



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8360



COMO MELHORAR A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DO COLABORADOR UTILIZANDO AS FERRAMENTAS MBTI, FIRO-B e TKI

Adriano Santos De Andrade¹
Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Adriano Santos De Andrade y Rickardo Léo Ramos Gomes (2018): "Como melhorar a capacidade de produção do colaborador utilizando as ferramentas MBTI, FIRO-B e TKI", Revista Contribuciones a la Economía (enero-marzo 2018).

En línea: <https://eumed.net/ce/2018/1/producao-colaborador-mbti.html>

RESUMO

Tal pesquisa bibliográfica, visa apresentar três ferramentas muito difundidas, no mundo corporativo, relacionadas à gestão de pessoas, onde, quando associadas, têm um poder muito positivo no ambiente de trabalho, melhorando assim a relação Líder e Liderados. As ferramentas tratam sobre três pontos primordiais, relacionamentos interpessoais, relações intrapessoais e a gestão de conflitos. Sobre os relacionamentos interpessoais será abordado como e o quanto uma pessoa está disposta a fazer parte de um grupo. Quanto às relações interpessoais será abordada 8 dicotomias onde cada uma delas reflete reações em que a pessoa avaliada reage em determinada situação. O terceiro e último ponto a ser abordado é a gestão de conflitos, onde atualmente ocupa cerca de ¼ do tempo de trabalho dos gestores. Pensando nisso foi identificado a necessidade de abordar a ferramenta nesse estudo bibliográfico. As ferramentas estudadas podem ser utilizadas nas mais diversas situações, desde processos de recrutamento e seleção, quanto capacitações em *Coaching*. O intuito do estudo é focado apenas no ambiente corporativo, onde aplicar cada uma das ferramentas, exige um conhecimento mais aprofundado das ferramentas. Tal conhecimento deverá ser adquirido através de capacitações feitas pela empresa Fellipelli, atualmente, a única no país autorizada a ministrar as capacitações.

Palavras-chave: Capacitação. Seleção. Relacionamentos Interpessoais. Relacionamentos Intrapessoais. Gestão De Conflitos. Ambiente Corporativo.

¹ MBA em Administração em Redes Windows e Linux pela Faculdade Pitágoras; Pós-graduando em MBA Gestão de Pessoas pela Faculdade Ateneu; Bacharel em Ciência da Computação pela Faculdade Pitágoras; Analista de Sistemas na empresa Softplan com certificação em ITIL pela Prometric.

² Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Faculdade Ateneu. Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECe); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Licenciado em Matemática, Biologia, Física e Química pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos.

RESUMEN

Esta investigación bibliográfica, pretende presentar tres herramientas muy difundidas, en el mundo corporativo, relacionadas a la gestión de personas, donde, cuando asociadas, tienen un poder muy positivo en el ambiente de trabajo, mejorando así la relación Líder y Liderados. Las herramientas tratan sobre tres puntos primordiales, relaciones interpersonales, relaciones intrapersonales y la gestión de conflictos. Sobre las relaciones interpersonales será abordado como y cuánto una persona está dispuesta a formar parte de un grupo. En cuanto a las relaciones interpersonales se abordará 8 dicotomías donde cada una de ellas refleja reacciones en que la persona evaluada reacciona en determinada situación. El tercer y último punto a ser abordado es la gestión de conflictos, donde actualmente ocupa cerca de $\frac{1}{4}$ del tiempo de trabajo de los gestores. Pensando en ello se identificó la necesidad de abordar la herramienta en ese estudio bibliográfico. Las herramientas estudiadas pueden ser utilizadas en las más diversas situaciones, desde procesos de reclutamiento y selección, como capacitaciones en Coaching. La intención del estudio se centra sólo en el ambiente corporativo, donde aplicar cada una de las herramientas, requiere un conocimiento más profundo de las herramientas. Tal conocimiento deberá ser adquirido a través de capacitaciones hechas por la empresa Fellipelli, actualmente, la única en el país autorizada a administrar las capacitaciones.

