



UC/FPCE-2009

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O papel dos cinco grandes factores de personalidade  
na predição das estratégias de gestão de conflitos.**

Nuno Filipe Da Silva Azevedo (nunoazevedo99@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das  
Organizações sob a orientação de Professor Doutor Paulo Renato  
Lourenço.

## **O papel dos cinco grandes factores de personalidade na predição das estratégias de gestão de conflitos.**

### Resumo

O presente estudo direccionou-se para a compreensão do impacto preditivo das cinco grandes dimensões de personalidade nas estratégias de gestão de conflitos. Os preditores considerados foram a amabilidade, a abertura à experiência, a conscienciosidade e o neuroticismo, não sendo passível o estudo da dimensão extroversão devido a problemas relacionados com a fidelidade do instrumento utilizado. As estratégias de integração, domínio, acomodação e evitamento constituíram os critérios em análise. Esta investigação foi realizada com base numa amostra de 162 profissionais pertencentes a diversas funções inscritas em diferentes organizações dos sectores da indústria e do comércio.

Os resultados demonstraram que o neuroticismo está associado negativamente com a estratégia de integração, enquanto a abertura à experiência não se relaciona de forma estatisticamente significativa com nenhuma estratégia de gestão de conflitos estudada. A amabilidade constitui o melhor preditor estudado, relacionando-se com a acomodação, integração e evitamento. Por sua vez, a conscienciosidade surgiu relacionada com a integração e domínio.

As implicações teóricas e práticas dos resultados obtidos foram analisadas e discutidas.

Palavras-chave: conflitos, personalidade, estratégias

## **The role of the five personality factors in the prediction of conflict management strategies**

### Abstract

The objective of this study was the examination the impact of the big five personality factors in predicting conflict management strategies.

The predictors under study were agreeableness, openness, conscientiousness and neuroticism. We cannot include the extraversion in this study factor due reliability measurement problems. Integration, domination, accommodation and avoiding are the studied criteria.

This investigation was conducted with a 162 workers of several jobs included in industrial and trade labour contexts. The results revealed that neuroticism was negatively related with the integration strategy and that openness was not significantly related with any conflict strategy. Agreeableness emerges as the best predictor under examination showing relations with accommodation, integration and avoiding conflict strategies.

On the other hand, conscientiousness was related with the strategies of

integration and domination.

Implications and limitations of the present study are discussed.

Key Words: Conflict, personality, strategies.

## **Agradecimentos**

Gostaria de demonstrar o meu profundo agradecimento a todos aqueles que me apoiaram e ajudaram ao longo desta dissertação, começando pelo Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, pela sua enorme paciência, por estar, sempre disponível quando necessitei, e também, pelo grande esforço dispendido para contribuir com a sua orientação, quando os prazos se tornavam cada vez mais escassos.

Expresso também o meu agradecimento aos meus pais, pela forma como “lutaram” para que ao longo destes anos, fosse realizando os meus objectivos.

À Cláudia por estar sempre a meu lado nos bons e maus momentos, pelos apoio constante, pelo carinho, amizade e pelas palavras de incentivo quando estava prestes a baixar a “guarda”.

Aos amigos, e em especial, a todos aqueles que me acompanharam neste percursos académico.

A todas as pessoas que colaboraram neste investigação.

## Índice

<b>Introdução</b>	1
<b>I – Enquadramento conceptual</b>	2
1.1 Conflito: Conceito e principais perspectivas teóricas associadas.	2
1.2 Do conceito de conflito à relevância da sua gestão.	5
1.3 Estilos e Estratégias de gestão de conflitos.	7
1.4 As variáveis de personalidade e as estratégias de gestão de conflitos.	11
1.5 O modelo dos cinco grandes factores de personalidade.	12
1.6 As variáveis de personalidade e a gestão de conflitos: os contributos da investigação empírica.	14
<b>II – Objectivos</b>	16
<b>III – Metodologia</b>	19
3.1 Procedimento	19
3.2 Descrição do contexto e da amostra da investigação	19
3.3 Instrumentos de medida	22
3.3.1 NEO-FFI-20	22
3.3.1.1 – Qualidades Psicométricas	22
3.3.2 ROCI-II – Forma Individual	24
3.3.2.1 – Qualidades Psicométricas	25
<b>IV – Resultados</b>	27
4.1 Considerações e procedimentos prévios	27
4.2 - Análise do valor preditivo das quatro dimensões de personalidade consideradas nos critérios em estudo (Integração, Domínio, Acomodação, Evitamento).	27
<b>V – Discussão</b>	31
<b>VI – Conclusões</b>	34
<b>Bibliografia</b>	36



## Introdução

O interesse acerca dos fenómenos relacionados com o conflito e com as suas consequências surgiu desde muito cedo na investigação e prática das ciências organizacionais. Os primeiros autores que se debruçaram sobre esta problemática, durante 1930 e 1940, consideravam o conflito como um fenómeno indesejável ao qual estavam associadas consequências nefastas para as relações nas quais o mesmo emerge (Robbins, 1983; Robin & Brown, 1975; De Dreu, Harinck & Vianen, 1999).

Deste modo, de acordo com esta visão, os responsáveis pela gestão das pessoas nas organizações deveriam implementar medidas que minimizassem o risco de conflito, por forma, a evitar que a organização e os múltiplos actores organizacionais fossem afectados pelos aspectos prejudiciais resultantes das situações conflituais.

Esta visão do conflito perdurou na literatura deste domínio até à década de 60, registando-se uma inversão paradigmática na forma como este fenómeno passou a ser conceptualizado e estudado desde então. Assim, o conflito passa a ser entendido como uma realidade inevitável e indissociável das dinâmicas organizacionais, assumindo presença em qualquer fenómeno organizado (Robbins, 1983; Thompson, 1998; Deustch, 2003, cit in Dimas, 2007). De acordo com esta concepção a inevitabilidade dos fenómenos conflituais extravasa as organizações e constitui uma realidade inerente à convivência social nas suas diversas formas e valências. (Lindelow & Scott, 1989).

A investigação nesta área tem incidido sobre o estudo das relações entre o conflito, as estratégias e estilos utilizados na sua gestão e diversas variáveis individuais como a motivação, os mecanismos de controlo e de atribuição, assim como de traços e disposições de personalidade (Robin & Brown, 1975; Jones & Melcher, 1982).

Estas últimas variáveis relacionadas com a estrutura de personalidade dos indivíduos foram submetidas a estudo, examinando-se, em particular, o seu poder preditivo nas estratégias de gestão de conflitos (Moberg, 2001; Jones & White, 1983).

No entanto, os resultados dos primeiros estudos não revelaram associações fortes entre estas dimensões e os estilos de gestão de conflitos submetidos a análise (De Dreu, Harinck & Vianen, 1999; Dijkstra, Dierendonck, Evers & De Dreu, 2005). Este facto conduziu à conclusão de que as variáveis de personalidade possuem menor valor preditivo nas estratégias de gestão de conflitos comparativamente a outras fontes de variabilidade de natureza individual (Dijkstra, Dierendonck, Evers & De Dreu, 2005; Moberg, 2001).

A emergência do modelo das cinco grandes dimensões de Costa e McCrae (1992) (geralmente conhecido como *Big Five*) lançou novos desafios na investigação relacionada com estas temáticas. Este modelo possibilitou a integração e clarificação da literatura relacionada com a

personalidade e uma interpretação coerente dos contributos dos estudos precedentes.

Assim, os movimentos de investigação empírica passaram a estar dotados de uma linguagem comum no que toca às múltiplas variáveis e traços de personalidade, aspectos que conduziu a uma maior compreensão dos correlatos destas variáveis com outros aspectos de índole individual estudados (motivação, mecanismos de atribuição, mecanismos de *locus* de controlo, entre outros) (Ma & Jaeger, 2003).

No domínio da investigação relacionada com os conflitos, a investigação dedicada à avaliação do impacto destas variáveis nas formas e estilos de gestão de conflitos utilizados pelos indivíduos manifesta um carácter ainda incipiente e reduzido (Antonioni, 1998; Moberg, 2001; Ma & Jaeger, 2003).

Com base no exposto pretendemos com este trabalho incidir sobre esta problemática relacionada com o papel preditivo dos factores de personalidade nas estratégias de gestão de conflitos, recorrendo para tal, à investigação das relações entre estas variáveis.

Assim, iniciaremos o presente trabalho com o enquadramento teórico desta temática, descrevendo paralelamente os principais contributos empíricos presentes na literatura.

Um vez caracterizados os quadros teóricos e empíricos subjacentes a esta problemática especificaremos os objectivos e hipóteses que norteiam esta investigação. Partindo desses propósitos e das hipóteses em causa descreveremos a metodologia utilizada, bem como as técnicas de análise estatística as quais recorreremos para a exploração dos dados recolhidos no âmbito desta investigação.

Os principais resultados serão descritos e explicitados posteriormente, seguindo-se na discussão, a sua interpretação, integração teórica e confronto com as hipóteses. Concluiremos este trabalho aludindo aos principais contributos que resultaram desta investigação, indicando possíveis pistas de investigação que os resultados do mesmo suscitaram.

## **I – Enquadramento conceptual**

### **1.1-Conflito: Conceito e principais perspectivas teóricas associadas.**

À semelhança do que ocorre com diversos constructos da psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos, não é possível indicar uma definição unânime e consensual de conflito.

Todavia, diversos autores conceptualizam o conflito como uma manifestação de incompatibilidade das metas, objectivos e valores entre indivíduos ou grupos (Bernard, 1957; De Dreu, Harinck & Vianen, 1999).

Este fenómeno expressa-se no âmbito das interacções interpessoais e manifesta-se pelo desacordo, pela diferença assinalada de comportamentos e objectivos de ambas as partes, que por serem opostos perturbam e podem mesmo inviabilizar o desenvolvimento das acções dos indivíduos ou grupos em causa (Rahim, 1985).

De acordo com Tjosvold (1985) o conflito relaciona-se, necessariamente, com a manifestação de comportamentos incompatíveis impossibilitadores da concretização das intenções de ambas as partes.

Fink (1968) caracteriza o conflito como um exercício de poder no qual duas ou mais partes tentam alcançar objectivos inconciliáveis.

Segundo Rapoport (1960) o conflito respeita à capacidade que uma das partes envolvidas possui para bloquear, através da intervenção directa, a realização dos objectivos almejados pela outra.

Podemos encontrar na literatura visões mais amplas deste fenómeno que consideram que o conflito se estabelece quando uma das partes envolvidas num processo percebe que a outra tem afectado negativamente o seu desempenho ou está na iminência de o efectuar (Robbins, 1983).

Por outro lado, Coser (1956) define conflito como uma luta de valores, poderes instituídos e recursos entre duas entidades, com frequência designadas de adversários ou rivais, que tentam neutralizar, ferir ou mesmo eliminar os planos do seu oponente.

Steele (1976) salienta, a este propósito, que o conflito pode ser entendido como uma condição ou processo que envolve pelo menos duas partes que partilham um problema de posição ou escassez de recursos, situação que pode conduzir à manifestação de posições de exercício de poder, a partir das quais ambas as partes tentam ganhar vantagens uma sobre a outra.

Como podemos verificar, as perspectivas que atravessam a literatura desta área partilham a visão de que o conflito compreende uma realidade inevitável que envolve a manifestação de pontos de vista opostos que materializam crenças que se opõem, e à qual subjaz invariavelmente a expressão de emoções e comportamentos congruentes (Pondy, 1967; Schmidt & Kogan, 1972).

Alguns trabalhos de investigação científica dedicada a esta problemática enfatizam a distinção entre duas fases fundamentais no conflito, uma primeira fase concerne ao surgimento do conflito e uma segunda fase na qual ambas as partes procuram solucionar o mesmo. O estudo desta última etapa tem permitido constatar que existem estratégias distintas que são utilizadas pelas pessoas quando procuram lidar com uma situação conflitual (Jehn, 1995; Thomas, 1992; Blake & Mounton, 1964). Estas estratégias tendem a diferir consoante o contexto interpessoal em apreço.

