



# CONTRATO N° 21/2016

## Definição de Perfil e Avaliação de Competências

Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Rondônia - IFRO



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping  
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, novembro de 2017.

A **STEINBEIS** é uma universidade alemã, com sede em Berlim, que tem como objetivo o desenvolvimento de pessoas, por meio de pesquisa aplicada, com base no conceito de projetos de competência. Uma das formas como a STEINBEIS desenvolve seu trabalho é por meio das Escolas de Negócios e Empreendedorismo Internacional - SIBE (School of International Business and Entrepreneurship). Esses núcleos têm como filosofia a transferência de tecnologia e conhecimento entre o mundo acadêmico e o mundo dos negócios, assim como o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

A **Fundação STEINBEIS** reúne centros de transferência nas universidades (aproximadamente mil centros independentes, incluindo 4,6 mil funcionários). Expandiu-se para se tornar uma rede mundial de aproximadamente 50 países e com experiência em quase todos os setores (público, engenharia industrial, ciências sociais, consultoria de gestão, meios de comunicação, etc.), já tendo apoiado mais 10 mil clientes. Os tipos de serviços prestados vão desde trabalhos encomendados no campo de pesquisa e desenvolvimento sobre consultoria - sejam eles voltados para o desenvolvimento de produtos e processos, consultoria de gestão, consultoria de TI, marketing, proteção da propriedade intelectual (patentes), ou opiniões de especialistas - à formação e qualificação do pessoal, bem como o desenvolvimento empresarial regional como organismo mandatário dos condados e municípios.

Em 2012, a **SIBE** foi eleita, pela Global Business Education, como a Escola de Negócios Mais Inovadora da Alemanha e como o Melhor Programa de Educação Executiva da Europa. Em 2015, a SIBE recebeu pela primeira vez o selo Premium da Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) para seus cursos, fazendo parte então do seleto grupo dos 2% de detentores do selo e certificando a excelência de seus cursos.

A **STEINBEIS-SIBE do Brasil**, sediada em Brasília, integra essa rede internacional e tem como propósito a criação de valor para pessoas e organizações por meio de soluções inovadoras e do desenvolvimento de competências. Norteada por valores como ética, comprometimento e qualidade, a STEINBEIS-SIBE do Brasil é constituída por uma equipe multidisciplinar que congrega especialidades de diversas áreas do conhecimento e vasta experiência profissional no Brasil e no mundo.

## Apresentação

O presente documento corresponde à **Entrega 20: Definição de perfil e avaliação de competências** do contrato firmado entre o Instituto Federal de Rondônia – IFRO e a STEINBEIS-SIBE do Brasil cujo objeto implementação do Planejamento Estratégico do Instituto.

A literatura apresenta várias possibilidades para avaliação de competências ou comportamentos emocionais (soft-skills), por meio de vários tipos instrumentos / testes. Nossa opção foi trazer uma autorreflexão sobre o tema sem a preocupação de posicioná-lo em uma faixa ou nível. As questões que seguem criam um roteiro para o autoconhecimento de suas competências em Inteligência Emocional.

## Sumário

APRESENTAÇÃO .....	3
1. SKE – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANAÇAS .....	5
2. PERFIL E AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	8
2.1 AUTOAVALIAÇÃO SOBRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL - IE .....	8
2.2 AUTOAVALIAÇÃO SOBRE INTELIGÊNCIA SOCIAL - IS .....	12
2.3 PERFIL EM CONFLITO .....	14
2.4 INTERPRETAÇÃO DO SEU PERFIL.....	17
3. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS.....	23

# 1. SKE – Programa de Desenvolvimento de Lideranças

Todos os programas e projetos da STEINBEIS-SIBE baseiam-se no conceito de Currículo Baseado na Experiência. Neste conceito, há sempre três partes envolvidas: uma empresa ou instituição que irá fornecer o projeto, um estudante que estará desenvolvendo o projeto durante o período do programa e a SIBE como instituição acadêmica fornecendo treinamento sistemático para transferência de conhecimento e tecnologia da teoria à prática. Portanto, o elemento-chave deste conceito será o projeto de estudo, foco da pesquisa aplicada. Esse projeto está diretamente ligado com os desafios da instituição, podendo gerar novos produtos / serviços, abertura de novos mercados, desenvolvimento de novas estruturas e processos organizacionais, desenvolvimento de novos fornecedores e criação de novos negócios.



O projeto de pesquisa forma um link entre os desafios institucionais e o know-how acadêmico. O estudante / funcionário, a partir da expertise e assistência de Professores e Coaches de projetos da STEINBEIS-SIBE, explora e implementa os objetos de estudo de sua pesquisa.

Também protagonista, a organização coopera com a implementação do projeto provendo recursos e com a expertise e orientação de um Business Mentor (mentor de negócio).

