

UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

Clima de comunicação e compromisso organizacional  
afetivo: O papel mediador dos estilos de gestão de  
conflitos

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para obtenção  
do grau de mestre em **Psicologia do Trabalho e  
das Organizações**

**Ivo Miguel Ferreira de Castro Rodrigues**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

JULHO 2025



**CATÓLICA**  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

---

BRAGA

## Clima de comunicação e compromisso organizacional afetivo: O papel mediador dos estilos de gestão de conflitos

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para obtenção  
do grau de mestre em **Psicologia do Trabalho e  
das Organizações**

**Ivo Miguel Ferreira de Castro Rodrigues**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora **Anabela Santos Rodrigues**  
Co-Orientação do Prof. Doutora **Sílvia Pereira Lopes**

## **Agradecimentos**

Nem sei por onde começar. Sinto um profundo alívio por ter conseguido concluir esta etapa da minha vida, e simultaneamente uma enorme sensação de conquista, por saber que ultrapassei mais um grande desafio.

Quero agradecer à minha família, por me ter dado a oportunidade de demonstrar as minhas capacidades e de evoluir, pessoal e profissionalmente.

À minha namorada, Gabriela, o mais sincero obrigado. Com a tua força, apoio e compreensão, estiveste ao meu lado mesmo quando nem eu próprio conseguia.

Aos meus colegas de turma, obrigado por terem tornado o mestrado numa verdadeira experiência de partilha, união, aprendizagem e amizade, como deve ser.

Por fim, um agradecimento especial às minhas orientadoras, Dr.<sup>a</sup> Sílvia Lopes e Dr.<sup>a</sup> Anabela Rodrigues, por tornarem tudo mais simples, e por estarem sempre disponíveis para me apoiar, orientar e motivar ao longo deste percurso.

A todos os que fizeram parte desta jornada: este trabalho também é vosso. Que esta conquista sirva de prova de que, com esforço, resiliência e apoio das pessoas certas, somos sempre capazes de chegar mais longe do que imaginamos. Que venham os próximos desafios com a mesma coragem e o mesmo coração.

## Resumo

A presente dissertação tem como objetivo investigar a relação entre o clima de comunicação, os estilos de gestão de conflitos e o compromisso organizacional afetivo em trabalhadores por conta de outrem. Recorreu-se a um estudo quantitativo com recurso às versões portuguesas do *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II), da *Communication Measurement Scale* (CMS) e do instrumento de compromisso organizacional afetivo de Meyer e Allen. Os resultados indicam que um clima de comunicação positivo se associa a estilos de gestão de conflitos mais colaborativos e a níveis mais elevados de compromisso afetivo. Além disso, verificou-se um efeito mediador significativo do estilo de evitamento na relação entre o clima de comunicação e o compromisso organizacional. Estes dados evidenciam a importância de fomentar ambientes comunicacionais eficazes e estratégias construtivas de gestão de conflitos como forma de promover o envolvimento e o bem-estar dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Clima de Comunicação; Estilos de Gestão de Conflitos; Compromisso Organizacional Afetivo

## **Abstract**

This dissertation investigates the relationship between communication climate, conflict management styles and affective organisational commitment among employees. A quantitative study used the Portuguese versions of the Rahim Organisational Conflict Inventory-II (ROCI-II), the Communication Measurement Scale (CMS), and the affective organisational commitment scale developed by Meyer and Allen. The results indicate that a positive communication climate is associated with more collaborative conflict management styles and higher levels of affective commitment. Furthermore, the avoidance style significantly mediated the relationship between communication climate and organisational commitment. These findings highlight the importance of fostering effective internal communication and constructive conflict resolution strategies to promote employee engagement and well-being.