A este propósito, alguns autores sustentam que nos contextos organizacionais as pessoas tendem a ignorar ou evitar os conflitos, manifestando muitas vezes uma postura passiva e negligente perante a

emergência dos mesmos (Kolb & Bartunek, 1992; O'Connor, Gruenfeld & McGrath, 1993).

Assim, diversos estudos têm demonstrado que o evitamento do conflito tende a ocorrer com maior frequência em contextos organizados do que em outros contextos de vida das pessoas e tende a culminar em situações que prejudicam o clima organizacional e a produtividade e eficácia dos trabalhadores envolvidos (De Dreu, Dierendonck & Dijkstra, 2004).

Apesar do carácter negativo atribuído aos conflitos interpessoais e às suas consequências nos primeiros estudos relacionados com este fenómeno, a evolução da investigação e os resultados obtidos em diversos trabalhos posteriores sugerem que o conflito poderá provocar resultados positivos e, por vezes, fundamentais para o aumento do desempenho das pessoas e dos grupos de trabalho (Jehn, 1995; Moberg, 2001).

O aspecto fundamental que poderá conduzir a que o conflito surta resultados positivos relaciona-se com a adequação da sua gestão (De Dreu, Dierendonck & Dijkstra, 2004; Blake & Mounton, 1964).

Segundo diversos autores uma gestão proveitosa dos conflitos poderá permitir que os mesmos funcionem como uma ferramenta motivacional (Jones & White, 1983; Janis, 1972; Robbins, 1983).

Um conjunto de investigações realizadas acerca desta temática sugere, de igual modo, que o conflito detém um papel importante na promoção da criatividade e no aumento da eficácia das tomadas de decisão que ocorrem em contexto de trabalho. Estes aspectos positivos tendem a estar relacionados com conflitos que atingem um nível moderado e passível de intervenção/gestão, como será explicitado posteriormente.

Saliente-se, contudo, que níveis muito reduzidos de conflito, à semelhança do que acontece com níveis muito elevados, constituem também um perigo para o bem-estar da organização (Jones & White, 1985).

No entanto, desde a década de 90, a ênfase do estudo dos conflitos passa a incidir sobre as condições nas quais estes poderão proporcionar vantagens às partes envolvidas. Nesta fase de investigação os aspectos negativos dos conflitos passam a estar associados à sua gestão inapropriada.

Na investigação relacionada com os grupos e equipas de trabalho, o conflito começa a surgir com um factor importante para a eficácia das equipas de trabalho. Tal facto decorre da oportunidade que o conflito, quando passível de gestão, pode representar para os membros do grupo ao conduzir a que se expressem pontos de vista distintos, enriquecendo os processos de tomada de decisão e contribuindo, simultaneamente, para a ocorrência de ideias e comportamentos que pela sua diferença podem propiciar a inovação.

Todavia, quando o conflito eleva em demasia a tensão do grupo, impossibilita-se a sua gestão, surgindo também maiores

possibilidades da ocorrência de comportamentos mal adaptativos que prejudicam o ambiente social e o próprio contexto de tarefa do grupo. Nestes casos, os efeitos negativos poderão incluir a génese de aspectos prejudiciais na saúde e bem-estar, podendo verificar-se a manifestação de sintomas de exaustão emocional, assim como outro tipo de problemas de ordem psicossomática (De Dreu, Van Dierendonck & Dijkstra, 2004, cit in Landry & Vandenberghe, 2009).

No decorrer deste trabalho debruçar-nos-emos mais especificamente sobre conflito interpessoal. A este propósito Barki e Hartwick (2004) definem conflito interpessoal como um processo dinâmico que ocorre entre duas partes envolvidas num mesmo processo ou relação. Segundo estes autores, este processo tende a ocorrer na presença de reacções emocionais negativas de ambas as partes, encerrando uma situação de desacordo ou divergência de objectivos.

Algumas visões presentes na literatura sustentam que os conflitos interpessoais no trabalho têm um impacto negativo na satisfação e bem-estar dos colaboradores interferindo negativamente com a realização das tarefas (Frone, 2000).

## **1.2 - Do conceito de conflito à relevância da sua gestão.**

Como referimos anteriormente, os primeiros esforços de teorização que incidiram na problemática dos conflitos interpessoais desenvolveram-se segundo uma perspectiva que conferia aos mesmos um carácter negativo e, por conseguinte, deveriam ser evitados nas organizações (Robbins, 1983; Robin & Brown, 1975; De Dreu, Harinck & Vianen, 1999). Assim, as acções de investigação bem como as práticas de gestão relacionadas com os conflitos, focavam-se na compreensão e promoção dos mecanismos capazes de anular a sua ocorrência ou antecipar a sua resolução (De Dreu, Harinck & Vianen, 1999).

Esta visão esbateu-se ao longo do tempo dando lugar, gradualmente, como já se salientou, a uma abordagem que considera o conflito interpessoal como algo inevitável e que, em determinadas circunstâncias poderá conduzir a aspectos positivos nas dinâmicas e processos internos da organização (Deutsch, 2003). Assim, os conflitos quando são objecto de uma gestão adequada podem aumentar a probabilidade de ocorrência de comportamentos virados para a inovação devido ao contraste de ideias, visões e atitudes que estes propiciam (Thomas, 1976; Jenh, 1995; Moberg, 2001; De Dreu, 1997; Putnam, 1997, cit in Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

Estes comportamentos de inovação tendem a materializar-se em melhorias substanciais nos processos de trabalho e no desenvolvimento de outras mudanças importantes nas políticas e procedimentos de funcionamento interno da organização assim como nas atitudes dos colaboradores em relação a aspectos críticos de tarefa

ou do domínio da interacção social no trabalho (Elangovan, 1995, cit in Bernard & Edminton, 1995).

No âmbito desta perspectiva os autores deste domínio passam a sustentar que a forma mais vantajosa de lidar com os conflitos passa por reconhecer a sua inevitabilidade bem como os aspectos positivos que decorrem do desenvolvimento e implementação de estratégias viáveis à sua gestão eficaz (Williams & Alberta, 1995; Hignite, Margavio & Chin, 2002; De Dreu, 1997).

A investigação que se tem dedicado ao estudo das estratégias e formas de gestão e resolução dos conflitos têm permitido concluir que os aspectos relacionados com as competências interpessoais, como a comunicação clara e eficaz aliada a estratégias de negociação e de resolução de problemas munidas de flexibilidade detêm, na maior parte das situações, um papel fundamental para o desfecho positivo e vantajoso das situações conflituais (Analoui, 1995, cit in Lang, 2009).

Os resultados deste tipo de investigação têm possibilitado esclarecimentos importantes aos responsáveis pela gestão de pessoas ao nível da gestão de conflitos, designadamente acerca da relevância das acções de criação e desenvolvimento de competências interpessoais como a flexibilidade e a tomada de decisão para o solucionamento das situações conflituais no trabalho (Jassawalla & Sashittal, 1999; Pfeffer & Veiga, 1999; Tjosvold, 1985).

Por outro lado, a investigação tem fornecido múltiplos e importantes contributos relacionados com as consequências de uma gestão inadequada para os conflitos. A este nível diversos trabalhos empíricos têm concluído que nessas situações os conflitos constituem um factor de instabilidade nos grupos e dinâmicas de interacção entre os colaboradores, gerando, assim, entraves à consecução dos objectivos de trabalho estabelecidos e à eficácia individual e organizacional (Jassawalla & Sashittal, 1999; Pfeffer & Veiga, 1999).

Entre os aspectos negativos resultantes de situações conflituais inadequadamente geridas encontramos a exaustão emocional no trabalho, o absentismo, rotatividade, fenómenos que reduzem, incontornavelmente, os níveis de produtividade das pessoas e dos grupos em contexto organizacional. Um cenário contrastante poder-se-á desenvolver no caso de uma gestão atenta aos conflitos que poderão auxiliar, segundo alguns investigadores, o debate, discussão e negociação dos recursos organizacionais promovendo a sua divisão contingente às necessidades dos diversos actores organizacionais e respectivos departamentos (Collins, 1996)

O volume de investigação especialmente dedicada a estes aspectos tem aumentado substancialmente ao longo das duas últimas décadas, manifestando a necessidade de aumentar a inteligibilidade e a compreensão das múltiplas estratégias que poderão ser implementadas pelas pessoas na forma como lidam com os conflitos.

O domínio da gestão de conflitos incide no estudo dessas formas, estratégias e procedimentos que visam gerir as situações de

conflito (Deutsch, 1973; Wall & Callister, 1995).

A este respeito, os aspectos relacionados com a negociação mútua e com as formas de mediação constituem matérias extensivamente investigadas neste âmbito (Babcock & Laschever, 2003; Kolb & Williams, 2000, cit in Putnam, 2007).

O objectivo primordial da gestão de conflitos prende-se, assim, com a implementação e gestão dos mecanismos através dos quais se pretende evitar a evolução do conflito até níveis que pela elevada intensidade emocional negativa poderão ser destrutivos para as partes envolvidas. (Yasmi, Yuliani, Indriatmoko, Heri & Colfer, 2007; Deutsch, 1973; Kriesberg, 1998; Daniels & Walker, 2001)

As organizações têm, paulatinamente, reconhecido a importância da gestão de conflitos e canalizado esforços na definição de políticas e actividades de gestão de recursos humanos, como a formação e desenvolvimento de competências relacionadas com as formas positivas de lidar com estas situações. A intervenção das organizações no que diz respeito à formação no domínio da gestão de conflitos tem conhecido como principais destinatários as chefias intermédias que, segundo algumas investigações, investem parte substancial do seu tempo na gestão de conflitos emergentes entre os seus subordinados (Mintzberg, 1975; Thomas & Schmidt, 1976).

Um estudo conduzido por Hignite, Margavio & Chin (2002) permitiu concluir que as chefias despendem cerca de 20% do seu tempo de função na gestão dos conflitos entre os membros das equipas de trabalho que se encontram à sua responsabilidade.

### **1.3 - Estilos e Estratégias de gestão de conflitos.**

Os estilos e estratégias de gestão de conflitos dizem respeito a um conjunto de disposições e orientações comportamentais através das quais os indivíduos lidam com os conflitos

De acordo com Thomas (1976) e, também, Folger, Poole e Stutman (1997), os estilos de gestão de conflitos constituem, geralmente, uma resposta cognitiva, comportamental e emocional consistente da pessoa ao conflito. No entanto, a investigação tem incidido de forma mais significativa sobre as valências comportamentais e emocionais já que as mesmas constituem os aspectos dotados de maior viabilidade na interacção que se desenvolve durante o conflito.

A investigação tem revelado também que os indivíduos tendem a utilizar formas idênticas ou predisposições quando lidam com os conflitos, perpetuando estes “padrões comportamentais” ao longo do tempo (Kuhn & Poole, 2000).

Estes padrões tendem a manter-se ao longo das diversas situações de conflito com as quais o indivíduo se confronta definindo um estilo individual a partir do qual a pessoa lida com as mesmas

(Ruble & Thomas, 1976; Thomas, 1976).

No entanto estes estilos podem sofrer algumas alterações após situações de conflito que resultaram em consequências negativas para o mesmo (Thomas & Kilmann, 1978).

A literatura está munida de múltiplas taxonomias acerca dos estilos e estratégias de gestão de conflitos.

Follet constituiu-se num dos primeiros autores a apresentar em 1920 uma conceptualização dos estilos de conflito defendendo uma taxonomia que inclui cinco estilos/estratégias ou estilos comportamentais através dos quais os indivíduos lidam com os conflitos. As estratégias enunciadas por este autor incluíram a dominação, compromisso, integração, evitamento e supressão.

Deutsch (1949) desenvolveu uma taxonomia dotada de maior simplicidade na qual se incluíam, apenas, as estratégias de competição e cooperação.

Esta última classificação foi objecto de pareceres críticos de alguns autores que advogavam que a dualidade da mesma não seria suficiente para reflectir a diversidade e complexidade inerente a estes aspectos (Ruble & Thomas, 1976; Smith, 1987).