Como base científica para o estudo, são aprofundados seis temas: *Source of Project and Project Planning* (Plano do Projeto); *Market Analysis and Evaluation* (Análise e Avaliação de Mercado); *Goals, Strategy, Communication and Implementation Plan* (Plano de Metas, Estratégia, Comunicação e Implementação); *Finance Plan* (Plano Financeiro); *Plan of International Business Development* (Plano de Desenvolvimento Internacional de Negócios); *Personal Development Plan* (Plano de Desenvolvimento Pessoal). Este último diz respeito ao desenvolvimento pessoal do participante, focalizado as competências comportamentais que integraliza as habilidades técnicas e cognitivas, aprofundando as habilidades emocionais (comportamentais). Essa abordagem é tratada no programa *SIBE Kompetenzentwicklung – SKE* (SIBE Desenvolvimento de Competências) que é organizada em módulos ou disciplinas trabalhadas com os alunos durante os dois anos de mestrado.

O SKE – Programa de Desenvolvimento de Lideranças é baseado no modelo citado anteriormente e incorpora conceitos e ferramentas para fortalecimento da capacidade de influenciar pessoas num contexto de mudanças.

O SKE está organizado em uma trilha para o desenvolvimento de lideranças com o foco no comportamento gerencial. A proposta é desenvolver competências por meio de métodos científicos alinhando os objetivos profissionais e pessoais de cada participante do programa, propiciando:

- Alinhamento do comportamento gerencial das lideranças às estratégias da organização;
- Autogestão de competências;
- Maior engajamento das equipes à organização; e
- Maior nível de consciência emocional.

Uma análise mais estreita, pode-se afirmar que a liderança foca resultados como métrica de sua eficácia. Em contribuição, um líder deve ser capaz de equilibrar habilidades técnicas tais como contabilidade, medicina ou engenharia; habilidades cognitivas como análises e raciocínio lógico; e também habilidades emocionais. Essa última, base desse programa, está organizada nos seguintes grupos de competências:



**AUTOCONSCIÊNCIA:**

- Reconhece e mantém-se permanentemente atento as próprias emoções;
- Autoconsciência da própria responsabilidade e compromisso com o trabalho;

**AUTOGESTÃO:**

- Lida e direciona as próprias emoções para o trabalho;
- Atua como protagonista do próprio desenvolvimento;
- Demonstra caráter e garante a sensação de segurança;

**CONNECTIVIDADE:**

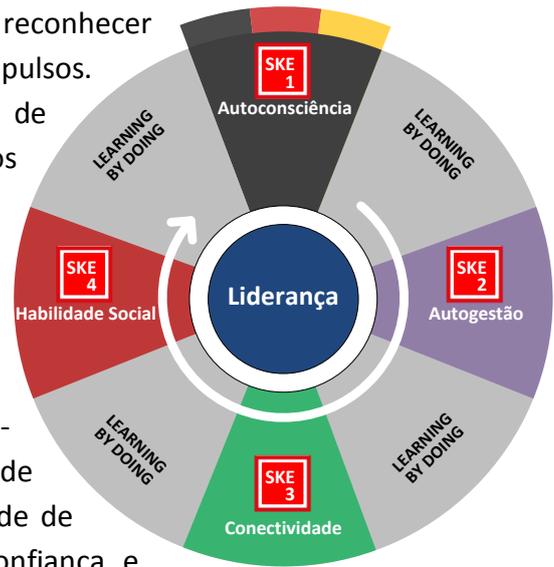
- Compreende a própria organização, tendências e desafios do ambiente externo;
- Auxilia no aprendizado e na autoconfiança da equipe;

**HABILIDADE SOCIAL:**

- Comunica sua visão e demandas;
- Soluciona conflitos e problemas;
- Direciona as emoções dos outros para o trabalho.

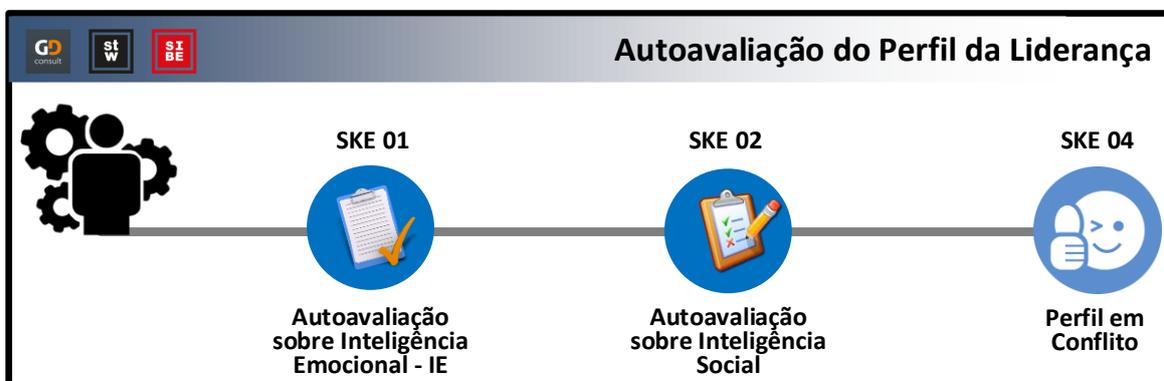
A partir da organização das competências comportamentais do programa, foram definidas quatro disciplinas que abordam os seguintes assuntos:

