

1) DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA:

O **Teste de Thomas-Kilmann** tem como objetivo avaliar as atitudes das pessoas em diferentes situações de conflito, tendo em consideração duas variáveis: a assertividade e a cooperação.

Este teste permite reconhecer o próprio estilo de resolução de conflitos e de negociação.

De facto, por um lado, o ser humano luta para satisfazer as próprias necessidades. Contudo, por outro lado, empenha-se em corresponder às necessidades da outra parte. Deste modo, este teste permite obter o estilo de resolução de conflitos e as estratégias de negociação (Evitação, Adaptação, Compromisso, Competição e Cooperação) que indicam o grau de satisfação das necessidades de ambas as partes.

2) OBJETIVOS DA FERRAMENTA:

- Conhecer os estilos de negociação;
- Identificar as próprias qualidades e fragilidades no campo das negociações;
- Conhecer o seu estilo de negociação.

3) LIGAÇÃO ENTRE A FERRAMENTA E A COMPETÊNCIA:

O **Teste de Thomas-Kilmann** é uma tarefa individual na qual o indivíduo terá de recordar uma situação específica de conflito e/ou negociação associada à sua prática profissional.

O indivíduo deverá questionar-se de que forma se comportou naquele momento e de que forma reage habitualmente em situações semelhantes.

O **Teste de Thomas-Kilmann** relaciona-se diretamente e de forma prática com o módulo teórico – Negociação.

4) RECURSOS MATERIAIS:

<https://www.katarzynapluska.pl/>

<https://www.cdr.gov.pl/>

5) COMO APLICAR A COMPETÊNCIA?

Numa etapa inicial, cada participante da formação deverá estar individualmente focado em:

- Recordar-se da situação específica de conflito e/ou negociação associada à sua prática profissional, e de que forma reagiu naquele evento;
- Ponderar as circunstâncias do seu meio envolvente, nas quais os seus desejos diferem dos desejos de outras pessoas;
- Perceber de que forma reage habitualmente em situações semelhantes.

A seguir, para cada par de afirmações disponibilizadas que descrevem reações possíveis em situação de conflito

e/ou negociação, os participantes terão de selecionar a afirmação que melhor descreve o seu comportamento.

Afirmações:

1.
 - A. Existem momentos em que eu deixo os outros assumirem a responsabilidade pela resolução do problema.
 - B. Eu tento enfatizar os aspetos em que ambos concordamos, ao invés de negociar os aspetos em que discordamos.
2.
 - A. Eu tento encontrar uma solução de compromisso.
 - B. Eu tento lidar com todas as dúvidas de ambas as partes.
3.
 - A. Habitualmente, eu sou decidido(a) na luta pelos meus objetivos.
 - B. Eu poderei tentar acalmar os sentimentos da outra pessoa e preservar o nosso relacionamento.
4.
 - A. Eu tento encontrar uma solução de compromisso.
 - B. Por vezes, eu sacrifico os meus próprios desejos pelos desejos da outra pessoa.
5.
 - A. Eu procuro sistematicamente a ajuda do outro para encontrar uma solução.
 - B. Eu tento fazer o que é necessário para evitar tensões desnecessárias.
6.
 - A. Eu tento evitar criar desconforto para mim próprio(a).
 - B. Eu tento ganhar a minha posição.
7.
 - A. Eu tento adiar o problema até ter algum tempo para pensar nele.
 - B. Eu desisto de alguns interesses em troca de outros.
8.
 - A. Habitualmente, eu sou decidido na luta pelos meus objetivos.
 - B. Eu tento clarificar de forma imediata todas as dúvidas e problemas.
9.
 - A. Eu sinto que nem sempre vale a pena preocuparmo-nos com as diferenças.

B. Eu dedico algum esforço para conseguir aquilo que quero.

10.

A. Eu sou decidido na luta pelos meus objetivos.

B. Eu tento encontrar uma solução de compromisso.

11.

A. Eu tento clarificar de forma imediata todas as dúvidas e problemas.

B. Eu poderei tentar acalmar os sentimentos de outra pessoa e preservar o nosso relacionamento.

12.

A. Por vezes, eu evito tomar posições que possam causar controvérsia.

B. Eu deixá-lo(a)-ei deter alguns dos seus pareceres se ele/ela me deixar manter alguns dos meus.

13.

