

TESTE DE JOHARI – Exemplo 1

As atribuições destes pontos deverão ser feitas de acordo com a tabela abaixo:

- 0 - não corresponde de modo algum;
- 1 - tem alguma semelhança;
- 2 - ligeiramente mais próximo, do meu comportamento típico;
- 3 - próximo do meu comportamento típico;
- 4 - bastante próximo do meu comportamento típico;
- 5 - descrevem exatamente o meu comportamento;

Exemplo:

Se

“a” corresponde de modo bastante aproximado do seu comportamento típico

4 pontos

e

“b” tem alguma semelhança, a pontuação a ser dada será:

1 ponto

Total: 5 pontos

A seguir, apresentamos uma série de possíveis situações dentro de um ambiente de trabalho. Como você agiria se estivesse envolvido nelas?

ATENÇÃO

Há uma tendência do que chamamos de AUTO VALORIZAÇÃO.

Se você não responder as perguntas HONESTAMENTE, o resultado também não será HONESTO.

Responda com CALMA, com TRANQUILIDADE, pensando no seu auto desenvolvimento, aproveitando este raro momento para um AUTO FEEDBACK.

TESTE 1 (uso geral):

1. Você foi convocado para realizar um trabalho com outro colega do qual você demonstra apresentar um “conflito de personalidade”. Neste trabalho haverá a necessidade de vocês demonstrarem colaboração mútua. Você e ele irão iniciar o primeiro encontro onde estarão negociando prazos e responsabilidades sob o projeto. Você neste primeiro encontro:

- a) (____) Diria ao seu colega que ambos necessitam rever o “conflito de personalidade” que possuem para que o trabalho prossiga com sucesso.
- b) (____) Evitaria comentar os problemas de “conflito de personalidade” que possuem a intenção de não prejudicar o andamento do trabalho que estaria iniciando.

2. Se eu descobro antes de iniciar uma negociação, que a contra-parte é um ex-colega de trabalho, com quem tive uma discussão acirrada no passado recente e que ultimamente vem falando mal de mim para outros colegas, eu:

- a) (____) Não chamaria a atenção sobre seu comportamento com receio de piorar as coisas, e deixaria que o “tempo” cuidasse de tudo.
- b) (____) Comentaria com ele sobre o que está ocorrendo e perguntaria de que maneira ele considera que nossas desavenças poderão vir a prejudicar esta negociação.

3. Durante um projeto onde eu e um funcionário já passamos por vários processos de negociação; e ele (funcionário) começasse a apresentar certo distanciamento e a me atender somente naquilo que necessito sem emitir outros comentários, eu:

- a) (____) Interromperia a negociação e perguntaria o que está acontecendo com ele, indicando o seu atual comportamento como estranho para comigo.
- b) (____) Manteria o mesmo comportamento que ele, já que tudo o que estou pedindo ele vem oferecendo.

4. Se, numa negociação com minha equipe, a conversa tomasse um rumo do qual eu não dominasse o assunto e a minha opinião fosse indicada como decisiva para resolver o problema em questão, eu:

- a) (____) Buscaria desviar a atenção dizendo que outro colega teria maiores condições de opinar sobre o tema, omitindo assim minha opinião.
- b) (____) Diria que não tenho conhecimento sobre o tema, confessando minha ignorância e encorajando a mesma a continuar a debater o assunto sem a minha contribuição momentânea.

5. Durante uma negociação com a equipe, percebo que um dos funcionários tenta-me dizer que estou me comportando de forma inadequada e prejudicando o andamento do processo de negociação, eu:

- a) (____) Solicitaria que ele me informasse o que realmente estou fazendo de inadequado para que pudesse vir a adequar o meu comportamento.
- b) (____) Explicaria que minha atitude tem a ver com o comportamento dos demais e que na verdade estou respondendo a forma pela qual estou entendendo o que está sendo analisado na discussão.

6. Caso fosse convidado para em grupo negociar a indicação de uma pessoa para assumir um cargo de liderança num dado grupo, e soubesse que a pessoa mais indicada pelos demais convidados que também foram designados para este trabalho de seleção não conta com condições básicas para liderar pessoas, eu:

- a) (____) Iria somente dizer o nome da minha indicação sem mencionar dados sobre o candidato mais cotado.
- b) (____) Comentaria com os demais convidados às informações que possuo, oferecendo a todos os indícios de que o indicado não é a pessoa mais apropriada para atuar como líder de grupos

7. Se eu sentisse que numa reunião de feedback com um funcionário que ele está me tratando injustamente, eu:

- a) (____) Lhe perguntaria se existe algum problema que envolva a minha pessoa, que eu desconheça, e porque eu estou sendo injustamente tratado.
- b) (____) Não perguntaria nada, mas ficaria na expectativa de que ele viesse a me procurar e a apresentar um comportamento mais maduro durante a reunião.

8. Se eu estivesse passando por problemas pessoais, que me deixassem extremamente preocupado, mas que por força de trabalho durante uma reunião com a equipe externasse minha irritação para com eles, e um dos funcionários me dissesse que eu estou irritado e que a reunião de trabalho não estava seguindo um rumo natural por causa do meu comportamento, eu:

- a) (____) comentaria que estou passando por um momento difícil, pediria desculpas e solicitaria o adiamento da discussão até que tivesse maior equilíbrio para poder continuar a tratar o assunto em questão.
- b) (____) ouviria o comentário e solicitaria para que continuássemos a reunião, uma vez que temos um problema para ser resolvido.

9. Se durante uma negociação de avaliação de desempenho com um funcionário, percebesse que o relacionamento com ele estivesse sendo prejudicado por discussões sobre um projeto que desenvolvemos no passado e que este fato estaria prejudicando o andamento do processo de avaliação de desempenho que estamos realizando agora, eu:

- a) (____) Me tornaria mais cauteloso em minhas conversas com ele para evitar que tal assunto voltasse à baila e prejudicasse ainda mais o processo de negociação.

b) (____) Diria a ele que nosso relacionamento está sendo afetado pela controvérsia sobre o referido assunto, e sugeriria discuti-lo até que o mesmo fosse resolvido, uma vez que devemos dar continuidade à negociação.