- **SKE01 Autoconsciência:** O primeiro workshop discute o atual paradigma do papel da liderança nas organizações e aprofunda a importância da inteligência emocional para seu exercício. O foco está em compreender e reconhecer as próprias emoções, forças, fraquezas e impulsos. Neste módulo será elaborado um Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP), no qual os participantes irão estruturar suas competências e GAP a serem desenvolvidos entre os módulos;
- **SKE02 Autogestão:** A disciplina é marcada pelo aprimoramento das competências de como lidar com as próprias emoções e orientá-las para objetivos pessoais. A capacidade de autogerir suas emoções alinha-se a necessidade de criação de um ambiente de trabalho de confiança e equidade, no qual se busca a atenuação das tensões a aumento da produtividade. A capacidade de entregar resultados (realizar) é fortemente aumentada quanto a motivação é um reflexo do próprio trabalho, ou seja, muito além de incentivos salariais ou benefícios;
- **SKE03 Conectividade:** O foco desta disciplina é desenvolver a conectividade do participante a seu ambiente social, tendo como objetivo aperfeiçoar o seu equilíbrio entre trabalho e vida privada. Relaciona-se diretamente como a liderança analisa e compartilha as tendências e desafios do ambiente externo para sua organização, sendo capaz de compreender a própria organização e identificando meios de como influenciá-la e mudá-la;
- **SKE04 Habilidade Social:** Um dos grandes desafios da liderança é como direcionar as emoções dos outros para o trabalho, ou seja, como conduzir as pessoas para as tarefas e objetivos desejados. Essa habilidade envolve duas dimensões fundamentais da inteligência emocional: autocontrole e empatia aplicados a um conjunto de técnicas comportamentais voltadas para a gestão de relacionamentos.



## 2. Perfil e avaliação de competências

O perfil da liderança participante do SKE é avaliado considerando a estrutura do curso, no qual o conteúdo é desenvolvido intercalando momentos de aplicação prática no ambiente pessoal e de trabalho. Entende-se que o processo de autoavaliação de perfil exige maior maturidade, reflexão e conhecimento sobre o assunto, que são fornecidos ao longo do Programa. A proposta é realizar a autoavaliação do perfil da liderança da mesma forma, em três momentos conforme apresentado no quadro abaixo:



### 2.1 Autoavaliação sobre Inteligência Emocional - IE

Os participantes, logo no primeiro módulo, são convidados a realizar uma autoavaliação de suas competências emocionais que definem o perfil da liderança.

Trata-se de uma análise do comportamento da liderança sem considerar situações de stress ou pressão emocional. Os participantes são estimulados a revisitar o questionário sempre que determinadas questões do comportamento pessoal se tornarem mais claras para eles.

A literatura, empresas e estudiosos apresentam várias possibilidades para avaliação de competências ou comportamentos emocionais (soft-skills), por meio de vários tipos instrumentos / testes: SEI (Sixseconds), DISC, dentre outros. Nossa opção, neste trabalho, foi trazer uma autorreflexão sobre o tema sem a preocupação de posicioná-lo em uma faixa ou nível.

Desta forma, baseado no modelo de Goleman (2015) foi aplicado um questionário que avalia as seguintes competências:

**Autoconsciência**, capacidade de:

- Manter-se vigilante sobre as próprias emoções;
- Refletir sobre as causas e fatores motivadores das emoções;
- Compreender suas limitações e potencializadas em liderar.

**Autogestão**, capacidade de:

- Controlar suas reações e tempo de recuperação de frustrações;
- Incorporar e adaptar-se a mudanças no contexto de atuação (planos);
- Manter o foco e determinação para alcance de objetivos traçados.

**Conectividade**, capacidade de:

- Relativizar suas opiniões considerando a visão de outras pessoas.

**Habilidade social**, capacidade de:

- Influenciar a conduta de outras pessoas;
- Mitigar ou solucionar conflitos interpessoais e técnicos;
- Trabalhar em grupo interdisciplinares.

Durante o workshop os participantes preencheram o perfil de acordo com o modelo que segue, como se tratar de uma etapa de autoavaliação os resultados são individuais e, portanto, não foram disponibilizados pelos participantes.

A literatura, empresas e estudiosos apresentam várias possibilidades para avaliação de competências ou comportamentos emocionais (*soft-skills*), por meio de vários tipos instrumentos / testes: KODE (Steinbeis), SEI (Sixseconds), DISC, dentre outros. Nossa opção foi, trazer uma auto reflexão sobre o tema sem a preocupação de posicioná-lo em uma faixa ou nível. As questões que seguem criam um roteiro para o autoconhecimento de suas competências em IE.

### 1. Você busca estar vigilante sobre seus sentimentos, ou seja, preocupa-se com o está sentindo?

Tenho isso como um hábito

Raramente

---

### 2. Você é capaz de identificar o motivo (causa) do seu sentimento?

Sim, sempre

Raramente

---

### 3. Você é consciente de suas limitações e potencializadas (fraquezas e força) enquanto um líder?

Sim, plenamente

Não tenho essa preocupação

---

### 4. Como você lida com frustrações ou emoções negativas? Tempo de superação de em situação de tensão, por exemplo.

Recupero-me prontamente

Não meço as consequências

---

### 5. Quando seus plano são afetados, você consegue se adaptar as mudanças?

Adapto-me facilmente

Raramente

---

6. Você consegue manter o foco em seus objetivos e permanece determinado para alcançá-los?

Tenho isso como um hábito  
  
  
  
 Raramente

-----

-----

-----

-----

-----

7. Você consegue perceber o sentimento das outras pessoas, entendendo o ponto de vista delas?

Tenho isso como um hábito  
  
  
  