A. Eu proponho uma posição intermédia.

B. Eu pressiono para conseguir a realização dos meus objetivos.

14.

A. Eu apresento-lhe as minhas ideias e questiono-o sobre as suas.

B. Eu tento demonstrar-lhe a lógica e os benefícios da minha posição.

15.

A. Eu tento acalmar os sentimentos da outra pessoa e preservar o nosso relacionamento.

B. Eu tento fazer o que é necessário para evitar tensões.

16.

A. Eu tento não magoar os sentimentos da outra pessoa.

B. Eu tento convencer a outra pessoa dos méritos da minha posição.

17.

A. Habitualmente, eu sou decidido na luta pelos meus objetivos.

B. Eu tento fazer o que é necessário para evitar tensões desnecessárias.

18.

A. Se isso deixa a outra pessoa feliz, eu poderei deixá-la manter algumas das suas posições.

B. Eu deixá-lo(a)-ei deter alguns dos seus pareceres se ele/ela me deixar manter alguns dos meus.

19.

A. Eu tento clarificar de forma imediata todas as dúvidas e problemas.

B. Eu tento adiar o problema até ter algum tempo para pensar nele.

20.

A. Eu tento, de forma imediata, trabalhar com as nossas diferenças.

B. Eu tento encontrar uma combinação justa entre os lucros e as perdas para ambos.

21.

A. Nas próximas negociações, eu tentarei ter em consideração os desejos da outra pessoa.

B. Eu inclino-me sempre para uma discussão direta do problema.

22.

A. Eu tento encontrar uma posição intermédia entre a minha posição e a dele.

B. Eu defendo os meus desejos.

23.

A. Eu fico frequentemente preocupado(a) em satisfazer todos os meus desejos.

B. Existem momentos em que eu deixo os outros assumirem a responsabilidade pela resolução do problema.

24.

A. Se a posição da outra pessoa parecer muito importante para ela, eu terei gosto em satisfazer os seus desejos.

B. Eu tento que ele/ela estabeleça um compromisso.

25.

A. Eu tento demonstrar-lhe a lógica e os benefícios da minha posição.

B. Nas próximas negociações, eu tentarei ter em consideração os desejos da outra pessoa.

26.

A. Eu proponho uma posição intermédia.

B. Eu fico frequentemente preocupado(a) em satisfazer todos os meus desejos.

27.

A. Por vezes, eu evito tomar posições que possam causar controvérsia.

B. Se isso deixa a outra pessoa feliz, eu poderei deixá-la manter algumas das suas posições.

28.

A. Habitualmente, eu sou decidido(a) na luta pelos meus objetivos.

B. Eu procuro sistematicamente a ajuda do outro para encontrar uma solução.

29.

A. Eu proponho uma posição intermédia.

B. Eu sinto que nem sempre vale a pena preocuparmo-nos com as diferenças.

30.

A. Eu tento não magoar os sentimentos da outra pessoa.

B. Eu partilho sempre o problema com outra pessoa para que possamos resolvê-lo em conjunto.

Por fim, os participantes terão de somar as respostas assinaladas de acordo com a chave disponibilizada abaixo.

Chave				
a. Evitação	b. Adaptação	c. Compromisso	d. Competição	e. Cooperação
1A	1B	2A	3A	2B
5B	3B	4A	6B	5A
6A	4B	7B	8A	8B
7A	11B	10B	9B	11A
9A	15A	12B	10A	14A
12A	16A	13A	13B	19A
15B	18A	18B	14B	20A
17B	21A	20B	16B	21B
19B	24A	22A	17A	23A
23B	25B	24B	22B	26B
27A	27B	26A	25A	28B
29B	30A	29A	28A	30B
Soma:	Soma:	Soma:	Soma:	Soma:

Total das escolhas:

0 – 1: muito raro;

2 – 4: raro;

5 – 7: mediano;

8 – 1: frequente;

11 – 12: muito frequente.

6) CONTEÚDOS DE APRENDIZAGEM:

As reações dos indivíduos em situações de conflito evidenciam a presença ou a ausência de duas características independentes entre si: a assertividade e a cooperação.

Um indivíduo assertivo demonstra confiança e comporta-se de forma decisiva, sem medo, hesitação e agressividade. Este indivíduo persegue persistentemente os seus objetivos.

