

# Instrumento de **modos de conflito** **Thomas–Kilmann**

PERFIL E RELATÓRIO INTERPRETATIVO



Kenneth W. Thomas e Ralph H. Kilmann

Relatório preparado para

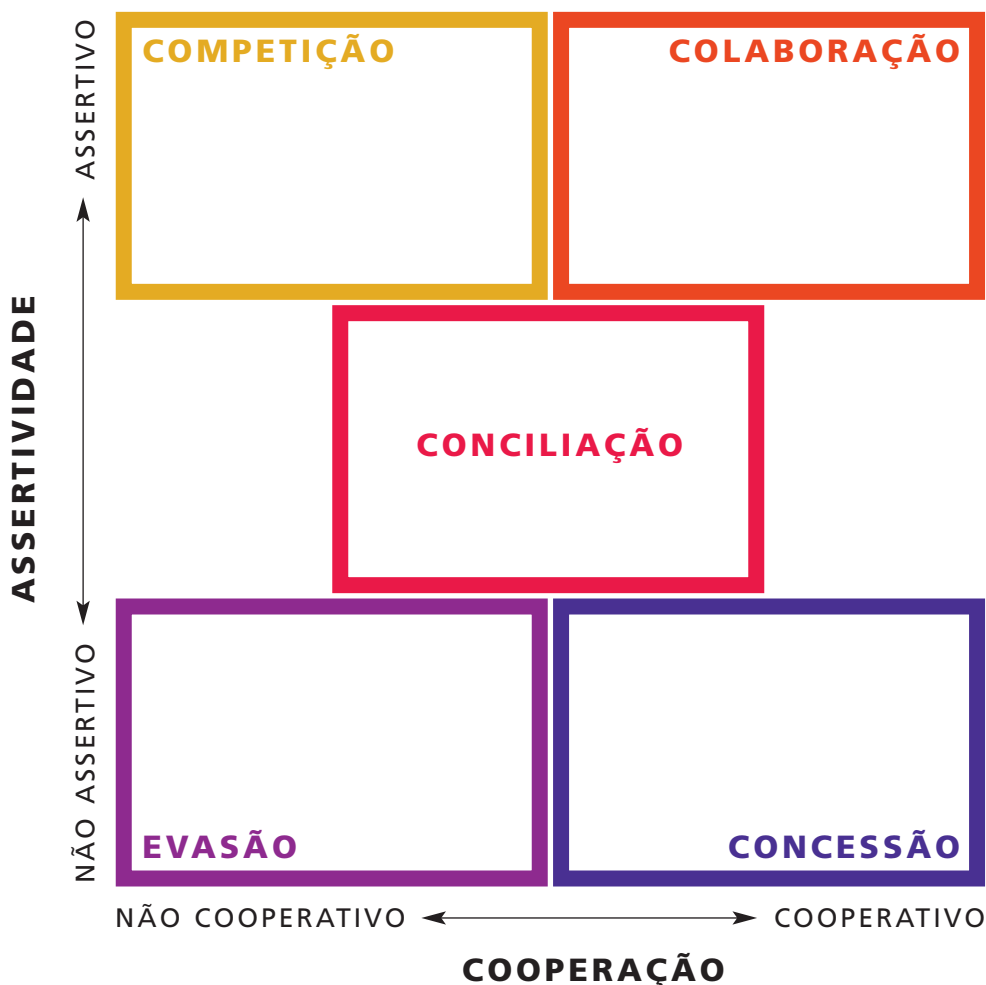
**MODELO**



CPP, Inc. | 800-624-1765 | [www.cpp.com](http://www.cpp.com)

## Os cinco modos de gerenciamento de conflito

O *Instrumento de modos de conflito Thomas-Kilmann (TKI)* avalia o comportamento dos indivíduos em meio a situações de conflito, isto é, situações nas quais as preocupações de duas pessoas são aparentemente incompatíveis. Em situações de conflito, podemos descrever o comportamento de uma pessoa através de duas dimensões básicas\*: (1) **assertividade**, a intensidade com que o indivíduo tenta satisfazer suas próprias preocupações, e (2) **cooperação**, a intensidade com que o indivíduo tenta satisfazer às preocupações dos demais. Essas duas dimensões do comportamento podem ser usadas para definir cinco métodos de como lidar com conflito. Esses cinco modos de gerenciamento de conflito são ilustrados a seguir:



\* Esse modelo bidimensional de comportamento gerenciador de conflito foi adaptado de "Conflict and Conflict Management" (Conflito e gerenciamento de conflito), da autoria de Kenneth Thomas, no *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, editado pela Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Outra contribuição valiosa nessa área é o trabalho de Robert Blake e Jane Mouton em *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994).