 Raramente

-----

-----

-----

-----

-----

8. Você consegue influenciar pessoas e persuadi-las de forma eficaz?

Tenho isso como um hábito  
  
  
  
 Raramente

-----

-----

-----

-----

-----

9. Você é bom em dirimir conflitos ou chegar a um acordo satisfatório numa negociação?

Sim, sempre  
  
  
  
 Raramente

-----

-----

-----

-----

-----

10. Você trabalha bem em equipe, sentindo-se confortável com opiniões adversas?

Sim, sempre  
  
  
  
 Raramente

-----

-----

-----

-----

-----

Consolidado	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
		1. Vigilância	2. Reflexão	3. Analítico	4. Controle	5. Adaptação	6. Motivação	7. Empatia	8. Influência	9. Conflitos	10. Grupos
		AUTOCONSCIÊNCIA			AUTOGESTÃO		CONNECTIVIDADE	HABILIDADE SOCIAL			

## 2.2 Autoavaliação sobre Inteligência Social - IS

Baseado na abordagem de Daniel Goleman, é realizado na metade do Programa SKE a autoavaliação sobre a inteligência social de líderes. A proposta é provocar uma reflexão sobre a seguinte questão: sou um líder socialmente inteligente?” são avaliadas as seguintes perspectivas:

Sensibilidade	Sintonia	Percepção organizacional	Influência	Desenvolvimento dos outros	Inspiração	Trabalho em equipe
---------------	----------	--------------------------	------------	----------------------------	------------	--------------------

**Autoavaliação sobre Inteligência Social**

Baseado na abordagem de Daniel Goleman, sugerimos um roteiro para a autoavaliação da inteligência social de líderes. A proposta é provocar uma reflexão sobre a seguinte questão: sou um líder socialmente inteligente?” Como em avaliações anteriores, não se trata da “rotulação” do comportamento, mas de uma análise na perspectiva do autoconhecimento e melhoria.

**1. Sensibilidade: Você é sensível às necessidades e sentimentos dos outros?**

Tenho isso como um hábito  
  
  
  
 Raramente

**2. Sintonia: Você se percebe com clareza o estado de espírito dos outros?**

Sim, sempre  
  
  
  
 Raramente

**3. Percepção organizacional: Você compreende /reconhece a cultura e os valores da equipe / organização?**

Sim, plenamente  
  
  
  
 Não tenho essa preocupação

**4. Influência: Você persuade as pessoas recorrendo e considerando os interesses delas?**

Sim sempre  
  
  
  
 Não tenho essa preocupação

**5. Desenvolvimento: Você fornece feedbacks que as pessoas acham relevantes para seu desenvolvimento profissional?**

Sim sempre  
  
  
  
 Raramente

## 6. Inspiração: Você lidera a partir de uma visão convincente, promovendo um tom emocional positivo?

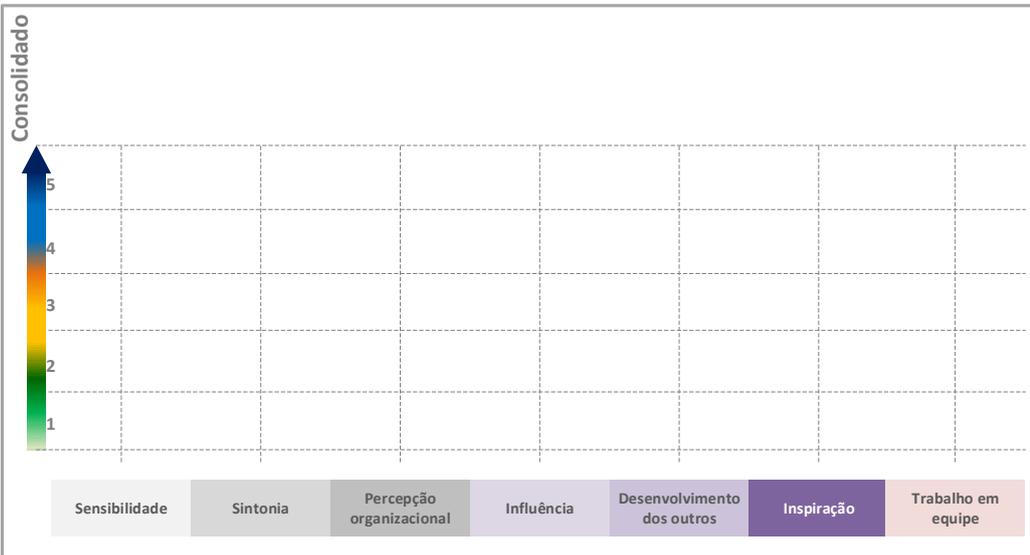
Tenho isso como um hábito

Raramente

## 7. Trabalho em equipe: Você estimula e apoia a cooperação na equipe?

Tenho isso como um hábito

Raramente



## 2.3 Perfil em Conflito

Desenvolvido por *Thomas-Kilmann*, a autoavaliação do perfil do líder em situações de conflito pondera as avaliações anteriores, possibilitando entender a tendência de atuação em situações de pressão ou stress emocional. Foi utilizado o seguinte questionário:

### **Considere situações em que você se encontra em conflito entre os seus desejos e os de outra pessoa. Como você costuma reagir a essas situações?**

Nas páginas seguintes são apresentados vários pares de afirmações que descrevem possíveis respostas comportamentais. Para cada par, por favor, circule a letra que é mais característica do seu próprio comportamento. Em muitos casos, nenhuma das afirmações pode ser muito típica de seu comportamento, mas, por favor, escolha a resposta que você seria mais propenso a usar. Quando terminar de responder, transfira as suas respostas para a folha de pontuação na última página, e resuma cada uma das colunas.