Blake e Mouton (1964), baseando-se nos contributos de Follett (1940) consideraram que os estilos de gestão de conflitos interpessoais nas organizações se relacionam com duas orientações fundamentais, a orientação para o desempenho/produktividade e a orientação para as pessoas.

A justaposição de ambas as valências conduziu à criação de cinco estilos. Assim, o estilo focado na gestão de conflitos com uma actividade de resolução de problemas está relacionado com a consideração elevada das entidades/pessoas em conflito e com os níveis de produtividade (Blake & Mouton, 1964). O estilo de imposição decorre de uma baixa preocupação com as pessoas atentando-se durante a resolução do conflito apenas aos aspectos de produtividade. Por seu turno, o estilo que respeita a uma estratégia de compromisso visa compatibilizar ambas as valências, relacionadas com a consideração pelas pessoas e pelos aspectos produtivos (Blake, & Mouton, 1964). Uma preocupação elevada pelas pessoas acompanhada pela reduzida preocupação com a produtividade conduz à adopção de um estilo virado para a suavização e desvalorização do conflito e da situação de oposição que o mesmo materializa. Por fim, quando se verifica uma reduzida preocupação quer com as pessoas envolvidas quer com os aspectos de produtividade que estão em causa estamos perante uma estratégia de fuga ou evitamento (Blake, & Mouton, 1964).

Thomas e Kilmann (1974) desenvolveram também um modelo no qual apresentam cinco estilos ou formas de lidar com o conflito, enumerando: a) competição, b) colaboração, c) evitamento, d) compromisso, e) Acomodação.

No estilo competição assiste-se à orientação do indivíduo para a

procura da totalidade dos ganhos e concretização dos seus objectivos negligenciando os interesses e objectivos da outra pessoa em conflito.

Este estilo contrasta com o estilo colaboração no qual ambas as partes procuram uma solução conjunta passível de conduzir à satisfação das necessidades e objectivos mútuos.

Relativamente ao estilo evitamento, este respeita à fuga da situação conflitual e a uma atitude de negação perante a situação conflitual, negligenciando os interesses próprios e dos outros.

No estilo acomodação assiste-se ao sacrifício do interesse de uma das partes em conflito em detrimento dos interesses e necessidades da outra. Por último, o estilo compromisso estabelece um ponto intermédio entre a colaboração e à assertividade em que ambas as partes prescindem da totalidade dos ganhos, colaborando mutuamente, por forma, a atingir o equilíbrio entre as perdas e os ganhos de ambos e dessa forma solucionarem o conflito.

Putnam e Wilson (1982) com base em métodos de análise factorial dividem as estratégias de gestão de conflitos em: a) não confrontação que se caracteriza pelo evitamento ou negligência dos aspectos que materializam a oposição e o conflito, minimizando os assuntos que geram controvérsia e dividem as partes; b) integração, que compreende a procura de soluções criativas e que visam estabelecer o compromisso através da integração dos interesses mútuos, c) domínio, que remete para uma estratégia de controlo, poder que consiste numa postura de persistência na visão, interesse por parte de cada pessoa em conflito, sendo que cada indivíduo procura apenas a consecução dos seus objectivos independentemente das perdas ou prejuízos que a outra parte possa sofrer.

De acordo com Pruitt (1983) existem quatro estilos utilizados pelas pessoas na abordagem ao conflito, a cedência, a procura de soluções, a apatia e a competição.

Apesar das diversas taxonomias e conceptualizações presentes na literatura, a classificação de Rahim (1979) tem recebido maior relevância teórica e suporte empírico. (Rahim & Magner, 1995; Van de Vliert & Kabanoff, 1990). Esta classificação diferencia os estilos de resolução de conflitos interpessoais em duas dimensões fundamentais: a) preocupação com o próprio e b) preocupação com os outros (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002).

A dimensão designada como preocupação com o próprio relaciona-se com a satisfação exclusiva das necessidades e preocupações do próprio, já a segunda dimensão respeita ao grau em que uma das pessoas em conflito contribui para as necessidades e preocupações das restantes partes que se encontram na situação conflitual.

A combinação destas duas dimensões resultou na génese de cinco estilos de gestão de conflitos, conhecidos como a integração, domínio, evitamento, acomodação e compromisso (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002).

A integração é caracterizada por uma elevada preocupação pelo próprio e para os outros. Esta estratégia envolve abertura, troca de

informações e análise das diferenças para que dessa forma se alcance uma solução vantajosa, dentro do possível, para ambas as partes (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002). Trata-se de uma estratégia associada à resolução de problemas e constitui uma das formas que conduzem com maior frequência ao estabelecimento de soluções criativas.

Assim, a adopção de estratégias de integração exige a presença de competências de troca e debate de informação no sentido da procura de soluções vocacionadas para os objectivos de ambas as partes em conflito. A integração constitui o estilo mais apropriado para a resolução de conflitos no que concerne ao planeamento de questões estratégicas como os objectivos, política e procedimentos (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002).

No que respeita ao estilo acomodação, este envolve uma reduzida preocupação com o próprio e simultaneamente uma elevada preocupação com os outros. Este estilo está associado à diminuição das diferenças enfatizando os pontos comuns com o objectivo de satisfazer apenas as necessidades da outra parte.

Na maioria das situações, esta estratégia tende a ocorrer quando o indivíduo duvida acerca do seu entendimento e da sua posição no conflito, e percebe que a questão que originou o conflito detém maior importância para a outra pessoa. A acomodação pode ser vista como uma forma de um indivíduo ceder e não satisfazer as suas necessidades e objectivos, na situação conflitual em causa, e dessa forma alimentar a intenção de receber alguma compensação ou retorno futuro da parte da outra pessoa envolvida (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002).

O estilo domínio, por sua vez, é caracterizado por uma elevada preocupação com o próprio e uma baixa preocupação com os outros. Este estilo obedece a uma perspectiva de ganho- perda, na qual uma parte força a outra e ganha uma posição privilegiada para resolver o conflito de forma vantajosa, mesmo que tal implique prejuízo para a outra.

Assim, a pessoa que se mune de uma estratégia de domínio ignora e minimiza as necessidades e expectativas da outra, utilizando os meios necessários em seu próprio proveito. A utilização desta estratégia tende a verificar-se quando as questões em conflito não possuem um valor elevado, ou não são significativas para ambas as partes, e nas situações nas quais são necessárias uma resolução rápida da situação conflitual (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002).

Este estilo tende a estar associado à implementação de estratégias e políticas que não recebem o total suporte dos seus destinatários.

No caso da estratégia de evitamento, esta associa-se a uma baixa preocupação com o próprio e com os outros. Numa situação de evitamento ambas as partes em conflito não satisfazem as suas necessidades e objectivos. O estilo de evitamento tende a ser implementado pelas pessoas quando estas percebem que os benefícios associados à resolução do conflito não superam as dificuldades e possíveis retaliações que poderão surgir posteriormente (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002).

A estratégia de evitamento poderá ser utilizada de forma táctica ou quando as perdas resultantes da negligência do conflito são reduzidas

(Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002).

Por fim, a estratégia de compromisso compreende um nível intermédio de preocupação para com o próprio e para com os outros. No contexto desta estratégia ambas as partes prescindem dos ganhos totais e procuram atingir os ganhos possíveis após o estabelecimento de decisões aceitáveis e favoráveis no mesmo grau. Esta estratégia tende a verificar-se quando ambas as partes se encontram numa situação de impasse, mas possuem níveis semelhantes de poder e influência, ou nas situações nas quais partilham objectivos mutuamente exclusivos (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002).

Trata-se de um estilo especialmente utilizado em situações nas quais se lida com questões estratégicas (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim 2002; Afzalur, Garret & Buntzman, 1992).

Alguns investigadores têm sugerido que o sucesso da gestão de conflitos envolve o uso específico de certos estilos para resolver uma situação de conflito. Assim, estes autores sustentam, a este propósito, que a estratégia de integração ou de resolução de problemas é mais apropriada para a gestão de qualquer conflito (Blake & Mouton, 1964; Likert & Likert, 1976).

Contrariamente, outros autores defendem que uma gestão eficaz dos conflitos exige que se seleccione o estilo consoante a situação, e como tal, nenhum estilo é mais apropriado que outro em todos os contextos (Rahim & Bonoma, 1979; Thomas, 1992).

De acordo com Gross e Guerrero (2000), os indivíduos avaliam a eficiência da forma como gerem os conflitos de acordo com o estilo que incorporam com maior frequência. Os trabalhos conduzidos por estes autores permitem concluir que a integração tende a ser percebida como a estratégia mais adequada devido ao seu carácter pró-social, adaptativo e íntegra.

Em oposição, o estilo domínio tende a ser percebido como inadequado enquanto o estilo acomodação é geralmente entendido como neutro, à semelhança da estratégia de compromisso, entendida como relativamente neutra. Finalmente, a estratégia de evitamento além de ser percebida como inadequada está também conotada como um estilo ineficaz (Rahim & Bonoma, 1979; Thomas, 1992, Afzalur, Garret & Buntzman, 1992).

#### **1.4-As variáveis de personalidade e as estratégias de gestão de conflitos.**

Como verificamos com base nos aspectos mencionados anteriormente diversos autores sustentam que a adequação ou inadequação das estratégias de resolução de conflitos estão na dependência da natureza das situações conflituais e do contexto no qual as mesmas se verificam (Putnan & Wilson, 1982).

No entanto, alguns trabalhos parecem sugerir a existência de uma abordagem individual que cada pessoa tende a utilizar na forma como lida com os conflitos.

Assim, as pessoas tendem a dar preferência a um conjunto reduzido de estratégias, que poderá variar de sujeito para sujeito. As pessoas tendem a adoptar estas estratégias independentemente do tipo de situação de conflito com a qual se defrontam.

Este ponto de vista contradiz a noção de contingência enfatizada por alguns autores e aponta para a existência de uma consistência trans-situacional no que respeita aos estilos de gestão de conflitos utilizados por cada indivíduo (Sternberg & Soriano, 1984; Sternberg & Dobson, 1987).

Deste modo, os autores que se incluem na defesa desta perspectiva defendem que existe uma relação entre determinados atributos individuais estáveis como os traços personalidade, e a utilização de determinadas estratégias para lidar com os conflitos.

Assim, daí advém o interesse pelo estudo das variáveis de personalidade enquanto factores importantes para a compreensão das formas através das quais os indivíduos constroem o seu estilo de abordagem aos conflitos. A este respeito, o modelo *Big Five*, em que assentamos a nossa investigação, e que abordaremos, em seguida, constitui, actualmente, o suporte em que se ancora a maior parte das investigações empíricas.

Este movimento de investigação que respeita à procura do valor preditivo da estrutura de personalidade<sup>1</sup> nos padrões de comportamentos exibidos pelos indivíduos não se verificou apenas no domínio da gestão dos conflitos, mas também em diversas áreas das ciências do comportamento.

### **1.5- O modelo dos cinco grandes factores de personalidade.**

Durante a última década os estudos sobre a estrutura da personalidade têm convergido em torno do modelo dos cinco factores (*big five*) (Fiske 1949; Tupes & Christal, 1961, Norman, 1963; Digman, 1990).

Este modelo tem recebido grande suporte empírico em múltiplos estudos realizados em diversos contextos e com metodologias diferentes. Assim, o modelo dos cinco grandes factores tornou-se num dos modelos mais aceites no domínio da personalidade (McAdams, 1992; Costa & McCrae, 1995; Goldberg, 1990).

O modelo dos cinco grandes factores sustenta que a estrutura da personalidade é passível de ser descrita através dos traços de conscienciosidade, amabilidade, abertura à experiência, neuroticismo e

---

<sup>1</sup> Assim, o impacto preditivo da personalidade tem sido estudado em diversas variáveis critério como a satisfação e motivação no trabalho, desempenho, produtividade, absentismo, e as formas pelas quais as pessoas estabelecem objectivos, entre outros (Hogan, 1992).

extroversão. Estes factores representam *clusters* ortogonais de disposições comportamentais que se encontram correlacionadas em diversos estudos e que são responsáveis pela explicação da maior parte da variância encontrada na linguagem utilizada em diversas descrições relacionadas com a personalidade (John & Srivastava, 1999; McCrae & Costa, 1999; Norman, 1963; Wiggins & Trapnell, 1997; Winter & Barenbaum, 1999).

