aos outros o tempo e a atenção necessários para que eles expressem completamente seus pontos de vista.
- c) Eu peço ajuda para atender aos objetivos comuns.
- d) Eu atenuo os desacordos.
- e) Eu utilizo humor e anedotas para ressaltar um argumento.

### TABULAÇÃO

SITUAÇÃO	Persuasão	Afirmação	Ligação	Atração	Recuo
01	A =	B =	C =	D =	E =
02	E =	A =	B =	C =	D =
03	D =	E =	A =	B =	C =
04	C =	D =	E =	A =	B =
05	B =	C =	D =	E =	A =
06	A =	B =	C =	D =	E =
07	E =	A =	B =	C =	D =
08	D =	E =	A =	B =	C =
09	C =	D =	E =	A =	B =
10	B =	C =	D =	E =	A =
11	A =	B =	C =	D =	E =
12	E =	A =	B =	C =	D =
<b>TOTAIS</b>					

## Apêndice C

# LEARNING STYLE INVENTORY (LSI)

O LSI descreve a maneira pela qual você aprende e como você lida com as idéias no dia-a-dia. Abaixo, há 12 sentenças com opções para finalizá-las. Enumere o final das sentenças de acordo com a sua opinião pessoal sobre a forma como você aprende. Tente lembrar de situações recentes, quando teve que aprender algo novo, seja na escola ou no trabalho. Então, utilizando os espaços, coloque 4 caso a sentença descreva melhor a sua maneira de agir e siga, regressivamente, até 1, que representa o que menos tem a ver com você. Os números podem ser usados apenas uma vez em cada final de sentença. Lembre-se de preencher todos os finais possíveis. Não coloque o mesmo número em duas sentenças diferentes.

Onde	4 mais parecido com você.	2 terceiro mais parecido com você.
	3 segundo mais parecido com você.	1 menos parecido com você.

### Exemplo

3	Quando eu aprendo:	3	Eu racionalizo	2	Sou responsável	4	Sou quieto e reservado	1	Tenho sentimentos e reações fortes
---	--------------------	---	----------------	---	-----------------	---	------------------------	---	------------------------------------

