

c) Sumário pormenorizado da aula e respectivo conteúdo a leccionar na Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação

PEDRO FERNANDO SANTOS SILVA DA CUNHA

CONFIGURAÇÕES DE ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Sumário Pormenorizado da Aula a apresentar no âmbito das provas para acesso ao título de Agregado da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Universidade Fernando Pessoa

SUMARIO

Apresentação.....	223
1. Configurações de estilos de gestão de conflito.....	224
1.1. Uma revisão crítica da matéria.....	224
1.2. Diferentes taxinomias sobre estilos de gestão de conflito.....	225
1.3. A abordagem dicotómica de Deutsch.....	225
1.4. A abordagem dos três estilos de Putnam e Wilson.....	226
1.5. As abordagens bidimensionais.....	226
1.5.1. O modelo de Rahim e Bonoma.....	226
1.5.2. O modelo de Rubin, Pruitt e Kim.....	226
1.5.3. O modelo de Thomas.....	226
1.6. O modelo de Van de Vliert e Euwema.....	228
1.7. Breve referência à avaliação dos estilos de gestão de conflito.....	228
1.8. Novas perspectivas sobre alguns aspectos a ponderar nos estilos de gestão de conflito.....	229
2. Considerações finais.....	231
Bibliografia fundamental.....	233

Apresentação

O presente sumário pormenorizado da aula a leccionar tem como tema “*Configurações sobre estilos de gestão de conflito*” e a aula insere-se no sub-ponto 2.2., na unidade lectiva II do Programa da Unidade Curricular de Psicossociologia do Conflito, da Negociação e da Mediação, do 2º ano do Mestrado em Psicologia da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa.

A aula surge após cerca de 6 sessões e 3 semanas de leccionação e começamos por passar em revista muito rapidamente, e como forma de motivação dos estudantes, os temas centrais da unidade lectiva I, sobre a análise psicossocial do conflito, e igualmente o ponto 2.1. da unidade lectiva II, relativo aos paradigmas e princípios fundamentais da gestão de conflitos, evidenciando-se o seu encadeamento com a matéria a leccionar.

Interessa-nos, agora, que os estudantes ensaiem uma reflexão crítica sobre as competências pessoais e relacionais de maior relevo na intervenção em gestão de conflitos e que possam equacioná-las e contextualizá-las em situações específicas (vida profissional, família, comunidade, entre outras) e à luz de um conjunto de variáveis a ponderar.

Iniciaremos a lição, com a duração de uma hora, pela revisão de alguns dos contributos proeminentes inscritos na perspectiva psicossocial sobre o tema. Não se trata de uma revisão exaustiva, mas somente balizada pelo objectivo de abordar as principais conceptualizações sobre a temática, inserindo-as no encadeamento expositivo que enforma o Programa da Unidade Curricular.

Ao longo da aula ainda analisaremos, quando tal se revelar pertinente, a articulação entre estilos de gestão de conflito e conduta e entre estilos e género, as quais constituem aspectos pertinentes e de interesse científico actual, apresentando breves apontamentos neste domínio, e preconizando já a ponte com a negociação enquanto forma essencial de gestão construtiva de conflitos (e que constituirá, precisamente, a unidade lectiva seguinte). Também aqui nos propomos realizar uma leitura preambular de uma questão que se articula densamente com um conjunto mais vasto de variáveis, num quadro global de compreensão psicossocial dos conflitos nas sociedades contemporâneas globalizadas.

Em anexo à presente aula, apresentamos referências de textos que teorizam a problemática tratada na aula e que demonstram investigação sobre o assunto realizada em contextos da realidade nacional. Esses textos constituem apenas alguns

de entre uma diversidade que poderia ser seleccionada, não existindo tanto uma preocupação de exaustividade, mas mais um atender ao facto de se reportarem, sobretudo, à realidade portuguesa.

Por outro lado, esta estratégia, não sendo a ideal, é a possível, pois ainda que o docente sugira a leitura dos textos antes da aula, estamos conscientes de que existem estudantes que, muito provavelmente, não o farão. Desse modo, porque pretendemos que a leitura seja útil para todos eles, recorremos a este tipo de opção, conscientes da filosofia subjacente à *Declaração de Bolonha* que preconiza um estudante implicado na investigação e na descoberta.

