

## THE BIG FIVE LOCATOR SCORING SHEET

### Instructions:

1. Find the sum of the circled numbers on the *first* row of each of the five-line groupings (Row 1 + Row 6 + Row 11 + Row 16 + Row 21 = \_\_\_\_\_). This is your raw score for "negative emotionality." Circle the number in the NEGAT EMOT: column of the Score Conversion Sheet that corresponds to this raw score.

2. Find the sum of the circled numbers on the *second* row of each of the five-line groupings (Row 2 + Row 7 + Row 12 + Row 17 + Row 22 = \_\_\_\_\_). This is your raw score for "extraversion." Circle the number in the EXTRA: column of the Score Conversion Sheet that corresponds to this raw score.

3. Find the sum of the circled numbers on the *third* row of each of the five-line groupings (Row 3 + Row 8 + Row 13 + Row 18 + Row 23 = \_\_\_\_\_). This is your raw score for "openness." Circle the number in the OPEN: column of the Score Conversion Sheet that corresponds to this raw score.

4. Find the sum of the circled numbers on the *fourth* row of each of the five-line groupings (Row 4 + Row 9 + Row 14 + Row 19 + Row 24 = \_\_\_\_\_). This is your raw score for "agreeableness." Circle the number in the AGREE: column of the Score Conversion Sheet that corresponds to this raw score.

5. Find the sum of the circled numbers on the *fifth* row of each of the five-line groupings (Row 5 + Row 10 + Row 15 + Row 20 + Row 25 = \_\_\_\_\_). This is your raw score for "conscientiousness." Circle the number in the CONSC: column of the Score Conversion Sheet that corresponds to this raw score.

6. Find the number in the far right or far left column that is parallel to your circled raw score. Enter this norm score in the box at the bottom of the appropriate column.

7. Transfer your norm score to the appropriate scale on the Big Five Locator Interpretation Sheet.

---

*The 1996 Annual: Volume 1, Training.*  
Copyright © 1996 by Pfeiffer & Company, San Diego, CA.

## THE BIG FIVE LOCATOR

*Pierce J. Howard, Phyllis L. Medina, and Jane M. Howard*

Name: \_\_\_\_\_

*Instructions:* On each numerical scale that follows, indicate which point is generally more descriptive of you. If the two terms are equally descriptive, mark the midpoint.

- |     |                                |   |   |   |   |   |                         |
|-----|--------------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
| 1.  | Eager                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Calm                    |
| 2.  | Prefer Being with Other People | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Prefer Being Alone      |
| 3.  | A Dreamer                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | No-Nonsense             |
| 4.  | Courteous                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Abrupt                  |
| 5.  | Neat                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Messy                   |
| 6.  | Cautious                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Confident               |
| 7.  | Optimistic                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Pessimistic             |
| 8.  | Theoretical                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Practical               |
| 9.  | Generous                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Selfish                 |
| 10. | Decisive                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Open-Ended              |
| 11. | Discouraged                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Upbeat                  |
| 12. | Exhibitionist                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Private                 |
| 13. | Follow Imagination             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Follow Authority        |
| 14. | Warm                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Cold                    |
| 15. | Stay Focused                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Easily Distracted       |
| 16. | Easily Embarrassed             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Don't Give a Darn       |
| 17. | Outgoing                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Cool                    |
| 18. | Seek Novelty                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Seek Routine            |
| 19. | Team Player                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Independent             |
| 20. | A Preference for Order         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Comfortable with Chaos  |
| 21. | Distractible                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Unflappable             |
| 22. | Conversational                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Thoughtful              |
| 23. | Comfortable with Ambiguity     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Prefer Things Clear-Cut |
| 24. | Trusting                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Skeptical               |
| 25. | On Time                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Procrastinate           |

