

---

Artigo

---

# Adaptación y Validación de un Cuestionario de Estilos de Manejo de Conflicto Organizacional en una Muestra de Trabajadores de Brasileños

---

Jorge José Ramírez Landaeta<sup>1</sup>  
Taísa Borges Grün<sup>2</sup>

1. Universidad Simón Bolívar. Edificio EGE, Oficina 112C. Valle de Sartenejas, Caracas - Venezuela. CP 89000. [jjramirez@usb.ve](mailto:jjramirez@usb.ve).

2. Universidad Autónoma de Madrid. [taisa.borges@estudiante.uam.es](mailto:taisa.borges@estudiante.uam.es).

---

## Resumen

El objetivo del presente estudio fue adaptar y aportar evidencias de validez del inventario de estilos de manejo de conflicto organizacional (ROCI- II) en una muestra de 353 trabajadores brasileños. Dicho inventario permite evaluar cinco estilos de manejo de conflictos interpersonales en el ambiente organizacional con el supervisor: dominante, evitativo, complaciente, integrador y comprometido. El instrumento fue inicialmente traducido y adaptado del idioma inglés al portugués de Brasil. Se aplicó un análisis factorial confirmatorio utilizando el método DWLS y se compararon modelos alternativos. Los análisis sugieren que el modelo resultante apoya el modelo con los cinco estilos de manejo de conflicto interpersonales en el contexto laboral brasileño estudiado. Estos resultados deben ser considerados como una evidencia empírica inicial de validez de constructo de la adaptación del instrumento al contexto estudiado. Futuros estudios podrían evaluar nuevas evidencias de validez del instrumento en muestras brasileñas con diferentes características laborales, sociodemográficas o de formación académica, entre otras.

**Palabras-claves:** manejo de conflicto organizacional, adaptación de instrumento, análisis factorial confirmatorio.

## Abstract

### Adaptation and Validation of an Organizational Conflict Management Questionnaire in a Brazilian Workers' Sample

The aim of this study was to provide validity evidence of the organizational conflict inventory (ROCI-II) in a sample of 353 Brazilian workers. This inventory, evaluates five styles of handling interpersonal conflicts with then person's supervisor, in the organizational environment: dominating, avoiding, obliging, integrating and compromising. The instrument was first translated and adapted from English into Brazilian Portuguese. We applied a confirmatory factor analysis using DWLS method and comparing alternative models. The analyses suggest that the model supports the five handling styles of interpersonal conflict in the Brazilian context. These results should be considered as an initial empirical evidence of construct validity of the instrument to the context studied. Future studies may evaluate evidence of validity of the instrument in Brazilian samples with different job characteristics, socioeconomic or educational training, among others.

**Keywords:** handling organizational conflict, adaptation and validation of a psychometric instrument.

El conflicto interpersonal en las organizaciones es una respuesta natural de la interacción humana, que comienza cuando un individuo percibe que sus metas, intereses, actitudes, valores o creencias son incongruentes o diferentes con aquellas de otros individuos. Cada persona en la organización tiene diversas formas de manejarse frente a los conflictos interpersonales y el estilo de manejo del conflicto resulta un aspecto de gran relevancia en las relaciones organizacionales (Rahim, 1983).

Rahim (1983, 2001) define que los estilos de manejo de conflicto interpersonales se manifiestan en dos dimensiones básicas: concerniente a “*sí mismo*”, que explica el grado en que una persona intenta satisfacer sus propias preocupaciones, y concerniente a los “*otros*”, que explica el grado en que una persona quiere satisfacer las preocupaciones de los otros. Estas dimensiones reflejan las orientaciones de los individuos durante una situación de conflicto (Thomas, 1976; Van de Vliert & Kabanoff, 1990).

