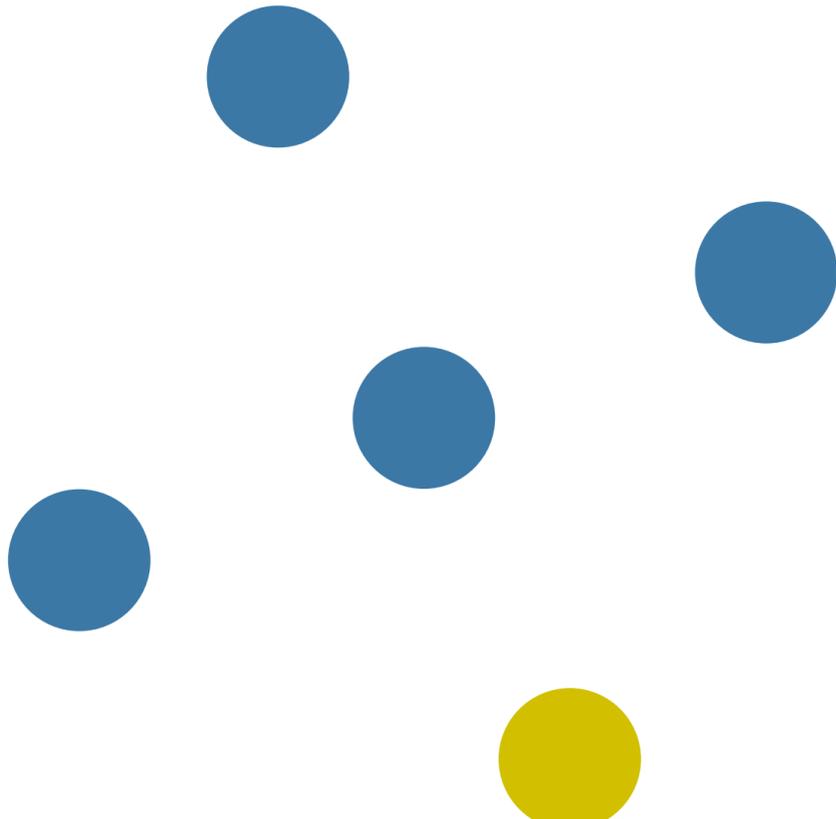


WHITEPAPER

TKI™: Um Breve Histórico do Thomas-Kilmann Instrument

Instrumento de Gestão de Conflito

Por Ralph H. Kilmann



tKI™

ÍNDICE

PRIMEIRO CONTATO

INSATISFAÇÃO COM OS INSTRUMENTOS EXISTENTES

COMEÇA O TRABALHO NO TKI™

Falando sobre a Propensão de Resposta de Desejo Social
Tomando uma Grande Decisão
A Xicom Publica o TKI™

FALANDO SOBRE AS CRÍTICAS: UM PROCESSO CONTÍNUO

A CPP, Inc. Compra a Xicom
Utilizando o SkillsOne para Atualizar a Amostra de Normas dos EUA
Utilizando o SkillsOne para Desenvolver uma Amostra de Norma Multicultural

O TKI™ EM PERSPECTIVA

PRIMEIRO CONTATO

Em 1970, iniciei o programa de doutorado de Graduate School of Management na UCLA. Escolhi me especializar em ciências comportamentais. No primeiro ano do programa, com os demais 10 alunos na mesma especialização, foi solicitado que eu realizasse um workshop de 24 créditos, “Fundamentos das Ciências Comportamentais”, que foi ensinado por 5 membros do departamento. Foi assim que conheci Kenneth W. Thomas. Além de lecionar na UCLA, ele também estava concluindo o PhD na Purdue University.

Esse workshop acontecia 9 horas por semana, de outubro de 1970 a abril de 1971. A cada semana, eu desenvolvi um interesse aguçado pela criação de avaliações quantitativas do comportamento humano, o que exigia que eu aprendesse mais sobre a validade e a confiabilidade das avaliações. Com base nesse conhecimento, eu criei uma medição projetiva de valores interpessoais, que posteriormente se tornaram o tópico da minha tese de doutorado (Kilmann, 1972).