N= \_\_\_\_\_ E= \_\_\_\_\_ O= \_\_\_\_\_ A= \_\_\_\_\_ C= \_\_\_\_\_

## BIG FIVE LOCATOR SCORE CONVERSION SHEET

NORM SCORE:	NEGAT. EMOT:	EXTRA:	OPEN:	AGREE:	CONSC:	NORM SCORE:
80			25			80
78	22		24			78
76			23			76
74	21		22	25		74
72		25	21	24		72
70	20	24	20		25	70
68		23	19		24	68
66	19				24	66
64		22	20	23	23	64
62	18	21	19	22	22	62
60		20	18	21	21	60
58	17	19	17		20	58
56						56
54	16	18	16	20	19	54
52		17	15	19	18	52
50	15	16	14	18	17	50
48		15	13	17	16	48
46	14	14			15	46
44						44
42	13	13	12	16	14	42
40		12	11	15	13	40
38	12	11	10	14	12	38
36						36
34	10	10	9	13	11	34
32		9	8	12	10	32
30	9	8	7	11	9	30
28		7	6	10	8	28
26	6	6	5	9	7	26
24				8	6	24
22	7	5			5	22
20						20
ENTER NORM SCORES HERE:	<b>N =</b>	<b>E =</b>	<b>O =</b>	<b>A =</b>	<b>C =</b>	

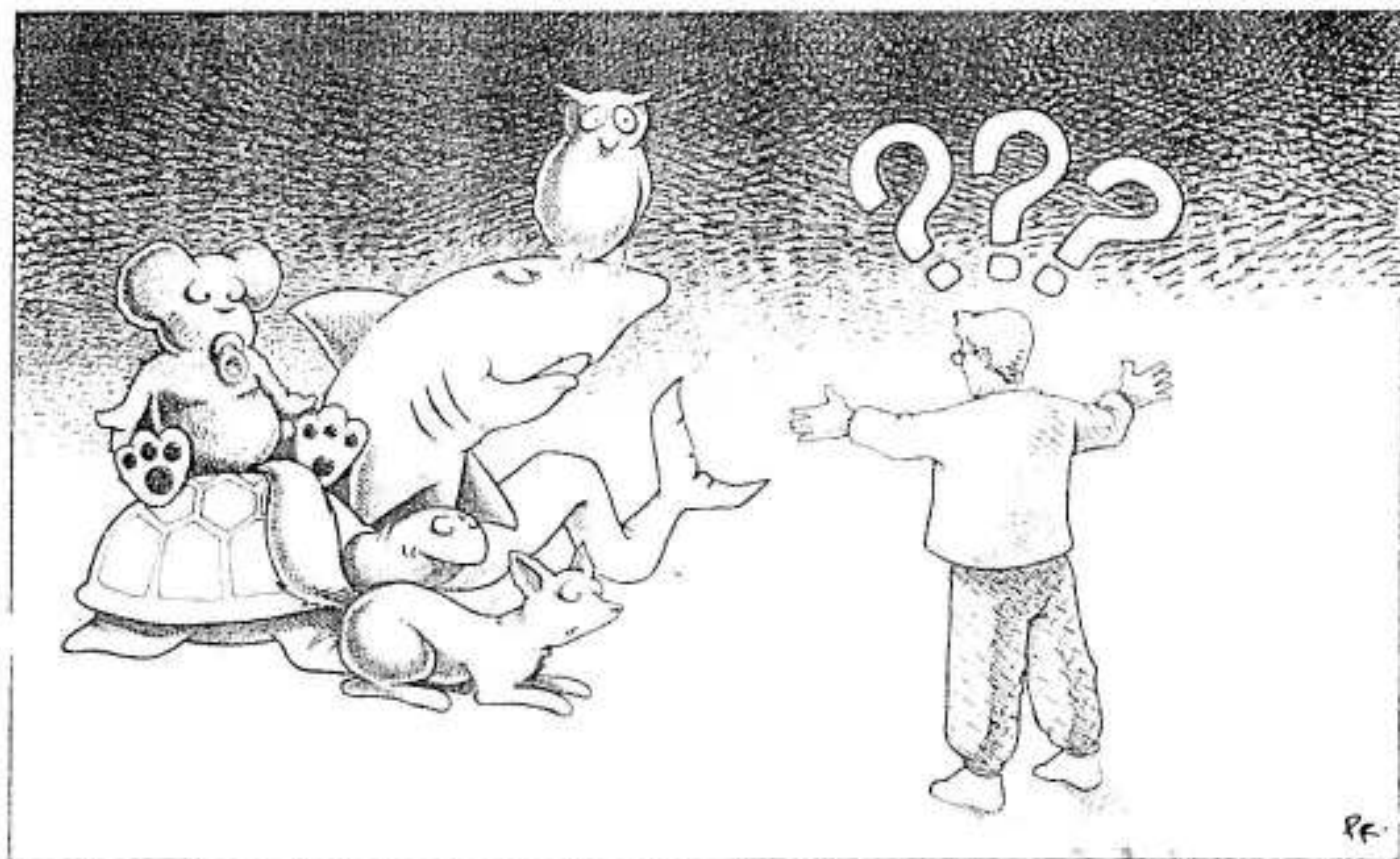
(Norms based on a sample of 161 forms completed in 1993-94.)