1. Configurações de estilos de gestão de conflito

1.1. Introdução: Uma revisão crítica da matéria

Antes de entrarmos propriamente no tema da aula, gostaríamos, em primeiro lugar, de contextualizar o mesmo no âmbito das matérias anteriormente leccionadas, descortinando a articulação entre as temáticas tratadas na unidade lectiva I, sobre a análise psicossocial do conflito, e a temática mais restrita das configurações de estilos de gestão de conflito e da sua importância para a concretização de uma perspectiva construtiva de gestão de litígios, razão de ser da unidade lectiva II.

No seguimento do que leccionámos nas aulas anteriores, cabe-nos aqui destacar a importância de uma visão plural sobre o fenómeno conflitual e do respeito pela pluralidade não se confundir, como pudemos atestar nas aulas precedentes, com um posicionamento indiferenciado e/ou acrítico.

Nesse sentido, o reconhecimento dos vectores axiais de subjectividade, especificidade, pluralidade e complexidade do conceito de conflito, nos seus níveis intrapessoal, interpessoal, intragrupal e intergrupar, bem como da abordagem da gestão construtiva de conflitos (como oposta à perspectiva clássica sobre intervenção na realidade conflitual), da génese e da dinâmica do conflito, do ecletismo patente na explicação do conflito enquanto processo (sendo possível intervir antes ou depois da situação de crise estar instalada) constituem, de igual modo, referências basilares para a compreensão do tema da aula.

A questão dos estilos de gestão de conflito é incontornável aquando da gestão de litígios, designadamente, e para o que aqui mais nos interessa, nos de carácter interpessoal. Desse modo, dada a sua pertinência, a presente aula tem como objectivos: a) apresentar, numa visão englobante e sintética, as principais abordagens sobre estilos de gestão de conflitos, referindo, brevemente, possibilidades de

avaliação desses mesmos estilos e b) proceder a uma breve análise de algumas perspectivas novas no estudo sobre estilos de gestão de conflito.

1.2. Diferentes taxinomias sobre estilos de gestão de conflito

Cabe-nos, desde logo, destacar que um estudo clássico sobre a gestão de conflitos tem vindo a ser a descrição do que os indivíduos fazem para o resolver, razão pela qual se procura reflectir criticamente neste subponto do Programa acerca das diversas taxinomias existentes sobre estilos de gestão de conflito.

Distinguímos, com Medina, Luque & Cruces (2005), dois aspectos fundamentais.

Em primeiro lugar, a existência de alguma confusão terminológica e conceptual sobre a temática, a qual se fica a dever a factores como o grau em que cada investigador diferencia a intenção e o comportamento que realmente o indivíduo utiliza para gerir um determinado conflito, e a terminologia utilizada para se referir a essas intenções ou comportamentos.

Assim, quanto à terminologia, os estilos de gestão de conflitos têm sido e continuam a ser identificados e investigados por uma grande variedade de taxinomias. Iniciamos com a abordagem dicotómica de Deutsch (1973, 1990, 1994), para passarmos depois à abordagem dos três estilos de Putnam e Wilson (1982) e, por fim, às abordagens bidimensionais, nas quais incluímos as abordagens de Rahim e Bonoma (1979), Rubin, Pruitt e Kim (1994), Thomas (1992). Por último, analisamos a abordagem mais integradora de Van de Vliert e Euwema (1994).

É de toda a conveniência não esquecer, aqui, que as tipologias constituem sempre exercícios portadores de algumas limitações e rigidez face ao dinamismo da realidade social.

1.3. A abordagem dicotómica de Deutsch

Situamo-nos, em primeiro lugar, na abordagem dicotómica de Deutsch (1973, 1990, 1994), dado constituir um trabalho clássico e basilar sobre o assunto.

No âmbito da teoria da cooperação e competição que desenvolveu, para Deutsch (1973, 1990, 1994) existem, sumariamente, duas formas de gerir o conflito: a cooperação (processo construtivo de gestão da situação conflitual, assistindo-se a uma percepção positiva da interdependência das metas dos intervenientes) e a competição (processo destrutivo no qual a interdependência é percebida como negativa). A esta perspectiva, portadora de aspectos de grande clareza conceptual, é apontada uma determinada inadequação e insuficiência relativamente ao espelhar da

diversidade comportamental que é visível nos mais diferentes conflitos (Medina, Luque & Cruces, 2005).