1.

(A) Há momentos em que eu deixo que os outros assumam a responsabilidade para resolver o problema.

(C) Ao invés de negociar as coisas em que discordamos, eu tento enfatizar as coisas sobre as quais nós dois concordamos.

2.

(D) Eu tento entrar em um acordo.

(E) Eu tento lidar com todas minhas preocupações e com as de outras pessoas.

3.

(B) Eu normalmente sou firme em perseguir meus objetivos.

(C) Eu poderia tentar acalmar os sentimentos do outro e preservar nosso relacionamento.

4.

(D) Eu tento entrar em um acordo.

(C) Eu às vezes sacrifico meus próprios desejos em função dos desejos de outra pessoa.

5.

(E) Eu procuro ajuda do outro para trabalhar em uma solução.

(A) Eu tento fazer o que é necessário para evitar tensões inúteis.

6.

(A) Eu tento evitar a criação de desagrado para mim mesmo.

(B) Eu tento ganhar minha posição.

7.

(A) Eu tento adiar a questão até que eu tenha algum tempo para pensar melhor sobre.

(D) Eu desisto de alguns pontos em troca de outros.

**8.**

- (B) Eu normalmente sou firme em perseguir meus objetivos.
- (E) Eu tento compreender todas as preocupações e questões em aberto, imediatamente.

**9.**

- (A) Eu sinto que as diferenças não são sempre motivo para me preocupar.
- (B) Eu faço algum esforço para fazer do meu jeito.

**10.**

- (B) Eu estou firme em perseguir meus objetivos.
- (D) Eu tento entrar em um acordo.

**11.**

- (E) Eu tento compreender todas as preocupações e questões em aberto, imediatamente.
- (C) Eu tento acalmar os sentimentos do outro e preservar nosso relacionamento.

**12.**

- (A) Eu às vezes evito tomar posições que possam criar controvérsia.
- (D) Deixo que o outro tenha algumas das suas posições, se me permitir ter algumas das minhas.

**13.**

- (D) Eu proponho um meio termo.
- (B) Eu pressiono para manter minha opinião.

**14.**

- (E) Eu conto minhas ideias e pergunto a dos outros.
- (B) Eu tento mostrar a lógica e os benefícios da minha posição.

**15.**

- (C) Eu tento acalmar os sentimentos do outro e preservar nosso relacionamento.
- (A) Eu tento fazer o que é necessário para evitar a tensão.

**16.**

- (C) Eu tento não ferir os sentimentos do outro.
- (B) Eu tento convencer a outra pessoa do mérito da minha posição.

**17.**

- (B) Eu normalmente sou firme em perseguir meus objetivos.
- (A) Eu tento fazer o que é necessário para evitar tensões inúteis.

**18.**

- (C) Se isso faz a outra pessoa feliz, eu poderia deixá-la manter seus pontos de vista.
- (D) Deixo que a outra pessoa tenha algumas de suas posições se ela me deixar ter algumas das minhas.

**19.**

- (E) Eu tento compreender todas as preocupações e questões em aberto, imediatamente.
- (A) Eu tento adiar a questão até que eu tenha algum tempo para pensar sobre.

**20.**

- (E) Eu tento trabalhar as diferenças imediatamente.
- (D) Eu tento encontrar uma combinação justa de ganhos e perdas para ambos os lados.

**21.**

- (C) Eu conduzo as negociações, eu tento ser atencioso com os desejos da outra pessoa.
- (E) Eu sempre me predisponho a uma discussão direta do problema.

**22.**

- (D) Eu tento encontrar uma posição que é intermediária entre minha posição e de outra pessoa.
- (E) Eu imponho a minha vontade.

**23.**

- (E) Eu estou sempre preocupado com a satisfação de todos os nossos desejos.
- (A) Há momentos em que eu deixo que os outros assumam a responsabilidade para resolver os problemas.

**24.**

- (C) Se a posição do outro parece importante, eu tento atender seus desejos.
- (D) Eu tento entrar em acordo com a outra pessoa.

**25.**

- (B) Eu tento mostrar a outra pessoa a lógica e os benefícios da minha posição.
- (C) Ao abordar as negociações, eu tento ser atencioso com os desejos da outra pessoa.

**26.**

- (D) Eu proponho um meio termo.
- (E) Eu estou quase sempre preocupado em satisfazer todos os meus desejos.

**27.**

- (A) Eu às vezes evito tomar posições que possam criar controvérsia.
- (C) Se isso faz a outra pessoa feliz, eu a deixo manter seus pontos de vista.

**28.**

- (B) Eu normalmente sou firme em perseguir meus objetivos.
- (E) Eu procuro ajuda do outro para trabalhar em uma solução.