Enquanto nós, alunos, corríamos atrás de nossas pesquisas, os cinco instrutores do workshop nos atualizavam regularmente sobre os projetos deles, que abordavam diversos tópicos. No entanto, fiquei particularmente fascinado pelos interesses do Ken. Além de estar concluindo a dissertação dele sobre modos de conflito e conflitos entre departamentos (Thomas, 1971), ele também estava escrevendo um capítulo “Conflitos e Gestão de Conflitos” para um importante manual dessa área (Thomas, 1976).

INSATISFAÇÃO COM OS INSTRUMENTOS EXISTENTES

Em nossas discussões dentro e fora da aula, Ken regularmente demonstrava insatisfação com a maneira como o comportamento de solução de conflito era avaliada nas pesquisas — com base na tese de doutorado dele. Blake e Mouton (1964) desenvolveram o instrumento original para medir os cinco modos: a avaliação possuía cinco frases, cada uma delas descrevendo um dos modos. Na versão original, os respondentes precisavam escolher a frase que melhor descrevia o comportamento comum deles. Em usos posteriores do instrumento, os respondentes precisavam classificar as cinco frases (de “1”, para a mais alta, até “5”, para a mais baixa) de acordo com a maneira como eles percebiam a abordagem que eles geralmente vinham utilizando em situações de conflito. No entanto, quando as cinco frases eram classificadas, ficava óbvio que “colaborando” era o modo ideal, enquanto “evitando” era o modo menos desejado. Como era de se esperar, é exatamente assim que os gerentes se classificam, com mais de 90% classificando o seu modo “colaborando” como o mais alto e o modo “evitando” como o mais baixo. Os subordinados, é claro, enxergavam os mesmos gerentes de maneira bem diferente.

Quando o workshop do doutorado terminou, em abril de 1971, eu já havia feito um progresso considerável no aprendizado sobre a metodologia do instrumento (incluindo todas as propensões de resposta, o desejo social) e depois apliquei esse conhecimento à minha avaliação de valores pessoal. Com o Ken, eu aprendi muito sobre a teoria de conflitos e sobre a propensão de resposta de desejo social. Embora eu não me lembre se houve um momento único, uma manifestação dos tipos, mas em algum momento Ken e eu devemos ter dito em voz alta: “Vamos desenvolver um novo instrumento para medir os cinco modos de solução de conflitos.”

COMEÇA O TRABALHO NO TKI™

Desde que o capítulo de Ken para o manual reinterpreto a estrutura de Blake e Mouton — das dimensões independentes de “preocupação com a tarefa” e “preocupação com as pessoas” para dimensões independentes de assertividade e colaboração, respectivamente —, nós naturalmente prosseguimos com esse modelo revisado para a definição dos cinco modos: competindo, colaborando, conciliando, evitando e concedendo. Também utilizando muito o capítulo que eu estava preparando para a minha dissertação, que resumia e integrava os principais trabalhos sobre metodologia de instrumento e propensão de respostas.

Desde o começo, Ken e eu sabíamos que **o maior desafio para a criação de um instrumento melhor que medisse o comportamento de solução de conflitos seria superar a propensão de desejo social: a tendência que as pessoas têm de apresentar a imagem mais socialmente aceita de si mesmas em vez de se apresentarem como realmente são.** Foi essa propensão que atrapalhou o instrumento de Blake e Mouton, assim como os outros dois instrumentos de solução de conflitos: Lawrence e Lorsch (1967) e Hall (1969).