Palabras clave: Capacitación. La selección. Relaciones Interpersonales. Relaciones Intrapersonales. Gestión De Conflictos. Ambiente Corporativo.C

ABSTRACT

This bibliographic research aims to present three very widespread tools in the corporate world related to people management, where when associated has a very positive power in the work environment, thus improving the Leader and Leading relationship. The tools deal with three key points: interpersonal relationships, intrapersonal relationships, and conflict management. About interpersonal relationships will be aborted as and how much a person is willing to join a group. Regarding interpersonal relations, we will address 8 dichotomies where each one reflects reactions in which the person evaluated reacts in a given situation. The third and last point to be addressed is conflict management, where it currently occupies around $\frac{1}{4}$ of the working time of managers. With this in mind, we identified the need to approach the tool in this bibliographic study. The tools studied can be used in a wide range of situations, from recruitment and selection processes to coaching skills. The purpose of the study is focused only on the corporate environment, where to apply each of the tools, requires a more in-depth knowledge of the tools. Such knowledge should be acquired through training provided by the Fellipelli company, currently the only one in the country authorized to provide training.

Subject Descriptor (JEL): D74Conflict • Conflict Resolution • Alliances • Revolutions

Keywords: Training. Selection. Interpersonal Relationships. Intrapersonal Relationships. Conflict management. Corporate Environment.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos tempos, foram surgindo necessidades nas corporações relacionadas ao profissional que atua nela. Necessidades que vão desde o perfil do profissional quanto gerenciamento de conflitos.

A ferramenta MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), visa apresentar qual o perfil da pessoa, onde traz à luz qual a preferência sobre o tipo de escolhas. Nessa ferramenta são abordadas diferentes situações, se a pessoa tem um perfil introvertido ou extrovertido, se utilizam mais a sensação ou intuição, e outros tipos de dicotomias onde levam a pessoa tomar certas atitudes, onde acabam deixando transparecer uma certa previsibilidade.

O Firo-b, segundo Eugene Schnell e Allen Hammer (2004) originalmente desenvolvida para prever como o pessoal militar trabalharia junto, em grupos. Segundo os mesmos autores tal ferramenta tornou-se largamente utilizado, auxiliando pessoas a compreender suas as razões dos seus comportamentos.

Lógico que toda ferramenta possui limitações, o Firo-b não é teste de personalidade, ou julgamento sobre os comportamentos “bom” e o “ruim” ou pessoas “boas” e “más”, tampouco medida das habilidades, interesses de carreira ou sucesso.

É válido mencionar que nem todo conflito é ruim. Segundo Kennet W. Thomas (2002) o conflito é apenas uma condição na qual há incompatibilidade de interesses, torna-se claro que brigar é apenas uma maneira de lidar com ele.

O instrumento TKI (*Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*) trata-se de um questionário de auto-relato, desenvolvido para avaliar suas tendências ao lidar com conflitos interpessoais. Com isso é apresentado ao profissional capacitado nela em 5 estilos diferentes, sendo medido através da assertividade x cooperativismo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Ferramenta MBTI

A ferramenta MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), baseada nas pesquisas do psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875 - 1961), desenvolvendo uma teoria da personalidade, onde as diferenças entre as pessoas não são aleatórias. Elas formam padrões – tipos (Rede Fellipelli, 2013).

Futuramente duas irmãs Katherine Briggs e Isabel Briggs-Myers instrumentalizaram a ferramenta desenvolvida por Jung. Elas passaram cerca de 20 anos estudando, formando assim um conjunto de questões com 93 no total. Onde em 1943, foi desenvolvido o MBTI.

O MBTI indica aspectos da personalidade, proporcionando autoconhecimento através do destaque dos pontos fortes e armadilhas a fim de trabalhar o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. O objetivo de saber sobre cada tipo de personalidade do MBTI é compreender e apreciar as diferenças entre as pessoas, não há um melhor resultado, apenas resultados diferentes. A melhor razão para escolher o instrumento MBTI® para descobrir os tipos de personalidades existentes em sua empresa é que centenas de estudos ao longo dos últimos 40 anos provaram que o instrumento é muito válido e confiável (Rede Fellipelli, 2010).