Tomando en consideración estos aspectos, Rahim (1983) postula cinco (5) estilos de manejo de conflictos: integrativo, complaciente, dominante, evitativo y comprometido, como se muestra en la Figura 1. Propuso un instrumento para evaluarlos en la población Norteamericana de los Estados Unidos, denominado ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory – II), compuesto por tres formatos A, B y C con los cuales identifica los diferentes manejos de conflictos con

superiores, subordinados y pares respectivamente. El estilo integrador involucra apertura, intercambio de informaciones y examen de las diferencias para alcanzar una solución aceptable para ambas partes. El estilo complaciente está asociado a disminuir las diferencias y enfatizar lo que hay en común para satisfacer las necesidades del otro. El dominante es un estilo asociado a orientación ganar-perder o con forzar comportamiento para ganar posición. El estilo evitativo está asociado con retraimiento, pasar responsabilidad o no participar en situaciones. El estilo comprometido involucra dar y recibir en el cual ambas partes participan para tomar una decisión aceptable mutuamente.

La composición definitiva del ROCI-II (Rahim, 1983) es producto de la aplicación del instrumento en una muestra representativa de trabajadores norteamericanos compuesta por 1219 estudiantes de ciencias administrativas y gerentes (*Master Business Administration*). El autor seleccionó 28 ítems en base a un análisis factorial exploratorio de un conjunto de 35 ítems originales. Los factores iniciales se derivaron a través de una solución de extracción a partir del método de componentes principales con rotación varimax. El análisis extrajo ocho factores. La selección de los ítems se basó en el siguiente criterio: que la saturación mínima de los ítems en sus respectivos factores fuera mayor o igual a 0,40; por lo que se seleccionaron los primeros cinco factores. Los cinco factores corresponden a las dimensiones de los cinco estilos de manejo de conflictos. En una prueba test – retest de las sub escalas, aplicada en un intervalo de una semana, obtuvo coeficientes de confiabilidad entre 0,60 y 0,83 ( $p < ,0001$ ) con datos recogidos de estudiantes de postgrados en negocios ( $n = 119$ ). En una muestra de gerentes también se encontró adecuado el valor del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, para el estilo integrador 0,77, para el estilo complaciente 0,72, para el estilo dominante 0,72, para el estilo evitativo 0,75 y para el estilo comprometido 0,72.

Otro estudio de Rahim y Magner (1995) con cinco muestras diferentes ( $n=2076$ ) proporcionó una evidencia de validez convergente y

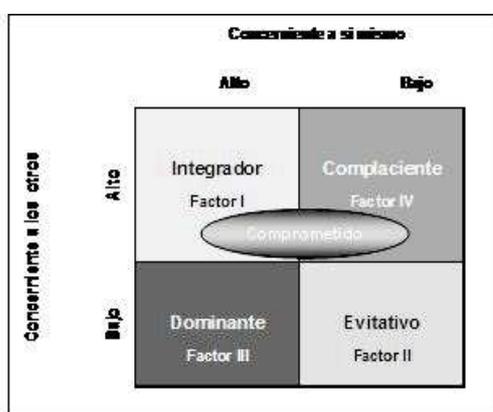


Figura 1. Modelo de dos dimensiones de los cinco estilos de manejo de conflicto.

discriminante del ROCI-II y la invariable factorial del modelo de cinco factores en los diferentes cargos (superiores, subordinados y pares), niveles organizacionales y cuatro de las cinco muestras. Rahim, Antonioni y Psenicka (2001) dicen que muchas investigaciones soportan la validez criterio del instrumento y también reportan que las sub escalas no están asociadas al deseabilidad social.

Sin embargo, los estudios de adaptación y validez realizados con el ROCI-II en diversas culturas y lenguas han mostrado diferencias sobre el número de factores resultantes. Por ejemplo Mita y Debasis (2008) en una adaptación para la India encontraron los 5 factores teóricos propuestos por Rahim (1983). Similares resultados han sido obtenidos en Australia por Bowles (2009), en España por Munduate, Ganaza y Alcaide (1993) y en Venezuela por Ramírez y Álvarez (2004), en algunos casos con modestas modificaciones de ítems, pero sin afectar la estructura original.

En otros estudios se han encontrado un menor número de dimensiones, por ejemplo en Chile, Bustos y Olave (2006) encontraron 2 dimensiones, que concuerdan con las escalas de evitativo y dominante en la forma original, mientras que en una versión modificada encontraron 3 dimensiones relativas a las escalas de integrador, evitativo y dominante. Asimismo, en Brasil, Araújo, Guimarães y Rosa (2007) sólo encontraron cuatro dimensiones (integrador, evitativo, complaciente y dominante), estas diferencias encontradas sugieren la necesidad de seguir explorando la estructura factorial del instrumento en diferentes contextos.