**Keywords:** Communication Climate; Conflict Management Styles; Affective Organisational Commitment

## Índice Geral

<i>Resumo</i> .....	4
<i>Abstract</i> .....	5
<i>Introdução</i> .....	9
<i>Revisão da Literatura</i> .....	10
<i>Estilos de Gestão de conflitos</i> .....	10
<i>Estilos de gestão de conflitos e a relação com o Clima de Comunicação</i> .....	12
<i>Estilos de gestão de conflitos e a relação com o Compromisso organizacional afetivo</i> .....	14
<i>Clima de comunicação e a relação com o compromisso organizacional afetivo</i> .....	16
<i>Metodologia</i> .....	17
<i>Desenho do Estudo</i> .....	17
<i>Objetivo</i> .....	17
<i>Modelo Conceitual</i> .....	18
<i>Amostra</i> .....	18
<i>Instrumentos</i> .....	21
<i>Questionário Sociodemográfico ( Anexo A)</i> .....	21
<i>ROCI-II ( Anexo B)</i> .....	21
<i>Communication Measurement Scale (Anexo C)</i> .....	22
<i>Instrumento Compromisso Organizacional Afetivo (Anexo D)</i> .....	23
<i>Procedimento da Recolha e Análise de Dados</i> .....	23
<i>Resultados</i> .....	24
<i>Análise Descritiva</i> .....	24
<i>Análise das Hipóteses da investigação</i> .....	28
<i>Limitações e Sugestões para Investigações Futuras</i> .....	30
<i>Conclusão</i> .....	31
<i>Referências Bibliográficas</i> .....	34
<i>Anexos</i> .....	39
<i>Anexo A</i> .....	39
<i>Anexo B</i> .....	41
<i>Anexo C</i> .....	43
<i>Anexo D</i> .....	44
<i>Anexo E</i> .....	45

**Índice de Figuras**

**Figura 1.** *Modelo Concetual*.....18  
**Figura 2.** - *Modelo final com coeficientes não-standardizados* .....29

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1.</b> <i>Descrição sociodemográfica da amostra</i> .....	20
<b>Tabela 2.</b> - <i>Dimensões das estratégias de gestão de conflito e respectivos itens avaliados pelo ROCI- II</i> .....	22
<b>Tabela 3.</b> - <i>Dimensões do clima de comunicação e respectivos itens avaliados</i> .....	23
<b>Tabela 4.</b> - <i>Descrição estatística das variáveis do estudo</i> .....	24
<b>Tabela 5.</b> - <i>Correlações entre as variáveis demográficas e as variáveis de estudo</i> .....	28

## **Introdução**

No contexto organizacional, a competência para gerir conflitos de forma eficaz é fundamental para a promoção de um ambiente de trabalho produtivo (Shabani et al., 2022). A constante interação entre colaboradores pode originar divergências que, quando mal geridas, comprometem tanto o clima organizacional como a satisfação dos colaboradores (Khan et al., 2022). Neste sentido, um clima de comunicação eficaz assume um papel central na forma como os conflitos são abordados, sendo que o estilo de gestão adotado pode tornar-se um elemento crítico para o reforço do compromisso organizacional afetivo (Rahim, 2002).

A literatura sugere que a relação entre clima de comunicação e gestão de conflitos é complexa. Um clima de comunicação eficaz, caracterizado por clareza, abertura e suporte mútuo, pode facilitar a adoção de estilos de gestão de conflitos mais colaborativos e baseados no compromisso, promovendo a confiança e a cooperação dentro da organização (Smidts et al., 2001).

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a compreensão do papel mediador do estilo de gestão de conflitos na relação entre o clima de comunicação e o compromisso organizacional afetivo. Além disso, aprofunda o conhecimento sobre a influência dos diferentes estilos de gestão de conflitos – colaboração, competição, acomodação, evitamento e compromisso – na dinâmica organizacional, reforçando a importância da comunicação eficaz como um fator-chave para a satisfação e o desempenho dos trabalhadores (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003).

No que diz respeito aos contributos práticos, os resultados esperados poderão servir como base para o desenvolvimento de estratégias de gestão organizacional que promovam um ambiente de trabalho mais colaborativo e satisfatório. Especificamente, gestores e líderes organizacionais poderão utilizar os resultados desta investigação para

fomentar um clima de comunicação aberto e estilos de gestão de conflitos que reduzam o impacto negativo dos conflitos interpessoais e fortaleçam o compromisso organizacional afetivo dos trabalhadores com a organização (Allen & Meyer, 1996; Postmes, Tanis, & De Wit, 2001).

Com base na revisão da literatura científica neste domínio, este estudo tem como objetivo avaliar a inter-relação entre estas variáveis numa amostra de trabalhadores por conta de outrem. Tendo em conta a possível influência significativa entre estas variáveis, com este estudo pretende-se sensibilizar para a importância desta relação na promoção de um ambiente produtivo e saudável numa organização.