Para uma compreensão clara acerca destas grandes dimensões, e tendo em conta a sua centralidade no âmbito desta dissertação, importa descrever sucintamente as principais características subjacentes a cada dimensão ou factor (John & Srivastava, 1999). A dimensão neuroticismo remete para a instabilidade emocional e para o afecto negativo. Este traço é caracterizado por emoções negativas como o irritamento, desgosto, tristeza, medo, ansiedade e sentimento de culpa.

Tellegen (1985) sugeriu que esta dimensão funciona como um sistema de alerta, activado através percepções de incerteza para com determinados aspectos do ambiente e do contexto no qual as pessoas se inserem; e que interfere com a sua aptidão para se adaptarem ao mesmo.

Os indivíduos com uma personalidade caracterizada por um elevado neuroticismo, são menos hábeis para controlar os impulsos bem como situações de stress (Costa & McCrae, 1995).

A extroversão associa-se a um estado de sociabilidade e relaciona-se com características como a assertividade interpessoal, a confiança e a criatividade (Costa & McCrae, 1995).

Os indivíduos extrovertidos são por natureza fiéis às suas necessidades podendo negligenciar as necessidades dos outros. O conceito de extroversão foi desenvolvido com vista a predizer os níveis de impacto individual sobre a interacção do grupo (Barry & Friedman, 1998). Estes indivíduos mostram também uma forte inclinação para o desenvolvimento interpessoal para o estabelecimento de relações, para as habilidades sociais e o desejo de trabalhar com os outros. Estas pessoas caracterizam-se por um estilo enérgico de aproximação aos eventos interpessoais e materiais.

A dimensão de abertura à experiência, por sua vez, está relacionada com a imaginação, curiosidade, originalidade e com a mente aberta. Trata-se de uma dimensão que envolve uma actividade intelectual pró-activa, elevada orientação cultural, originalidade, imaginação, e preferência para tarefas que envolvem complexidade cognitiva (McCrae, 1996; McCrae & Costa, 1997). As pessoas com grande abertura à experiência estão, geralmente, dispostas a desenvolver ideias e actividades completamente novas e distintas das situações mais habituais.

No que concerne à amabilidade, este factor é caracterizado por Costa e McCrae (1992) como indicador de uma elevada simpatia, flexibilidade, confiança, tolerância e uma denunciada orientação para a prestabilidade e cooperação.

Este traço expressa uma orientação vincada para os aspectos e actividade de índole pró-social e para o desenvolvimento de actividades em grupo. As pessoas com reduzida amabilidade são com frequência indivíduos apreensivos, cépticos e competitivos.

Por fim, a dimensão de conscienciosidade reflecte discernimento, organização, sentimento de responsabilidade, auto-disciplina, persistência, prudência e ordem (McCrae & Costa, 1989).

A conscienciosidade relaciona-se com a conformidade social e controlo dos impulsos (Hogan & Ones, 1997). As pessoas que possuem elevadas pontuações neste traço apresentam níveis elevados de perseverança, reduzida impulsividade e uma forte tendência para a realização pessoal, bem como uma orientação responsável em relação ao trabalho e às tarefas que têm a seu cargo.

### **1.6- As variáveis de personalidade e a gestão de conflitos: os contributos da investigação empírica.**

A investigação que se tem debruçado sobre as questões associadas às relações entre a personalidade e os estilos e estratégias de gestão de conflitos não tem produzido resultados consistentes ao longo das últimas décadas (Bell & Blakeney, 1977; Jones & Melcher, 1982; Jones & White, 1985; Stenberg & Soriano, 1984;).

A investigação que segue este objectivo considerava que as disposições dos indivíduos seriam fundamentais no estilo que estes adoptam para lidar com os conflitos, e que este estilo seria relativamente estável no tempo e ao longo dos diversos conflitos com os quais os mesmos se confrontavam (Moberg, 2001; Sternberg & Dobson, 1987; Terhune, 1970).

Estes movimentos de investigação iniciaram-se na altura em que os investigadores incluíram os aspectos relacionados com a personalidade nas teorias e perspectivas acerca dos conflitos (Brown, 1983; Thomas, 1976).

Contudo, os autores dividem-se nestas questões, encontrando-se na literatura investigadores que colocam em causa os contributos explicativos da personalidade na variância encontrada nas formas como as pessoas lidam com os conflitos. Estes autores sustentam que uma maior atenção deveria ser atribuída a variáveis relacionais que variam de situação para situação (Greenhalgh, Neslin & Gilkey, 1985; Terhune, 1970).

Apesar da relutância de alguns investigadores nesta matéria, a investigação empírica tem detectado a presença de associações entre constructos do domínio da personalidade e tipos de reacções dos indivíduos em relação aos conflitos. Assim, a variável introversão tem surgido, em alguns estudos, relacionada positivamente com a tendência para evitar ou colaborar em situações de conflito (Chanin & Schneer, 1984; Kilmann & Thomas, 1977).

Um outro construto submetido a estudo corresponde às disposições relacionadas com o desejo de controlo. Esta variável surge com frequência associada utilização de estratégias de pendor competitivo (Kabanoff, 1987).

Outras variáveis, como o maquiavelismo (Jones & Melcher, 1982; Jones & White, 1985) as crenças e dogmas (Jones & Melcher, 1982) os mecanismos de *locus* de controlo (Kabanoff, 1987) foram também estudadas

na predição dos estilos de gestão de conflitos,

Os resultados dos diversos estudos parecem apontar para associações de uma magnitude reduzida conduzindo, por isso, alguns os autores a afirmar que o poder preditivo da personalidade poderá ser melhor compreendido através da interacção da mesma com outro tipo de variáveis de índole situacional, cognitivo, motivacional assim como com aspectos relacionados com os mecanismos de atribuição (Graziano, Jensen, Campbell & Hair, 1996; Buss, 1986; Dodge & Frame, 1982; Mischel & Shoda, 1995; Snyder & Ickes, 1985; Buss, 1986).

Dito de outra forma, os primeiros resultados dos estudos da personalidade e das estratégias de gestão de conflitos conduziram gradualmente ao desenvolvimento de teorias que sustentam que a predição dos estilos de gestão de conflitos se relaciona com a interacção entre diversas variáveis do indivíduo e da situação em causa.

Estas teorias assentam no pressuposto de que as situações de conflito são despoletadas por uma variedade de estímulos que partilham diferentes naturezas, pelo que não seria expectável que um conjunto restrito de variáveis detivesse grande poder explicativo nos mecanismos de resolução de conflitos (Mischel & Shoda, 1995).

A emergência do modelo dos cinco grandes factores permitiu que os investigadores voltassem a considerar o valor preditivo que se encontra exclusivamente associado às variáveis da personalidade. Tal sucedeu já que este modelo permitiu integrar a ampla investigação realizada no domínio da personalidade e conferir alguma coerência à literatura desta área. A clarificação deste modelo permitiu verificar que diversos traços semelhantes tinham sido estudados com designações distintas e que traços com designações diferentes constituíam, em rigor, disposições individuais muito semelhantes. Esta constatação impeliu os investigadores a reconsiderarem o papel explicativo da personalidade na variância de diversas formas comportamentais individuais, nas quais se inclui a propensão dos indivíduos para a utilização de determinadas estratégias de gestão de conflitos (Moberg, 2001).

Entre os estudos conduzidos com o modelo dos cinco grandes factores encontramos o estudo de Graziano, Jensen-Campbell e Hair (1996) acerca da dimensão da amabilidade. Estes autores concluíram que pontuações elevadas nesta dimensão se relacionavam com a utilização de estratégia de negociação, enquanto os indivíduos com pontuações reduzidas no factor amabilidade optavam, com maior frequência, por estratégias de afirmação de poder.

Antonioni (1998) abordou de igual modo as relações entre os estilos dos conflitos interpessoais e os cinco factores de personalidade em várias amostras de estudantes mas os resultados mostraram-se inconclusivos.

Apesar da relevância deste tipo de investigação, verifica-se a reduzida quantidade deste tipo de estudos na literatura, sobretudo no que respeita a estudos de cariz empírico (Moberg, 2001).

O desenvolvimento da investigação dedicada a estes temas possui ainda contornos predominantemente teóricos. De entre eles, destacamos, em

seguida, de forma sucinta alguns dos contributos dessa natureza que têm sido publicados.

Diversos autores consideram que indivíduos que possuem disposições acentuadas de neuroticismo tendem a atribuir um carácter de ameaça aos conflitos. Para este tipo de personalidade as acções que visam lidar com o conflito conduzem a efeitos negativos relacionados com a vivência de elevados níveis de ansiedade. Como tal, é expectável teoricamente que as pessoas que pontuam de forma elevada no factor neuroticismo evitem, com frequência, os conflitos (Moberg, 2001; Barrick & Mount, 1991).

Os indivíduos claramente extrovertidos, por sua vez, tendem a revelar a tendência para influenciar e forçar os outros de forma a resolver os conflitos a seu favor, raramente recorrendo a estratégias de evitamento.

(Antonioni, 1998). Alguns autores sustentam que a extroversão se encontra relacionada com estilo colaborativo de gestão de conflitos (Mills, Robey & Smith, 1985).

O factor abertura à experiência, por seu turno, tende a estar associado a estratégias mais flexíveis de confrontação com o conflito, e como maior propensão para a consideração do ponto de vista do outro. Este tipo de pessoas tende, assim, a enveredar por estratégias como o compromisso e a colaboração (Costa & McCrae, 1995).

No que respeita à amabilidade, (1992) sustentam que pessoas com elevadas pontuações neste factor são em regra simpáticas e agradáveis, com grande tendência para a cooperação, inter-ajuda e consideração pelo outro. Assim, espera-se que as mesmas adoptem estilos de cooperação e compromisso, estilos utilizados também pelas pessoas com elevada abertura à experiência, como mencionado anteriormente (Moberg, 2001; Costa & McCrae, 1995).

Por último, de acordo com Barry e Friedman (1998) não é possível associar as pessoas com elevadas pontuações na dimensão conscienciosidade a um determinado estilo de gestão de conflitos, apesar de as mesmas deterem grande orientação para o planeamento e organização em contextos de trabalho.

Concluindo, podemos constatar que a investigação empírica neste domínio é escassa, verificando-se apenas alguns contributos teóricos mas ainda desprovidos de suporte empírico, factos que contribuem para justificar a pertinência das nossas intenções de investigação que concretizamos através da realização deste trabalho.

## **II – Objectivos**

O presente trabalho enquadra-se no domínio do estudo dos conflitos interpessoais e visa explorar o contributo das variáveis de personalidade na explicação das formas através das quais os indivíduos gerem os seus conflitos.

A investigação acerca das variáveis de índole individual que

determinam, interferem ou condicionam as decisões de utilização de determinadas estratégias de gestão de conflitos detêm um papel relevante na compreensão dos fenómenos conflituais.

A identificação destes atributos contribui para a clarificação da multicausalidade dos conflitos e permite conhecer as formas pelas quais a intervenção na gestão dos conflitos se poderá revestir de sucesso.

Apesar das disposições e traços individuais terem sido já submetidos a estudo neste domínio, a ausência de um modelo integrador e parcimonioso acerca da personalidade tem impedido que os contributos de múltiplos estudos gerem maior inteligibilidade acerca do papel da personalidade na determinação das formas e estilos através das quais os sujeitos lidam com os conflitos interpessoais.

Partindo deste pressuposto, esta investigação alicerça-se no modelo dos cinco grandes factores e pretende compreender quais as associações entre estas dimensões de (1992) e as estratégias de gestão de conflitos propostas por Rahim (1983). A literatura deste domínio não apresenta, até ao momento uma resposta conclusiva para esta questão, verificando-se a inexistência de estudos com estas variáveis na literatura, facto que confere relevância a este trabalho.