Por todo lo antes expuesto, el presente estudio se propuso como objetivo adaptar y aportar evidencias de validez del inventario de estilos de manejo de conflicto organizacional – II (ROCI – II), forma “A”, de Rahim (1983) en una muestra de trabajadores brasileños.

## MÉTODO

La muestra estuvo constituida por 387 participantes, conductores, supervisores y personal administrativo de una empresa de transporte

público en una capital brasileña. La edad promedio fue de 40 años y el promedio de tiempo de experiencia en el trabajo fue 18,5 años. Se descartaron los participantes que dejaron sin contestar alguno de los ítems del cuestionario (42) siendo el número de cuestionarios finalmente analizados de 345, todos correspondientes a trabajadores del sexo masculino. Los participantes poseen principalmente (88,2%) un nivel de estudio de enseñanza secundaria.

El Instrumento utilizado fue el ROCI-II (Rahim organizational conflict inventory - II, Rahim, 1983, 2001), forma A, traducido y adaptado al portugués de Brasil, el cual evalúa los cinco estilos de manejo de conflicto interpersonal en las organizaciones: integrador, complaciente, evitativo, comprometido y dominante. Está conformado por 28 ítems, en escala tipo Likert con 5 puntos (totalmente en acuerdo, en acuerdo, indeciso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo) (ver anexo 1 y anexo 2).

El procedimiento realizado se inició con la traducción del instrumento al idioma portugués de Brasil por tres psicólogas bilingües (inglés – portugués) familiarizadas con el constructo medido en el test. Utilizaron el procedimiento *back-translation*. Las discrepancias entre las traductoras fueron discutidas hasta alcanzar el acuerdo. Posteriormente, con el permiso y apoyo del Departamento de Recursos Humanos, se conformaron pequeños grupos de trabajadores (entre 20 y 30 personas) que de forma voluntaria y anónima decidieron participar en la investigación. El instrumento fue aplicado en un salón acondicionado para la formación en la organización en el período de mayo y junio de 2010.

Como evidencia de validez del modelo basado en la propuesta teórica de Rahim se realizó un análisis factorial confirmatorio utilizando los ítems del cuestionario como indicadores y los cinco estilos de manejo de conflicto como factores. También se llevó a cabo una comparación con dos variaciones anidadas del modelo, uno en el que todos los ítems cargan en un único factor y otro, en el que los cinco factores cargan en un factor de segundo orden. Estos modelos

alternativos se justifican una vez que hay correlaciones altas entre los cinco factores del modelo propuesto, lo que indica la posibilidad de que estén midiendo una misma dimensión latente. Sin embargo no se realizó contrastación con modelos de cuatro y dos factores encontrados en la literatura debido a que en los estudios, no se presenta información suficiente para replicar.

La evaluación del ajuste de los modelos se apoya en el valor de  $\chi^2$  y en la información aportada por otros índices que juzgan la bondad del modelo (Schermelele-Engel y cols., 2003). Entre ellos se consideraron el índice de ajuste general (GFI), la raíz del residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR), la raíz media cuadrática del error de aproximación (RMSEA), el índice de ajuste comparativo (CFI), el Tucker-Lewis Index (TLI), y el criterio de información de Akaike (AIC).

Además del estudio independiente de cada uno de los modelos, se evaluó comparativamente el ajuste de los modelos anidados, utilizando diferentes procedimientos. El de Satorra y Bentler (2001) que proponen una prueba de significación que incorpora criterios de ajuste del estadístico  $\chi^2$  para evaluar modelos de AFC anidados cuando los datos no cumplen el criterio de normalidad. A continuación se comprobó la diferencia entre los valores del CFI; si el valor de la diferencia entre dos modelos anidados es superior a 0,01 se debe rechazar el modelo con más restricciones en favor del modelo menos restringido (Cheung y Rensvold, 2002). Finalmente se verificaron los valores del AIC, una vez que dentro de un conjunto de modelos para los mismos datos, el modelo con el menor valor de AIC es considerado el que mejor ajusta (Schermelele-Engel y cols., 2003).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