A utilização da ferramenta MBTI, só traz benefícios à empresa que a utiliza. O questionário a ser respondido deve ser aplicado e analisado por pessoas capacitadas, bem como, também devem ser evitados “rótulos”.

O instrumento MBTI indica as preferências em quatro pares de preferências opostas, chamadas dicotomias. Abaixo a apresentação de cada uma delas:

E xtroversão	I ntroversão
S ensação	i Ntuição
P ensamento (' T 'hinking)	S entimento (' F 'eeling)
J ulgamento	P ercepção (' P 'erceiving)

Figura 1 – Tipos de Dicotomias.
Fonte: Rede Fellipelli (2010).

Na primeira escala, tratamos da Extroversão (E) e Introversão (I). Essas dicotomias tratam em onde concentramos nossas atenções e obtemos as nossas energias.



Figura 2 –

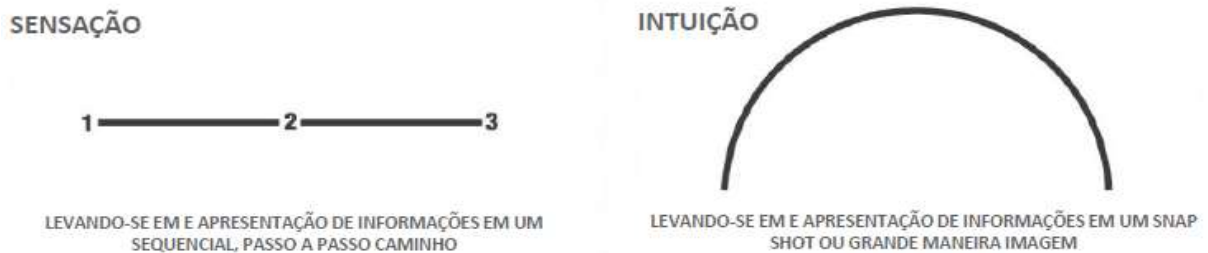
Dicotomias da primeira escala.

Fonte: Introduction to Type® and Change (2004).

E – Extroversão: Transmitem energia e entusiasmo, respondem rápido, preferem grupos e falam antes de concluir. Palavras chaves : interação, ação, faz pensa, externo.

I – Introversão: Mantém energia pra si, pensam antes de falar, preferem um a um, falam depois de concluir. Palavras chaves: concentração, reflexão, pensa faz, interno;

Na segunda escala o MBTI trata sobre Sensação (S) e Intuição (N). Essas dicotomias tratam sobre A maneira como coletamos as informações e o tipo de informação de que gostamos e



em que confiamos.

Figura 3 – Dicotomias da segunda escala.

Fonte: Introduction to Type® and Change (2004).

S – Sensação: apresentam evidências, dão sugestões diretas, dão exemplos específicos, inclinam-se a seguir agenda. Palavra-chave: real, concreto, presente, útil.

N – Intuição: apresentam esquemas globais, dão sugestões novas, debatem mudanças, agenda só para começar. Palavras chaves: associação, teórico, futuro, possível;

Na terceira escala é contemplado o Pensamento (T) e Sentimento (T), tratando a forma em que tomamos as decisões quando é necessário.

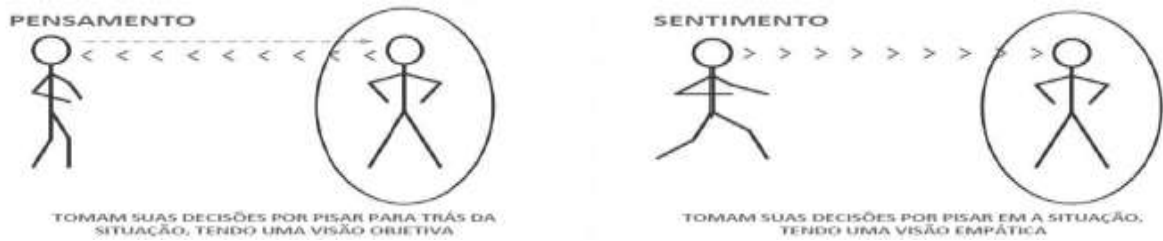


Figura 4 – Dicotomias da terceira escala.
 Fonte: Introduction to Type® and Change (2004).