## **Revisão da Literatura**

### *Estilos de Gestão de conflitos*

A gestão de conflitos é um campo crucial dentro da psicologia organizacional e do comportamento organizacional, pois influencia diretamente a dinâmica do grupo, a satisfação dos empregados e a eficácia organizacional. Diversos estudos e modelos teóricos têm sido desenvolvidos para compreender melhor os estilos de gestão de conflitos e as suas consequências no ambiente de trabalho.

O *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) é um dos modelos mais reconhecidos na categorização dos estilos de gestão de conflitos, este descreve o comportamento do indivíduo em situações de conflito em duas dimensões básicas: a assertividade, onde o indivíduo tenta satisfazer a suas próprias preocupações; e a cooperatividade, onde o indivíduo tenta satisfazer as preocupações da outra pessoa. Estas duas dimensões do comportamento podem ser utilizadas para definir os cinco estilos de gestão de conflitos, que são eles: o estilo competitivo, isto é, a competição é assertiva e não cooperativa, orientada para o poder, ao competir, o indivíduo persegue

as suas próprias preocupações à custa da outra pessoa; o evitamento, que é pouco assertivo e pouco cooperante, que faz com que não seja abordado o conflito; o compromisso, que se demonstra intermédio tanto na assertividade como na cooperação, é positivo, mas não explora o conflito com tanta profundidade como a colaboração; a acomodação, que é o oposto da competição pois é não assertiva e cooperativa, onde pode assumir a forma de generosidade ou caridade altruísta; e por fim a colaboração, que é simultaneamente assertiva e de cooperação, e busca encontrar a questão do conflito e uma solução que satisfaça ambas as partes (Thomas & Kilmann, 1974).

Rahim (2002) aborda a gestão de conflitos de um modo bastante metódico onde refere que a gestão dos conflitos organizacionais implica o diagnóstico e a intervenção em conflitos afetivos e substantivos a nível interpessoal e intergrupar, ou seja, há necessidade de adaptar o estilo de gestão de conflitos ao contexto específico do conflito. Assim, através de uma análise de De Dreu e Weingart (2003) que procurou analisar os conflitos de tarefa de conflitos de relacionamento, entenderam que os conflitos de tarefa podem ter um efeito positivo no desempenho da equipa quando geridos de maneira a estimular a criatividade e a inovação. Por outro lado, conflitos de relacionamento tendem a ser mais prejudiciais surgindo impactos negativos na satisfação dos membros da equipa e a coesão do grupo, foi assim que Jehn (1995) concluiu que, a gestão de conflitos deve se focar em minimizar os conflitos de relacionamento e orientar os conflitos de tarefas para resultados positivos. Ainda assim, Tjosvold (2008) argumenta que a resolução construtiva de conflitos pode fortalecer as relações interpessoais e assim aumentar a confiança e cooperação entre os membros da organização.

A gestão eficaz de conflitos é vital para o sucesso organizacional, a chave está em entender a natureza do conflito, adaptar o estilo de gestão ao contexto e promover

uma cultura organizacional que veja o conflito como uma oportunidade para crescimento e inovação (Banning et al., 2023).

#### *Clima de comunicação e a relação com o estilo de gestão de conflitos*

Um clima de comunicação eficaz é crucial para a satisfação dos funcionários, a identificação organizacional e gestão eficaz de conflitos. Os autores e as suas investigações fornecem uma visão sobre a importância do clima de comunicação e a sua relação com a gestão de conflitos (Jahangir et al., 2021).

Uma organização não existe sem comunicação, pois esta emerge e evolui através da comunicação entre os seus membros (Taylor & Van Every, 2000). Keyton (2011) considera o clima de comunicação essencial para a cultura organizacional, pois é através desta que valores, normas e práticas são transmitidos e reforçados, ainda descreve o clima de comunicação como o ambiente criado pelas interações comunicativas dentro da organização. Este autor desenvolveu um conjunto de componentes chave do clima de comunicação, sendo estes: a abertura, ou seja, a transparência nas comunicações entre os vários graus hierárquicos de uma organização, onde há uma liberdade e tranquilidade em partilhar ideias e preocupações; o feedback, que envolve a troca de informações sobre o desempenho e comportamento, é através deste feedback positivo e construtivo que se melhora o desempenho e satisfação dos funcionários; a confiança, que é essencial para um clima de comunicação eficaz, pois facilita a cooperação e a resolução de conflitos; e o suporte, caracterizado por um ambiente de apoio entre os membros da organização para desenvolver a assistência e os recursos necessários para um desenvolvimento eficaz. Um clima de comunicação eficaz pode levar a uma maior satisfação no trabalho, melhor desempenho e uma capacidade aprimorada de gerir conflitos de maneira construtiva (Keyton, 2011).