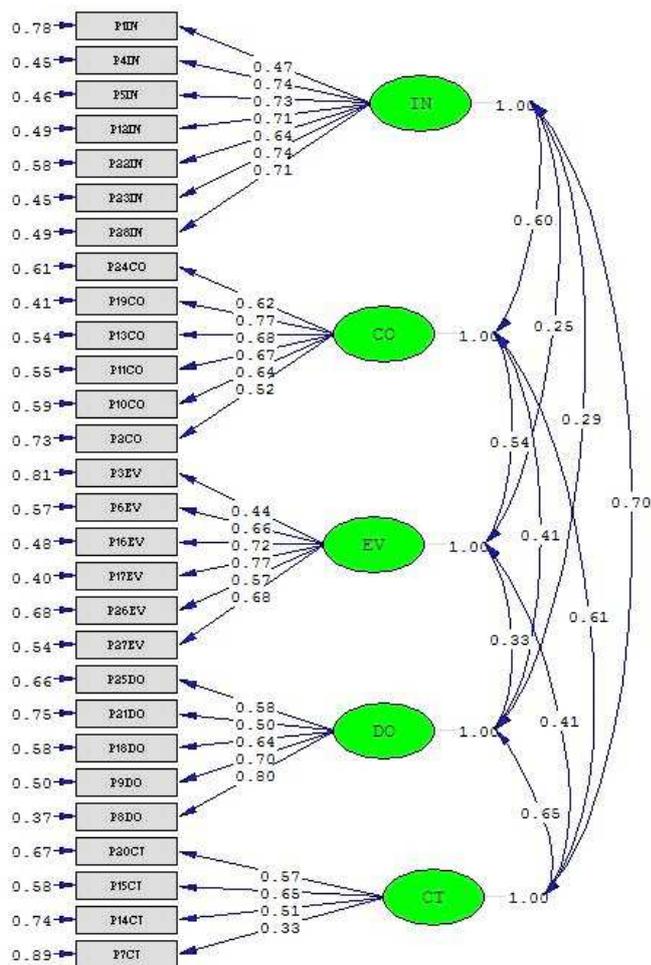
Con la finalidad de evaluar el nivel de ajuste de posibles modelos alternativos derivados del enfoque teórico propuesto por Rahim (1983) que sustenta la construcción del ROCI-II, se evaluaron utilizando el análisis factorial confirmatorio (AFC) tres modelos diferentes pero anidados:

modelo 1, conformado por un solo factor en el que saturan todos los ítems; modelo 2, conformado por 5 factores que a su vez saturan en un factor de segundo orden y modelo 3, conformado por los 5 factores o estilos de manejo de conflicto propuestos por Rahim (1983).

Para realizar cada AFC se aplicó el método robusto de mínimos cuadrados ponderados diagonales (DWLS, por su siglas en inglés, Robust Diagonally Weighted Least Squares), sobre la matriz de correlación policóricas y la matriz asintótica estimadas con el procedimiento PRELIS 2.8. Asimismo, todas las estimaciones fueron realizadas con el programa LISREL 8.8 (Jöreskog & Sörbom 2006). El método de ajuste DWLS, resulta adecuado cuando las variables son ordinales y no se distribuyen de forma normal (más información ver Jöreskog, 1994, 2002). Para la identificación del modelo se fijó a 1 el valor de una saturación en cada factor y todas las saturaciones de los errores.

Siguiendo el procedimiento para comparar modelos, se realizó el análisis factorial confirmatorio para cada uno de los tres modelos alternativos evaluados. Todos los parámetros del modelo 1 de un factor fueron significativos, el menor valor de saturación fue 0,28 y el mayor de 0,67. El modelo 2 con el factor de segundo orden presenta cinco parámetros no significativos correspondientes a las saturaciones de los ítems 1 y 28 en el factor Integrador, el 3 en el factor Evitativo, el 10 en el factor Complaciente y el 25 en el factor Dominante. Asimismo las saturaciones de las variables latentes endógenas Integrador, Evitativo y Comprometido sobre la variable latente exógena Conflicto tampoco fueron significativas. El modelo 3, por su parte presenta todos los parámetros significativos, entre 0,33 y 0,80. También se observan covariaciones positivas entre todos los factores o variables latentes (se omite la publicación de las matrices utilizadas por su gran tamaño, favor escribir a los autores si desea obtenerla). En la Figura 2, se observa el diagrama resultante para el modelo propuesto.