**29.**

- (D) Eu proponho um meio termo.
- (A) Eu sinto que as diferenças não são sempre motivo para me preocupar

**30.**

- (C) Eu tento não ferir os sentimentos da outra pessoa.
- (E) Eu sempre compartilho o problema com a outra pessoa para que possamos trabalhar com isso.

**MEU PERFIL EM  
CONFLITO**

Preencha o número de afirmações circuladas na caixa abaixo. O número total de afirmações circuladas tem que ser igual a 30. Transfira a pontuação para o Painel de Desenvolvimento Pessoal.

A.	<input type="text"/>	B.	<input type="text"/>	C.	<input type="text"/>	D.	<input type="text"/>	E.	<input type="text"/>
	Evitar		Competir		Acomodar		Comprometer		Colaborar

## 2.4 Interpretação do seu perfil

O Instrumento Modo de Conflito de Thomas-Kilmann foi concebido para avaliar o comportamento do indivíduo em situações de conflito. "Situações de Conflito" são as situações em que os interesses das duas pessoas parecem ser incompatíveis. Em tal situação, podemos descrever o comportamento de uma pessoa ao longo de duas dimensões básicas:

- **Assertividade**, a medida em que o indivíduo tenta satisfazer seus próprios interesses;
- **Cooperatividade**, a medida em que o indivíduo tenta satisfazer os interesses de outra pessoa.

Estas duas dimensões básicas do comportamento podem ser utilizadas para definir cinco modos específicos de lidar com os conflitos:

- **Evitar** é não assertividade e não cooperatividade - o indivíduo não busca imediatamente os seus próprios interesses ou os de outra pessoa. Ele não aborda o conflito. Evitando, o indivíduo pode assumir que o problema foi diplomaticamente evitado, adiando um problema até um momento melhor ou simplesmente retirar-se de uma situação de risco.
- **Competir** é assertividade e não cooperatividade - um indivíduo persegue seus próprios interesses às custas da outra pessoa. Este é o modo orientado para o poder, em que se usar qualquer poder parece apropriado para ganhar o próprio posicionamento - "de pé por seus direitos", defendendo uma posição quando você acredita que é correto, ou simplesmente tentando ganhar.
- **Acolher/Acomodar** é não assertividade e cooperatividade - o oposto de competir. Quando acolhe, um indivíduo negligencia seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra pessoa, há um elemento de auto sacrifício obedecendo a ordem de outra pessoa quando se prefere ceder a outro ponto de vista.
- **Comprometimento** é intermediário entre ambos, assertividade e cooperatividade. O objetivo é encontrar alguma solução conveniente, mutuamente aceitável que satisfaça parcialmente ambas as partes. Ela cai em um meio termo entre competir e acolher. No comprometimento dá-se mais do que compete, mas menos do que acolhe. Da mesma forma, resolve um problema mais diretamente do que o evita, mas não o explora em tanta profundidade como no colaborar. Comprometimento pode significar dividir a diferença, a troca de concessões ou procurar uma posição de meio termo rápido.

- **Colaborar** é assertividade e cooperatividade - o oposto de evitar. Colaborar envolve uma tentativa de trabalhar com a outra pessoa para encontrar alguma solução que satisfaça plenamente os interesses de ambas as pessoas. Significa que investigando um problema para identificar os interesses subjacentes dos dois indivíduos é possível encontrar uma alternativa que satisfaça ambos os conjuntos de interesses. Colaborando pode-se aprender com as ideias uns dos outros, chegando, assim, a uma conclusão que, caso contrário os faria competir, ou confrontar e não possibilitaria encontrar uma solução criativa para um problema interpessoal.

Normalmente, depois de receber de volta os resultados de qualquer teste, as pessoas primeiro querem saber: "Quais são as respostas certas". No caso do comportamento de lidar com o conflito, não há respostas certas universais. Todos os cinco modos são úteis em algumas situações: cada um representa um conjunto de habilidades sociais úteis. Nossa sabedoria convencional reconhece, por exemplo, que muitas vezes "duas cabeças pensam melhor que uma" (Colaborar). Mas também diz: "Matar seus inimigos com bondade" (Acomodar), "dividir a diferença" (Comprometimento), "Deixar tudo como está" (Evitar), "o poder faz o direito" (Competir). A eficácia de um determinado modo de lidar com o conflito depende das exigências da situação de conflito específico e a habilidade com que o modo é utilizado.

Cada um de nós é capaz de usar todos os cinco modos de lidar com o conflito: nenhum de nós pode ser caracterizado como tendo um único estilo rígido de lidar com o conflito. No entanto, qualquer indivíduo usa alguns modos melhor do que outros e, portanto, tende a confiar nesses modos mais fortemente do que em outros, seja por causa do temperamento ou prática.

Os comportamentos de conflito que um indivíduo usa são, portanto, resultado de ambos: suas predisposições pessoais e as exigências da situação em que ele se encontra. O Instrumento Modo de Conflito de Thomas-Kilmann foi concebido para avaliar essa mistura de modos de lidar com o conflito.