10. Se durante uma reunião com a equipe, percebesse que um dos membros do grupo estivesse apresentando comportamento inadequado que esta prejudicando o andamento do trabalho, eu:

a) (____) Não demonstraria minha opinião para este funcionário que está apresentando comportamento inadequado.

b) (____) Chamaria este funcionário em particular e trocaria com ele minha percepção sobre o seu comportamento e o quanto o mesmo vem prejudicando o andamento da reunião.

Transfira as pontuações para a tabela abaixo, de acordo com os valores que você colocou nos itens A e B de cada questão.

Note que as questões não estão em ordem.

Receber Feedback			Dar Feedback		
QUESTÕES	ÍTENS	PONTOS	QUESTÕES	ÍTENS	PONTOS
2	B		1	A	
3	A		4	B	
5	A		6	B	
7	A		9	B	
8	B		10	B	
TOTAL		Receber	TOTAL		Dar

Passo 1

Baseado no slide anterior pegue o valor total do item “Receber Feedback”, encontre o valor correspondente na Linha “Receber Feedback” e faça um traço vertical.

Veja exemplo próximo slide.

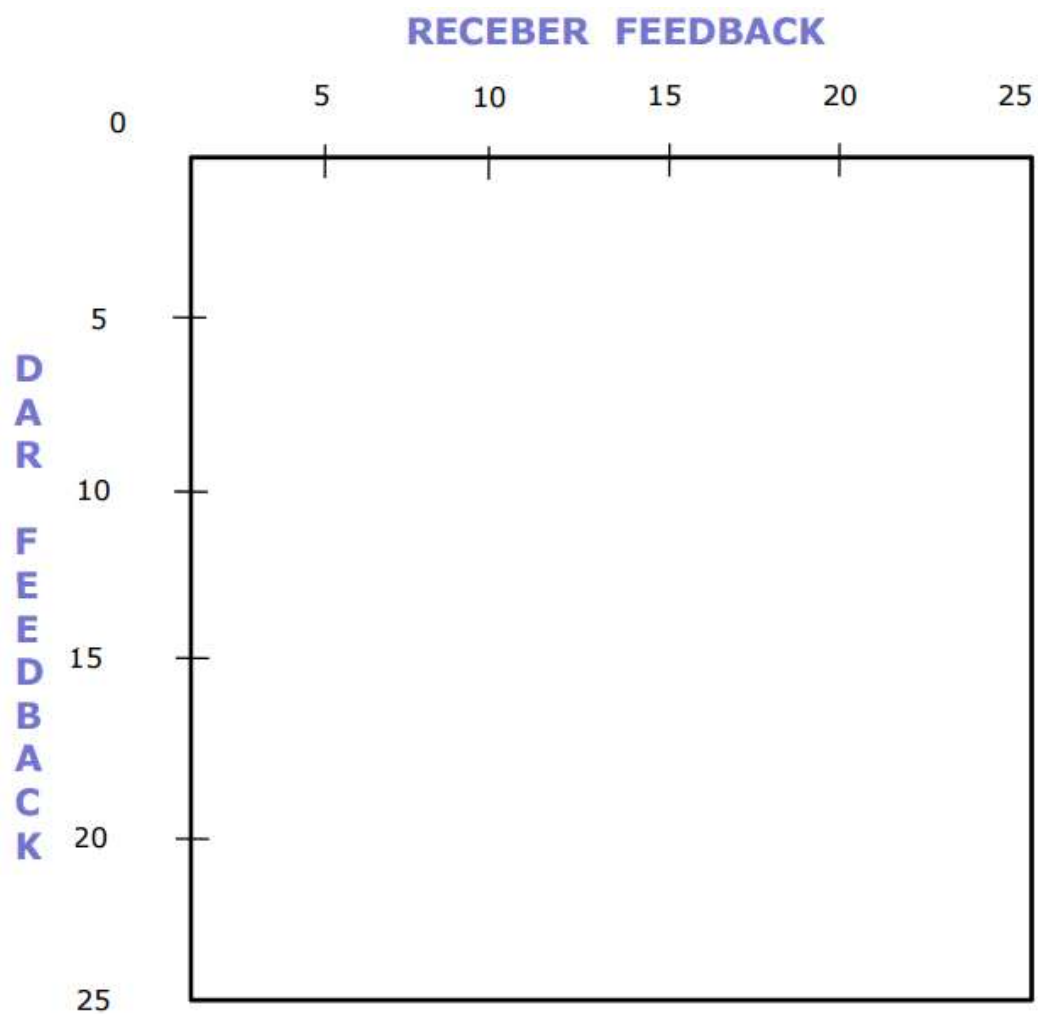
Passo 2

Baseado no slide anterior pegue o valor total do item “Dar Feedback”, encontre o valor correspondente na Linha “Dar Feedback” e faça um traço horizontal.

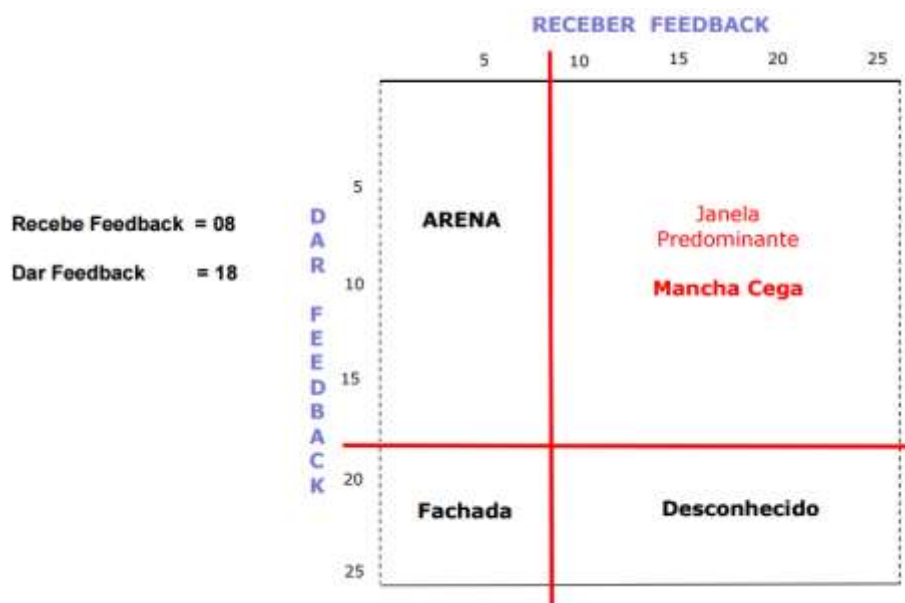
Veja exemplo próximo slide.