T – Pensamento: são leves e concisos, listam prós e contras, objetivos antes, envolvem-se com tarefas. Palavras chaves: lógico, objetivo, razão, cabeça.

F – Sentimento: são sociáveis e amigáveis, apresentam os pontos concordantes, avalia efeitos nos outros, envolvem-se com pessoas. Palavras-chave: empatia, subjetivo, valores, coração.

Na quarta e última escala, a ferramenta trata sobre o Julgamento (J) e Percepção (P). Nossa atitude com o mundo exterior e a maneira como nos posicionamos em relação a ele.



Figura 5 - Dicotomias da quarta escala.
 Fonte: Introduction to Type® and Change (2004).

J – Julgamento: programações imediatas, não gostam de improvisos, dão resultados e metas, envolvem-se com tarefas. Palavras chaves: controle, decisão, organização, experiência.

P – Percepção: não gostam de prazos curtos, gostam de improvisos, dão opções, envolvem-se com processos. Palavras chaves: adaptação, inspiração, flexibilidade, informação.

Quando unidas, as quatro escalas, é formado o tipo de personalidade. Com o conjunto delas podemos ter até 16 tipos de personalidades diferentes. Unindo os estilos, podemos ter :

- Estilos Introversos: ISTJ ISFJ INFJ INTJ ISTP ISFP INFP e INTP;

Extroversos:
 ENFP ENTP
 ENFJ e ENTJ;

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Estilos
 ESTP ESFP
 ESTJ ESFJ

Figura 6 – Possíveis tipos de personalidades

no MBTI.
 Fonte: Rede Fellipelli (2014)

Vale salientar que, o MBTI não mede o quanto, nem o quão bem você faz algo. Seu objetivo é indicar suas preferências inatas.

2.2 Ferramenta Firo-b

O FIRO-b (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation - Behavior*) sua tradução, Orientação Fundamental das Relações Interpessoais –

Comportamento, ferramenta desenvolvida pelo psicólogo Will Schutz (1925-2002), tem como base, medir as necessidades de um indivíduo, quando este está inserido em um grupo, seja ele familiar ou corporativo.

O FIRO-b é um poderoso instrumento psicológico desenvolvido para explicar como as necessidades individuais afetam os relacionamentos interpessoais. O resultado do seu FIRO-b oferece uma boa compreensão de seu comportamento e dos outros. (Schnell; Hammer, 2004 p. 01).

A ferramenta FIRO-b traz como referência e resultados aspectos como:

- Explicar como as necessidades pessoais afetam os vários relacionamentos interpessoais;
- Oferecer uma compreensão fácil de seu comportamento e do comportamento dos outros;
- Maximizar o impacto de suas ações em seus relacionamentos;
- Reconhecer as opções para o crescimento de sua satisfação pessoal e profissional;
- Explorar formas alternativas para alcançar os seus objetivos.

As vantagens na utilização do FIRO-b, com ele se pode criar um ambiente onde grupos operam com capacidade máxima, pois seus membros procuram se conhecer e se expressar amplamente para usar as contribuições de todos; todos falam a verdade por confiarem; cada pessoa assume plena responsabilidade por seus comportamentos e sentimentos (Rede Fellipelli, 2013)

Para uma pessoa *Coachee*, os resultados do Firo-B, podem apontar para situações de auto sabotagem, chegando a ser confronto a pessoas ou às situações.