1.4. A abordagem dos três estilos de Putnam e Wilson

Putnam e Wilson (1982) expõem três estilos de gestão de conflitos: não confrontação (evitar o conflito ou ceder unilateralmente aos interesses do oponente), orientação para a solução de problemas (procura de acordo que satisfaça ambos os litigantes ou concessão bilateral procurando atingir um acordo de compromisso) e controlo (procura de acordo que satisfaça os próprios interesses, desconsiderando as necessidades ou desejos dos outros).

Esta abordagem comporta algumas limitações importantes como uma determinada ausência de clarificação dos elementos distintivos entre a não confrontação e a orientação para a solução de problemas, o que é de grande relevo para explicar os comportamentos de gestão conflitual, assim como a sua eficácia em situações de escalada conflitual.

1.5. As abordagens bidimensionais

1.5.1. O modelo de Rahim e Bonoma

1.5.2. O modelo de Rubin, Pruitt e Kim

1.5.3. O modelo de Thomas

Nas abordagens bidimensionais, destacam-se os modelos de Rahim e Bonoma (1983), Rubin, Pruitt e Kim (1994) e Thomas (1992).

Rahim e Bonoma (1983) conceberam um modelo explicativo dos estilos de gestão de conflito interpessoal no qual se destacam duas dimensões: o interesse pelo *self* e o interesse pelo outro. Os estilos resultam da influência em simultâneo de dois motivos independentes – a motivação para alcançar os próprios objectivos e a motivação para atingir os objectivos da contra-parte. As características dos diversos estilos (que são a integração, a acomodação, a competição, o evitamento e o compromisso) derivam da sua ubiquação, isto é, do grau de motivação da pessoa por uma ou outra dimensão na baliza bidimensional. As dimensões cognitivo-afectivas dizem respeito fundamentalmente às intenções dos envolvidos de desenvolver e distribuir os resultados almejados.

Rubin, Pruitt e Kim (1994) definem dois eixos denominados “interesse pelos próprios resultados” e “interesse pelos resultados do outro”. A combinação dessas duas dimensões, representando ambas quer um elevado quer um baixo interesse, traduz-se

em solução de problemas (interesse elevado tanto pelos próprios resultados como pelos resultados do outro), dominação (elevado interesse pelos resultados próprios e baixo interesse pelos dos outros), servilismo (elevado interesse pelos resultados do outro e baixo pelos próprios resultados) e inacção (baixo interesse por ambos os resultados).

Thomas (1992) denominou as suas dimensões por assertividade (intenção de satisfazer os próprios interesses) e cooperação (intenção de satisfazer os interesses do outro). A articulação destas dimensões pode resultar em competição (assinalada pela assertividade e não cooperação), evitamento (definido pela não assertividade e pela não cooperação), colaboração (caracterizada pela assertividade e colaboração), acomodação (expresso pela cooperação e pela não assertividade) e compromisso (representado pela assertividade e cooperação médias).

Como todos os modelos, esta perspectiva também possui as suas limitações. Todavia, seguindo de perto a análise que dele fazem Medina, Luque e Cruces (2005), entre as suas potencialidades encontram-se a referência a comportamentos (e não a predisposições) de gestão do conflito, a proposta de uma metodologia de observação para a análise dos estilos de gestão de conflito, a integração das três taxonomias de resposta ao conflito, a descrição dos comportamentos de gestão do conflito através de uma dimensão dupla (activo/passivo, agradável/desagradável) e a consideração da diversidade condutual existente.

A abordagem bidimensional tem como suporte a designada Teoria dos Interesses Duais e centra-se nos interesses enquanto componente determinante da intenção estratégica dos conflitantes (os interesses são, aqui, definidos como a quantidade de motivação de uma pessoa para conseguir os seus próprios objectivos e os dos outros, encontrando-se determinados tanto por aspectos pessoais como situacionais).