Resultado

O quadrante com maior abertura representa sua habilidade de dar ou receber feedback, de acordo com os próximos slides.



Exemplo:



Os quadrantes, sendo observados em termos de coluna e barras, podem diferenciar-nos no grupo.

A primeira coluna contém aquilo que sabemos a nosso respeito.

A segunda coluna contém aquilo que não sabemos a nosso respeito.

A primeira barra contém o que os outros conhecem a nosso respeito.

A segunda barra contém aquilo que os outros desconhecem a nosso respeito.

Estes quadrantes, sendo observados particularmente, são definidos como área cega e/ou mancha cega, arena, fachada e desconhecida. (Essas denominações variam).

É um modelo conceitual ou perspectivo para uma visão do relacionamento interpessoal.

Com os quatro quadrantes de uma janela pode-se ver como as pessoas se relacionam em grupos.

A dinâmica do relacionamento interpessoal faz esses quadrantes se moverem (aumentando e diminuindo) principalmente após respostas aos estímulos (feedback) que recebemos ao nos relacionarmos em grupo. Estes por sua vez, nos ajudam a compreender uns aos outros.



ARENA ou AREA LIVRE

Quem tem este quadrante predominante possui grande facilidade em receber feedback (visando seu auto desenvolvimento) assim como dar feedback (visando o desenvolvimento do outro).

É o único espaço livre e claro.

Nele se encontram experiências e dados conhecidos pela própria pessoa e por aqueles que a rodeiam. É a área que se caracteriza pela livre troca de informações entre o “eu” e “os outros”. Esta área aumenta a medida que o nível de confiança cresce entre as pessoas num processo de relacionamento interpessoal onde são compartilhadas mais informações, especialmente as de caráter pessoal. Caso você não se encontre nesta área, o próprio feedback é a cura, pois se você começar a solicitar feedback sobre seu comportamento e sua performance, assim como dar feedback para as outras pessoas, você iniciará um processo de transparência, tornando-se uma pessoa aberta para o desenvolvimento pessoal. Neste quadrante está o processo de crescimento e mudança comportamental.

Característica (eu e os outros conhecemos este meu lado): Menos erros de Interpretação, Norma de Franqueza, Espontaneidade, Menos Gastos de Energia, Confiança Mutua, Criatividade;

MANCHA CEGA

Neste quadrante estão as pessoas que possuem grande facilidade em dar feedback, sendo na maioria dos casos ofensivos. Receber feedback já não é seu forte, pois costuma negar a maioria das informações que lhe são passadas.

Pessoas com temperamento Mancha Cegas desenvolvem uma conduta de excessivo foco no resultado, buscando atingir e superar metas a qualquer preço chegando a apresentar descontrole emocional em algumas situações, posicionando-se de forma agressiva e destemperada, criando desconforto e ansiedade nos outros.

Ao lidar com pessoas Mancha Cega é importante que você não o interrompa. Depois que ele disser tudo que tem a dizer, dê razão pelo que ele está sentindo e não pela forma que ele está falando. A partir deste momento você terá abertura para dizer o que pensa, uma vez que aceitou seu posicionamento emocional.

Pessoas que estão neste quadrante e desejam migrar para o **Arena**, devem pedir muitos feedbacks sobre seu comportamento e performance para iniciar um processo de percepção de que seu comportamento muitas vezes agride ao próximo impedindo um relacionamento interpessoal saudável.

Refletir antes de dar feedback para as pessoas também é aconselhável para amenizar sua agressividade e descontrole emocional. Muitas vezes o Mancha Cega está certo no “que” diz, mas o “como diz” coloca por água abaixo todo seu argumento.

Característica do “eu cego” (o grupo reconhece em mim e eu desconheço): Crítico, Egocêntrico, Exagerado nas Convicções, Autoritário e Gerador de Hostilidade.

FACHADA OU ÁREA OCULTA (eu secreto)

A pessoa com características de Fachada, até recebe bem o feedback, mas demora muito para reagir a mudança comportamental. Ela precisa de muita pesquisa, muita análise para comprovar de que ela precisa de uma mudança, e isto pode levar um tempo maior do que o necessário.

Dar feedback nem pensar, pois pode demonstrar suas falhas para as outras pessoas e isto para ele é inadmissível.

É na fachada que se encontra muito daquilo que conhecemos de nós mesmos e que mantemos oculto para os demais. Temos medo que se o grupo vier, a saber, dos nossos sentimentos, percepções e opiniões, este mesmo grupo pode nos rejeitar, atacar e nos atingir de alguma forma.

O movimento necessário para pessoas que estão neste quadrante é se abrir, dar muito feedback, pois através deste movimento ele perceberá que o grupo o conhecerá mais e não o rejeitará ou atacará. Percebendo isto esta pessoa inicia um processo de abertura da sua arena. Característica do “eu secreto” (eu conheço e o grupo desconhece): Pergunta sobre si, sabe a posição dos outros, sentimento de rejeição, baixo risco, controle dos outros, desconfiança/reserva, Irritação/retraimento.

DESCONHECIDO (A)

Pessoas do quadrante Desconhecido tem muita dificuldade para receber feedback, pois ela desconhece totalmente seus comportamentos limitantes e positivos, portanto qualquer informação que ela recebe é praticamente nula, sem sentido algum.

Se esta pessoa não se conhece, conhecer o outro também é difícil, portanto também não dá feedback.