Por conseguinte os objectivos principais desta tese são os seguintes:

- Analisar as relações existentes entre os cinco traços de personalidade propostos pelo modelo, *big five* a amabilidade, abertura à experiência, conscienciosidade, neuroticismo e extroversão - e um conjunto de estratégias de gestão de conflitos contempladas no modelo de Rahim (1983) a saber, integração, acomodação, evitamento e domínio.

- Proceder ao estudo do poder preditivo dos traços de personalidade para cada estratégia de gestão de conflitos contemplada nesta investigação.

Uma vez apresentados os objectivos orientadores deste estudo explicitam-se de seguida as hipóteses que estão subjacentes a esta investigação.

Partindo dos contributos teóricos que sustentam que o neuroticismo tende a estar associado à instabilidade emocional e falta de auto-confiança consideramos que as pessoas com este tipo de personalidade tendem a vivenciar os conflitos como situações ameaçadoras tentando evitar o conflito ou confrontar o mesmo socorrendo-se de estratégias de competição. Com base nestes aspectos hipotetizamos que:

H1: O neuroticismo estará positivamente relacionado com as estratégias de evitamento e domínio.

H2: O neuroticismo associa-se negativamente às estratégias de acomodação e integração.

Baseando-nos na descrição do traço de extroversão que acentua que as

peessoas extrovertidas orientam-se para a satisfação das suas necessidades negligenciando as necessidades e desejos dos outros, podendo competir ou cooperar de forma a atingir os seus objectivos, elaboramos as seguintes hipóteses:

H3: A extroversão está positivamente relacionada com os estilos de confrontação, ou seja, com o domínio e a integração.

H4: Este traço estará negativamente associado a estilos de não confrontação como a acomodação e o evitamento.

No que respeita à amabilidade, (1992) atribuem a este traço características de cooperação, prestabilidade, simpatia e preocupação com os outros, o que nos leva a hipotetizar que:

H5: A amabilidade encontrar-se-á positivamente associada com a estratégia de integração e acomodação.

H6: A amabilidade relaciona-se de forma negativa com a competição.

A conscienciosidade é caracterizada por uma orientação permanente para a organização, responsabilidade e cumprimento do dever. Este factor não tem surgido associado a uma estratégia específica de gestão de conflitos. Perante estes aspectos e pela ausência de suporte à formulação de qualquer hipótese decidimos não partir de qualquer hipótese que relacione esta dimensão de personalidade com as estratégias de gestão de conflitos.

Relativamente à abertura à experiência consideramos que este traço esse relaciona com uma predisposição para procurar um conjunto de experiências, ideias, valores novos e diferentes, bem como uma orientação para o pensamento criativo (Costa & McCrae, 1992). De acordo com alguns autores os indivíduos que pontuam de forma elevada neste factor tendem a preferir estratégias de gestão de conflitos baseadas na flexibilidade, adaptabilidade, na génese de alternativas de resolução exprimindo consideração pelo ponto de vista do outro (Moberg, 2001). Com base neste racional hipotetizamos que:

H7: A abertura à experiência relaciona-se positivamente com a estratégia de integração.

H8: A abertura à experiência está relacionada negativamente com estratégias de não confrontação como o evitamento e a acomodação.

### **III - Metodologia**

#### **3.1 - Procedimento**

A presente investigação desenvolveu-se utilizando método do inquérito, recorrendo-se ao questionário como técnica de recolha de informação (Hill & Hill, 2000).

A amostra foi inquirida através do recurso a dois questionários que foram utilizados na mensuração das variáveis centrais a este estudo: ROCI-II –Forma Individual para a avaliação das estratégias de gestão de conflitos e NEO-FFI-20 para a avaliação dos cinco grandes factores de personalidade. Estes instrumentos serão caracterizados com maior detalhe no ponto 3.3 desta rubrica.

Os questionários mencionados foram distribuídos aos sujeitos que integraram a amostra desta investigação solicitando-se o seu preenchimento aquando o esclarecimento das instruções dos mesmos e após garantir à confidencialidade e anonimato das respostas a realizar na fase de tratamento e apresentação dos resultados.

Para cumprir a promessa de confidencialidade e anonimato das respostas dos sujeitos foram atribuídos códigos a todas as pessoas que colaborou neste estudo, códigos esses que serviram de designação de cada sujeito na base de dados entretanto concebida. Os sujeitos foram também informados de que os resultados desta investigação basear-se-iam em estatísticas de grupo não se efectuando qualquer análise individual aos dados recolhidos.

Os questionários foram recolhidos imediatamente após o seu preenchimento agradecendo-se a colaboração dos respondentes que pertenciam, na sua totalidade às redes de proximidade social, dos investigadores que conduziram este estudo.

As tarefas de recolha de dados decorreram durante cerca de três meses e o seu tratamento foi realizado durante o processo de elaboração desta dissertação.

#### **3.2 – Descrição do contexto e da amostra da investigação**

A presente investigação incidiu sobre uma amostra de profissionais pertencentes a variadas organizações portuguesas inseridas nos sectores da indústria e do comércio.

O critério para a sua inclusão na amostra assentou no requisito que exigia que os indivíduos possuíssem uma situação profissional activa.

O método de amostragem utilizado correspondeu à amostragem por conveniência (Hill & Hill, 2000). O tamanho da amostra foi estabelecido com base no número de variáveis em estudo e nas exigências subjacentes à

implementação das técnicas estatísticas, em particular das análises de regressão<sup>2</sup>.

A amostra final deste estudo é constituída por 162<sup>3</sup> profissionais.

Tabela 1  
Caracterização da amostra do segundo o sexo, idade e escolaridade dos elementos de que a constituem

	n	%	<i>M</i>	<i>DP</i>
Sexo				
Masculino	69	43		
Feminino	93	57		
Idade (anos)				
			36	10.55
18-20	3	2		
21-30	52	32		
31-40	50	31		
41-50	32	20		
51-60	23	14		
61-63	2	1		
Escolaridade				
4ª Classe	13	8		
5º Ano	2	1		
6º Ano	9	6		
7º Ano	3	2		
8º Ano	2	1		
9º Ano	27	17		
10º Ano	2	1		
11º Ano	10	6		
12º Ano	47	29		
Bacharelato	4	3		
Licenciatura	41	25		
Mestrado	2	1		

Reportando-nos à caracterização da amostra de acordo com algumas variáveis descritivas apresentadas na tabela 1, refira-se que 43% dos elementos da amostra são do sexo masculino e 57% do sexo feminino. Esta

<sup>2</sup> Adoptou-se o critério de Stevens (1996) segundo o qual o cálculo das análises de regressão é possível perante a existência de 15 sujeitos por cada variável preditora em estudo.

<sup>3</sup> A amostra inicial era constituída por 176 elementos, no entanto, 14 indivíduos foram eliminados devido ao preenchimento inválido dos instrumentos utilizados nesta investigação.

amostra possui uma média de idades de 37 anos e um  $\lambda$  de 11 anos, verificando-se que o maior número de colaboradores se situa na faixa etária dos 21 aos 30 anos, correspondendo a 32% da amostra, seguindo-se a faixa etária dos 31 aos 40 anos, detentora de 31% dos sujeitos da amostra.

Podemos concluir que estamos perante uma amostra tendencialmente jovem com uma amplitude de idade que varia dos 18 aos 63 anos.

Se considerarmos, por seu turno, a caracterização da amostra segundo a variável escolaridade, podemos verificar que os sujeitos que possuem o 12º ano constituem a maior fracção da amostra com uma percentagem de 29%.

Tabela 1  
Caracterização da amostra do segundo o sexo, idade e escolaridade dos elementos de que a constituem

	n	%	<i>M</i>	<i>DP</i>
Sexo				
Masculino	69	43		
Feminino	93	57		
Idade (anos)				
18-20	3	2	36	10.55
21-30	52	32		
31-40	50	31		
41-50	32	20		
51-60	23	14		
61-63	2	1		
Escolaridade				
4ª Classe	13	8		
5º Ano	2	1		
6º Ano	9	6		
7º Ano	3	2		
8º Ano	2	1		
9º Ano	27	17		
10º Ano	2	1		
11º Ano	10	6		
12º Ano	47	29		
Bacharelato	4	3		
Licenciatura	41	25		
Mestrado	2	1		

### 3.3 - Instrumentos de medida

No que concerne às técnicas de recolha de dados utilizadas na presente investigação, como já referimos, recorreremos a dois questionários para a medição das variáveis a estudar. As características destes instrumentos são especificadas seguidamente:

#### 3.3.1 – NEO-FFI-20

Este inventário composto por 20 itens é da autoria de Bertoquini e Ribeiro (2006) e operacionaliza o modelo dos cinco factores da personalidade: Neuroticismo (N), Extroversão (E), Abertura à experiência (O), Amabilidade (A) e Conscienciosidade (C), sendo uma versão resumida do teste NEO-PI-R de Costa e McCrae, 2002). Os itens deste questionário estão providos de uma escala de resposta tipo *Likert* com cinco pontos (1- *Discordo Fortemente*, 5- *Concordo Fortemente*).

Este tipo de instrumentos, de menor extensão, têm vindo a ser utilizados com maior frequência na investigação pelas suas vantagens relacionadas com o aumento do número de questionários preenchidos e a melhoria da qualidade das respostas já que a motivação dos sujeitos aumenta quando são confrontados com este tipo escalas.

De acordo com Bertoquini e Ribeiro (2006) este instrumento demonstra uma estrutura factorial conceptualmente clara, assim como índices de consistência interna aceitáveis para as dimensões acedidas.

Alguns estudos de análise factorial confirmatória permitiram obter excelentes ajustamentos à estrutura de cinco factores. Este instrumento demonstra também bons indicadores de validade convergente, discriminante e concorrente.

##### 3.3.1.1 – Qualidades Psicométricas

Não obstante os bons indicadores psicométricos obtidos em algumas investigações, um conjunto de estudos conduzidos por Barros (1997), Egan, Deary e Austin (2000) têm demonstrado a existência de dificuldades em replicar a estrutura de cinco factores devido à inconsistência verificada nas dimensões da Extroversão e Abertura à Experiência.

Este dado impeliu-nos a verificar a estrutura factorial deste instrumento bem como os índices de consistência interna das suas dimensões de forma a podermos utilizar estas dimensões como variáveis a incluir nas análises estatísticas posteriores.

Assim procedemos a uma análise factorial em componentes principais. Numa primeira fase recorreremos à rotação *Varimax* por extracção livre e obtivemos uma solução de cinco factores, no entanto diversos itens demonstraram saturações de magnitude reduzida e localizadas em mais do que um factor. A eliminação de diversos itens conduziu a obtenção de uma

estrutura factorial constituída por quatro factores.

Os dados presentes na tabela 2 referem-se a esta segunda análise em componentes principais após a eliminação dos itens em causa, que explicitaremos de seguida.

Saliente-se, em primeiro lugar, que aquando a realização desta segunda análise os indicadores fornecidos pelo teste de esfericidade de Bartlett e pelo KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) permitiram a execução da referida análise factorial [ $\chi^2(66) = 435,10, p = .000$ ]; .66, respectivamente].

Acrescente-se ainda que os valores obtidos na diagonal principal da matriz anti-imagem variam entre .798 e .557, sendo que os valores que se situam fora da diagonal são aceitáveis, o que nos permite decidir pela não exclusão de variáveis, possibilitando também a aplicação do modelo de componentes principais.