## COMPETIÇÃO

A **Competição** é assertiva e não cooperativa, um modo orientado pelo poder. Ao competir, o indivíduo busca satisfazer suas próprias preocupações às custas de outra pessoa, recorrendo ao tipo de poder que lhe parecer apropriado para conquistar sua posição. Competir pode ter o significado de defender seus direitos ou uma posição que você acredita ser correta, ou simplesmente tentar vencer.

## COLABORAÇÃO

A **Colaboração** é ao mesmo tempo assertiva e cooperativa. Ao colaborar, o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa no sentido de encontrar uma solução que satisfaça completamente as preocupações de ambos. Colaborar envolve aprofundar-se no problema a fim de identificar as preocupações básicas dos dois indivíduos, bem como encontrar uma alternativa adequada a ambos os cenários de preocupação. A colaboração entre duas pessoas pode assumir a forma de exploração de certa discordância para absorver os pontos de vista de ambas as partes, solucionar determinada condição que de outra forma os levaria a competir por recursos, ou confrontar e tentar encontrar uma solução criativa para um problema interpessoal.

## CONCILIAÇÃO

A **Conciliação** é intermediária entre a assertividade e a cooperação. Ao conciliar, o indivíduo procura encontrar um meio, uma solução mutuamente aceitável que satisfaça parcialmente as duas partes. A conciliação se enquadra em uma posição intermediária entre competição e concessão, com um grau mais elevado de renúncia em relação à competição, porém inferior à concessão. Da mesma forma, a conciliação aborda um problema mais diretamente que a evasão, mas não o explora tão profundamente quanto a colaboração. Conciliar pode ter o significado de chegar a um meio termo, fazer concessões ou buscar uma rápida posição imparcial.

## EVASÃO

A **Evasão** é não assertiva e não cooperativa. Ao evitar, o indivíduo não procura satisfazer imediatamente suas preocupações ou as da outra pessoa. O indivíduo não aborda o conflito. Evitar pode assumir a forma de desviar-se diplomaticamente de um problema, postergá-lo para uma melhor ocasião ou simplesmente esquivar-se de uma situação ameaçadora.

## CONCESSÃO

A **Concessão** é não assertiva e cooperativa, o oposto de competição. Ao conceder, o indivíduo ignora suas próprias preocupações e se dedica a satisfazer às preocupações do outro; há um elemento de autossacrifício nesse modo. A concessão pode assumir a forma de generosidade ou caridade abnegada, ceder às ordens da outra pessoa mesmo não desejando fazê-lo ou consentir com o ponto de vista do outro.

## Seu perfil TKI

Seu perfil de pontuações TKI, mostrado abaixo, indica o repertório de modos de gerenciamento de conflito usados nos tipos de conflitos com os quais você tem de lidar. Suas pontuações são organizadas em ordem decrescente por percentil; os valores mais altos indicam os modos de conflito mais frequentemente usados.

MODO	PONTUAÇÃO BRUTA	PONTUAÇÃO EM PERCENTIL			
		0%	25%	75%	100%
		BAIXA	MÉDIA	ALTA	
<b>CONCILIAÇÃO</b>	<b>11</b>	<b>95%</b>			
<b>COLABORAÇÃO</b>	<b>8</b>	<b>74%</b>			
<b>CONCESSÃO</b>	<b>6</b>	<b>62%</b>			
<b>COMPETIÇÃO</b>	<b>4</b>	<b>44%</b>			
<b>EVASÃO</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>			

Sua pontuação bruta em cada um dos modos de gerenciamento de conflito corresponde simplesmente ao número de vezes em que uma afirmação TKI foi escolhida para esse modo. As mais importantes são as pontuações em percentil. Elas demonstram uma comparação entre as suas pontuações brutas e as pontuações de uma amostra representativa de 8.000 adultos empregados já submetidos ao TKI.\* Suas pontuações em percentil apresentam a porcentagem de pessoas na amostra com uma pontuação igual ou inferior à sua em cada um dos modos.