Para ajudá-lo a julgar como adequada a utilização dos cinco modos para a sua situação, listamos uma série de usos para cada modo – baseado em listas geradas por presidentes de empresas. Sua pontuação, alta ou baixa, indica a utilidade na sua situação. No entanto, existe a possibilidade de que suas habilidades sociais o levem a confiar em alguns comportamentos de conflito mais ou menos do que o necessário. Para ajudá-lo a determinar isso, nós também listamos algumas perguntas de diagnóstico relativas a sinais de alerta para o uso excessivo ou reduzido de cada modo.

## COMPETIR

### USO

- Quando a ação rápida e decisiva é vital - por exemplo, emergências.
- Em questões importantes onde os cursos de ação impopulares precisam de execução - por exemplo, o corte de custos, aplicando regras impopulares, disciplina.
- Por questões vitais para o bem-estar da empresa quando você sabe que você está certo.
- Para proteger-se contra pessoas que se aproveitam do comportamento não competitivo.

### PONTUAÇÃO ALTA

- Você é cercado pelas pessoas "sim"? (Se assim for, talvez seja porque eles aprenderam que não é sensato discordar de você, ou que tenham desistido de tentar influenciá-lo. Isso o deixa fechado para informações).
- Os subordinados têm medo de admitir ignorância e incertezas para você? (Ambiente não competitivo, é preciso lutar por influência e respeito. O que significa agir de forma mais determinada e confiante do que se sente. O resultado é que as pessoas são menos capazes de pedir informações e opinião - eles são menos capazes de aprender).

### PONTUAÇÃO BAIXA

- Você muitas vezes se sente impotente em situações? (Pode ser porque você não tem conhecimento do poder que você tem, sem habilidade na sua utilização, ou desconfortável com a ideia de usá-lo. Isto pode dificultar a sua eficácia, restringindo a sua influência).
- Você tem dificuldade para tomar uma posição firme, mesmo quando você vê a necessidade? (Às vezes o interesse pelos sentimentos ou ansiedades dos outros nos levam a vacilar quanto ao uso do poder, o que pode significar o adiamento da decisão, acrescentar sofrimento e ressentimento para as outras pessoas).

## COLABORAR

### USO

- Para encontrar uma solução integrativa, quando os dois conjuntos de interesses são demasiado importantes para serem comprometidos.
- Quando seu objetivo é aprender - por exemplo, testando suas próprias suposições compreendendo os pontos de vista dos outros.
- Para mesclar *insights* de pessoas com perspectivas diferentes sobre um problema.
- Para ganhar compromisso, incorporando os interesses de outros em uma decisão consensual.
- Para trabalhar com ressentimentos que foram interferindo com a relação interpessoal.

### PONTUAÇÃO ALTA

- Você gasta tempo discutindo a fundo questões que parecem não merecer tanta atenção? (Colaboração leva tempo e energia - talvez os escassos recursos organizacionais. Problemas triviais não necessitam de soluções ótimas, e nem todas as diferenças pessoais precisam ser esmiuçadas para o uso excessivo de colaboração e a consensual tomada de decisão representa por vezes um desejo de minimizar o risco - difundindo a responsabilidade por uma decisão ou por um adiamento das medidas).
- Seu comportamento colaborativo não consegue obter respostas colaborativas de outros? (A natureza exploratória e experimental de algum comportamento colaborativo pode tornar mais fácil para os outros ignorarem propostas de

colaboração; ou a confiança e a abertura podem ser motivo para se aproveitarem. Você pode estar perdendo alguns sinais que indicariam a presença de atitude defensiva, sentimentos fortes, impaciência, competitividade, ou interesses conflitantes).

#### PONTUAÇÃO BAIXA

- É difícil para você ver as diferenças como oportunidades de ganho comum - como oportunidades para aprender ou resolver os problemas? (Embora existam muitas vezes ameaças ou aspectos improdutivo de conflito, o pessimismo indiscriminado pode impedi-lo de ver possibilidades de colaboração e, assim, privá-lo dos ganhos mútuos e satisfações que acompanham colaboração bem-sucedida).
- Subordinados descomprometidos com suas decisões ou políticas? (Talvez seus próprios interesses não estejam sendo incorporados a essas decisões ou políticas).

### COMPROMETIMENTO

#### USO

- Quando as metas são moderadamente importantes, mas não vale o esforço ou potencial ruptura dos modos mais assertivos.
- Quando dois oponentes com igual poder estão fortemente comprometidos com os objetivos mutuamente exclusivos - estão em negociação entre trabalhadores e administração.
- Para conseguir ajustes temporários para questões complexas.
- Para chegar a soluções hábeis sob pressão de tempo.
- Como modo de reserva quando a colaboração ou a concorrência não consegue ser bem-sucedida.

#### PONTUAÇÃO ALTA

- Você se concentra demais em aspectos práticos e táticos de compromisso que você às vezes perde de vista as questões maiores - princípios, valores a longo prazo, bem-estar, objetivos da empresa?
- Será que a ênfase nas negociações e trocas criam um clima indiferente de habilidades?

#### PONTUAÇÃO BAIXA

- Você se encontra muito sensível ou vergenhado de ser eficaz em situações de negociação?
- Você acha que é difícil fazer concessões? Sem este valor seguro, você pode ter problemas para desviar de argumentos destrutivos, lutas de poder, etc.