Esta área contém fatores da personalidade dos quais as pessoas não estão conscientes. É um quadrante que representa nosso desconhecido ou inexplorado e poderá compreender coisas

como dinâmica interpessoal, ocorrências da primeira infância, potencialidades latentes e recursos por descobrir.

Para saírem do “Desconhecido” estas pessoas precisam passar por um processo de descobrimento pessoal, através de treinamentos que visam a auto descoberta. O processo terapêutico também é indicado, pois um profissional habilitado poderá despertar nesta pessoa, suas potencialidades e limitações.

Pedir e dar feedback é outro processo de cura para este quadrante, pois receber informações repetidas pode despertar o desconhecido na pessoa.

Neste quadrante não há desenvolvimento pessoal pois a pessoa anula qualquer informação importante para o crescimento comportamental.

Característica “eu desconhecido” (eu e o grupo desconhecemos): Potencial Inexplorado, Criatividade reprimida, Relacionamento Interpessoal, Comportamentos rígidos, Aversão a Riscos, Observador, Burocrata.

FONTE: Ricardo Piovan

TESTE 2

(avaliando a percepção com: os subordinados, com os pares e com os superiores)

Instruções para o preenchimento dos questionários

O seu sucesso no trabalho e em qualquer ambiente que você frequente depende da maneira como você se relaciona com as pessoas que estão ao seu redor.

Dependendo do seu modo de lidar com as diferentes situações que se apresentam no trabalho e em qualquer outro lugar, isto pode determinar o seu sucesso pessoal e/ou da organização. Este inventário tem o objetivo de saber qual o seu comportamento diante de situações que envolvem a sua relação com outras pessoas.

Não existe resposta certa. A MELHOR resposta é aquela que representa com maior fidelidade a sua atuação no trabalho.

INSTRUÇÕES:

Cada uma das 60 (sessenta) situações deste questionário possui 2 (duas) alternativas. Você deverá indicar qual das duas respostas corresponde mais ao SEU modo de lidar com a situação. Responda aquilo que você FARIA e não o que você acha que deveria ser feito. Em cada item **você deverá distribuir 5 (cinco) pontos, das seguintes maneiras:**

Exemplos:

Se A for inteiramente característico do que você faria e B inteiramente não-característico, dê “5” pontos para a alternativa A e “0” ponto para a alternativa B, assim:

A (5) B (0)

Se A for consideravelmente característico do que você faria e B algo característico, dê “4” pontos para a alternativa A e “1” ponto para a alternativa B, assim:

A (4) B (1)

Se A for apenas um pouco mais característico do que B, dê “3” pontos para a alternativa A e “2” ponto para a alternativa B, assim:
A (3) B (2)

Cada uma das três combinações acima pode ser usada de maneira inversa, por exemplo, se você achar B ligeiramente mais característico do que A, dê “2” pontos para a alternativa A e “3” ponto para a alternativa B, assim:
A (2) B (3)

Lembre-se:

NÃO EXISTE RESPOSTA CERTA OU ERRADA.

Qualquer tentativa em dar respostas “corretas” ou “incorretas”, ape nas irá distorcer o seu significado e invalidar os resultados do teste.

PARTE I - RELAÇÃO COM OS COLABORADORES

Qual seria minha possível reação nas diversas situações:

1. Caso um de meus funcionários tivesse problemas por ter pontos de vista discordantes com o gerente de outro departamento de cuja cooperação dependo para realizar meu trabalho:
A () Me posicionaria dizendo que em parte ele seria responsável pelos conflitos que pudessem surgir com aquela pessoa, e o quanto ele a estaria afetando com sua atitude;
B () Receoso de minha incapacidade em lidar com eles, após obter conhecimento do assunto, acabaria não me envolvendo.
2. Caso eu percebesse que diante de minha pessoa, um funcionário sente-se constrangido devido à um desentendimento que tivemos anos atrás:
A () Tentaria deixar o assunto de lado e, para não complicar a situação, eu não o alertaria sobre seu comportamento;
B () Tentaria conversar com ele sobre o que mudou em nossa relação após o desentendimento, lhe perguntando o que ele pensava sobre isso, dizendo-lhe minha opinião sobre o seu comportamento.
3. Caso um de meus funcionários se retraísse, evitando-me mas agindo de acordo com minhas instruções:
A () Perguntar-lhe-ia por que ele está agindo daquela maneira, alertando-o sobre seu comportamento;
B () Manteria nossos contatos somente a nível profissional, supondo que fosse seu desejo, e agindo como ele estivesse agindo.
4. Caso numa conversa com meu funcionário surgisse um assunto que eu deveria ter muito conhecimento, mas que na realidade eu desconhecia e estava desinformado sobre esse assunto:
A () Buscaria outros assuntos à fim de que não fossem feitas perguntas questionando meus conhecimentos;
B () Não me importaria com sua reação, incentivando a continuidade da conversa e deixando claro meu desconhecimento do assunto.