Seu perfil mostra que alcançou a maior pontuação em conciliação, assim sua pontuação de 11 resultou em uma pontuação em percentil de 95. Isso significa que sua pontuação foi superior à porcentagem 95 de pessoas na amostra em conciliação. Por outro lado, sua pontuação foi a menor em evasão, em que sua pontuação em percentil pode ser comparada às pontuações mais baixas neste modo de conflito da amostra.

As linhas nos percentis 25° e 75° separam os 50% intermediários das pontuações em cada um dos modos, dos 25% superiores aos 25% inferiores. As pontuações enquadradas nos 25% superiores são consideradas altas. Da mesma forma, as pontuações enquadradas nos 25% inferiores são consideradas baixas. As pontuações enquadradas nos 50% intermediários são consideradas médias. Verifique suas pontuações para identificar em que ponto se enquadram no intervalo.

\*A amostra padrão consistiu em 4.000 mulheres e 4.000 homens na faixa etária de 20 a 70 anos trabalhando em tempo integral nos Estados Unidos. Os dados foram obtidos de um banco de dados contendo 59.000 casos reunidos entre 2002 e 2005; os casos foram testados para assegurar números representativos de pessoas por nível organizacional e raça/classificação étnica.

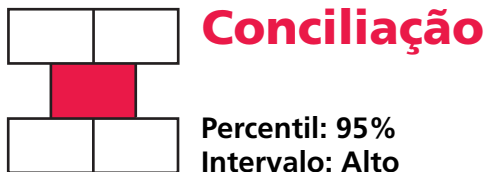
## Como interpretar suas pontuações

Ao examinar seu perfil no TKI, provavelmente você desejará saber “Quais são as respostas corretas?” No caso de comportamento gerenciador de conflito, não há respostas certas ou erradas. Todos os modos são úteis em algumas situações: cada um deles representa um conjunto de habilidades sociais úteis. A sabedoria convencional reconhece, por exemplo, que geralmente “duas cabeças pensam melhor que uma” (colaboração). Mas também afirma: “elimine seus inimigos com doçura” (concessão), “estabeleça um meio termo” (conciliação), “interfira o mínimo possível” (evasão) e “o poder faz o direito” (competição). A eficácia de determinado modo de gerenciamento de conflito depende dos requisitos da situação específica e da sua habilidade em usar o modo.

Todos os modos de gerenciamento de conflitos podem ser usados; você não deve ser caracterizado como alguém que segue um único estilo rígido de lidar com conflito. Contudo, a maioria das pessoas emprega certos modos com mais facilidade que outros, desenvolve um número maior de habilidades nesses modos e, conseqüentemente, demonstra uma tendência em utilizá-los mais intensamente. Muitos adotam claramente um dos modos como favorito. Os comportamentos de conflito que utiliza são o resultado de suas predisposições pessoais e das necessidades das situações em que se encontra.

As páginas a seguir oferecem feedback sobre os modos de gerenciamento de conflito de sua preferência, conforme indicado por suas pontuações TKI, começando com o modo que você utiliza mais frequentemente: conciliação.

Para ajudá-lo a avaliar se a forma como está utilizando os cinco modos em sua situação é adequada, esta seção lista alguns dos usos em cada um dos modos. Os usos se baseiam em listas geradas por presidentes de empresas. Além disso, visto que suas predisposições podem induzi-lo a depender de certos comportamentos de conflito mais ou menos que o necessário, a seção traz também algumas perguntas de diagnóstico referentes a sinais de alerta sobre a superutilização ou subutilização de cada modo.