TESTE

LUÍS GRAÇA\*

# O BESTIÁRIO DO GESTOR DE CONFLITOS



Cada um de nós tem uma determinada maneira de lidar com os outros, na família entre os amigos no local de trabalho, etc. Cada um de nós tem um determinado estilo de comportamento em grupo. Por exemplo, há diferentes modos de gerir os conflitos entre duas ou mais pessoas. E disso todos temos experiência...

Esse estilo é, de certo modo, pessoal e único. Mas também não é rígido, tipo chapa 1. Mesmo o Chefe, lá na empresa muda de tática de vez em quando...

Em todo o caso esse estilo remete para valores, atitudes, percepções, experiências, comportamentos, etc. que foram modelando a nossa maneira de ser e de estar no mundo.

**DIRIGIR**

O leitor, que no seu trabalho do dia-a-dia tem de lidar com outras pessoas, tomar decisões, resolver problemas, etc., terá com certeza curiosidade em conhecer o seu estilo de gestão dos conflitos, a maneira como habitualmente aborda e resolve as situações de conflito.

Por isso, e antes de prosseguir a leitura deste artigo, responda ao teste "Qual é o seu animal de estimação?".

## TESTE

### Qual é o seu animal de estimação?

#### 1 INSTRUÇÕES:

Leia com atenção os 35 provérbios populares a seguir listados. Eles vão-lhe aparecer por ordem alfabética e numerados de 1 a 35. Cada um deles reflecte uma determinada atitude em relação aos conflitos em geral.

Utilizando uma escala, graduada de 1 a 5, assinale o seu grau de concordância ou de discordância em relação a cada um deles, pondo um círculo no respectivo algarismo. Por exemplo se **discorda totalmente** do provérbio "Quem se mete em bulhas, sai arranhado", marque 1; se **discorda**, mas só até certo ponto, marque 2; se **não discorda nem concorda**, se não sabe ou não tem opinião, marque 3; se **concorda totalmente**, marque 5; se **concorda**, mas só até certo ponto, marque 4.

Exprima sempre a sua opinião, seja ela positiva (5,4), ou negativa (1,2), procurando evitar tanto quanto possível a posição neutra correspondente a "Não discordo nem concordo" (3).

Tenha sempre presente a maneira mais ou menos característica como você aborda e resolve as diferentes situações de conflitos nas suas relações com os outros (a mulher ou o marido, os filhos, os amigos, o grupo de trabalho, etc.).