A continuación se presentan los distintos índices de bondad de ajuste para cada uno de los



Chi-Square=900.78, df=340, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

Figura 2. Resultados del AFC del modelo 3.

modelos evaluados. En relación a los índices globales se observa que el estadístico  $\chi^2$  y el Satorra-Bentler  $\chi^2$  resultaron significativos, aspecto que si bien no resulta adecuado, suele ser común debido a la sensibilidad de los estadísticos a tamaños de muestras. Asimismo los índices CFI, GFI y NNFI muestran un buen ajuste

para los modelos 2 y 3, así como los resultados obtenidos con el índice RMSEA. Por otra parte el SRMR, que es una forma de sintetizar los residuos estandarizados, indicando cuanto discrepan las correlaciones observadas de las predichas, indica un mejor ajuste del modelo 3, con pequeña diferencia para el modelo 2.

Tabla 1. Índice de bondad de ajuste de los tres modelos evaluados.

Modelo	gl	$\chi^2$	S-B $\chi^2$	CFI	GFI	TLI/ NNFI	RMSEA	SRMR	AIC
1. Un factor	350	3477,56*	1930,51*	0,81	0,86	0,8	0,11* (0,11; 0,12)	0,120	2042,51
2. Un factor de segundo orden	345	1839,18*	948,52*	0,93	0,93	0,92	0,071* (0,066; 0,077)	0,091	1070,52
3. Cinco factores	340	1744,16*	900,78*	0,93	0,94	0,93	0,069* (0,064; 0,075)	0,086	1032,78

\* p = 0,000

Con la finalidad de comparar los modelos, se planteó como hipótesis nula que los modelos 2 y 3 son iguales,  $H_0$ : modelo 2 = modelo 3. Para evaluar la hipótesis se utilizó el procedimiento de Satorra y Bentler (2001) los cuales proponen una prueba de significación que incorpora criterios de ajuste del estadístico  $\chi^2$  para evaluar modelos de AFC anidados cuando los datos no cumplen el criterio de normalidad. Para ello, se utilizó el programa informático SBDIFF.EXE (desarrollado y publicado gratuitamente por Crawford & Henry, 2003), el cual arrojó los resultados del estadístico de diferencia de escala Satorra-Bentler (44,6923;  $gl = 5$ ) y muestra una probabilidad  $\chi^2 = 0,000$ , por lo que se rechaza la  $H_0$ .

A continuación se comprobó que no hay diferencia en los valores del CFI entre los modelos 2 y 3 (Cheung & Rensvold, 2002). Finalmente se verificaron los valores del AIC, utilizado para comparar modelos (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003) y este índice sugiere que el modelo 3 presenta un mejor ajuste ya que posee el indicador más bajo.

La falta de significación de algunos parámetros del modelo 2, así como mejores valores de los índices de ajuste del modelo 3 comparado con los modelos alternativos, y considerando que este satisface la distribución teórica de cinco factores que sustentó el diseño del instrumento, se asume que el modelo 3 es el que presenta mejor ajuste y permite representar la estructura teórica factorial subyacente de forma adecuada.

Estos resultados sugieren que la traducción y adaptación realizada al idioma portugués en una muestra de trabajadores Brasileños del instrumento ROCI-II permite representar adecuadamente la perspectiva teórica formulada por Rahim (1983, 2001) sobre los cinco factores de manejo de conflicto interpersonal. Los análisis realizados indican que el modelo propuesto permite reproducir la matriz de varianza-covarianza poblacional a partir de la combinación de parámetros expresados en el modelo de manera más adecuada que los modelos alternativos, por lo que se asume como una adecuada evidencia de validez del instrumento en el contexto estudiado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la finalidad de adaptar y aportar evidencias de validez del inventario de estilos de manejo de conflicto ROCI – II, forma “A” en un contexto laboral brasileño, en primer lugar se realizó una traducción y adaptación al idioma portugués del cuestionario, posteriormente se evaluó la estructura factorial del instrumento.