O oposto da assertividade é a incerteza, a tendência para se submeter, a ausência de perseverança e a submissão passiva às circunstâncias.

A cooperação manifesta-se na tendência em colaborar com o parceiro com o objetivo de alcançar resultados benéficos mútuos, mesmo que uma determinada solução permita o alcance de resultados benéficos apenas para si próprio. Neste sentido, o indivíduo renuncia interesses específicos e individuais a favor de interesses mútuos que podem ser alcançados ao longo do tempo através da interação com os outros.

A – Evitação

Uma cooperação e uma assertividade reduzidas contribuem para a ocorrência de reações de evitação.

Um indivíduo com estes traços abstém-se de conflitos, e não se preocupa em apresentar as próprias opiniões ou em considerar as opiniões dos seus parceiros.

Utilize a evitação quando:

- o objetivo não é muito importante ou só é importante temporariamente;
- não existe qualquer hipótese de satisfazer os seus desejos;
- perdas associadas à continuação do conflito ultrapassam quaisquer ganhos resultantes da sua solução;
- precisa de dar algum tempo a si mesmo ou aos seus parceiros para se acalmarem e reduzirem a tensão emocional existente;
- o tempo é essencial para recolher a informação necessária para tomar uma decisão;
- os outros são capazes de resolver eficazmente o conflito.

B – Adaptação

Uma assertividade reduzida e uma cooperação elevada contribuem para a ocorrência de reações de adaptação.

Um indivíduo com estas características procura reconstruir as próprias opiniões, não em função da absoluta aceitação das opiniões de outra pessoa, mas em função das opiniões que são desejáveis para se estabelecer uma cooperação.

Utilize a adaptação quando:

- sabe que está errado, e deverá permitir que a “melhor” solução ganhe;
- o assunto é mais importante para o seu parceiro do que para si, e assim contribui para manter uma relação adequada entre ambos;

- é mais importante para si ganhar a confiança do seu parceiro do que o resultado da resolução do conflito;
- é mais importante para si manter o seu consentimento e evitar qualquer divergência.

C – Compromisso

Uma assertividade e uma cooperação medianas contribuem para a ocorrência de reações de compromisso.

Um indivíduo com estas características procura alguns benefícios, concedendo também ao seu parceiro o direito a parte deles. Este indivíduo pode, portanto, desistir de alguns benefícios próprios em função do parceiro.

Utilize o compromisso quando:

- os interesses não são muito importantes e não justificam os esforços para defendê-los;
- parceiros iguais ambicionam objetivos exclusivos mútuos;
- é suficiente para alcançar um acordo temporário;
- é necessária uma solução rápida numa situação de extrema pressão;
- a competição e a cooperação falham.

D – Competição

Uma assertividade elevada e uma cooperação reduzida contribuem para a ocorrência de reações de competitividade.

Um indivíduo com estas características procura resolver o conflito em seu favor, uma vez que este indivíduo quer demonstrar a superioridade dos seus argumentos em relação aos argumentos de outra pessoa.

Utilizar a competição quando:

- é necessária uma ação rápida (por exemplo, em situação de emergência);
- é necessário implementar ações importantes, mas impopulares (por exemplo, reforçar a disciplina);
- a razão está completamente do seu lado;
- a outra parte utiliza deliberadamente táticas não-competitivas para evitar resolver o conflito.

E – Cooperação

Uma assertividade e uma cooperação elevadas contribuem para a ocorrência de reações de cooperação.

Um indivíduo com estas características estabelece uma relação de cooperação com o seu parceiro com o objetivo de alcançar os seus objetivos.

Deste modo, pode dizer-se que este indivíduo utiliza positivamente a situação de conflito, uma vez que ele não rejeita o seu parceiro. Ao invés, coopera com ele em nome dos próprios interesses.

Utilize a cooperação quando:

- é importante encontrar uma solução comum, e o compromisso não é satisfatório para ninguém;
- a situação concerne a um grupo de pessoas, e é importante ter em consideração as opiniões de todos,

para que seja possível visualizar o problema de forma diferente;

- o objetivo consiste em conseguir um acordo através da integração de diferentes opiniões;
- está a tentar ultrapassar sentimentos de hostilidade;
- o objetivo consiste em aprender a ser objetivo, ou seja, através da verificação das próprias opiniões e da tentativa de compreensão do ponto de vista e opiniões de outras pessoas.