#### PROVÉRBIOS

1. A verdade e a razão fogem quando ouvem disputas

1 2 3 4 5

2. A verdade, ainda que amarga, se traga

1 2 3 4 5

3. Ao amigo molestar, nem a rir nem a brincar

1 2 3 4 5

4. Bom é ter amigos, nem que seja no inferno

1 2 3 4 5

5. Cem amigos é pouco, um inimigo é muito

1 2 3 4 5

6. Contra força de vilão, ferro na mão

1 2 3 4 5

7. Deus disse que quem ganhasse que se risse

1 2 3 4 5

8. Deus manda lutar, não manda vencer

1 2 3 4 5

9. Dos fracos não reza a História

1 2 3 4 5

10. Escutando, falando e errando, é que se aprende a falar

1 2 3 4 5

11. Estorninhos e pardais, todos somos iguais

1 2 3 4 5

12. Guarda-te do alvoroço do povo e de travar com o doido

1 2 3 4 5

13. Mais vale astúcia que força

1 2 3 4 5

14. Mais vale um covarde vivo que um herói morto

1 2 3 4 5

15. Mais vale um pássaro na mão que dois a voar

1 2 3 4 5

16. Melhor é alguma coisa que nada

1 2 3 4 5

17. Muito vale e pouco custa ao mau falar boa resposta

1 2 3 4 5

18. No jogo se perde o amigo e se ganha o inimigo

1 2 3 4 5

19. No meio é que está a virtude

1 2 3 4 5

20. Não sabe governar quem a todos quer contentar

1 2 3 4 5

21. O dente morde na língua, mas mesmo assim vivem juntos

1 2 3 4 5

22. O preto no branco fala como gente

1 2 3 4 5

23. Os homens conhecem-se pelas palavras e os bois pelos cornos

1 2 3 4 5

- |                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 24. Ouve, vê e cala, viverás vida folgada                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Quem a um castiga, a cem fustiga                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Quem deixa o certo pelo incerto, é pouco esperto                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Quem não quer perder não joga                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Quem não quer ser lobo, não lhe vista a pele                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Quem parte e reparte, e não fica com a melhor parte, é porque é burro ou no partir não tem arte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Quem seu inimigo poupa, às mãos lhe morre                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Quem tem cú tem medo                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Quem tudo quer, tudo perde                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Se um burro te zurrar, não lhe zurres                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Um dia vale dois para quem diz "já" e não "depois"                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Veste-te em guerra, arma-te em paz                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 2 DETERMINAÇÃO DO SEU ESTILO DOMINANTE

Utilizando para o efeito a tabela seguinte, veja qual foi a pontuação que deu a cada um dos 35 provérbios, identificados pelo respectivo número de ordem seguido do sinal de igualdade (=). Essa pontuação só poderá ser de 1 a 5. No fim, some a pontuação por colunas.

A pontuação de cada coluna pode ir de 7 (mínimo) a 35 (máximo).

Há 5 maneiras diferentes de ver e abordar os conflitos. A cada uma delas corresponde um simpático bichinho. Um desses bichinhos será porventura o seu animal de estimação ou a sua mascote... Quanto maior for a pontuação dada, tanto mais você se parece com esse bichinho. E vice-versa: quanto mais baixa for a pontuação, menores serão as parencas...

Por exemplo, se a sua pontuação fosse 33, 29, 21, 15, 7, nas colunas 1.9, 5.5, 1.1, 9.9 e 9.1, respectivamente, a sua atitude em relação aos conflitos seria claramente a do ursinho de peluche. Em contrapartida, você nada teria a ver com a família dos tubarões (ou de outros temíveis predadores)...

ESTILOS	TARTARUGA (1.1)	TUBARÃO (9.1)	URSINHO PELUCHE (1.9)	RAPOSA (5.5)	MOCHO (9.9)
	1=	6=	3=	8=	2=
	12=	7=	4=	13=	10=
	14=	9=	5=	15=	20=
	24=	25=	11=	16=	21=
	27=	29=	17=	19=	22=
	28=	30=	18=	26=	23=
	31=	35=	33=	32=	34=
TOTAL					

## 3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a conhecida grelha de Blake e Mouton (1968), e tendo em conta o contributo de outros autores que têm estudado estas coisas, tais como Burke (1970), Filley (1976), Jonhson e Jonhson (1982), etc., podemos definir cinco estilos de abordar as situações de conflito nas organizações.

### ESTILO DE GESTÃO DE CONFLITOS

Essa grelha é construída a partir das duas dimensões críticas do comportamento do gestor, medido numa escala de 1 a 9:

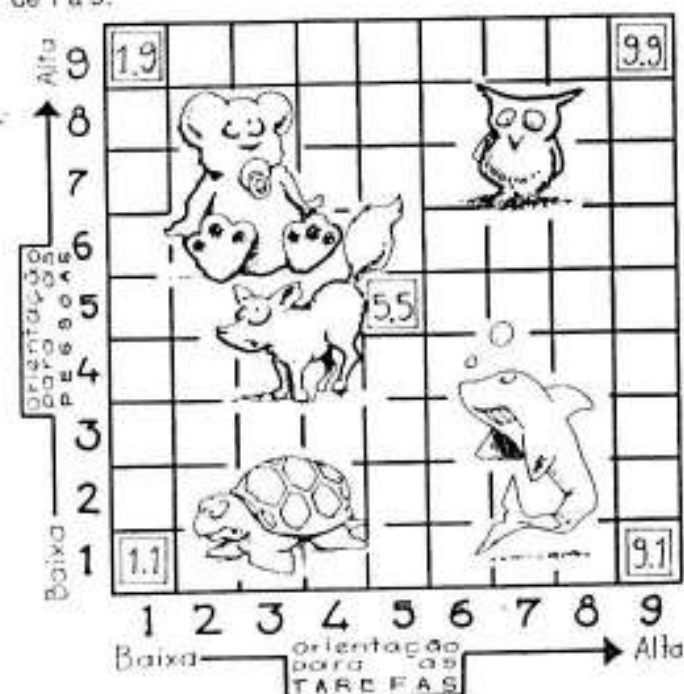


Figura 1 — Estilos de gestão dos conflitos.