Este paradigma possui vantagens e desvantagens. Entre as primeiras, destaca-se o facto de que as tipologias desenvolvidas pelo modelo serem, comparativamente à abordagem unidimensional e à dos três estilos, aquelas que possuem evidência empírica razoável com recurso a diferentes metodologias. Tal não tem impedido que surjam críticas pertinentes relativas à sua escassa capacidade de previsão da conduta (como o interesse é algo intrapessoal e não pode ser percebido por outros, não é tido como boa variável predictora nem descritora da conduta humana) e à sua exaustividade comportamental (são vários os autores que defendem a existência dos cinco estilos como mais artificial que real, dado que há um grande leque de condutas de resposta ao conflito).

1.6. O modelo de Van de Vliert e Euwema

Referenciamos aqui uma conceptualização mais integradora e mais recentemente proposta por Van de Vliert e Euwema (1994), autores que ponderam a possibilidade de incorporação das perspectivas anteriores mediante as variáveis grau de actividade da conduta e grau de agradabilidade.

De modo assaz sucinto, a actividade diz respeito ao grau em que o comportamento é de abertura, directo e espontâneo, enquanto que a agradabilidade se refere ao grau em que a conduta é relaxada, não stressada e jovial. Desse modo, obtemos um esquema conceptual dotado de alguma complexidade e no qual se destacam as condutas de evitamento, de acomodação, de compromisso, de resolução de problemas e de dominação.

Embora se possa constatar alguma limitação ainda na compreensão da complexidade do fenómeno, este modelo tem como vantagens o facto de articular as perspectivas anteriores, referir-se a condutas de gestão de conflito (não a predisposições) e descrever as mesmas através de uma dimensão relativamente consensual na literatura (activo/passivo, agradável/desagradável), apontar uma metodologia de observação para a análise dos estilos e ter em conta a diversidade comportamental patenteada na gestão de conflitos (nomeadamente, no estilo dominação).

1.7. Breve referência à avaliação dos estilos de gestão de conflito

Conferindo um teor de maior pragmatismo a este debate, podemos referir que as abordagens que acabamos de explicar preconizam quase todas, concomitantemente, diversos instrumentos de avaliação dos estilos identificados.

De uma forma muito sintética, a nossa opção recai, conscientes que somos da plêiade de instrumentos que sobre o tema existem e da impossibilidade prática de os abordar integralmente, na referência ao ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory*), de Rahim (1983), e ao DUTCH (*Dutch Test of Conflict Handling*), de Van de Vliert (1997), como ilustração da temática.

Quanto ao ROCI-II, é composto por 28 itens, apresentados numa escala tipo Likert de cinco pontos e tem três formas (A, B e C), que pretendem medir de que modo os indivíduos lidam com situações conflituais perante superiores, subordinados e colegas. Os estilos de gestão do conflito são os previamente descritos no modelo. Rahim e Magner (1995) testaram a validade de constructo das cinco subescalas do ROCI-II, fornecendo suporte para a validade convergente e discriminante das subescalas que

medem os cinco estilos de gestão do conflito interpessoal. O ROCI-II é massivamente utilizado em investigação, inclusive em Portugal (e.g., Cunha et al, 2009).

Mais recentemente, Van de Vliert (1997) desenvolveu o DUTCH (*Dutch Test of Conflict Handling*), instrumento que pode ser usado quer através da observação, quer na forma de questionário auto-preenchido, e é composto por 20 itens, com sete opções de resposta, que mensuram os cinco estilos de gestão definidos no respectivo modelo. O DUTCH procura contornar a dificuldade de discriminação patente noutros instrumentos entre os estilos de evitamento e de acomodação e entre os da integração e do compromisso, tendo sido validado por De Dreu et al (2001).

1.8. Novas perspectivas sobre alguns aspectos a ponderar nos estilos de gestão de conflito

Gostaríamos de salientar que as notas que sobre o assunto apresentamos fornecem uma resumida aproximação face ao amplo conjunto de questões teóricas que não têm deixado de marcar indelevelmente, nos últimos anos, a produção científica da abordagem psicossocial sobre o tema.

Sem ter nenhuma das abordagens atrás descritas em particular consideração, analisamos, pela pertinência que o assunto possui, as relações entre estilos e comportamentos de gestão de conflito.