A letra B do Firo-b, corresponde à palavra *Behavior*, onde traduzindo significa comportamento, onde gera uma pontuação que pode ser representada em 6 escalas, cada uma correspondente às características associadas em três necessidades interpessoais:

- Inclusão;
- Controle e Afeição;
- Conexão

Necessidades Interpessoais	Inclusão/ Envolvimento	Controle/ Influencia	Afeição/ Conexão
Expresso	O grau com o qual incluo os demais nas minhas atividades	O grau ou intensidade com a qual quero controlar os demais	O grau com o qual quero demonstrar calor e abertura aos outros
Desejada	O grau com o qual quero que os outros me incluam nas atividades deles	O grau ou intensidade com a qual quero que os outros me controlem	O grau com o qual quero que os outros me demonstrem abertura e calor

Figura 7 – Necessidades segundo o FIRO-b
Fonte: Rede Fellipelli (2013)

A figura acima faz um comparativo entre a avaliação interpessoal, sendo ela expressa ou desejada, *versus* cada uma das 3 necessidades citadas anteriormente.

Como acontece com outras ferramentas psicométricas, o relatório do FIRO-B coloca como pano de fundo, uma linguagem comum entre o *Coach* e o *Coachee* e permite ao *Coach* entender melhor o estilo do *Coachee* em suas relações interpessoais. Junto com o Tipo do MBTI, cria-se uma visão mais ampla sobre aqueles elementos que movem o indivíduo em seus relacionamentos que são expressos e desejados, facilitando os *insights* e acelerando o aumento de consciência e de desenvolvimento do *Coachee*. (Rede Fellipelli, 2017).

Podemos compreender que a ferramenta só não apresentará todas as necessidades da equipe. O Firo-b, associado ao MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), duas ferramentas poderosas que quando utilizadas em conjunto podem auxiliar o profissional que lidera uma equipe, buscando melhores resultados.

Nas citações abaixo será apresentado as utilizações da ferramenta no ambiente corporativo.

Liderança: quando os líderes conhecem suas três dimensões interpessoais, expressas e desejadas, fica mais fácil flexibilizar seus comportamentos de acordo com aquilo que é desejado por seus colaboradores. **Processos de coaching:** o coachee aumenta a compreensão acerca de si mesmo, percebendo como as interações são ou não fundamentais para ele no trabalho e na vida pessoal. **Feedback:** sessões de feedback podem ser mais abertas e pautadas na verdade, de acordo com a teoria de Schutz. Retirar os não ditos do discurso, fortalecendo a relação. **Equipes:** o uso do Firo-b em equipes é muito proveitoso para trazer à luz questões que estejam incomodando os membros do time, mas que são velados. (Rede Fellipelli, 2017, p. 46).

É de responsabilidade do profissional capacitado na ferramenta o conhecimento das dimensões interpessoais expressas. Saber aplicar cada uma das estratégias específicas para cada tipo de situação, na liderança da equipe, coleta e recebimento de *feedbacks*, capacitação em *coaching*.

Conflitos: a grande maioria dos conflitos está relacionada à forma como nos comunicamos. Se nos sentimos importantes, competentes e queridos, os conflitos são mais fáceis de serem solucionados, sem que as pessoas levem pro lado pessoal. **Relacionamentos interpessoais:** muitas vezes, eu não me comporto de acordo com aquilo que desejo do outro. Isso dificulta o estabelecimento da confiança e da verdade nas relações. Com o Firo-b, é possível que as pessoas releve quais comportamentos elas demonstrem e a forma como gostariam que os outros reagissem. Assim, o crescimento das relações é inevitável. (Rede Fellipelli, 2017, p. 47).

As citações acima coletadas no site da Fellipelli, reportam o quanto as ferramentas podem ser utilizadas em qualquer nível, seja nas lideranças, treinamentos em *Coach* e gestão dos conflitos. Este instrumento baseado na Teoria de Schultz, auxilia empresas e pessoas de todo o mundo nos relacionamentos interpessoais. Ele aprofunda e facilita a compreensão das necessidades de inclusão, controle e afeição que podem determinar os modos como uma pessoa interage com outros no ambiente profissional ou em sua vida pessoal.

2.3 Ferramenta TKI – Gestão de Conflitos

Segundo a empresa Fellipelli (2016), hoje estamos vivendo em ambientes desafiadores onde conflitos, divergências de opiniões e pensamentos estão cada vez mais frequentes.