5. Caso me fosse apontado, pelo meu funcionário minha ineficácia em alguns comportamentos junto a meus subordinados:
A () O incentivaria a detalhar suas observações e sugestões para possíveis mudanças de minha parte;
B () Tentaria lhe explicar o motivo do meu comportamento.
6. Caso meu funcionário fosse aceito por um gerente de outro departamento, em período experimental, para um cargo que ele desejasse muito, mas que eu considerasse estar além de suas qualificações:
A () Deixaria que ele, juntamente com o outro gerente, resolvessem o assunto do jeito deles, não fazendo quaisquer considerações;
B () Colocaria minhas considerações para ambos e deixaria que eles tomassem a decisão final.
7. Caso eu sentisse que um de meus funcionários estivesse agindo incorretamente com os demais colegas, e eles nada dissessem sobre o fato para mim:
A () Tentaria questionar o grupo de funcionários para levantar se eles sabem o que está ocorrendo;
B () Esperaria que o grupo de funcionários me procurasse, não lhes perguntando nada a respeito.
8. Caso um de meus funcionários me dissesse que eu me irrita e ajo agressivamente com ele e com os demais, em fatos que ele não considera importantes, e eu, naquele momento, estivesse preocupado com vários assuntos pessoais:
A () Dir-lhe-ia que eu gostaria de não ser perturbado, que realmente estava preocupado e que possivelmente, por algum tempo, ainda ficaria irritado;
B () Não tentaria explicar meu comportamento, mas ouviria suas reclamações.
9. Caso um de meus funcionários me fizesse comentários desagradáveis sobre um outro e, sendo que eu estivesse sabendo que este funcionário ficaria magoado em ouvi-los:
A () Diria que ninguém acreditaria em tais comentários e que eu ignorava o assunto;
B () Diria quando e quem o havia dito, relatando exatamente o que tivesse escutado.
10. Caso um de meus funcionários apontasse que eu tinha problemas de pontos de vista discordantes com um colega de outro departamento, e que ele dependia da cooperação desse elemento para que seu trabalho fosse realizado:
A () Não discutiria mais o assunto por achá-lo ilógico e incoerente;
B () Tentaria descobrir o quanto seu trabalho estaria sendo prejudicado por essa situação, discutindo abertamente com ele à respeito.
11. Caso após várias discussões com um de meus funcionários à respeito de assuntos importantes, nossas relações içassem prejudicadas:
A () Conversaria com ele cuidadosamente, não voltando ao assunto para não agravar mais nosso relacionamento;
B () Iria sugerir que conversássemos à respeito, tentando resolver o assunto, mostrando os efeitos que essas discussões provocaram em nossas relações.
12. Caso numa entrevista de avaliação com um dos meus funcionários ele sugerisse que discutíssemos também o meu desempenho:

A () Diria que meu superior estaria numa posição melhor para julgar meu desempenho, cortando o comentário.
B () Encorajaria seus comentários, aceitando com satisfação a oportunidade de saber como ele analisa meu trabalho.

13. Caso um de meus funcionários confessasse que age de maneira hostil em relação a um de seus colegas que ele considera desleal para com os outros, sendo que eu concordo com ele:

A () Apesar de ouvi-lo, não emitiria minha opinião negativa, pois ele poderia vir a me causar dificuldades, revelando o que eu lhe teria dito em confiança;
B () Com a finalidade de que meu funcionário soubesse minha opinião, ouvi-lo-ia e concordaria com seus comentários.

14. Caso eu desconfiasse da existência de comentários desagradáveis a meu respeito entre meus funcionários e soubesse que um deles estava ciente disso:

A () Esperaria que ele comentasse algo quando quisesse, evitando tocar no assunto;
B () Tentaria abordar o assunto, perguntando-lhe o que ele sabia a respeito.

15. Caso eu observasse o relacionamento do meu chefe com o resto da equipe e chegasse a conclusão de que ele estaria fazendo coisas que limitassem sua eficácia:

A () Para não parecer que estou interferindo em assuntos que não me dizem respeito, não daria minha opinião;
B () Diria minhas observações e reações a respeito, me arriscando a passar por "fofoqueiro".

16. Caso numa conversa com dois de meus superiores e um deles mencionasse alguns de seus planos que poderiam vir a afetar meu departamento, sendo que eu não estava ciente dos mesmos:

A () Tentaria obter mais informações sobre os planos e suas opiniões a respeito;
B () Permitiria que mudassem de assunto se desejassem, deixando-os à vontade para falar ou não a respeito do assunto.

17. Caso meu chefe demonstrasse preocupação constante, rebelando-se contra mim e contra os outros, por fatos aparentemente sem importância, chegando a se irritar comigo e com os outros:

A () Presumindo que seus problemas fossem pessoais e momentâneos e que não seria de minha conta, eu não o aborreceria por determinado tempo;
B () Numa conversa com ele, procuraria lhe mostrar até que ponto seu comportamento estaria nos incomodando.

18. Caso eu começasse a ter antipatia pelo meu chefe chegando a sentir que isso estaria interferindo na produtividade de ambos:

A () Deixaria que ele percebesse meus sentimentos, mantendo nossas relações numa base estritamente profissional, não lhe dizendo diretamente o que pensava a respeito;
B () Para que pudéssemos continuar com nossos trabalhos, falaria sobre meus sentimentos, tentando mudar e amenizar o clima.

19. Caso numa conversa com meu chefe, que é muito sensível e inseguro, ele pedisse minha opinião sobre o seu desempenho:
A () Não enfatizaria seus erros para não desmotivá-lo e abalá-lo;
B () Exporia seus erros, para então enaltecer sua supervisão.
20. Caso eu soubesse que estaria sendo considerado para uma promoção a um cargo de alta gerência e que a atitude de meu chefe para comigo, no momento são negativas:
A () Tentaria ver onde seria possível melhorar, discutindo com ele meus pontos fracos como gerente;
B () Visando poder realizar um melhor trabalho no futuro, tentaria avaliar sozinho meus pontos fracos como gerente.

PARTE II - RELAÇÃO COM OS COLEGAS/PARES

Qual seria minha possível reação nas diversas situações:

1. Caso um colega meu tivesse problemas de pontos de vista discordantes com o gerente de outro departamento com que ele deveria auxiliar para a realização do próprio trabalho:
A () Eu diria que em parte ele seria responsável pelos conflitos que ele pudesse vir a ter com outras pessoas e mostraria o quanto a outra pessoa está sendo afetada pela sua atitude;
B () Receoso de minha incapacidade em lidar com eles, após obter conhecimento do assunto, acabaria não me envolvendo.
2. Caso eu percebesse que diante de minha pessoa, um dos meus colegas sente-se constrangido devido à um desentendimento que tivemos anos atrás:
A () Tentaria deixar o assunto de lado e, para não complicar a situação, eu não o alertaria sobre seu comportamento;
B () Tentaria conversar com ele sobre o que mudou em nossa relação após o desentendimento, lhe perguntando o que ele pensava sobre isso, dizendo-lhe minha opinião.
3. Caso um de meus colegas de trabalho começasse a me evitar, retraindo-se mas agindo de maneira educada:
A () Perguntar-lhe-ia por que ele está agindo daquela maneira, alertando-o sobre seu comportamento;
B () manteria nossos contatos somente a nível profissional, supondo que fosse seu desejo, e agindo como ele estivesse agindo.
4. Caso numa conversa com um de meus colegas surgisse um assunto que eu deveria ter mais conhecimento, mas que na realidade eu desconhecia e estava desinformado sobre esse tema:
A () Buscaria outros assuntos à fim de que não fossem feitas perguntas questionando meus conhecimentos;
B () Não me importaria com sua reação, incentivando a continuidade da conversa e deixando claro meu desconhecimento do assunto.