Falando sobre a Propensão de Resposta de Desejo Social

Como minimizamos a propensão de desejo social para o nosso novo instrumento de conflito? Em poucas palavras, Ken e eu criamos 30 pares de frases. Para cada par, os respondentes deveriam escolher o item A ou B (por exemplo, um item representa “colaborando” e o outro item representa “evitando”). No entanto, cada par de frases foi criado especificamente — por meio de um processo de vários estágios — para ser igual em desejo social (por exemplo, “Eu tento expor todas as minhas preocupações e todos os meus problemas imediatamente” versus “Eu tento adiar o problema até que tenha tempo para refletir sobre ele”). Como

cada par de itens no TKI™ é igual em desejo social (e, portanto, cada item em um par fará com que uma pessoa sinta igualmente desejo para si mesma e para os outros), uma pessoa poderá escolher cada item baseado somente no conteúdo (se ele geralmente se baseia em “evitando” em vez de “competindo” e, assim por diante). Dessa forma, Ken e eu dificultamos a propensão de as pessoas escolherem itens para que parecessem boas; em vez disso, elas teriam poucas opções, mas indicariam como realmente se comportam em situações de conflito.

Há um bom subproduto desse procedimento para reduzir dramaticamente a propensão de resposta de desejo social: o design de escolha forçada mede, de maneira conveniente, a frequência relativa dos respondentes em relação à escolha de um modo sobre o outro. Ficou claro para o Ken e para mim que as pessoas não utilizam vários modos ao mesmo tempo (o que seria medido, ironicamente, se não houvesse uma escolha forçada ou um formato semelhante em uma avaliação de conflito). Em vez disso, as pessoas utilizam, habitualmente, um modo mais do que outro e era precisamente isso que buscávamos medir com o nosso Instrumento de Modo de Conflito (algo que é alcançado dentro de um formato de escolha forçada).

Tomando uma Grande Decisão

Em 1973, Ken e eu concluímos o nosso artigo de pesquisa sobre o desenvolvimento e a validação do nosso instrumento de conflitos, que planejávamos enviar a um jornal acadêmico, mas nos deparamos com um dilema: deveríamos incluir o TKI™ no apêndice do nosso artigo (o que limitaria a exposição dele a outros pesquisadores e professores)? Ou deveríamos tentar publicá-lo como uma ferramenta de avaliação autônoma (o que poderia expor o TKI™ a um público muito maior nos negócios, na educação e no governo)?

Em um momento do processo de tomada de decisão, Ken, no cargo de professor assistente que acabara de assumir, decidiu perguntar a um grande professor de Marketing sobre o

nosso dilema. O Dr. Hal Kassarian deu o seguinte conselho ao Ken: “Não seja ridículo. Talvez somente pesquisadores utilizem seu questionário de 30 itens. Coloque-o no apêndice do seu artigo e acabe com isso.”.

No entanto, alguns meses depois, o Dr. Warren Schmidt, Diretor de Desenvolvimento Executivo na UCLA, pediu para Ken ajudá-lo a desenvolver alguns materiais de curso para um programa de treinamento sobre gestão de conflitos. O trabalho estava sendo patrocinado por uma editora de Nova Iorque: a Xicom, Inc. Durante uma das visitas de Ken à Xicom, ele levou uma cópia do TKI™ e perguntou se eles estariam interessados em publicar como uma ferramenta de treinamento de gestão. Com a resposta positiva da Xicom, Ken e eu não incluímos nosso instrumento no apêndice do nosso artigo (Kilmann and Thomas, 1977). Em vez disso, assinamos um contrato formal com nossa nova editora recém-descoberta.

A Xicom Publica o TKI™

Em 1974, a Xicom publicou o TKI™ como um livreto de 16 páginas. Com os 30 pares de itens e uma página de pontuação, os respondentes podiam também registrar suas pontuações em gráficos em comparação a uma amostra normativa feita com 339 gerentes, de níveis médio e alto, no governo e nos negócios. Dessa maneira, os respondentes poderiam saber se as pontuações deles eram relativamente altas (acima dos 25%) ou baixas (abaixo dos 25%), indicando, assim, quais modos eles poderiam estar utilizando muito ou pouco em comparação à nossa amostra normativa. O livreto do TKI™ também ajudou os respondentes a interpretar suas pontuações: (1) indicando quando cada modo era mais útil em uma situação de trabalho e (2) fazendo uma série de perguntas de desenvolvimento para aqueles que tiveram pontuação alta ou baixa em um modo específico.