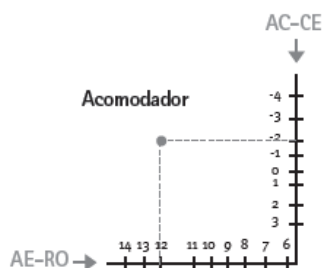
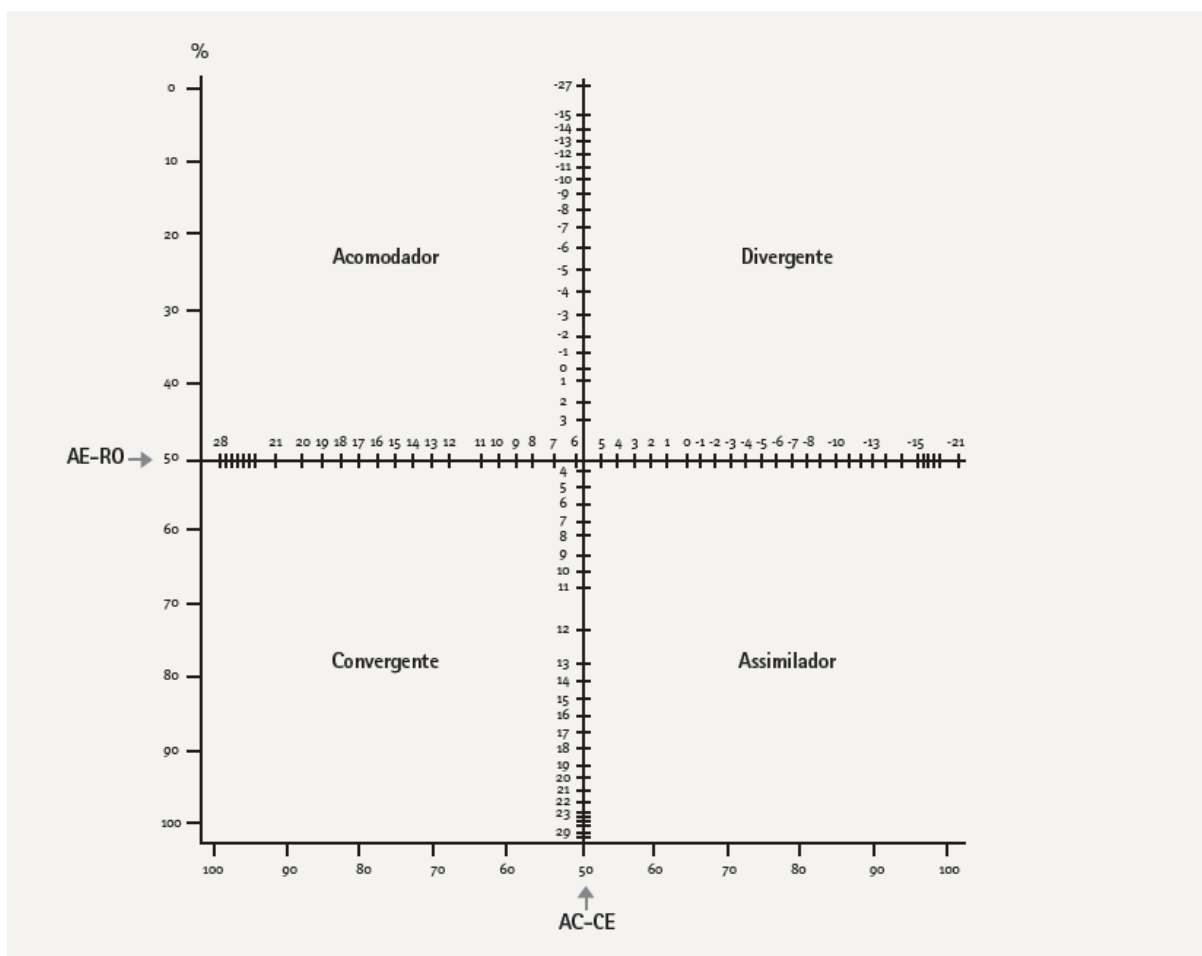
		A	B	C	D
1	Quando aprendo:	<input type="checkbox"/> Gosto de lidar com meus sentimentos	<input type="checkbox"/> Gosto de pensar em idéias	<input type="checkbox"/> Gosto de produzir	<input type="checkbox"/> Gosto de observar e ouvir
2	Aprendo melhor quando:	<input type="checkbox"/> Eu ouço e vejo com cuidado	<input type="checkbox"/> Confio em pensamento lógico	<input type="checkbox"/> Confio nos meus sentimentos e intuição	<input type="checkbox"/> Gosto de observar e ouvir
3	Quando eu aprendo:	<input type="checkbox"/> Eu racionalizo	<input type="checkbox"/> Sou responsável	<input type="checkbox"/> Sou quieto e reservado	<input type="checkbox"/> Tenho sentimentos e reações fortes
4	Aprendo através:	<input type="checkbox"/> Dos sentimentos	<input type="checkbox"/> Da ação	<input type="checkbox"/> Da observação	<input type="checkbox"/> Do pensar
5	Quando aprendo:	<input type="checkbox"/> Estou aberto a novas experiências	<input type="checkbox"/> Observo todos os lados	<input type="checkbox"/> Gosto de analisar e dividir em partes	<input type="checkbox"/> Gosto de experimentar
6	Quando estou aprendendo:	<input type="checkbox"/> Sou observador	<input type="checkbox"/> Sou ativo	<input type="checkbox"/> Sou intuitivo	<input type="checkbox"/> Sou lógico
7	Aprendo melhor:	<input type="checkbox"/> Observando	<input type="checkbox"/> Com relacionamentos pessoais	<input type="checkbox"/> Com teorias racionais	<input type="checkbox"/> Quando há chance de praticar
8	Quando aprendo:	<input type="checkbox"/> Gosto de ver os resultados do meu trabalho	<input type="checkbox"/> Gosto de idéias e teorias	<input type="checkbox"/> Espero antes de agir	<input type="checkbox"/> Sinto-me envolvido
9	Eu aprendo melhor quando:	<input type="checkbox"/> Confio em minhas observações	<input type="checkbox"/> Confio em meus sentimentos	<input type="checkbox"/> Experimento por conta própria	<input type="checkbox"/> Confio em minhas idéias
10	Quando estou aprendendo:	<input type="checkbox"/> Sou reservado	<input type="checkbox"/> Sou receptivo	<input type="checkbox"/> Sou responsável	<input type="checkbox"/> Sou racional
11	Quando aprendo:	<input type="checkbox"/> Eu me envolvo	<input type="checkbox"/> Gosto de observar	<input type="checkbox"/> Avalio	<input type="checkbox"/> Gosto de ser ativo
12	Aprendo melhor quando:	<input type="checkbox"/> Analiso idéias	<input type="checkbox"/> Sou receptivo e mente aberta	<input type="checkbox"/> Sou cuidadoso	<input type="checkbox"/> Sou prático



Faça as subtrações e marque os resultados no gráfico:

$$\text{AC} - \text{CE} = \text{AC} - \text{CE}$$

$$\text{AE} - \text{RO} = \text{AE} - \text{RO}$$



Se o seu AC-CE é -2 e o seu AE-RO é +12, seu estilo vai para o quadrante de acomodador. Portanto, você tem somente uma possibilidade, sempre; as linhas poderão se encontrar somente em um quadrante (exemplo à esquerda). Quanto mais próximo do centro do gráfico estiver o ponto-comum, mais equilibrado é o seu estilo de aprendizado.