1. A maior ou menor orientação para as pessoas: o chamado comportamento expressivo, de apoio ou de relacionamento (Elogiar, ouvir, aconselhar, etc.)

2. A maior ou menor orientação para as tarefas: o chamado comportamento instrumental ou directivo, virado para a realização dos objectivos (Estruturar, produzir, controlar, etc.).

O estilo 1.1 é o estilo do Chefe-não-te-rales, o que tem a mais baixa orientação (grau 1) quer para as pessoas, quer para as tarefas. E no outro extremo, o estilo 9.9 é o do Gestor-de-equipa, aquele que tem uma elevada orientação (grau 9) quer para as pessoas quer para as tarefas e que, portanto, consegue, através de métodos como a gestão participativa por objectivos, integrar justamente aquilo que é sempre difícil de conciliar em qualquer empresa: as necessidades, as expectativas e os valores do indivíduo, do grupo e da organização...

Em matéria de gestão do conflito organizacional, o estilo 1.1 corresponde ao gestor-tartaruga e o 9.9 ao gestor-mocho. Estes e os restantes estilos-tipo são a seguir identificados e caracterizados com mais pormenor.

### TIPOLOGIA DOS ESTILOS DE GESTÃO DOS CONFLITOS

**1.1** Você é um gestor tartaruga. EVITA o conflito. De preferência nunca se mete ao barulho, procurando não se envolver em situações em que tenha de tomar partido. Quando não pode mesmo evitar essas situações, fica à espreita da melhor ocasião para bater discretamente em retirada, mal as coisas se tornem feias...

Há várias maneiras de evitar o conflito: por exemplo, meter baixa na véspera de uma importante reunião em que se vão tomar decisões difíceis; adiar a resposta a um problema urgente; nunca dizer que não; nunca punir nem premiar os colaboradores, etc.

Quando você não pode bater em retirada, fecha-se na sua concha, optando pela "estrita neutralidade". Não se compromete com ninguém, não toma o partido de ninguém, alega não ter opinião pessoal, joga sempre à defesa: "Ainda não estudei o assunto... Vou levar o dossier para casa... Talvez no próximo fim de semana tenha tempo de me debruçar sobre o caso... Ainda não tenho luz verde por parte da Direcção"...

A experiência ter-lhe-á ensinado que a melhor maneira de lidar com situações explosivas é evitá-las, é não lançar achas para a fogueira, é esperar que os ânimos se acalmem. Para si, o inferno são os outros. É muito provável até que tenha uma experiência negativa de anteriores situações de conflito, situações essas que foi incapaz de gerir, ou que geriu mal, e cujo desfecho representou, para si, uma derrota humilhante.

A autopreservação, o ficar quieto no seu lugar, parece ser o seu único móbil. "Não fazer ondas, não chamar a atenção"... É claro que, com um gestor destes, o clima de

trabalho à sua volta acaba por se ressentir. O Gestor-tartaruga demite-se do seu papel, provoca ansiedade nos seus subordinados, causa mal-estar entre os seus superiores hierárquicos.



No fundo, detesta claramente o que faz, como chefe, e acaba por se sentir realizado fora do trabalho, lá onde tem as suas fantasias, os seus "hobbies", o seu aquário tropical...

Por seu turno, os seus colaboradores e subordinados sentem-se frustrados e desorientados, os problemas arrastam-se sem soluções à vista. Enfim, um estilo de abordar as situações de conflito - ou melhor, de as evitar! - em que decididamente todos perdem...

**1.9** Você é um Gestor-ursinho de peluche, procura ATENUAR tudo o que é diferença de opinião ou divergência de interesses susceptíveis de levar a situações de ruptura. De preferência você põe a ênfase nos grandes sentimentos, nos aspectos positivos, nos pontos em comum, nos consensos fáceis; faz apelos ao bom senso, ao coração e à razão. Mas por detrás do seu sorriso fotogénico de Pai Natal, há muita insegurança, muito medo irracional.