FALANDO SOBRE AS CRÍTICAS: UM PROCESSO CONTÍNUO

Ao final dos anos 70, começamos a receber algumas reclamações dos clientes sobre o uso exclusivo de pronomes masculinos no TKI. No início, como apenas cinco dos 30 pares incluíam “ele”, “dele” ou “a ele” em uma das opções A/B, não ficamos muito preocupados. No entanto, no início da década de 80, a frequência de reclamações sobre a “propensão masculina” aumentou gradativamente. Conseqüentemente, em meados da década de 80, o uso dos pronomes masculinos nos cinco itens foi mudado para ele/a, dele/a, a ele/a, o que facilmente solucionou o problema em relação ao gênero.

No final da década de 80, surgiu outra crítica, relacionada à pequena (e demograficamente limitada) amostra que estabelecia as nossas normas de solução de conflitos. Lembrete: as amostras foram feitas somente com 339 gerentes, de níveis médio e alto, no governo e nos negócios. Embora isso não tenha sido relatado no momento, Ken e eu sabíamos que a nossa amostra da década de 70 foi predominantemente com homens brancos e com alto grau de instrução, o que, evidentemente, é muito diferente da mão de obra cada vez mais diversificada dos EUA. No entanto, quando essas reclamações começaram a surgir, nós já estávamos ocupados com outros projetos de pesquisa: ele estava estudando fortalecimento e motivação intrínseca, enquanto eu estava explorando a cultura corporativa e a transformação. Então decidimos continuar com a amostra limitada da norma, embora continuássemos utilizando o TKI no nosso trabalho de ensino na universidade e de consultoria.

A CPP, Inc. Compra a Xicom

Em 1998, a Xicom, Inc. foi comprada pela CPP, Inc. em Mountain View, Califórnia, a editora que agora distribui o [TKI™](#) por todo o mundo, juntamente com seus outros instrumentos,

incluindo o [Myers-Briggs Type Indicator®](#), o [Strong Interest Inventory™](#) e o [FIRO-B™](#).

Logo após a aquisição, o livreto do TKI™ foi impresso colorido e traduzido para o Espanhol, Francês e Português. No entanto, continuamos recebendo reclamações sobre a amostra limitada que ainda era utilizada para classificar se uma pessoa possuía pontuação alta, média ou baixa em cada modo de conflito. Com os novos desenvolvimentos da World Wide Web, a CPP disponibilizou o TKI™ online em 2002, que fornecia pontuações geradas pelo computador e reproduzia os resultados instantaneamente em gráficos na tela. Por questão de conveniência, esse serviço online, o “SkillsOne” permitiu que a CPP obtivesse dados abrangentes a partir de amostras diversificadas de respondentes – o que definiu o estágio para finalmente atualizar as normas do TKI™ dos anos 70 até a partir de 2000.

Utilizando o SkillsOne para Atualizar a Amostra de Normas dos EUA

Após 59.000 pessoas realizarem o TKI™ pelo *SkillsOne* (que, pelo design, também coletou várias informações demográficas), o departamento de pesquisa da CPP criou uma amostra aleatória composta por 4.000 homens e 4.000 mulheres – divididos por raça/etnia, idade, nível organizacional e região demográfica – para ilustrar a mão de obra dos EUA. Em 2007, o relatório completo foi preparado por Nancy A. Schaubhut e depois enviado pela CPP: *Resumo Técnico do Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Descrição da Amostra Normativa Atualizada e Implicações para Utilização*.

Embora Ken, eu e o pessoal da CPP estivéssemos totalmente preparados para oferecer aos diferentes respondentes um perfil normativo diferente (com base no gênero, na raça/etnia, na idade, no nível e na região) para classificar as pontuações como altas, médias ou baixas, isso não foi necessário. A ampla pesquisa da CPP resultou em duas grandes surpresas: (1) de maneira prática, não houve diferença significativa nas normas de conflito em todas as distinções demográficas e (2) houve mudanças insignificantes nas normas de 1970 a 2000.