## Usos

Provavelmente você utiliza este modo mais frequentemente em virtude das circunstâncias que enfrenta. Um grupo de presidentes de empresas identificou as situações a seguir nas vezes em que conciliar é particularmente útil e eficaz:

- Quando as metas são moderadamente importantes, mas não valem o esforço ou a possível ruptura resultante do uso de modelos mais assertivos
- Quando dois oponentes com forças iguais estão profundamente envolvidos em metas mutuamente exclusivas, como na negociação de gerenciamento da mão de obra
- Quando sua intenção é chegar a uma solução temporária para um problema complexo
- Quando é necessário se chegar a uma solução conveniente sob a pressão do tempo
- Como um modo de reserva quando falhar a colaboração ou a competição

## Conciliação como um estilo

O uso frequente da conciliação pode ser também parte de um estilo conciliador que você desenvolveu para lidar com o conflito. Os estilos se originam de crenças, valores e motivos pessoais que “induzem” determinado comportamento de conflito a uma direção consistente.

A tendência entre os conciliadores é ver o conflito como uma oportunidade de encontrar um meio termo e fazer acordos. São flexíveis e acreditam no pragmatismo, isto é, ser razoável sobre o que é possível em determinada situação e evitar posições extremistas. Quando as pessoas se veem em conflito, os conciliadores creem que é necessário moderar suas posições a fim de se chegar a um consenso viável. Consideram os colegas de equipe como parceiros de negociação amigáveis. O conciliador valoriza a moderação, a razoabilidade e o pragmatismo. Buscam acertos favoráveis, mas empregam a troca e a reciprocidade (negociação leve) para alcançar a imparcialidade, isto é, negociar concessões, chegar a um consenso, fazer concessões mútuas.\*

## Contribuições de um estilo conciliador

Conciliadores são indivíduos que proporcionam uma força prática e pragmática de moderação. Quando os competidores se veem diante de impasses, os conciliadores recomendam posições imparciais. Nas situações em que os colaboradores não têm meios de chegar a uma solução mutuamente vantajosa, os conciliadores recomendam soluções temporárias aceitáveis. O estilo conciliador é útil na busca de soluções justas e viáveis. Ele impõe menos tensão à boa vontade que o estilo competitivo e consome menos tempo que o estilo de colaboração.

## Perguntas a serem formuladas

O perigo de qualquer estilo reside na possibilidade de que você utilize o modo de sua preferência simplesmente por hábito, mesmo quando não for o mais adequado. Devido à sua alta pontuação no modo de conciliação, há grandes chances de que esteja superutilizando este modo e subutilizando outros. Para ajudá-lo a determinar se está superutilizando o modo de conciliação, avalie as perguntas a seguir:

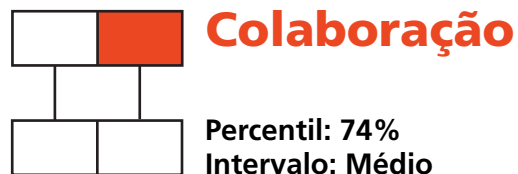
### *Sinais de superutilização*

- *Você se concentra excessivamente em práticas e táticas de conciliação que frequentemente o levam a deixar de lado problemas mais importantes?*  
Essa atitude poderá resultar em sacrifício involuntário e dispendioso de princípios, valores, objetivos de longo prazo ou do bem-estar da empresa.
- *A ênfase na realização de negociações e transações gera um clima de cinismo e astúcia?*  
Um clima assim poderá minar a confiança pessoal e desviar a atenção da importância dos problemas em discussão.

Por outro lado, o fato de ter alcançado pontuações altas em conciliação é evidência de que não está subutilizando este modo. Contudo, talvez esteja interessado nos sinais de subutilização em outros modos.

### *Sinais de subutilização*

- *Sentir-se extremamente desconfortável ou constrangido em participar de negociações que requeiram concessões mútuas.*  
Essa relutância pode impedir as pessoas de obter uma porção justa nas negociações – para si mesmas, para suas equipes e para sua organização.
- *Ter dificuldade em fazer concessões.*  
Sem essa válvula de segurança, as pessoas podem ter problemas para se defender de argumentos mutuamente destrutivos, conflitos, e assim por diante.