Com a informação acima, cabe ao Gestor da Equipe saber identificar cada um dos tipos de conflitos, e a ferramenta TKI (*Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*) busca apresentar ao à pessoa capacitada nela a identificação desses e qual a melhor maneira para solucioná-los. Desenvolvida por dois americanos Kenneth W. Thomas e Ralph H. Kilmann, na década de 70.

A ferramenta TKI é dividida em duas dimensões, a Assertividade e a Cooperação. Quanto mais Assertivo, busca a satisfação dos próprios interesses, já a Cooperação indica as necessidades dos demais integrantes do grupo. Dentro dessa relação de Assertividade e Cooperação existe 5 estilos onde o Líder pode utilizar para a equipe.



Figura 8 – Estilos Gestão de Conflitos – TKI.
Fonte: Kenneth W. Thomas (2002) p. 6.

Na figura 8 é possível observar os 05 estilos que são apresentados de acordo com a sua Assertividade *versus* Cooperação.

2.3.1 Os cinco estilos do TKI

Serão apresentados a seguir os 05 estilos do TKI.

Competir: apesar de ser necessária e útil em muitas situações pode impor o curso significativo nos relacionamentos e motivação. Nas formas mais amplificadas pode ser a mais destrutiva. Usar quando atacado e os interesses são grandes. Usar quando não há consenso. Assegurar-se de detalhar os seus motivos, não deixando margens a interpretações errôneas sobre a razão de sua posição e seus objetivos. Antes de usar o poder tente ser persuasivo, para que os outros aceitem sua posição. Apele para os interesses compartilhados. Evite exageros, atenha-se às evidências e seja honesto nas colocações. Mantenha os comentários focados no problema em questão, não relembrando pontos ou eventos do passado quando o oponente se mostrou errado. Não deixe a impaciência se tornar falta de educação, sarcasmo ou outro comportamento degradante. Tenha respeito pelo oponente. Não faça ameaças, use advertências, razão, porque uma coisa precisa ser feita (Rocha, 2012).

No estilo apresentado acima, é apresentado o Competir. Esse estilo é utilizado quando um indivíduo foca apenas nos seus interesses. É um estilo orientado ao poder, utilizando métodos que aparentam apropriados para defesa da sua posição. Nesse estilo, deverão ser utilizadas as habilidades argumentativas. Os benefícios do estilo acima são a persuasão, possibilidade de uma vitória rápida e autodefesa.

Conciliar: às vezes precisamos conciliar os interesses para acomodar a negociação e evitar que se trave. Usar quando se precisa de uma decisão conveniente sob pressão do tempo. Quando os interesses podem ser parcialmente cumpridos. Quando competir e o colaborar falharem. Quando as chances de vencer são menores. Faça concessões parciais, desde que elas sejam recíprocas. Procure estabelecer um critério justo, desde o início, baseado em princípios. (Rocha, 2012).

No estilo Conciliar, pode-se envolver um grau intermediário e cooperatividade. O principal objetivo desse estilo é encontrar uma solução mútua e aceitável, onde sua prática satisfaça parcialmente as partes envolvidas no conflito. É um meio termo entre competir e conceder. As vantagens na utilização deste estilo são o pragmatismo, rapidez e utilidade, e justiça.

Conceder: embora aparentemente frágil, pode ser muito útil, principalmente quando se quer restaurar a harmonia e ou construir relacionamentos. Às vezes render-se a uma posição melhor faz mais por sua credibilidade do que defender uma posição pouco sustentável. Quando não houver tempo e a outra parte tem mais informações ou experiência que você. Quando se torna claro que sua posição não prevalecerá. Quando é conveniente aumentar a confiança no relacionamento. Quando for interessante plantar sementes para o futuro, cedendo agora para ganhar depois. Quando tenha cometido um erro e tenha que repará-lo. (Rocha, 2012).

Sua utilização não é assertiva e colaborativa, é considerado oposto do competindo. Utilizando este estilo, o líder pode negligenciar os próprios interesses, há um autossacrifício nesse estilo podendo chegar ao ponto de ceder constantemente. Benefícios apoio a alguém, auxilia na restauração da harmonia e constrói relacionamentos e é uma conclusão rápida. Têm como um dos principais custos a perda de respeito e motivação.