Em relação à primeira surpresa, **achamos incrível o fato de as diferenças demográficas não terem importância prática nas normas de conflito** (embora houvesse significativas estatisticamente devido a um número muito grande de respondentes na amostra do SkillsOne). Essa descoberta prática é o que há de mais notável já que o perfil demográfico da mão de obra dos EUA mudou de maneira tão dramática nos últimos 30 anos — principalmente com o grande fluxo de mulheres e minorias no local de trabalho. No entanto, **a maneira como as pessoas lidam com as diferenças permaneceu de certa forma igual (de maneira prática, não estatística), independente de gênero, raça/etnia, idade, nível organizacional e região demográfica.**

Em relação à segunda surpresa, do total de 15 normas do TKI™ (3 categorias de pontuações altas, médias e baixas para cinco modos de solução de conflitos), 7 normas permaneceram exatamente iguais, enquanto as outras 8 mudaram somente um número na avaliação. Por exemplo, em vez de os primeiros 25% de pontuação “comprometendo” variarem entre 9 e 12 nas normas originais, eles variam entre 10 e 12 nas normas revisadas. Das outras categorias de normas que mudaram, essa mudança também ocorreu em apenas um número.

Em resumo, **embora a experiência mostre que há diferenças notáveis no comportamento entre homens e mulheres, afrodescendentes e brancos, jovens e idosos, departamento sem supervisão e executivos de alto escalão, sulistas e pessoas do meio oeste — as normas de solução de conflitos são muito parecidas nessas distinções demográficas e permaneceram iguais nos últimos 30 anos.**

Ken e eu pouco sabíamos que nossa amostra homogênea da década de 70, feita com 339 gerentes, de fato resultaria nas mesmas normas da amostra diversificada de 200 feita com 8.000 respondentes. **Talvez um comportamento que ajude a definir a essência da cultura dos EUA seja a maneira como os cidadãos – em todo o conselho – lidam com situações de conflito.**

Com essas mudanças mínimas nas normas do TKI™, ficou fácil refazer a página que retrata os resultados de um respondente em relação às pontuações altas, médias e baixas. Além disso, agora podemos afirmar, com confiança, que o perfil normativo do TKI™ baseia-se em uma amostra ampla, diversificada e atualizada de respondentes.

Utilizando o SkillsOne para Desenvolver uma Amostra de Norma Multicultural

No entanto, duas perguntas têm sido feitas com frequência sobre a avaliação TKI™: o instrumento foi feito exclusivamente para a cultura dos EUA? Ele pode ser aplicado de maneira eficaz para outros países e outras culturas?

Essas questões são ainda mais importantes para debater, agora que o TKI™ está disponível em diversos idiomas: Espanhol, Francês, Dinamarquês, Holandês, Sueco e Chinês (tradicional e simplificado).

Em 2008, a CPP, Inc. formou parceria com a OPP, na Europa, e com a [Fellipelli](#), no Brasil, para publicar seu primeiro estudo internacional sobre cultura e conflito: *Workplace Conflict and How Business Can Harness It to Thrive*. Ao coletar dados em nove países (EUA, Bélgica, Brasil, Dinamarca, França, Alemanha, Irlanda, Holanda e Reino Unido), esse relatório técnico examina as causas – e os cursos – globais do conflito no ambiente de trabalho.

Embora esse estudo internacional sobre gestão de conflitos não utilize o TKI™ para avaliar modos específicos e a maneira como eles variam de país para país, como cada vez mais pessoas começaram a utilizar a plataforma SkillsOne da CPP para responder ao TKI™, logo foi possível explorar suas normas em diferentes países e continentes.