No fundo, o que você mais teme na vida é deixar de ser amado pelas outras pessoas, é ter de experimentar emoções negativas, sentimentos de rejeição e frustração, etc. Em contrapartida, procura o calor humano, a aprovação, a popularidade.

Preocupado em ser aceite pelos outros, é incapaz de usar métodos duros. De um modo geral, tem dificuldade em viver debaixo das grandes tensões provocadas pelos conflitos. Daí o seu discurso racionalizador, pacifista e paternalista: "Trabalhem, não se metam na política... a vida é bela, a gente é que dá cabo dela... Façam amor e não guerra... Não se exalte, olhe o coração... Somos todos uma grande família", etc.

Tal como o Gestor-tartaruga, você, sempre que pode, também evita o conflito, adiando a solução para os problemas, deixando que as emoções arrefeçam, pensando com

os seus botões que nada melhor remédio que o tempo para fazer esquecer...

Todos o consideram um "lipo porreiro", amável, polido, bem-educado. Mas o seu patrão tem o olho em si. Acha-o um mau gestor, e se calhar tem razão. Você é o género de pessoa que se preocupa demais com o bem-estar do seu pessoal e esquece o resto. Infelizmente a sua empresa não é propriamente um clube recreativo ou uma colónia de férias...

**5.5** Você é um **Gestor-raposa**. Para si, gerir é como fazer política. É a arte do compromisso, por excelência. **NEGOCIAR** é, para si, a arte de encontrar o meio termo, a solução equitativa que agrada a gregos e troianos. "No meio é que está a virtude", eis o seu lema.

Prefere as soluções práticas e os métodos mais fáceis como o voto. Joga para o empate, para a solução possível no imediato, desde que minimamente satisfatória. Adora as manobras de bastidores e os truques da diplomacia, mas impacienta-se quando as negociações se tornam difíceis, consumindo muito tempo.



É um estilo que pode ser eficaz e necessário em dadas situações. Reconhece-se que o conflito nas organizações é inevitável e que é preciso saber lidar com ele.

Além disso, o Gestor-raposa é uma pessoa aberta ao diálogo, experiente e sensata; gosta de ouvir e analisar os prós e os contras das soluções para os problemas, etc.. Em todo o caso, entra facilmente em choque com os subordinados que são directos e frontais, inconformistas e criativos, e que detestam as soluções de meias-lintas.

O Gestor-raposa acaba, muitas vezes, por ser conservador e demasiado cauteloso na tomada de decisão. Ao

mesmo tempo não motiva os subordinados em termos de participação, criatividade, imaginação, etc..

É um estilo em que, afinal, quase sempre todos perdem: o gestor, o subordinado e a organização...

**9.1** **FORÇAR** é o seu estilo característico. Você é um **Gestor-tubarão**. Por sistema procura atingir os seus objectivos pessoais sem se preocupar com os objectivos, os valores, as necessidades ou a sequer a simples aceitação dos outros.

Há um verbo que você decididamente não gosta de conjugar na 1ª pessoa do singular: é o verbo "perder". Para si, perder é sinal de fraqueza intolerável, representando uma diminuição humilhante do seu "status" e uma baixa considerável na sua auto-estima. Ganhar, pelo contrário, é realizar-se, é sinal de domínio e de poder.

Este estilo pode criar imensos problemas a uma organização: o conflito é suprimido mas as suas causas nunca serão discutidas nem sanadas. E, claro, na melhor oportunidade vêm à superfície...

**9.9** O conflito não só é inevitável como é necessário nas organizações: eis o que você, **Gestor-mocho** pensa bem. A sua sabedoria e experiência ensinaram-lhe que o conflito pode ser uma força criativa, ao trazer à superfície questões ignoradas, escamoteadas ou recalçadas, e portanto pode constituir um importante factor de mudança.

Directo, lúcido e frontal, para si o estilo que acha mais eficaz e que resulta de uma estratégia ganhadora, é a **CONFRONTAÇÃO**. Os problemas são equacionados e resolvidos de uma maneira construtiva (Ver. os 10 mandamentos do Gestor-mocho).

### ESTRATÉGIAS SUBJACENTES

A estratégia do Tubarão é claramente a da "Ganho eu perdes tu" (Fig. 2). Pode ser exemplificada nas reuniões em que se recorre ao voto e em que há uma maioria que ganha e uma minoria que perde.