### EVITAR

#### USO

- Quando um problema é trivial, de pouca importância, ou quando outras questões mais importantes estão pressionando.
- Quando você percebe que não há nenhuma chance de satisfazer seus interesses - por exemplo, quando você tem pouco poder, ou você está frustrado por algo que seria muito difícil mudar (as políticas nacionais, a estrutura da personalidade de alguém, etc.)
- Quando o dano potencial de enfrentar um conflito supera os benefícios da sua resolução.
- Para permitir que as pessoas se acalmem - para reduzir as tensões a um nível produtivo e para recuperar a perspectiva e compostura.

- Ao reunir mais informações supera as vantagens de uma decisão imediata.
- Quando os outros são resolver o conflito de forma mais eficaz.
- Quando a questão parece tangencial ou sintomática de uma outra questão mais básica.

#### PONTUAÇÃO ALTA

- O seu gerenciamento sofre porque as pessoas têm dificuldade em receber as suas contribuições sobre questões?
- Será que muitas vezes parece que as pessoas estão "pisando em ovos?" (Às vezes, um montante disfuncional de energia pode ser dedicado a cautela e a evitar as questões, indicando que os problemas precisam ser enfrentados e resolvidos).
- As decisões sobre questões importantes são tomadas por padrão?

#### PONTUAÇÃO BAIXA

- Você encontra-se a ferir os sentimentos das pessoas ou a agitar as hostilidades? Você pode precisar exercer mais poder discricionário para enfrentar questões ou mais tato na elaboração de questões de formas não-ameaçadoras. Tato é parcialmente a arte de evitar aspectos potencialmente perturbadores de uma questão.
- Você costuma sentir-se atormentado ou esmagado por uma série de questões? Você pode precisar dedicar mais tempo à definição de prioridades - decidir quais questões são relativamente sem importância e, talvez, delegando-as aos outros.

### ACOLHER/ACOMODAR

#### USO

- Quando você percebe que está errado - para permitir uma melhor posição para ser ouvido, aprender com os outros, e para mostrar que você é razoável.
- Quando a questão é muito mais importante para a outra pessoa do que para si mesmo - para satisfazer as necessidades dos outros, e como um gesto de boa vontade para ajudar a manter uma relação de cooperação.
- Para elevar créditos sociais para questões posteriores que são importantes para você.
- Quando a competição continua só prejudica a sua causa quando você está sendo superado e perdendo.
- Quando preservar a harmonia e evitar perturbações é especialmente importante.
- Para ajudar no desenvolvimento gerencial de seus subordinados, permitindo-lhes experimentar e aprender com seus próprios erros.

#### PONTUAÇÃO ALTA

- Você sente que suas próprias ideias e interesses não estão recebendo a atenção que merecem? (Consentir demais aos interesses dos outros pode privá-lo de influência, respeito e reconhecimento. Ele também priva a organização de suas contribuições potenciais).
- É relaxado com relação à disciplina? (Embora a disciplina por si só possa ser de pouco valor, muitas vezes há regras, procedimentos e atribuições cuja implementação é crucial para você ou a organização).

#### PONTUAÇÃO BAIXA

- Você tem problemas para estimular a boa vontade nos outros? (Acolher pequenas questões que são importantes para outros são gestos de boa vontade).
- Será que os outros muitas vezes parecem considerá-lo como irracional?
- Você tem dificuldade para admitir quando você está errado?
- Você reconhece exceções legítimas às regras?
- Você sabe quando desistir?

Ao final os participantes são capazes de traçar seu perfil distribuindo a pontuação obtida no diagrama abaixo:



**Observação:** cabe destacar que o perfil da liderança participante tem especial função no seu desenvolvimento pessoal. Não é intuito do Programa apresentar um ranking, lista ou resultado dos perfis avaliados. A confidencialidade é uma premissa que garante a qualidade das avaliações, engajamento do participante e utilidade do diagnóstico.

### 3. Bibliografia e Referências

- DALGLEISH, T. **The emotional brain**. Nature Reviews Neuroscience, 2004 - nature.com.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente**. Rio de Janeiro, Objetiva, 1996.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**. Rio de Janeiro, Objetiva, 2015.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro, COP Editora Ltda, 1988.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry. **O Desafio da Liderança: Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. Campus Quinta Edição, 2013.
- MACLEAN, P. D. **The Triune Brain: Emotion and Scientific bias**. In: Schmidt ,F. O. (Ed.). The Neurosciences Second Study Program. New York: The Rockefeller University Press, 1970
- MARTIN, Miguel Angel. **Estilos de negociar**. Buenos Aires: IANCA, 1982.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. Barueri: Manole, 2002.
- PEASE, Allan. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Allan e Barbara Pease; tradução Pedro Jorgensen Júnior. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2005. 217p.il
- Raths, Louis; Simon, Sydney & Harman, Merrill. **Values and Teaching**. Charles Merrill Publishing Company, 1966.
- SENGE, Peter M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York, Doubleday, 1990.
- Simon, Sydney; Howe W. Leland and Kirschenbaum, Howard. **Values Clarification**. Warner Books, 1972.
- SINEK, Simon. **Porquê? Como motivar pessoas e equipe a agir**. São Paulo, Saraiva, 2012.
- SPERING, M., Wagner, D., & Funke, J. (2005). **The role of emotions in complex problem-solving**. Cognition and Emotion, 19, 1252-1261.