Utilizando el método DWLS, por su sigla en inglés, Robust Diagonally Weighted Least Squares, procedimiento proporcionado por LISREL 8.8, se comparó el ajuste de tres modelos rivales o alternativos anidados, el primero conformado por un solo factor en el que saturan todos los ítems; el segundo por 5 factores pero estos a su vez saturan en un factor de segundo orden y el tercero conformado por los 5 factores o estilos de manejo de conflicto propuestos por Rahim (1983).

Los índices de bondad de ajuste sugieren que el modelo de cinco factores o estilos de manejo de conflicto propuesto por Rahim, y en el cual se basa el instrumento, presenta un ajuste más adecuado que los modelos alternativos y permite reproducir la matriz de varianza-covarianza poblacional a partir de la combinación de parámetros expresados en el modelo, lo que constituye una evidencia empírica a favor de la validez del instrumento utilizado.

Los resultados sugieren que la adaptación del ROCI – II a la muestra de trabajadores brasileños posee propiedades psicométrica de validez de constructo que soportan su utilidad para evaluar los estilos de manejo de conflicto interpersonal con precisión en la medida.

Sin embargo, se sugiere que los resultados presentados sean considerados como una evidencia empírica inicial de validez de constructo de la adaptación del ROCI-II al contexto laboral brasileño estudiado y no como datos concluyentes y generalizables a otros contextos, ya que es posible que los resultados obtenidos estén afectados por las características de la muestra, el procedimiento empleado y/o el método de análisis realizado. Futuros estudios podrían evaluar nuevas evidencias de validez en muestras brasileñas con diferentes características, laborales, sociodemográficas o de formación académica, entre otras. Por último, se espera que las especificaciones conceptuales y metodológicas de la presente investigación favorezcan su replicación.

## REFERENCIAS

- Araújo, W. S., Guimarães, T.A., y Rosa, C.M.C. (2007). *Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais: Uma Análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos*. Trabajo mimeografiado.
- Bowles, T. (2009). A Comparison of Two Measures of Communication and the Communication Style of University Students. *Electronic Journal of Applied Psychology, 5*(1): 53-66.
- Bustos, P.V. y Olave, M. A. (2006). *Análisis de la estructura factorial del inventario de estilos de manejo de conflicto ROCI-II: comparación entre la medida original y medida modificada*. Tesis de grado no publicada. Facultad de Psicología. Universidad de Talca (Chile).
- Cheung, G.W. y Rensvold, R.B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling, 9*, 233-255.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (2006). LISREL 8.80 for Windows [programa informático]. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Jöreskog, K.G. (2002). Structural Equation Modeling with Ordinal Variables using LISREL. Consultado en <http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/ordinal.pdf>.
- Jöreskog, K.G. (1994). On the Estimation of Polychoric Correlations and their Asymptotic Covariance Matrix. *Psychometrika, 59*, 381-389
- Mita, D & Debasis, M. (2008) Assessing Suitability Of Rahim Organizational Conflict Inventory-II In Indian Family-owned-and-managed Businesses. *International Journal of Business Insights & Transformation, 2*(1), p28-38.
- Munduate, Ganaza y Alcaide (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social, 8*(1), 47-68.
- Ramírez J. y Álvarez G. (2004). Inventario de estilos de manejo de conflictos: análisis psicométrico. *Analogías del Comportamiento – Universidad Católica Andrés Bello – Venezuela*.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26*, 368-376.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum.
- Rahim, M.A. y Magner, N.R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups, *Journal of Applied Psychology, 80*, 122-132.
- Rahim, M.A., Antonioni, D. y Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinate's styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management, 12*(3), 191-211.
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika, 66*(4), 507-514.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Van de Vliert, E., y Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal, 33*, 199-209.