## Usos

- Quando é necessário encontrar uma solução integradora e as preocupações de ambas as partes são importantes demais para se fazer concessões
- Quando seu objetivo é saber mais e você deseja colocar suas suposições à prova e compreender os pontos de vistas dos demais
- Quando sua intenção é mesclar as opiniões de pessoas com perspectivas diferentes de um mesmo problema
- Quando sua intenção é obter comprometimento incorporando as preocupações dos demais em uma decisão consensual
- Quando é necessário trabalhar sentimentos acalorados que vêm interferindo em um relacionamento

## Perguntas a serem formuladas

Devido à sua pontuação intermediária no modo de colaboração, há poucas chances de que esteja superutilizando ou subutilizando este modo em geral. Contudo, as perguntas a seguir poderão ajudá-lo a determinar se está superutilizando ou subutilizando o modo de colaboração em situações específicas.

### *Sinais de superutilização*

- *Você às vezes gasta tempo discutindo profundamente certos assuntos que aparentemente não justificam o esforço?*  
Colaboração demanda tempo e energia, talvez os mais escassos dos recursos organizacionais. Problemas triviais não requerem soluções ideais nem é preciso colocar em discussão todas as diferenças pessoais. A superutilização da colaboração e da tomada de decisões consensuais representa às vezes um desejo de minimizar o risco ao delegar a responsabilidade em torno de uma decisão ou adiar a ação.
- *O seu comportamento cooperativo não obtém reações correspondentes dos demais?*  
A natureza investigativa e experimental de determinados comportamentos cooperativos pode facilitar a falta de respeito dos outros em relação à sua boa vontade ou levá-los a tirar proveito da confiança e franqueza demonstradas por você. Talvez necessite de algumas dicas que indiquem a presença de atitudes defensivas, sentimentos acalorados, competitividade ou interesses conflitantes.



*Sinais de subutilização*

- *Você tem dificuldade em interpretar as diferenças como oportunidades de obter vantagens mútuas, aprendizado ou solução de problemas?*  
Embora as situações de conflito geralmente envolvam aspectos ameaçadores ou improdutivos, abordar todos esses conflitos com pessimismo pode impedir as pessoas de vislumbrar possibilidades cooperativas e privá-las dos ganhos e satisfações mútuos que acompanham a colaboração bem-sucedida.
- *Outras pessoas não estão assumindo compromisso com as suas decisões ou políticas?*  
Talvez suas preocupações não estejam sendo incorporadas a essas decisões ou políticas.



## Usos

- Quando você admite estar errado para permitir que uma solução melhor seja avaliada, aprender com os outros e demonstrar que é razoável
- Quando o problema é bem mais importante para o outro do que para você, para satisfazer às necessidades dos demais e demonstrar um gesto de boa vontade e ajudar a manter um relacionamento de cooperação
- Quando sua intenção é reunir créditos sociais para uso em problemas futuros que têm relevância para você
- Quando estiver sobrecarregado e derrotado e mais disputas apenas prejudicariam sua causa
- Quando preservar a harmonia e evitar a ruptura são particularmente importantes
- Quando sua intenção é colaborar com o desenvolvimento dos funcionários permitindo que aprendam com seus erros

## Perguntas a serem formuladas

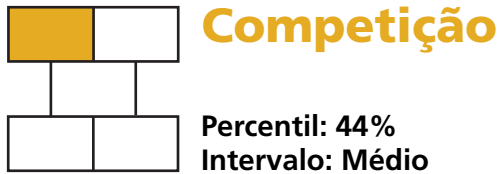
Devido à sua pontuação intermediária no modo de concessão, há poucas chances de que esteja superutilizando ou subutilizando este modo em geral. Contudo, as perguntas a seguir poderão ajudá-lo a determinar se está superutilizando ou subutilizando o modo de concessão em situações específicas.

### *Sinais de superutilização*

- *Você sente que suas ideias e preocupações não recebem muitas vezes a atenção merecida?*  
Protelar demasiadamente em relação às preocupações dos demais poderá privá-lo de aspectos como influência, respeito e reconhecimento. Da mesma forma, pode privar a empresa de suas contribuições potenciais.
- *A disciplina é frouxa?*  
Embora a disciplina em si mesma seja de pouco valor, algumas regras e procedimentos são fundamentais e devem ser executados. Fazer concessões em relação a esses assuntos poderá prejudicá-lo, os demais ou a organização.