Tabela 2  
Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (*h<sup>2</sup>*) dos itens da escala  
NEO-FFI-20 (Bertoquini & Ribeiro, 2006)  
*N* = 162

Item	<i>S</i>				<i>h<sup>2</sup></i>
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
10	.798	-,144	,026	-,134	.677
5	.753	,071	,219	-,038	.622
15	.722	,043	,003	-,153	.547
20	.735	,033	-,096	-,090	.559
3	-,058	.840	-,022	-,031	.710
8	,051	.772	-,040	-,163	.627
18	,190	.711	,241	,238	.656
9	,051	,100	.767	-,268	.673
19	-,063	,221	.706	,036	.552
4	,101	-,215	.664	,006	.498
1	-,181	-,096	-,051	.843	.755
11	-,175	,063	-,112	.835	.744

O primeiro factor que congrega os itens 5,10, 15, 20 relativos à dimensão conscienciosidade é responsável por 23,3 % da variância sendo detentor de um  $\alpha$  de .76

No que respeita ao segundo factor, este é constituído pelos itens 3, 8

e 18 que correspondem à dimensão Abertura à experiência. Este factor explica 16,92 % da variância total e é detentor de um  $\alpha$  de .69.

O item 13 deste instrumento e que se destina também a avaliar esta dimensão foi eliminado já que a análise das suas saturações permitiu concluir que o mesmo não se associava de forma clara a nenhum dos factores.

O terceiro factor é composto pelos itens 4, 9 e 19 pertencentes à dimensão Amabilidade, explica 12,57 % da variância total e possui um  $\alpha$  de .56. O item 14 revelou um comportamento semelhante àquele que foi verificado para o item 13 sendo, assim, eliminado, com base nos mesmos argumentos. Por conseguinte, o factor amabilidade ficou representado apenas pelos três itens acima indicados.

O quarto e último factor inclui os itens 1 e 11 e corresponde à dimensão Neuroticismo, estando responsável por 10.60 % da variância total. O  $\alpha$  obtido para este factor atingiu o valor de .71. Os resultados obtidos nesta análise factorial exploratória levaram à eliminação dos itens 6 e 16 que avaliam este factor. As saturações destes itens não permitiram a sua inclusão no factor Neuroticismo.

A correlação entre ambos os itens que integram o factor Neuroticismo revela uma magnitude elevada, se adoptarmos o critério de referência de Stevens (1996), assumindo o valor de  $r=.56$  ( $p<.001$ ,  $N=162$ ). Este resultado corrobora a utilização deste factor para o qual contribuem apenas estes dois itens.

Como podemos verificar os coeficientes *alpha* dos quatro factores e da totalidade dos itens, são iguais ou relativamente próximos do valor de referência, comumente aceite e utilizado, de .70 proposto por Nunnally (1978).

No que respeita aos itens 2, 7, 12 e 17, previamente associados ao factor extroversão, estes saturaram, como referimos, de forma relativamente ubíqua e com valores relativamente próximos em mais do que um factor.

A consistência interna destes itens foi aferida através do cálculo do  $\alpha$  de Cronbach que relevou um valor de .31, valor este substancialmente inferior aos valores admissíveis. Estas análises conduziram-nos, assim à eliminação destes itens que representavam a variável extroversão, e à não inclusão desta mesma variável nas análises estatísticas subsequentes.

### 3.3.2 – ROCI-II –Forma Individual

Para caracterizarmos as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos participantes nesta investigação optámos pela escala *Rahim Organizational Conflict Inventory – II* (Rahim, 1983), adaptada para a população portuguesa por Dimas, Lourenço e Miguez (2005).

Apesar de existirem outras escalas na literatura que avaliam as estratégias de gestão de conflitos (e.g., Blake & Mouton, 1964; Hall, 1969; Putnam & Wilson, 1982; Thomas & Kilmann, 1974), a nossa opção recaiu

sobre a ROCI- II – forma individual<sup>4</sup> por esta estar dotada de boas qualidades psicométricas e por ser utilizada nos estudos conduzidos neste domínio (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Brewer, Mitchell, & Weber, 2002; DeChurch & Marks, 2001; Friedman et al., 2000; Gross & Guerrero, 2000; Kozan, 1986; Kozan & Ergin, 1999; Rahim, Buntzman & White, 1999; Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

A versão adaptada deste questionário possui uma escala de resposta tipo *Likert* com 7 pontos (1- *nunca acontece*, 7- *acontece sempre*) e é constituída por 15 itens que medem quatro estratégias que traduzem formas de gerir as situações conflituais, a saber, a estratégia de domínio, a de evitamento, de acomodação e de integração.

### 3.3.2.1 – Qualidades Psicométricas

Os estudos de adaptação confirmaram as boas características psicométricas deste instrumento.

Assim, e uma vez que o mesmo possui estudos anteriores de validação para a população portuguesa efectuados por Dimas, Lourenço e Miguez (2005) que corroboram a adequação das suas propriedades psicométricas, decidimos efectuar somente o estudo da sua consistência interna nesta amostra através do cálculo do coeficiente *alpha* de Cronbach.

Este estudo da sua consistência interna foi complementado com a análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem. Os resultados correspondentes encontram-se na tabela 3.

Como podemos observar, os coeficientes de consistência interna obtidos para todas as dimensões revelaram valores superiores ou muito próximos do valor de referencia de .70 (Nunnaly, 1978).

A este respeito a dimensão *Integração* apresenta um valor de .81, a dimensão *Domínio* revela um valor de .76, a dimensão *Acomodação* possui um valor de .73 e, por último, a dimensão *Evitamento* possui o valor de consistência interna mais reduzido, de .63.

Estes valores garantem a consistência interna do instrumento. Contudo tivemos de proceder à eliminação do item 7 (dimensão Evitamento) que leva a um aumento substancial no *alpha*, que passa de .63 a .77.

Podemos verificar também, através da análise dos valores de correlação dos itens com a dimensão respectiva, que na sua totalidade apresentam uma correlação provida de magnitude moderada ou alta com a dimensão à qual correspondem. Tal facto não se verifica para o item 7 que revela uma correlação de baixa magnitude com a respectiva dimensão, o Evitamento (Pestana & Gageiro)<sup>5</sup>. Trata-se, assim de mais um dado que se

<sup>4</sup> A versão original da escala ROCI II (Rahim, 1983) possui propriedades psicométricas satisfatórias. A ROCI II é constituída por 28 itens que medem as cinco estratégias utilizadas na gestão de situações conflituais – integração, competição, acomodação, evitamento e compromisso. Esta escala existe em três formas distintas, consoante o referente das respostas (Dimas, 2007).

<sup>5</sup> Pestana e Gageiro (2005) sugerem que, por convenção em ciências sociais,

revela a favor da eliminação deste item.

Tabela 3  
ROCI-II-forma individual - Valores do *alpha* de Cronbach e correlações  
item/dimensão

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Correlação Item/dimensão</i>	<i>Alpha sem o item</i>	<i>Alpha</i>
<i>Integração</i>	1	5.14	1.32	.523	.808	<b>.81</b>
	2	5.41	1.14	.696	.724	
	10	5.46	1.24	.680	.728	
	15	5.72	1.19	.603	.765	
<i>Domínio</i>	3	3.64	1.73	.542	.713	<b>.76</b>
	4	2.65	1.73	.623	.666	
	8	2.86	1.78	.515	.730	
	12	2.22	1.30	.583	.703	
<i>Acomodação</i>	5	2.51	1.38	.512	.676	<b>.73</b>
	6	2.96	1.48	.547	.655	
	9	3.16	1.42	.579	.637	
	11	3.86	1.59	.455	.713	
<i>Evitamento</i>	7	3.77	1.96	.275	.767	<b>.63</b>
	13	4.00	1.68	.467	.493	
	14	4.88	1.77	.608	.276	

considera-se muito baixa uma correlação inferior a .02; baixa entre .20 e .39, entre .40 e .69 moderada, alta .70 e .89, e muito alta uma correlação acima de .90.

## IV – Resultados

### 4.1 Considerações e procedimentos prévios

Numa fase preliminar à apresentação de resultados importa assinalar algumas questões relacionadas com a forma como os dados foram tratados e com a justificação da utilização de alguns procedimentos de análise estatística utilizados nesta tese.

O estudo das relações entre preditores (neuroticismo, amabilidade, abertura à experiência, conscienciosidade e extroversão) e critérios (integração, evitamento, acomodação e domínio) foi realizado através do recurso ao cálculo de correlações e análises de regressão múltipla *standard*.

Para concluir, refira-se, também que adoptamos o nível de  $p < .05$  como indicador de significância estatística, procurando não menosprezar a magnitude da associação entre as variáveis, de modo a que possamos estudar o carácter das relações entre as mesmas (Kline, 1998).

### 4.2 - Análise do valor preditivo das quatro dimensões de personalidade consideradas nos critérios em estudo (Integração, Domínio, Acomodação, Evitamento).

Apresentaremos, em seguida, os resultados obtidos nas análises que respeitam ao teste das hipóteses anteriormente formuladas.

Na tabela 3 encontramos a descrição sumária dos resultados respeitantes às relações existentes entre as variáveis predictoras - amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura experiência -, (excepto a extroversão que, como vimos na secção dedicada aos instrumentos utilizados, foi eliminada), e as estratégias de gestão de conflitos, neste caso, o evitamento, integração, acomodação e domínio.

Como não se verificaram desvios significativos à normalidade destas variáveis e como as relações dos pares destas variáveis possuem um carácter linear recorreremos ao cálculo de coeficientes de correlação produto momento de *Pearson*.

Iniciando a análise pela variável preditora Neuroticismo podemos observar que esta se encontra relacionada negativamente, e de forma estatisticamente significativa, com a estratégia de gestão de conflitos integração. A correlação em causa assume uma magnitude reduzida [ $r = -.16$ . (N=162;  $p = .05$ )] de acordo com a taxonomia apresentada por Cohen (1988).

Saliente-se também que não se verificaram quaisquer outras relações providas de significância estatística.

No que respeita à variável abertura à experiência não se verifica a

existência de relações estatisticamente significativas com nenhuma das estratégias de gestão de conflitos estudadas. Focando-nos nas magnitudes das associações resultantes observámos que a relação com o evitamento é muito próxima de zero, verificando-se coeficientes em torno de .10 para os restantes critérios, sendo negativo o sentido da associação quando consideramos as estratégias de domínio [ $r = -.10$ . (N=162;  $p = .23$ )] e de acomodação [ $r = -.15$ . (N=162;  $p = .06$ )]. Note-se que esta última associação entre este factor de personalidade e a acomodação se encontra no limiar da significância estatística.

Dando seguimento à análise destes dados e centrando-nos agora no factor amabilidade podemos verificar que esta variável se associa positivamente com as estratégias de evitamento [ $r = .18$ . (N=162;  $p = .03$ )], acomodação [ $r = .27$ . (N=162;  $p = .001$ )] e a integração [ $r = .27$ . (N=162;  $p = .001$ )], revelando uma relação nula com o domínio. Devemos destacar de igual modo que a magnitude da relação deste preditor com a acomodação e com a integração atinge arredondadamente o valor de .30, que segundo Cohen (1988) corresponde a uma magnitude moderada. A relação do preditor amabilidade com o evitamento constitui, das relações estatisticamente significativas encontradas, a que apresenta uma magnitude mais reduzida.

Focando-nos, agora, na conscienciosidade podemos constatar que este preditor estabelece relações positivas com as estratégias de integração e domínio. Estas relações partilham o facto de serem estatisticamente significativas mas possuem magnitudes distintas, correspondendo à relação deste preditor com integração uma magnitude moderada [ $r = .31$ . (N=162;  $p < .001$ )] e com o domínio uma magnitude reduzida [ $r = .20$ . (N=162;  $p = .009$ )]. Este factor não se associa, em rigor, com o evitamento e apesar de se obter uma correlação de valor .11 com a acomodação, esta não atinge a significância estatística.

Concluída a análise das correlações entre as variáveis em estudo reportaremos nas tabelas 5, 6 e 7 os resultados obtidos através dos cálculos das análises de regressão *standard* efectuadas com o objectivo de verificar o impacto preditivo de cada dimensão de personalidade considerada e os critérios em apreço.

A execução destas análises foi precedida da confirmação da inviolabilidade dos pressupostos de utilização relacionados com a dimensão da amostra<sup>6</sup>, a multicolinearidade e singularidade, detecção e eliminação de outliers, normalidade, linearidade, homocedasticidade e independência dos resíduos. Saliente-se que não se verificaram situações que invalidassem a utilização desta técnica de análise pelo que procedemos ao cálculo de quatro análises de regressão correspondentes às variáveis critério que integraram este estudo.