5. Caso me fosse apontado, por um colega, minha ineficácia em alguns comportamentos junto a outros colegas:
A () O incentivaria a detalhar suas observações e sugestões para possíveis mudanças de minha parte;
B () Tentaria lhe explicar o motivo do meu comportamento.
6. Caso um de meus colegas fosse aceito por um gerente de outro departamento, em período experimental, para um cargo que ele desejasse muito, mas que eu considerasse estar além de suas qualificações:
A () Deixaria que ele, juntamente com o outro gerente, resolvessem o assunto do jeito deles, não fazendo quaisquer considerações;
B () Colocaria minhas considerações para ambos e deixaria que eles tomassem a decisão final.
7. Caso eu sentisse que um de meus colegas estivesse agindo incorretamente com os outros colegas, e eles nada dissessem sobre o fato para mim:
A () Tentaria questionar o grupo de colegas para levantar se eles sabem o que está ocorrendo;
B () Esperaria que os colegas me procurassem, não lhes perguntando nada a respeito.
8. Caso um de meus colegas me dissesse que eu me irrita e ajo agressivamente com ele e com os demais, em fatos que ele não considera importantes, e eu, naquele momento, estivesse preocupado com vários assuntos pessoais:
A () Dir-lhe-ia que eu gostaria de não ser perturbado, que realmente estava preocupado e que possivelmente, por algum tempo, ainda ficaria irritado;
B () Não tentaria explicar meu comportamento, mas ouviria suas reclamações.
9. Caso um de seus colegas comentasse coisas desagradáveis sobre outro colega, sabendo que eu lhe magoaria comentando com ele tais fatos:
A () Diria que ninguém acreditaria em tais comentários e que eu ignorava o assunto;
B () Diria quando e quem o havia dito, relatando exatamente o que tivesse escutado.
10. Caso um de meus colegas apontasse que eu tinha problemas de pontos de vista discordantes com um colega de outro departamento, e que ele dependia da cooperação desse elemento para que seu trabalho fosse realizado:
A () Não discutiria mais o assunto por achá-lo ilógico e incoerente;
B () Tentaria descobrir o quanto nosso trabalho estaria sendo prejudicado por essa situação, discutindo abertamente com ele a respeito.
11. Caso após várias discussões com um de seus colegas, à respeito de um assunto importante, nossas relações ficassem prejudicadas:
A () Conversaria com ele cuidadosamente, não voltando ao assunto para não agravar mais nosso relacionamento;
B () Iria sugerir que conversássemos à respeito, tentando resolver o assunto, mostrando os efeitos que essas discussões provocaram em nossas relações.
12. Conversando com um colega sobre seu desempenho e ele sugerisse também o meu desempenho:
A () Diria que meu chefe estaria numa posição melhor para julgar meu desempenho, cortando o comentário.

B () Encorajaria seus comentários, aceitando com satisfação a oportunidade de saber como ele analisa meu trabalho.

13. Caso um de meus colegas confessasse que age de maneira hostil em relação a outro colega que ele considera desleal para com os outros, sendo que eu concordo com ele:
A () Apesar de ouvi-lo, não emitiria minha opinião negativa, pois ele poderia vir a me causar dificuldades, revelando o que eu lhe teria dito em confiança;
B () Com a finalidade de que meu colega soubesse minha opinião, ouvi-lo-ia e concordaria com seus comentários.
14. Caso eu desconfiasse da existência de comentários desagradáveis a meu respeito entre meus colegas, e soubesse que um deles estava ciente disso:
A () Esperaria que ele comentasse algo quando quisesse, evitando tocar no assunto;
B () Tentaria abordar o assunto, perguntando-lhe o que ele sabia a respeito.
15. Caso eu observasse o relacionamento de um de meus colegas com o resto da equipe e chegasse a conclusão de que ele estaria fazendo coisas que limitassem sua eficácia:
A () Para não parecer que estou interferindo em assuntos que não me dizem respeito, não daria minha opinião;
B () Diria minhas observações e reações a respeito, me arriscando a passar por “fofoqueiro”.
16. Caso numa conversa com dois colegas, e um deles mencionasse alguns planos que poderiam afetar o meu departamento, sendo que eu não estaria a par de tais planos:
A () Tentaria obter mais informações sobre os planos e suas opiniões a respeito;
B () Permitiria que mudassem de assunto se desejassem, deixando-os à vontade para falar ou não a respeito do assunto.
17. Caso um de meus colegas demonstrasse preocupação constante, rebelando-se contra mim, por fatos aparentemente sem importância, chegando a se irritar comigo:
A () Presumindo que seus problemas fossem pessoais e momentâneos e que não seria de minha conta, eu não o aborreceria por determinado tempo;
B () Numa conversa com ele, procuraria lhe mostrar até que ponto seu comportamento estaria incomodando outros.
18. Caso eu começasse a ter antipatia por um de meus colegas, chegando a sentir que isso estaria interferindo na produtividade de ambos:
A () Deixaria que ele percebesse meus sentimentos, mantendo nossas relações numa base estritamente profissional, não lhe dizendo diretamente o que pensava a respeito;
B () Para que pudéssemos continuar com nossos trabalhos, falaria sobre meus sentimentos, tentando mudar e amenizar o clima.
19. Conversando com um de meus colegas que é exatamente sensível sobre o seu desempenho:
A () Não enfatizaria seus erros para não desmotivá-lo e abala-lo;
B () Exporia seus erros, para então enaltecer seu trabalho.