*Sinais de subutilização*

- *Você às vezes tem dificuldade em desenvolver a boa vontade junto aos demais?*  
Abrir concessões em problemas mais simples que são importantes para os demais é um gesto de boa vontade.
- *As pessoas às vezes o consideram pouco objetivo?*
- *Veza ou outra você tem dificuldade em admitir quando está errado?*
- *Você reconhece exceções legítimas às regras?*
- *Você sabe quando deve ceder?*



## Usos

- Quando ações rápidas e decisivas são imprescindíveis, como por exemplo, em uma emergência
- Em questões importantes quando é necessário implementar medidas indigestas, como por exemplo, corte de custos, execução de regras indesejadas, disciplina
- Em questões vitais para o bem-estar da empresa quando você sabe que está certo
- Quando é necessário proteger a si mesmo de pessoas que se aproveitam de comportamentos desleais

## Perguntas a serem formuladas

Devido à sua pontuação intermediária no modo de competição, há poucas chances de que esteja superutilizando ou subutilizando este modo em geral. Contudo, as perguntas a seguir poderão ajudá-lo a determinar se está superutilizando ou subutilizando o modo de competição em situações específicas.

### Sinais de superutilização

- *Você está cercado por pessoas que só dizem "sim"?*  
Se este é o caso, essas pessoas chegaram ao consenso de que não é sensato discordar de você ou desistiram de influenciá-lo. Essa atitude o deixa alienado das informações.
- *As pessoas têm receio de confessar sua ignorância e incertezas a você?*  
Em ambientes competitivos, há disputa por influência e respeito e as pessoas fingem estar seguras e confiantes mais do que de fato estão. Em outras palavras, não têm condições de pedir informações e opiniões, isto é, há menos chances de aprendizado.

### Sinais de subutilização

- *Você se sente frequentemente incapaz em determinadas situações?*  
Você pode não ter noção da capacidade que possui, é inexperiente em sua utilização ou não se sente à vontade com a ideia de usá-la. Isso poderá prejudicar sua eficácia ao restringir sua influência.
- *Você às vezes sente dificuldade em tomar uma posição firme, mesmo quando a necessidade é evidente?*  
Às vezes, as preocupações com os sentimentos e ansiedades de outros em relação ao uso do poder podem gerar indecisão nas pessoas e adiar decisões, agravando o sofrimento e/ou ressentimento dos demais.



## Usos

- Quando um problema não é importante ou quando outros problemas mais importantes estão criando tensão
- Quando você conclui não haver chances de satisfazer suas preocupações, como por exemplo, quando tiver pouca autoridade ou se sentir frustrado com algo extremamente difícil de mudar
- Quando os custos potenciais de confrontação de um conflito superam os benefícios de sua solução
- Quando for necessário permitir que as pessoas se acalmem a fim de minimizar as tensões a um nível produtivo e reaver o raciocínio e a compostura
- Quando a coleta de informações é mais relevante que as vantagens de uma decisão imediata
- Quando outros são capazes de solucionar o problema com maior eficácia
- Quando o problema é aparentemente superficial ou indicativo de outro problema mais elementar

## Perguntas a serem formuladas

Devido à sua baixa pontuação no modo de evasão, há grandes chances de que esteja subutilizando este modo. Para ajudá-lo a determinar se esta é a sua situação, avalie as perguntas a seguir:

### Sinais de subutilização

- *Você às vezes sente que está ferindo os sentimentos das pessoas ou provocando hostilidades?*  
Você terá de exercer maior discricção e tato enquadrando os problemas de maneira não ameaçadora.
- *Você às vezes se sente perturbado ou oprimido por vários problemas?*  
Você terá de dedicar mais tempo definindo prioridades, isto é, decidindo quais problemas são relativamente menos importantes e talvez delegá-los a outros.

Por outro lado, o fato de ter alcançado pontuações baixas em evasão é evidência de que não está superutilizando este modo. Contudo, talvez esteja interessado nos sinais de superutilização em outros modos.

### Sinais de superutilização

- *Comprometer a coordenação porque as pessoas têm dificuldade em obter a opinião dos demais sobre os problemas.*
- *Criar uma atmosfera de “pisar em ovos”.*  
Às vezes, a quantidade de energia direcionada à cautela e à evasão de problemas é desproporcional, o que indica uma necessidade de confrontar e solucionar esses problemas.
- *As decisões sobre problemas importantes são tomadas à revelia.*