---

<sup>6</sup> O tamanho mínimo da amostra para esta investigação considerando-se as quatro variáveis predictoras em estudo é dado pela expressão  $N > 50 + 8m$ , sendo  $m$  o número de VI's (Tabachnick e Fidell (2001)). Esta condição é suportada tendo em conta o tamanho da amostra desta investigação.

Tabela 4  
Intercorrelações, médias e desvios-padrão das variáveis critério integração, domínio, acomodação, evitamento e das variáveis predictoras neuroticismo, Abertura à experiência, amabilidade e conscienciosidade

Variável	N	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
Variáveis critério											
1. Integração	162	17.44	3.24	--	.17*	.22**	.23**	-.16*	.12	.27**	.31**
2. Domínio	162	9.70	4.34		--	.35**	.09	.04	-.10	.09	.20**
3. Acomodação	162	9.60	3,62			--	.20*	-.02	-.15	.27**	.11
4. Evitamento	162	6.44	2.33				--	-.06	-.01	.18*	.07
Variáveis predictoras											
5. Neuroticismo	162	2.31	1.47					--	-.06	-.20*	-.32*
6. Abertura à experiência	162	5.58	2.12						--	.07	-.01
7. Amabilidade	162	6.24	1.69							--	.16*
8. Conscienciosidade	9.87	9.87	1.84								--

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

Debruçando-nos, em primeiro lugar, sobre a regressão calculada para a variável critério integração, importa mencionar que incluímos entre os resultados mais relevantes os coeficientes de regressão múltipla não normalizado e normalizado, o  $R^2$  verificado para o bloco de preditores e também as correlações semi-parciais para as variáveis predictoras. Alguns dos valores obtidos nesta análise de regressão encontram-se na tabela 5.

Com base nestes resultados podemos verificar que o coeficiente de regressão não normalizado obtido atinge significância estatística [ $R = .38$ ,  $F = (3, 158) = 8.85$ ,  $p = .000$ ]. Este coeficiente elevado ao quadrado permite-nos concluir que este conjunto de preditores (neuroticismo, amabilidade e conscienciosidade) é responsável pela explicação de 13% da variabilidade obtida na dimensão integração.

Centrando-nos, agora, na análise das contribuições individuais dos diversos preditores, refira-se que a conscienciosidade e a amabilidade facultam um contributo estatisticamente significativo na explicação da dimensão integração, contrariamente ao que ocorre com o Neuroticismo. A conscienciosidade e a amabilidade são responsáveis pela explicação de 7% ( $sr = .258$ ,  $sr^2 = .067$ ) e de 4% ( $sr = .207$ ,  $sr^2 = .043$ ), respectivamente.

Tabela 5  
Análise de regressão *standard* utilizando como preditores o neuroticismo, a amabilidade e a conscienciosidade e como critério a estratégia de gestão de conflitos integração

Variáveis	B	$\beta$	t	p
Neuroticismo	-.06	-.02	-.28	.78
Amabilidade	.49	.21	2.81	.01
Conscienciosidade	.58	.27	3.50	.01

Atentando, agora, aos resultados da análise de regressão efectuada com o critério domínio, começemos por indicar que o coeficiente de regressão obtido se revelou estatisticamente significativo e assumiu o valor de .20 [ $F(1, 160) = 6,16,92, p = .04$ ] ao qual corresponde um coeficiente de determinação ajustado de  $R^2$  de .04. Podemos, assim concluir que este preditor explica 4% ( $sr = .024, sr^2 = .042$ ), com significância estatística, da variância obtida na dimensão domínio.

Tabela 6  
Análise de regressão *standard* utilizando como preditor a conscienciosidade e como critério a estratégia de gestão de conflitos domínio.

Variáveis	B	$\beta$	t	p
Conscienciosidade	.54	.23	2.81	.01

No que respeita aos resultados da análise de regressão para o critério acomodação (presentes na tabela 7), concluímos que, à semelhança do que ocorreu em ambas as análises anteriores, o coeficiente de correlação múltiplo possui significância estatística [ $R = .27, F(1, 160) = 12,27, p = .001$ ]. O cálculo do respectivo coeficiente de determinação ajustado indica-nos que o único preditor em análise, a amabilidade, explica 7% ( $sr = .267, sr^2 = .071$ ) da variância obtida na dimensão acomodação.

Tabela 7  
Análise de regressão *standard* utilizando como preditor a amabilidade como critério a estratégia de gestão de conflitos acomodação.

Variáveis	B	$\beta$	t	p
Amabilidade	.57	.27	3.51	.001

Por último, o modelo obtido através do cálculo da análise de regressão para o critério evitamento utilizando-se como único preditor a amabilidade, demonstrou significância estatística ( $R = .18$ ,  $F(1, 160) = 5.07$ ,  $p = .03$ ).

A amabilidade explica, com significância estatística, cerca de 3% da variabilidade deste critério ( $sr = .176$ ,  $sr^2 = .03$ ). Os dados relativos a este preditor encontram-se na tabela 8.

Tabela 8  
Análise de regressão *standard* utilizando como preditores o neuroticismo, a abertura à experiência, a amabilidade e a conscienciosidade e como critério a estratégia de gestão de conflitos evitamento.

Variáveis	B	$\beta$	t	p
Amabilidade	.24	.18	2.25	.026

## V - Discussão

Partindo para a discussão dos principais resultados obtidos nesta investigação, começamos por assinalar desde já, que a reduzida magnitude encontrada para as relações entre as diversas estratégias de gestão de conflitos suporta que, não obstante estas estratégias partilharem alguma variância, trata-se de dimensões distintas.

Os dados obtidos para as relações entre os preditores corroboram também a independência das quatro dimensões de personalidade. A análise conjunta destas intercorrelações, permite-nos concluir, que todas as variáveis em análise são relevantes, respeitam aspectos distintos e portanto não possuem redundância.

Por motivos de clarificação e coerência na exposição dos principais aspectos que merecem destaque nesta discussão optamos por analisar e discutir separadamente os resultados entre cada factor de personalidade e as quatro estratégias de gestão de conflitos que integraram as análises de correlação e regressão.

Centrando a nossa atenção no factor de personalidade neuroticismo os resultados demonstraram a existência de uma associação estatisticamente significativa, de sentido negativo e com uma magnitude reduzida do mesmo com a estratégia de integração. Estes resultados, suportam parcialmente a hipótese H2 e não corroboram a hipótese H1 [ $r = -.16$ , (N=162;  $p = .05$ )].

Assim, podemos concluir, que os indivíduos que possuem as características de personalidade que respeitam a este factor tendem a não se envolver em estratégias de integração. Este dado é congruente com as

posições de alguns autores deste domínio que consideram que este tipo de personalidade vivencia o conflito de forma extremamente negativa e ameaçadora (Moberg, 2001; Barrick & Mount, 1991). Como tal, a natureza destas emoções poderá constituir um entrave às dinâmicas de negociação e debate, características das estratégias de integração.

Apesar da correlação obtida, o Neuroticismo não revelou qualquer contributo preditivo em nenhuma estratégia de gestão de conflitos, como pudemos verificar através das análises de regressão. Estes dados, não sugerem de forma clara um padrão de orientação desta dimensão de personalidade para qualquer das estratégias em causa.

No que respeita ao factor abertura à experiência interessa assinalar que não foram obtidas, como já salientamos, quaisquer correlações estatisticamente significativas com as estratégias de gestão de conflitos em análise.

Estes resultados não ofereceram suporte empírico à hipótese H7 que afirmava a relação entre esta dimensão e a integração, bem como à hipótese H8 que relacionava negativamente este factor com o evitamento e a acomodação.

Refira-se, todavia, que a relação negativa desta dimensão com a acomodação revelou-se no limiar na significância estatística [ $r = -.15$ . (N=162;  $p = .06$ )]. Consideramos estes resultados interessantes e coerentes com o que se postula teoricamente, apesar de não se revestirem de significância estatística, já que os indivíduos com grande abertura à experiência distinguem-se pela sua procura proactiva de novas actividades, ideias e soluções que contrastam com o habitual e, necessariamente com uma postura inactiva e de acomodação (McCrae, 1996; McCrae & Costa, 1997).

Os nossos resultados acentuam esta postura proactiva deste tipo de personalidade nas acções de gestão de conflitos mas sugerem que esta postura proactiva não se direcciona necessariamente, como alguns autores sustentam, para estratégias de integração (Moberg, 2001).

Deslocando o foco da nossa análise para os resultados obtidos para o factor amabilidade pudemos observar que esta dimensão se relaciona de forma positiva com as estratégias de evitamento [ $r = .18$ . (N=162;  $p = .03$ )], acomodação [ $r = .27$ . (N=162;  $p = .001$ )] e integração [ $r = .27$ . (N=162;  $p = .001$ )]. Os resultados obtidos suportam a hipótese H5 mas não conferem sustentação empírica à hipótese H6.

Estes resultados, nomeadamente os que se referem à integração, poderão ser interpretados como uma consequência dos indivíduos com elevadas pontuações neste factor deterem uma forte preocupação com os outros, o que os conduz a estratégias de integração. Por outro lado, poderão evitar ou acomodar-se às situações conflituais podendo implementar essas estratégias como uma forma de não correrem o risco de deteriorar as relações interpessoais (Costa & McCrae, 1995).

A análise da capacidade preditiva deste factor nas variáveis critério permite concluir que a amabilidade possui um maior poder preditivo na estratégia de acomodação, 7%, comparativamente à estratégia de integração

4%, e à estratégia de evitamento, 3%.

No seu conjunto estes resultados sugerem que as pessoas com elevadas pontuações no factor amabilidade manifestam uma clara orientação e consideração pelos interesses do outro, podendo adoptar estratégias de acomodação, de integração e também de evitamento. Note-se, de igual modo, que a relação nula existente entre a amabilidade e a estratégia do domínio suporta indirectamente esta conclusão.

Relativamente ao factor conscienciosidade, os contributos teóricos não suportaram um sentido ou um padrão esperado de relações deste factor com as estratégias de gestão de conflitos, o que nos levou a não formular qualquer hipótese para esta dimensão.

No entanto, os nossos resultados apontaram a existência de relações estatisticamente significativas deste factor com as estratégias de integração [ $r = .31$ . (N=162);  $p < .001$ ] e domínio [ $r = .20$ . (N=162;  $p = .009$ )]. As análises de regressão permitiram verificar que esta dimensão de personalidade é responsável pela explicação de 7% na integração e de 4% no domínio.

Os resultados apresentados indicam que a conscienciosidade constitui um traço de personalidade que se associa a uma preocupação com os interesses do próprio, já que, quer na integração, quer no domínio esses interesses não são ignorados. Por outras palavras, estes resultados sugerem que as pessoas conscienciosas não prescindem dos seus interesses em situação de conflito. No entanto, o poder explicativo deste factor é superior para a estratégia de integração relativamente à estratégia de domínio, oferecendo a pista de que os indivíduos que possuem pontuações elevadas neste traço dão prioridade a uma situação de gestão de conflitos na qual os objectivos de ambas as partes são consideradas em relação às estratégias de domínio caracterizadas por uma elevada preocupação com o próprio e uma baixa preocupação com os outros (Afzalur, Garret & Buntzman, 1992; McCrae & Costa, 1989).

Do nosso ponto de vista, o tipo de estratégias utilizadas pelas pessoas com uma personalidade caracterizada pela conscienciosidade relaciona-se com as características intrínsecas a este traço, como a orientação para objectivos, a responsabilidade, a ordem e a prudência (McCrae & Costa, 1989; Hogan & Ones, 1997)

Este conjunto de atributos poderá auxiliar a explicar a tendência das pessoas com este tipo de personalidade para a confrontação com a situação conflitual, dando prioridade a estratégia de integração à situação de domínio.