20. Caso eu soubesse que estaria sendo considerado para uma promoção a um cargo de alta gerência e que as atitudes de meus colegas para comigo, no momento são negativas:

A () Tentaria ver onde seria possível melhorar, discutindo com meus colegas meus pontos fracos como gerente;

B () Visando poder realizar um melhor trabalho no futuro, tentaria avaliar sozinho meus pontos fracos como gerente.

PARTE III - RELAÇÃO COM OS SUPERIORES

Qual seria minha possível reação nas diversas situações:

1. Caso meu superior tivesse problemas por ter pontos de vista discordantes com o gerente de outro departamento com quem ele teria que cooperar para fazer o próprio trabalho:

A () Me posicionaria dizendo que em parte ele seria responsável pelos conflitos que pudesse vir a ter com outras pessoas, e o quanto talvez, a outra pessoa estaria sendo afetada pela sua atitude;

B () Receoso de minha incapacidade em lidar com eles, após obter conhecimento do assunto, acabaria não me envolvendo.

2. Caso eu percebesse que diante de minha pessoa, meu superior sente-se constrangido devido à um desentendimento que tivemos anos atrás:

A () Tentaria deixar o assunto de lado e, para não complicar a situação, eu não o alertaria sobre seu comportamento;

B () Tentaria conversar com ele sobre o que mudou em nossa relação após o desentendimento, lhe perguntando o que ele pensava sobre isso, dizendo-lhe minha opinião sobre o seu comportamento.

3. Caso meu chefe começasse a assumir uma atitude distante e retraída, me evitando:

A () Perguntar-lhe-ia por que ele estaria agindo daquela maneira, alertando-o sobre seu comportamento;

B () Manteria nossos contatos somente a nível profissional, supondo que fosse seu desejo, e agindo como ele estivesse agindo.

4. Caso numa conversa com meu superior surgisse um assunto que eu deveria ter muito conhecimento, mas que na realidade eu desconhecia e estava desinformado sobre esse assunto:

A () Buscaria outros assuntos à fim de que não fossem feitas perguntas questionando meus conhecimentos;

B () Não me importaria com sua reação, incentivando a continuidade da conversa e deixando claro meu desconhecimento do assunto.

5. Caso me fosse apontado, pelo meu superior minha ineficácia em alguns comportamentos junto a meus funcionários:

A () O incentivaria a detalhar suas observações e sugestões para possíveis mudanças de minha parte;

B () Tentaria lhe explicar o motivo do meu comportamento.

6. Caso meu chefe fosse aceito por um gerente de outro departamento, em período experimental, para um cargo que ele desejasse muito, mas que eu considerasse estar além de suas qualificações:
- A () Deixaria que ele, juntamente com o outro gerente, resolvessem o assunto do jeito deles, não fazendo quaisquer considerações;
- B () Colocaria minhas considerações para ambos e deixaria que eles tomassem a decisão final.
7. Caso eu sentisse que meu chefe estivesse agindo menos corretamente comigo do que com meus outros colegas:
- A () Perguntaria por que ele estaria agindo incorretamente e qual seria o problema;
- B () Esperaria que ele mesmo me procurasse não lhe perguntando nada a respeito.
8. Caso meu chefe me dissesse que eu irrita e ajo agressivamente com ele e com os outros, em coisas que ele não considera importante, e eu, naquele momento, estivesse preocupado com vários assuntos pessoais:
- A () Dir-lhe-ia que eu gostaria de não ser perturbado, que realmente estava preocupado e que possivelmente, por algum tempo, ainda ficaria irritado;
- B () Não tentaria explicar meu comportamento, mas ouviria suas reclamações.
9. Caso meus colegas fizessem comentários desagradáveis sobre meu chefe, e sabendo que ele ficaria magoado em ouvi-los:
- A () Diria que ninguém acreditaria em tais comentários e que eu ignorava o assunto;
- B () Diria quando e quem o havia dito, relatando exatamente o que tivesse escutado.
10. Caso meu chefe apontasse que eu tinha problemas de pontos de vista discordantes com um chefe de outro departamento com quem eu deveria cooperar, para que o trabalho de nosso departamento fosse realizado:
- A () Não discutiria mais o assunto e consideraria desagradável discutir meus sentimentos pessoais;
- B () Tentaria descobrir o quanto nosso departamento estaria sendo prejudicado por essa situação, discutindo abertamente com ele a respeito.
11. Caso após várias discussões entre eu e meu chefe a respeito de um assunto importante para ambos, nossas relações fossem prejudicadas:
- A () Conversaria com ele cuidadosamente, não voltando ao assunto para não agravar mais nosso relacionamento;
- B () Iria sugerir que conversássemos a respeito, tentando resolver o assunto, mostrando os efeitos que essas discussões provocaram em nossas relações.
12. Caso numa reunião com meu chefe e um colega de outro departamento, este sugerisse que discutíssemos meu desempenho no departamento, até o presente momento:
- A () Diria que meu chefe estaria numa posição melhor para julgar meu desempenho, cortando o comentário.
- B () Encorajaria seus comentários, aceitando com satisfação a oportunidade de saber como ele analisa meu trabalho.