O Chefe autocrático, fechado no seu gabinete, é o exemplo desta estratégia: ele tem sempre de ganhar por causa do seu poder posicional, da sua autoridade, do seu prestígio. Os seus subordinados ou colaboradores, em contrapartida, acabam por gastar imensa energia para lhe fazer face, esforçando-se por comunicar o menos possível e evitando situações perdedoras.

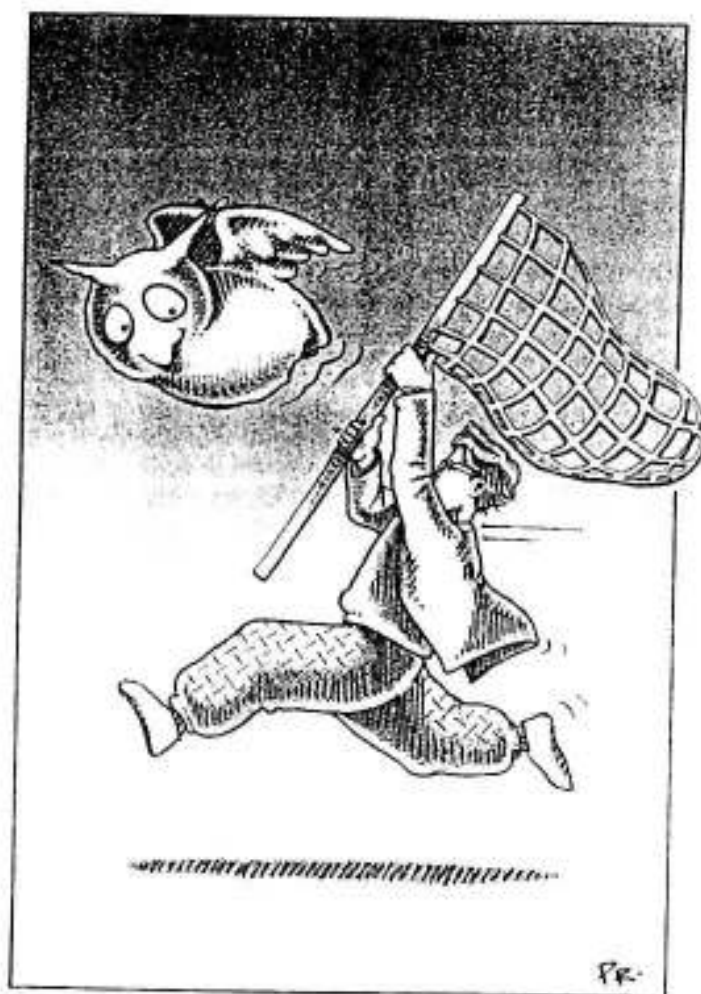
Em última análise toda a gente perde:

a) o gestor, porque os problemas, entretanto escamoteados, só surgem quando já é demasiado tarde;

b) o pessoal, transformado em "bode expiatório"; e

c) a empresa, porque as energias são dissipadas em acções de "guerrilha"...





	GANHO EU	GANHAS TU	PERCO EU	PERDES TU
GANHO EU		3		1
GANHAS TU	3		1	
PERCO EU		1		2
PERDES TU	1		2	

Fig.2 - Três estratégias na gestão do conflito

As estratégias da Tartaruga, do Ursinho de Peluche e da Raposa também elas são perdedoras.

Para a Raposa, "mais vale um pássaro na mão, do que dois a voar", o que quer dizer que nenhuma das partes consegue realmente o que quer. Fica-se pelo empate...

Mais notoriamente, tanto a Tartaruga como o simpático Ursinho de Peluche evitam o conflito aberto por causa da confrontação pessoal.

Em qualquer dos casos, não há tensão disruptiva, mas as soluções encontradas são geralmente mediocres. Ninguém ganha. Isso leva muitas vezes a que os participantes não se impliquem profundamente na implementação da solução escolhida, acabando esta por se tornar ineficaz.