Evitar: às vezes adiar ou evitar uma negociação, discussão é mais prudente e eficaz. Evite conflitos emocionais, eles criam defesas e sentimentos ruins que podem durar longo tempo e ameaçar o relacionamento. Problemas que são pouco importantes. Problemas que outros podem solucionar. Problemas que você não pode vencer. Quando faltam informações relevantes. Quando não consegue enxergar uma saída. Ao focar um objetivo forte, terá uma base lógica para decidir que questões evitar. Na tentativa de insultos, afinal você é o responsável pelas próprias emoções e seu controle. Evite usar palavras com conotações negativas. (Rocha, 2012).

Nesse estilo significa não ser assertivo nem colaborativo. Acaba não sendo promovidos seus próprios interesses, nem os da outra pessoa. O desafio de utilizar este estilo é que as pessoas sintem não conseguir o que desejam, ou que as situações não são resolvidas.

Colaborar: As soluções colaborativas são geralmente desejáveis, assim faça o que estiver ao seu alcance para promover a colaboração em longo prazo. Usar quando tempo, habilidades interpessoais e confiança estiverem presentes. Quando há possibilidade de se atender plenamente os dois lados. Quando se quer aprender. Quando é preciso tomar decisões sobre problemas complexos. Quando você precisa de comprometimento com uma decisão (Rocha, 2012).

Nesse estilo, o Líder consegue o maior aproveitamento do conflito, chegando ao ponto de ser assertivo e colaborativo. Acaba satisfazendo os interesses de todos os envolvidos. No final, acaba encontrando uma solução criativa para um Conflito. Os benefícios da utilização desse estilo são as decisões com melhor qualidade, aprendizado e comunicação, fortalecimento das relações.

Após a apresentação desses estilos, vale salientar que o líder deverá ter o conhecimento e as técnicas necessárias para aplicar cada um dos estilos apresentados acima, e ter a percepção de qual o melhor estilo para o conflito.

3 METODOLOGIA

Tal estudo se baseou nas pesquisas bibliográficas em livretos, canal de *streaming* de vídeo (*youtube*), EAD disponibilizado aos funcionários da empresa Softplan, e principalmente, no site da empresa Fellipelli (Rede Fellipelli), ambiente disponibilizado pela empresa para alunos, ex-alunos e pessoas que tenham interesse no estudo das ferramentas por ela capacitadas.

Ressalta-se que uma pesquisa bibliográfica bem-feita, fornece uma relevante bagagem ao discente, que se propôs a estudar sobre os assuntos.

Assim, não se pode negar a importância da pesquisa bibliográfica no processo de investigação. Fachin (2001, p. 125) resume a importância da pesquisa bibliográfica, ao afirmar que “[...] é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é um constante na vida de quem se propõe a estudar”.

Por fim, então, fica evidente que a pesquisa bibliográfica traz ao pesquisador o embasamento fundamental de que o saber científico é um saber cumulativo e necessário para a compreensão e construção de conceitos e/ou fenômenos. E ainda mais o uso da pesquisa em questão traz em suas revisões as reflexões presumíveis para o estudo proposto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo estudar instrumentos relacionados ao gerenciamento de equipes, apresentando técnicas e critérios a serem utilizadas por profissionais capacitados nos instrumentos apresentados.

Com o decorrer do estudo, os objetivos específicos dos instrumentos foram apresentados, e como aproveitar ao máximo cada estratégia estudada. No estudo também foi contemplado as diversas utilizações das ferramentas MBTI, Firo-b e TKi, e como essas ferramentas são poderosas quanto utilizadas em conjunto.

Assim, ficou claro, através da pesquisa, que os instrumentos utilizados podem auxiliar e melhorar o trabalho do Líder, em relação aos seus liderados, visando a qualidade do ambiente e direcionando um liderado para um caminho melhor e mais produtivo, trazendo à luz o seu perfil. Devendo ficar claro, evitar rótulos, impedindo assim o crescimento profissional e pessoal do colaborador.