13. Caso meu chefe confessasse que age de maneira hostil em relação a um de meus colegas que ele considera desleal para com os outros, sendo que eu concordo com ele:
A () Apesar de ouvi-lo, não emitiria minha opinião negativa, pois ele poderia vir a me causar dificuldades, revelando o que eu lhe teria dito em confiança;
B () Com a finalidade de que meu chefe soubesse minha opinião, ouvi-lo-ia e concordaria com seus comentários.
14. Caso eu desconfiasse da existência de comentários desagradáveis a meu respeito entre meus colegas e soubesse que meu chefe estava ciente disso:
A () Esperaria que ele comentasse algo quando quisesse, evitando tocar no assunto;
B () Tentaria abordar o assunto, perguntando-lhe o que ele sabia a respeito.
15. Caso eu observasse o relacionamento do meu chefe com o resto da equipe e chegasse a conclusão de que ele estaria fazendo coisas que limitassem sua eficácia:
A () Para não parecer que estou interferindo em assuntos que não me dizem respeito, não daria minha opinião;
B () Diria minhas observações e reações a respeito, me arriscando a passar por “fofoqueiro”.
16. Caso numa conversa com dois de meus superiores e um deles mencionasse alguns de seus planos que poderiam vir a afetar meu departamento, sendo que eu não estava ciente dos mesmos:
A () Tentaria obter mais informações sobre os planos e suas opiniões a respeito;
B () Permitiria que mudassem de assunto se desejassem, deixando-os à vontade para falar ou não a respeito do assunto.
17. Caso meu chefe demonstrasse preocupação constante, rebelando-se contra mim e contra os outros, por fatos aparentemente sem importância, chegando a se irritar comigo e com os outros:
A () Presumindo que seus problemas fossem pessoais e momentâneos e que não seria de minha conta, eu não o aborreceria por determinado tempo;
B () Numa conversa com ele, procuraria lhe mostrar até que ponto seu comportamento estaria nos incomodando.
18. Caso eu começasse a ter antipatia pelo meu chefe chegando a sentir que isso estaria interferindo na produtividade de ambos:
A () Deixaria que ele percebesse meus sentimentos, mantendo nossas relações numa base estritamente profissional, não lhe dizendo diretamente o que pensava a respeito;
B () Para que pudéssemos continuar com nossos trabalhos, falaria sobre meus sentimentos, tentando mudar e amenizar o clima.
19. Caso numa conversa com meu chefe, que é muito sensível e inseguro, ele pedisse minha opinião sobre o seu desempenho:
A () Não enfatizaria seus erros para não desmotivá-lo e abalá-lo;
B () Exporia seus erros, para então enaltecer sua supervisão.
20. Caso eu soubesse que estaria sendo considerado para uma promoção a um cargo de alta gerência e que a atitude de meu chefe para comigo, no momento são negativas:

A () Tentaria ver onde seria possível melhorar, discutindo com ele meus pontos fracos comogerente;

B () Visando poder realizar um melhor trabalho no futuro, tentaria avaliar sozinho meus pontosfracos como gerente.

JANELA DE JOHARI Instruções para a tabulação dos resultados

Você irá tabular a Janela de Johari relativa ao seu relacionamento com os seus Colaboradores, Colegas e Superiores.

O resultado desse trabalho oferece duas mensurações do seu relacionamento com os outros: os dados obtidos em Exposição (E) e em Feedback (F).

Para conseguir saber o seu resultado, transfira no espaço em branco correspondente, os pontos que você atribuiu para cada questão.

Observe que cada ponto representa um valor em Exposição (E) e em Feedback (F) das partes do Questionário que você respondeu.

Depois de ter feito a transposição dos pontos, some os totais obtidos em

E e em **F** de cada uma das três partes do Questionário e anote o Total Final de cada coluna. Transfira os totais correspondentes a cada relacionamento para os gráficos da página seguinte e faça a interpretação do seu estilo de relacionar-se com o outro.

TRANSCRIÇÃO DOS DADOS DA JANELA DE JOHARI

PARTE 1 COLABORADORES			PARTE 2 COLEGAS			PARTE 3 SUPERIORES		
	A	B		A	B		A	B
1	E		1	E		1	E	
2		F	2		F	2		F
3	F		3	F		3	F	
4		E	4		E	4		E
5			5	F		5	F	
6		E	6		E	6		E
7			7	F		7	F	
8		F	8		F	8		F
9		E	9		E	9		E
10		F	10		F	10		F
11		E	11		E	11		E
12		F	12		F	12		F
13		E	13		E	13		E
14		F	14		F	14		F
15		E	15		E	15		E
16	F		16	F		16	F	
17		E	17		E	17		E
18		E	18		E	18		E
19		E	19		E	19		E
20	F		20	F		20	F	

PARTE 1.

Total E _____

Total F _____

PARTE 2.

Total E _____

Total F _____

PARTE 3.

Total E _____

Total F _____

PESQUISA DO RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO Procedimentos para calcular as medidas de "abertura" e de "feedback".

MEDIDAS DE FEEDBACK			MEDIDAS DE ABERTURA		
QUESTÕES	COLUNA	PONTOS	QUESTÕES	COLUNA	PONTOS
03	A	_____	01	A	_____
05	A	_____	04	B	_____
07	A	_____	06	B	_____
16	A	_____	09	B	_____
20	A	_____	11	B	_____
02	B	_____	12	B	_____
08	B	_____	15	B	_____
10	B	_____	17	B	_____
12	B	_____	18	B	_____
14	B	_____	19	B	_____
TOTAL DE PONTOS		_____	TOTAL DE PONTOS		_____
ESCORE PERCENTUAL		_____	ESCORE PERCENTUAL		_____

ESTRATÉGIA PARA AUMENTAR A COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Estratégia I – DIMINUIÇÃO DA ÁREA CEGA PEDINDO E RECEBENDO FEEDBACK;

Estratégia II – DIMINUIÇÃO DA ÁREA SECRETA, sendo aberto, dando feedback,

Estratégia III – DIMINUIÇÃO DA ÁREA DESCONHECIDA, fazendo autodescobertas;

Habilidades Necessárias – Saber dar, receber Feedback e ser aberto;

Feedback – É um processo de ajuda para a mudança de comportamento. É a comunicação a uma pessoa ou grupo no sentido de fornecer-lhe informações sobre como a sua atuação e/ou comportamento, está afetando as outras pessoas.

Critérios para DAR um feedback eficaz – ser direto, usar fatos do presente, ênfase no ato do indivíduo, ser descritivo e não avaliativo, solicitado e não imposto e ter ênfase em facilitar mudanças;

Critérios para RECEBER um feedback eficaz – atitude receptiva e não defensiva, checando com os outros de modo a não se expor e mostrar fraquezas que poderão ser usadas indevidamente e pedir exemplos.

Abertura – É compartilhar com outras pessoas informações que temos, mas que, até o presente momento, os outros não sabem!

Tipos de **ABERTURAS** – Informações, idéias, sentimentos, opiniões, intenções, etc...

Critérios para **ABERTURAS EFICAZES** – Apropriado para a situação, autenticidade, não expressar exibicionismo, ser completa, tenha suporte (fontes, dados, números) e condiz com o presente.