ESTILOS DE GESTÃO DOS CONFLITOS	RESOLUÇÃO EFECTIVA		RESOLUÇÃO NÃO-EFECTIVA	
	Nº DE CASOS	%	Nº DE CASOS	%
TARTARUGA	0	0,0	5	9,4
URSIÑO DE PELUCHE	0	0,0	1	1,9
RAPOSA	6	11,3	3	5,7
TUBARÃO	13	24,5	42	79,2
MOCHO	31	58,5	0	0,0
OUTROS	3	5,7	2	3,8
TOTAL	53	100,0	53	100,0

Fig.3 - Eficácia relativa dos diferentes estilos de gestão dos conflitos, segundo a experiência de meia centena de gestores. FONTE: adap. de Burke (1970).

A estratégia "Ganho eu, ganhas tu" visa encontrar soluções para os problemas organizacionais na base de 2 critérios-chave:

- a) Alta qualidade ou racionalidade da solução
- b) Elevado grau de aceitação ou empenhamento dos actores que a vão implementar

Esta estratégia é a única que corresponde à atitude Mocho e é de todas sem dúvida a mais eficaz (Fig. 3).

### OS DEZ MANDAMENTOS DO GESTOR-MOCHO

- 1 - Todas as pessoas envolvidas num conflito são parte interessada no resultado desse conflito, e acreditam que têm possibilidade de resolvê-lo de maneira efectiva.
- 2 - O conflito não está tanto nas pessoas, individualmente, como sobretudo na relação entre as pessoas.
- 3 - Nunca personalizar o conflito mas também não ignorar ou escamotear os diferentes pontos de vista.
- 4 - "Meter-se na pele do outro" para tentar compreender o problema.
- 5 - Raramente a razão está só de um lado. Há o verso e o reverso da medalha.

6 - Saber identificar o problema é tão (ou mais) importante do que saber resolvê-lo.

7 - Examinar as suas próprias atitudes e comportamentos (reserva, hostilidade, etc.) antes de estabelecer um primeiro contacto com a outra parte e, tanto quanto possível, atenuar as diferenças (de estatuto, de poder, etc.) que possam constituir obstáculo à comunicação e ao trabalho em conjunto.

8 - Nunca agir como o advogado na barra do tribunal, segundo a crença de que a melhor defesa é o ataque.

9 - Evitar as situações em que é preciso "salvar a face".

10 - Compreender porque é que os outros gestores (as Tartarugas, os Ursinhos de Peluche, as Raposas e os Tubarões) são, de uma maneira geral, menos eficazes na resolução dos conflitos.

\* SOCIOLOGO, Docente na Escola Nacional de Saúde Pública

## THE BIG FIVE LOCATOR

*Pierce J. Howard, Phyllis L. Medina, and Jane M. Howard*

Name: \_\_\_\_\_

*Instructions:* On each numerical scale that follows, indicate which point is generally more descriptive of you. If the two terms are equally descriptive, mark the midpoint.

- |     |                                |   |   |   |   |   |                         |
|-----|--------------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
| 1.  | Eager                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Calm                    |
| 2.  | Prefer Being with Other People | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Prefer Being Alone      |
| 3.  | A Dreamer                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | No-Nonsense             |
| 4.  | Courteous                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Abrupt                  |
| 5.  | Neat                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Messy                   |
| 6.  | Cautious                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Confident               |
| 7.  | Optimistic                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Pessimistic             |
| 8.  | Theoretical                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Practical               |
| 9.  | Generous                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Selfish                 |
| 10. | Decisive                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Open-Ended              |
| 11. | Discouraged                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Upbeat                  |
| 12. | Exhibitionist                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Private                 |
| 13. | Follow Imagination             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Follow Authority        |
| 14. | Warm                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Cold                    |
| 15. | Stay Focused                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Easily Distracted       |
| 16. | Easily Embarrassed             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Don't Give a Darn       |
| 17. | Outgoing                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Cool                    |
| 18. | Seek Novelty                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Seek Routine            |
| 19. | Team Player                    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Independent             |
| 20. | A Preference for Order         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Comfortable with Chaos  |
| 21. | Distractible                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Unflappable             |
| 22. | Conversational                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Thoughtful              |
| 23. | Comfortable with Ambiguity     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Prefer Things Clear-Cut |
| 24. | Trusting                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Skeptical               |
| 25. | On Time                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Procrastinate           |

N=\_\_\_\_\_ E=\_\_\_\_\_ O=\_\_\_\_\_ A=\_\_\_\_\_ C=\_\_\_\_\_