No caso do conflito interpessoal, é necessário ter bem presente a distância e/ou descoincidência entre as intenções ou predisposições e a conduta real na hora do conflito. Para tal, podem considerar-se a similitude ou diferença nos interesses das partes em conflito, a exequibilidade percebida e a existência de estilos mais sensíveis do que outros ao contexto comportamental (Medina, Luque e Cruces, 2005).

Poderemos afirmar que a influência do contexto comportamental ou da conduta do oponente varia em função da coincidência (ou não) dos interesses dos negociadores: quando estes são coincidentes, são mais previsíveis as condutas dos negociadores, com base tanto no seu estilo como no comportamento do oponente; pelo contrário, quando os interesses não coincidem, o indivíduo examina a exequibilidade das suas diferentes possibilidades condutuais e escolherá, de entre as mesmas, as que lhe permitam alcançar os seus objectivos, mesmo que não sejam coincidentes com o seu estilo de gestão.

Neste ponto da aula, remetemos os estudantes para a leitura dos textos fornecidos previamente pelo docente, que permitem uma ilustração e contextualização, na realidade portuguesa, da problemática de análise dos estilos de gestão de conflito nos âmbitos organizacional, da intervenção social e no contexto escolar.

Uma outra relação interessante a analisar é entre estilos de gestão de conflito e género. Muito brevemente, alguma literatura aponta para que alguns dos cinco estilos de gestão de conflito sejam compatíveis com a orientação do papel de género. Já Bem e Lenney (1976) sugeriam que os indivíduos fortemente tipificados em sexo se viam constrangidos pelos seus respectivos comportamentos estereotipados, enquanto que os indivíduos andróginos detinham maior flexibilidade comportamental e podiam adoptar tanto as características masculinas como as femininas.

Seguindo a perspectiva do papel de género, o comportamento competitivo ou dominador (elevada preocupação consigo mesmo) parece ser consistente com um papel de género masculino, enquanto que os comportamentos de acomodação e evitamento (baixa preocupação consigo mesmo) parecem ser consistentes com um papel de género feminino. Os estilos integração e compromisso, nos quais os sujeitos têm uma elevada preocupação tanto por si como pelos outros, sugerem comportamento que é tanto estereotipadamente masculino como feminino e, portanto, estes estilos de conflito parecem mais compatíveis com um papel de género andrógino (Bem & Lenney, 1976; Portello & Long, 1994).

Neste debate, importa frisar que as investigações que indagaram a relação entre papel de género e estilo de gestão de conflito, embora sendo relativamente escassas, encontraram fundamentalmente o seguinte: os sujeitos andróginos reportaram maior uso dos estilos integração ou compromisso do que os indivíduos femininos ou indiferenciados e os indivíduos masculinos usavam mais frequentemente um estilo de dominação, enquanto os indivíduos andróginos usavam mais frequentemente um estilo integrativo (Portello & Long, 1994).

Mais recentemente, Brewer, Mitchell e Weber (2002) descobriram que os sujeitos masculinos pontuavam mais alto no estilo dominação, enquanto que os sujeitos femininos pontuavam mais alto no estilo evitamento e os andróginos no estilo integrativo. Por outro lado, cruzando papel de género, estatuto organizacional e comportamentos de gestão de conflito, concluíram que os sujeitos com estatuto organizacional elevado pontuavam mais alto no estilo integrativo, enquanto que os sujeitos com estatuto organizacional baixo reportaram maior uso dos estilos evitação e cedência. A revisão da literatura dedicada à compreensão do género na resolução de conflitos encontra-se, assim, fortalecida pelos assuntos que permanecem actualmente por responder e pelas novas perspectivas sobre tema (ver Brewer, Mitchell & Weber, 2002; Medina, Luque & Cruces, 2005).

2. Considerações finais

Como afirma Serrano (1996), os pressupostos essenciais do paradigma da gestão construtiva de conflitos são transituacionais à realidade humana (relações internacionais, conflitos no seio das organizações, problemas de indisciplina e de *bullying* nas escolas, litígios de casal ou familiares fora e dentro dos tribunais e/ou conflitos de cariz iminentemente intrapessoal). Mas, nem todos os conflitos são passíveis de serem geridos e resolvidos de forma construtiva e é necessário não esquecer que alguns dão origem a mudanças basilares e inovadoras na vida dos indivíduos.