O facto da conscienciosidade se revelar o único preditor da estratégia de domínio indica também que este traço parece relacionar-se com uma forte inclinação para a resolução do conflito sem hipotecar os próprios interesses nem que para tal seja necessário implementar uma estratégia baseada na competição.

Para concluir esta discussão, importa salientar, que não foi possível obter resultados para o factor extroversão já que esta dimensão revelou uma consistência interna manifestamente reduzida o que impossibilitou a sua inclusão nas análises de correlação e regressão que se realizaram

posteriormente.

## VI – Conclusões

Para encerramos a presente dissertação consideramos de todo pertinente apontar, sucintamente, os principais contributos deste estudo que decorrem dos resultados obtidos e das reflexões que dos mesmos decorrem no que respeita a possíveis movimentos de investigação futura desde domínio.

Como pudemos verificar as variáveis de personalidade desempenham um papel que não deve ser negligenciado na predição das estratégias de gestão de conflitos. Não obstante o impacto preditivo deste tipo de variáveis não possuir uma magnitude assinalável, é possível identificarmos uma tendência de determinados traços de personalidade para estarem associados a estratégias de gestão de conflitos.

Os nossos resultados sugerem que o Neuroticismo tende a associar-se de forma negativa com a integração, apesar de não se revelar um preditor dotado de significância estatística nesta amostra.

Por outro lado verificamos que a abertura à experiência estabelece uma relação negativa de magnitude reduzida com a acomodação, relação esta que não atinge por pouco significância estatística. No entanto, consideramos que este dado deveria ser enfatizado, já que a magnitude do coeficiente obtido para esta relação ( $r=-.15$ ,  $p=.06$ ) encontra-se dentro das magnitudes encontradas em estudos preditivos com variáveis psicológicas.

Consideramos que este dado representa uma pista para futuras investigações, tratando-se de uma relação que se revela consistente com os quadros teóricos deste domínio. As pessoas com elevadas pontuações no traço abertura à experiência revelam uma predisposição para se confrontarem com situações novas e diferentes, postura que contrasta com a estratégia de acomodação.

No que concerne ao factor amabilidade, importa acentuar que esta foi a dimensão com maior contributo explicativo nas estratégias de gestão de conflitos, relacionando-se moderadamente com a acomodação e integração e de forma fraca com o evitamento. Contudo, o poder preditivo deste factor é superior na acomodação comparativamente à integração e ao evitamento. Trata-se de um outro contributo importante deste trabalho que sugere que uma personalidade com estas características tende a dar prioridade aos objectivos e interesses da outra parte, relegando para segundo plano os seus objectivos, em situação de conflito.

Um outro resultado provido de interesse relaciona-se com os resultados obtidos para a conscienciosidade. Este factor surge relacionado com a integração e domínio, revelando-se um preditor mais forte no caso da integração do que em relação ao domínio. Contudo, verificamos que este traço está associado a uma postura de preocupação com os próprios interesses da pessoa, ou seja de confrontação em situação de conflito. Assim, os dados sugerem que as pessoas conscienciosas podem entrar em dinâmicas

negociais, típicas das estratégias de integração, ou simplesmente competir em prole dos seus interesses.

Em suma, podemos concluir que as variáveis de personalidade devem ocupar um lugar nos modelos preditivos em matéria de estratégias de gestão de conflitos. Apesar dos coeficientes obtidos possuírem magnitudes fracas e raramente moderadas, consideramos que um estudo mais fino destas variáveis considerando situações e contextos específicos de conflito poderá revelar um contributo preditivo superior da personalidade nas estratégias que os indivíduos implementam na gestão dos conflitos.

Esta conclusão acaba por acentuar, indirectamente, uma das limitações deste estudo e que se relaciona com a diversidade de profissionais e respectivos contextos de trabalho que incluíram a amostra deste estudo. Entendemos que seria de todo relevante replicar esta investigação em funções mais específicas e em contextos organizacionais distintos em termos de frequência e tipo de conflitos em causa.

Por outro lado, importa incluir também nas investigações futuras variáveis relativas à situação e aos contornos em termos de ganhos e perdas presentes na situação conflitual para ambas as partes. Consideramos que o estudo destas variáveis, como a satisfação e motivação laboral, estilo de liderança, variáveis relacionadas com a estruturação da tarefa, entre outras, acrescentaria inteligibilidade na compreensão dos correlatos das variáveis individuais e da forma como estas interagem com a tomada de decisão acerca das estratégias que o indivíduo implementa na gestão dos seus conflitos.

Uma outra limitação a apontar relaciona-se com a impossibilidade de estudar o poder preditivo da extroversão, em virtude do instrumento com o qual se mediu este factor não facultar uma medição fidedigna desta dimensão. Este dado, leva-nos a reflectir acerca da importância da utilização de instrumentos com boas características psicométricas e da necessidade de utilizar por vezes, mais do que um instrumento para medir uma mesma dimensão comportamental.

Partindo da constatação, que a investigação empírica que se dedica ao estudo do poder preditivo das variáveis de personalidade é ainda incipiente, esperamos que o trabalho dedicado a estes objectivos, continue, para que, se compreenda com maior profundidade qual o impacto das grandes disposições do indivíduo, bem como, das variáveis específicas de situação na explicação da variabilidade existente nas formas como as pessoas agem perante os fenómenos conflituais.

## Bibliografia

- Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five personality factors and styles of interpersonal conflict resolution. *International journal of conflict Management*, 9, 336-355.
- Azafur, R. M., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 423-432.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *Conflict Management*, 15, 216-44.
- Bell, E. C., & Blakeney, R. N. (1977). Personality correlates of conflict resolution modes. *Human Relations*, 30, 849-857.
- Bernard, J. (1957). "Parties and Issues in Conflict." *Journal of conflict Resolution* 1:111-121.
- Bertoquini, V. & Ribeiro, J. L. P. (2006). Estudo de formas muito reduzidas do Modelo dos Cinco Factores da Personalidade. *Psychologica*, 43, 193- 210.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston, TX: Gulf.
- Brown, D. L. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Buss, A. H. (1986). *Social behavior and personality*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chanin, M. N., & Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict- handling behavior. *Human Relations*, 10, 863-879.
- Collins, J. A. (1996). The influence of moral orientation on conflict-resolution style preference at work and at home. *Unpublished master's thesis*, Western Washington University, Bellingham.
- Coser, L. A. *The functions of social conflict*. Glencoe, IL: The Free Press, 1956.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *NEO-PI-R professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Daniels, S. E. & Walker, G. B. (2001). Working through environmental conflict: *The Collaborative Learning Approach*. Praeger: Westport, Connecticut.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp.9-22). London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (vol. 14, pp. 376-405). Chichester, UK:

- Wiley.
- De Dreu, C. K., van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 6-26.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. Yale University press, New Haven.
- Dimas, I. D. (2007). (Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho – uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103- 109.
- Dodge, K. A., & Frame, C. L. (1982). Social cognitive biases and deficits in aggressive boys. *Child Development*, 53, 620-635.
- Fink, C. F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 412-460.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (1997). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. (3<sup>rd</sup> ed). New York: HarperCollins.
- Follet, M. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collective papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). New York: Harper & Row.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Occup Health Psychol*, 5, 246-55.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality: The Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Graziano, W. G., Jensen- Campbell, L. A., & Hair, E.C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it. The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 820-835.
- Greenhalgh, L., Neslin, S. A., Gilkey, R. W. (1985). The effects of negotiator preferences, situational power, and negotiator personality on outcomes of business negotiations. *Academy of Management Journal*, 28, 137-151.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: Na application of the competence model to Rahim`s organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200- 226.
- Hignite, M. A., Margavio, T. M., & Chin, J. M. (2002). Assessing the conflict resolution profiles of emerging information systems professionals. *Journal of information Systems Education*, 13, 315-325.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa:

Edições Sílabo, Lda.

- Hogan, J., & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (eds.). *Handbook of personality psychology* (pp. 849-870). San Diego: Academic Press.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton- Mifflin.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Executive*, 13, 50-63.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256- 282.
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. Pervin & O. John (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102- 138). New York: Guilford.
- Jones, R. E., & Melcher, B. H. (1982). Personality and the preference for modes of conflict resolution. *Human Relations*, 35, 8.
- Jones, R. E., & White, C. S. (1983, March). *Personality, conflict resolution, and group effectiveness*. Proceedings of the American Institute of Decision Sciences (Western).
- Kabanoff, B. (1987). Predictive validity of the MODE conflict instrument. *Journal of Applied Psychology*, 72, 160-163.
- Kilmann, D. M., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980.
- Kline, P. (1998). *The new Psychometrics*. New York: Routledge
- Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (Eds., 1992). *Hidden conflict in organizations: Uncovering behind-the-scenes disputes*. London: Sage.
- Kriesberg, L. (1998). *Constructive conflict: From Escalation to Resolution*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham, MD.
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? *Humam Communication Research*, 26(4), 558-590.
- Lang, M. (2009). Conflict Management: A Gap in Business Education Curricula. *Journal of education for Business*. Heldref Publications.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Ma, Z., & Jaeger, A. (2003). Exploring individual differences in chinese negotiation styles. *Proceedings of the 2003 Annual Meeting, Administrative Science Association of Canada*, 24(8), 81-102.
- Mills, J., Robey, D., & Smith, L. (1985). Conflict- handling and personality dimensions of project-management personnel. *Psychological Reports*, 57, 1135-1143.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of

- personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102, 246-268.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12, 47-68.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nominated personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574- 583.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, K. M., Gruenfeld, D. H., & McGrath, J. E. (1993). The experience and effects of conflict in continuing work groups. *Small Group Research*, 24, 362-382.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS* (4<sup>th</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 17, 296-320.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgood (Ed.), *Communication yearbook* (Vol. 6, pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflicts: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of applied Psychology*, 80, 123-132.
- Rahim, M. A., (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rapoport, A. (1960). Experiments in dyadic conflict & cooperation. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 30, 284-291.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational Behavior*, (2nd Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.
- Schmidt, S. M., & Kogan, T. A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17, 359-370.
- Smith, W. P. (1987). Conflict and negotiation: Trends and emerging issues.

- Journal of Applied Social Psychology*, 17, 641-677.
- Snyder, M., & Ickes, W. (1985). Personality and Social behavior. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.) *The handbook of social psychology (vol. 1, 3<sup>rd</sup> ed., pp. 883- 947)*. New York: Random House.
- Steele, J. L. Conflict Resolution. *Operational Research Quarterly*, 1976, 27, 221-230
- Sternberg, R. J., & Dobson, D. M. (1987). Resolving interpersonal conflicts: An analysis of stylistic consistency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 794-812.
- Sternberg, R. J., & Soriano, L. J. (1984). Styles of conflict resolution. *Journal of personality and Social Psychology*, 47, 115-126.
- Stevens, J. (1996). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences (3<sup>a</sup> ed.)*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Tellegen, A. (1985). Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. In A. H. Tuma & J. D. Maser (Eds.) *Anxiety and anxiety disorders* (pp. 681-706). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Terhune, K. W. (1970). The effects of personality in cooperation and conflict. In P. Swingle (Ed.), *The structure of conflict* (pp. 193-234). New York: Academic Press.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management, In M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 89-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In Dunnette, M. D. (2<sup>nd</sup> ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 78-90) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-318.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management*, 11, 21-37.
- Tjosvold, D. (1987). Participation: A close look at its dynamics. *Journal of Management*, 13, 739-750.
- Van de Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Wiggins, J. S., & Trapnell, P. D. (1997). Personality structure: The return of the Big Five. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 737-766). San Diego: Academic Press.
- Winter, D. G., & Barenbaum, N. B. (1999). History of modern personality theory and research. In L. Pervin & O. John (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 3-27) New

York: Guilford.

Yasmi, Y., Yuliani, L., Indriatmoko, Y., Heri, V. & Colfer, C. (2007). Conflict management approaches under unclear boundaries of the commons: *Experiences from Danau Sentarum National Park, West Kalimantan*. *International Forestry Review* 9- 1465.