Em 2011, Herk e associados criaram o relatório da CPP: International Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Esse estudo investigativo incluiu 6.168 indivíduos representando 16 países: Austrália, Brasil, Canadá (duas amostras – falantes de

Inglês e falantes do Francês canadense), pessoas da República da China, França, Alemanha, Índia, República da Irlanda, Itália, Japão, México, Nova Zelândia, Cingapura, África do Sul, Suécia e Reino Unido. Todos os respondentes, exceto aqueles que realizaram a avaliação no Francês canadense, responderam a uma série de itens demográficos antes da realização da avaliação TKI™. Esses itens estavam relacionados ao nível organizacional, ao status do emprego, à idade, ao gênero, ao tempo de trabalho no cargo atual e à satisfação com o cargo atual.

Embora a Amostra das Normas dos EUA tenha sido especificamente desenvolvida para ilustrar a distribuição racial e étnica da mão de obra americana, amostras internacionais individuais incluídas no estudo internacional foram quase todas de conveniência. Lembrete: a Amostra das Normas dos EUA feita com 8.000 respondentes foi realizada via amostra aleatória, dividida a partir de um conjunto muito maior de 59.000 respondentes online. Portanto, as porcentagens das pontuações altas, médias e baixas nessa amostra representaram essas características demográficas nacionais. Por outro lado, as amostras internacionais variaram em tamanho, com 8 países tendo menos de 200 participantes. Essas amostras menores foram baseadas em um número relativamente menor de administrações que pesquisaram diferentes indústrias e ocupações. Além disso, amostras de diferentes países tiveram porcentagens diferentes de homens e mulheres, o que poderia ter distorcido de alguma forma o resultado. Dessa forma, as diferenças (significativas de maneira estatística ou prática) mostradas nessas comparações culturais preliminares podem ser um resultado dos diferentes métodos de amostragem empregados para os EUA e para essas amostras internacionais.

No entanto, o estudo internacional sugere que, como uma questão prática, as normas do TKI™ dos EUA (em particular, as categorias altas, médias e baixas) não divergem muito dos países presentes nesse estudo. Desse modo, os autores se sentiram confortáveis para concluir que o Perfil TKI™ atual pode ser utilizado com confiança para interpretar os resultados de pessoas de origem e residência internacionais.

Com a plataforma *SkillsOne*, a CPP tem coletado dados sobre as versões traduzidas da avaliação do TKI™, enquanto também utiliza técnicas de amostragem mais rigorosas. Conforme mais pessoas responderem ao instrumento em todo o mundo, os estudos multiculturais da CPP terão uma base mais sólida para determinar: (1) se o Perfil TKI™ (baseado na Amostra de Normas dos EUA) precisa ser modificado para se adequar aos diferentes países ou (2) se o comportamento de solução de conflitos é, de fato, tão semelhante entre países e continentes que o que constitui as pontuações altas, médias e baixas na avaliação TKI™, falando de maneira prática, não muda muito.

O TKI™ EM PERSPECTIVA

Observando os últimos 40 anos, o TKI™ foi inicialmente concebido quando Ken e eu nos encontramos na UCLA em 1970 — ele, um jovem professor assistente e eu, um jovem aluno de doutorado. Naquela época, não tínhamos ideia se o nosso instrumento seria realmente publicado fora do nosso artigo de pesquisa. E certamente jamais sonharíamos em ver o TKI™ tão utilizado em tantas empresas por todo o mundo. No entanto, ainda somos extremamente gratos à Xicom pelo excelente trabalho que eles fizeram e à CPP pelo que tem feito e por continuar dando vida à nossa criação.



Ken Thomas e Ralph Kilmann



SÃO PAULO

Rua Claudio Soares, 72 2º andar
Sala 218 – Pinheiros
São Paulo / SP
CEP: 05422-030

(11) 4280-7100

RIO DE JANEIRO

Rua Cel. Moreira César, 160
Salas 601, 616 e 617, Icaraí
Niterói / RJ
CEP: 24230-062

(21) 2611-1625 | (21) 2611-1664