Por outro lado, é importante não negligenciar a especificidade dos traços singulares de cada situação conflitual, em que uma grande quantidade de factores intervém, e é fundamental atender ao carácter contingencial na utilização dos diferentes estilos quando e onde a gestão construtiva do conflito possa ser equacionada.

Em suma, podemos concluir o seguinte:

1. Embora haja uma diversidade de taxinomias sobre os estilos de gestão de conflito, abrem-se possibilidades de articulação das mesmas, como bem atesta o modelo proposto por Van de Vliert e Euwema (1997);
2. Os estilos de gestão de conflito podem ser pensados à luz de uma abordagem contingencial, isto é, a sua selecção e utilização pode ser flexível de acordo com as situações e os vários factores a considerar no contexto. Refira-se aqui que é fundamental reflectirmos no facto da análise da eficácia dos estilos de gestão de conflito ser ainda dotada de grande complexidade, não se cingindo a uma óptica meramente contextual, contemplando as perspectivas única, contingente e complexa (Medina, Luque & Cruces, 2005).
3. Ponderando alguns aspectos em conexão com os estilos de gestão de conflito, surge-nos como essencial ter bem presente, no caso do conflito interpessoal, a questão da distância e/ou descoincidência entre as intenções ou predisposições e a conduta real no encontro conflitual. Por outro lado, embora as diferenças de género sejam apenas algumas entre as muitas variáveis que operam no contexto e as investigações não permitam ainda descortinar cabalmente qual o papel efectivo do género nos estilos de gestão de conflito, várias investigações recentes apontam o papel de género como um aspecto a considerar em diferentes níveis e contextos de conflito (e.g., Cunha, 2008; Cunha, Rodríguez, Montes, & Serrano, 2009).

Numa linha de coerência com tudo o que se expôs nas presentes Provas de Agregação, cada aula é como um lugar de descoberta e o professor um eterno

aprendiz, pelo que esta matéria muito tem a auferir com novas questões e sugestões, algumas delas emanadas do próprio espaço das sessões tutoriais, por parte dos estudantes.

De facto, se uma unidade lectiva deve ter demarcação precisa, já a presente aula que se encontra a meio da unidade lectiva II, toda ela dedicada à gestão de conflitos, poderá contar com contribuições pertinentes dos alunos, que entretanto já se encontram na posse de instrumentos de análise e de algumas competências sobre o domínio. Terminamos com referência à próxima aula, que se encontra directamente relacionada com a matéria que acabamos de leccionar, uma vez que será dedicada especificamente à problematização das competências para a gestão construtiva de conflitos.

Bibliografia

Bem, S. L., & Lenney, E. (1976). Sex-typing and the avoidance of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 634-643.

Brewer, N., Mitchell, P. & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13 (1), 78-94.

Cunha, P. (2008). A diversidade de práticas na relação entre género, conflito e negociação. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*, 5, 266-279.

Cunha, P., Rodríguez, D., Montes, C, & Serrano, G. (2009). Afrontamiento del conflicto desde una perspectiva de género. *Actas del XI Congreso Nacional de Psicología Social*, s/p, Tarragona, Espanha.

De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A Theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special issue: Constructive conflict management: An answer to critical social problems? *Journal of Social Issues*, 50, 13-32.

Medina, F. J., Luque, P. J. & Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. In L. Munduate Jaca & F. J. Medina Díaz (Orgs.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-71). Madrid: Pirámide.

Portobello, J. Y., & Long, B. C. (1994). Gender role orientation, ethical and interpersonal conflicts and conflict handling styles of female managers. *Sex Roles*, 3, 1683-1701.

Putnam, L. L. & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook* (6, pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.

Rahim, M. A. (1983). *Rahim organizational conflict inventory-II: Forms a, b, and c. Profesional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.

Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1983). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.

Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its variance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.

Rhoades, J. A. & Carnevale, P. J. (1999). The behavioral context of strategic choice in negotiation: A test of the dual concern model. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1777-1802.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York. McGraw-Hill.

Serrano, G. (1996). *Elogio de la negociación*. Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.

Van de Vliert, E. & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.

Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers*. Hove, U. K.: Psychology Press.