## ANEXO 1. Instrumento aplicado ROCI - II - en idioma Português - Brasil.

Inventário de Desacordo Organizacional de Rahim - II  
Forma A

## Informação Demográfica

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Tempo de experiência de trabalho (em anos): \_\_\_\_\_
3. Sexo: \_\_\_ masculino \_\_\_ feminino
4. Sexo de seu chefe: \_\_\_ masculino \_\_\_ feminino
5. Educação (marque uma das alternativas):  
 Ensino Médio incompleto  
 Ensino Médio completo  
 Ensino Superior incompleto  
 Ensino Superior completo  
 Título de mestre  
 Especialização incompleta  
 Especialização completa
6. Cargo na empresa (marque uma das alternativas):  
 Presidente, vice-presidente  
 Gerente de departamento, Diretor  
 Supervisor, gerente  
 Funcionário
7. Função/ área de trabalho (marque uma das alternativas):  
 Produção  
 Marketing  
 Financeiro/ contabilidade  
 Pessoal  
 Gerente geral  
 Pesquisa e desenvolvimento  
 Engenharia  
 Outro (especificar): \_\_\_\_\_

**ANEXO 2.** ROCI-II (Rahim organizational conflict inventory - II, Rahim, 1983, 2001), forma A, traducido y adaptado al portugués de Brasil.

Orientações  
 Você deve ter incompatibilidades, desacordos ou diferenças com seu chefe. Pontue as seguintes afirmativas para indicar como maneja os desacordos com seu chefe. Tente lembrar os desacordos mais recentes para pontuar nessas afirmativas. Não existem respostas certas ou erradas. A resposta que é mais característica do seu comportamento, numa situação de desacordo com o seu chefe, é a melhor resposta. Qualquer outra resposta que seja marcada somente por ser considerada como a mais desejável ou aceitável acarretará em informação enganosa.

**Em uma situação de desacordo com meu chefe...**

	Totamente em acordo	Em acordo	Indiferente	Em desacordo	Totamente em desacordo
1. Tento investigar o problema com meu chefe para encontrar uma solução aceitável para nós.	1	2	3	4	5
2. Eu geralmente tento satisfazer as necessidades do meu chefe.	1	2	3	4	5
3. Eu evito levar problemas a guarda com iguais minhas diferenças com meu chefe.	1	2	3	4	5
4. Tento integrar minhas ideias com as do meu chefe para tomar uma decisão justa.	1	2	3	4	5
5. Tento trabalhar com meu chefe para encontrar soluções para o problema que satisfaçam nossas expectativas.	1	2	3	4	5
6. Geralmente evito abrir discussões sobre as minhas diferenças com meu chefe.	1	2	3	4	5
7. Tento encontrar um meio termo para resolver um impasse.	1	2	3	4	5
8. Uso minha influência para que ele aceite minhas ideias.	1	2	3	4	5
9. Uso minha autoridade para tomar uma decisão em meu favor.	1	2	3	4	5
10. Geralmente faço a vontade do meu chefe.	1	2	3	4	5
11. Eu concordo com a vontade do meu chefe.	1	2	3	4	5
12. Troco informações com meu chefe para resolver um problema juntos.	1	2	3	4	5
13. Geralmente permito concessões a meu chefe.	1	2	3	4	5
14. Geralmente proponho um assunto inofensivo para romper bloqueios.	1	2	3	4	5
15. Negócio com meu chefe aqueles compromissos que podem ser alcançados.	1	2	3	4	5
16. Tento ficar longe de desentendimentos com meu chefe.	1	2	3	4	5
17. Evito conflitos com meu chefe.	1	2	3	4	5
18. Uso minha habilidade para tomar a decisão em meu favor.	1	2	3	4	5
19. Frequentemente concordo com as sugestões do meu chefe.	1	2	3	4	5
20. Utilizo "uma mão lava a outra" para aqueles compromissos que podem ser alcançados.	1	2	3	4	5
21. Eu sou geralmente firme em defender meu ponto de vista.	1	2	3	4	5
22. Tento trazer todos os nossos interesses à tona para que os desacordos sejam resolvidos da melhor maneira possível.	1	2	3	4	5
23. Eu colaboro com meu chefe para encontrar decisões aceitáveis para nós.	1	2	3	4	5
24. Tento satisfazer as expectativas do meu chefe.	1	2	3	4	5
25. Às vezes uso meu poder para ganhar uma situação competitiva.	1	2	3	4	5
26. Guardo para mim meus desacordos com meu chefe para evitar ressentimentos.	1	2	3	4	5
27. Evito trocas desagradáveis com meu chefe.	1	2	3	4	5
28. Busco com meu chefe o entendimento adequado de um problema.	1	2	3	4	5