Foi evidenciado ao longo da produção do artigo que todas os instrumentos possuem falhas, e que, não se pode utilizar apenas um único tipo de estratégia para todo tipo de situação. O profissional que vai aplicar qualquer um dos instrumentos deverá entender a situação como um todo e aplicar cada estratégia para cada situação identificada na corporação.

Com o estudo realizado, sugere-se que é de responsabilidade dos dirigentes da empresa a capacitação evolutiva dos líderes. Para que os instrumentos apresentados surtam efeito positivo na corporação, a equipe de desenvolvimento humano deverá ser capacitada nelas, bem como, estar acompanhando as constantes evoluções que por ventura venham a ser implantadas no ambiente corporativo, deixando-o cada vez mais colaborativo.

Por fim, espera-se que o artigo contribua para o melhor entendimento das técnicas e critérios utilizados sirvam para apoiar melhor à equipe de recursos humanos, aprimorando os conhecimentos relacionados aos instrumentos apresentados, transformando uma organização de um ambiente corporativo para ambientes mais colaborativos, e com isso melhorar cada vez mais o clima organizacional e a capacitação evolutiva.

REFERÊNCIAS

Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. 3.ed. São Paulo: Saraiva.

FIRO-b. (2013). *Apoio ao Qualificado*. Rede Fellipelli.

FIRO-B™ E MBTI® (2017). *Ferramentas Fundamentais Para Boas Práticas De Coaching!* Rede Fellipelli, 2017. Disponibilizado em <https://www.redefellipelli.com.br/firo-b-e-mbti-ferramentas-fundamentais-para-boas-praticas-de-coaching-2/>. Acessado em outubro de 2017.

FIRO-B™ (2015). *Necessidades de inclusão, controle e afeição nos relacionamentos – Fellipelli*. Produção: Fellipelli. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=tGr_YAfuyDc&t=50s Publicado em abril de 2015. Acessado em julho de 2017.

Marino, Caroline; Neves, Nina. (2017). *Entenda quando brigar é bom no trabalho (e quando é ruim). Como identificar a melhor maneira de lidar com as situações de atrito no trabalho*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/quando-brigar-e-bom/>. Acessado em julho de 2017.

MBTI (2015). *Apoio ao Qualificado*. Rede Fellipelli.

MBTI® (2014). *Autoconhecimento – Fellipelli* Produção: Fellipelli. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KgwFMoPoJ0Y&index=1&list=PLPNmcdyTBaFD8ihfFixfoAr7BYVwnqP>. Acessado em julho de 2017.

Campos, Paulo. (2016). *Myers-Briggs Type Indicator. MBTI*. Rede Fellipelli.

_____. (2013). *FIRO B: Orientação fundamental das relações interpessoais - Comportamento*. Florianópolis: Softplan.

_____. (2012). *Gestão de Conflitos*. Florianópolis: Softplan.

Rede Fellipelli. (2013). *A utilização do assessment TKI com o instrumento MBTI*. Rede Fellipelli.

_____. *TKI™ – Gestão de Conflito e Negociações – Fellipelli*. Produção: Fellipelli. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=o57AnAlMrmA&t=66s>. Acessado em julho de 2017.

_____. *Webinar: Guia Prático para Resolução de Conflitos*. Produção: Fellipelli. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5zJSKULWGoE>. Publicado em maio de 2017. Acessado em setembro de 2017.

_____. *Webinar: Estimulando Equipes Colaborativas com MBTI® e TMP®*. Produção: Fellipelli. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VnSGr7eN-d8&t=178s> Publicado em abril de 2017. Acessado em setembro de 2017.

Rocha, Maurício. (2013). *Agir em Sinergia*. Florianópolis: Softplan.

Schnell, Eugene; Hammer, Allen (2004). *Introduction to the FIRO-B Instrument in Organizations Paperback*. Judith A. Waterman; Jenny Rogers editores.

TKI. (2015). *Apoio ao Qualificado*. Rede Fellipelli.

Thomas, Kenneth W. Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 19 No. 2, pp.148-166