Há aspetos essenciais descobertos em investigações sobre o clima de comunicação, como a investigação de Smidts et al. (2001), que concluem que uma comunicação interna de qualidade, inclui aspetos como a clareza, regularidade e transparência nas comunicações, quando se reúnem estes aspetos os funcionários sentem-se mais conectados e comprometidos com a organização. Nesta investigação, concluiu-se ainda que esse clima pode ajudar a reduzir conflitos internos, pois há um maior engajamento e lealdade à organização, que por sua vez promove um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Deste modo, a evidência empírica sugere que um clima de comunicação eficaz exerce uma influência significativa nos processos de gestão de conflitos. Vários autores analisaram a relação entre essas duas variáveis. Rahim (2002) sugere que um clima de comunicação aberto e transparente é essencial para promover estilos de gestão de conflitos mais colaborativos e eficazes e que este pode influenciar a eficácia das estratégias de gestão de conflitos. Thomas (1992) enfatiza a importância do clima de comunicação nas estratégias de gestão de conflitos. Segundo o autor, a abertura para expressar preocupações de forma construtiva promove a resolução colaborativa de conflitos. Em ambientes onde essa abertura é ineficaz ou inexistente, os conflitos tendem a escalar, conduzindo a um ambiente de trabalho tóxico e improdutivo. Por isso, o autor defende a importância de fornecer ferramentas para melhorar a comunicação interna. Putnam e Poole (1987) concluíram que um clima de comunicação eficaz que promova a confiança e abertura facilita os processos de negociação com mais eficácia, e a mediação e a facilitação são estratégias de comunicação que podem ser utilizadas na resolução de conflitos, referem também que a qualidade das interações é crucial na forma como os conflitos são geridos. Um clima de comunicação pobre caracterizado por falta de abertura, feedback negativo e baixa confiança está associado a níveis mais altos

de conflito, e este pode levar a consequências como o absentismo e diminuição de produtividade, por isso promover a transparência, o apoio e o feedback construtivo, podem ser estratégias eficazes para reduzir os conflitos e comportamentos contraproducentes (Ayoko et al., 2003). Há luz da revisão, conclui-se que o estilo colaborativo e de compromisso, que promovem um clima de comunicação transparente e ajudam a manter um equilíbrio na comunicação, onde as partes estão dispostas a negociar soluções, são os que estão mais relacionados com um clima de comunicação eficaz, enquanto que os estilos competitivos e de evitamento tendem a criar barreiras na comunicação e aumentar a tensão (Ayoko et al., 2003; Runde & Flanagan, 2012; Jehn, 1995).

Posto isto, desenvolveu-se as seguintes Hipóteses:

H1- Existe uma relação positiva entre o clima de comunicação e o estilo de gestão de conflitos colaborativo e de compromisso.

H2- Existe uma relação negativa entre o clima de comunicação e o estilo de gestão de conflitos competitivo e de evitamento.

#### *Estilos de gestão de conflitos e a relação com o Compromisso organizacional afetivo*

Além do clima de comunicação, também o compromisso organizacional afetivo vai ser explorado à luz da literatura. Este refere-se ao vínculo emocional dos membros com a organização, onde há uma identificação com os valores e objetivos dessa. Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo de três componentes para o compromisso organizacional: o afetivo, o de continuidade e o normativo. O compromisso organizacional afetivo é considerado o mais forte e desejável das três componentes de compromisso organizacional indicadas por Allen e Meyer (1991). Esta conceção deve-se ao facto de o compromisso organizacional afetivo estar fortemente relacionado à satisfação no trabalho, desempenho e intenção de permanência na organização (Gün et

al., 2021). Foi através do estudo de Allen e Meyer (1991) que as empresas iniciaram o desenvolvimento de políticas com o intuito de aumentar o compromisso organizacional afetivo, pois este também está relacionado com o suporte organizacional, a justiça organizacional, e a qualidade da liderança (Allen & Meyer, 1996). Posto isto, é necessário compreender que tipos de antecedentes são necessários para o desenvolvimento do compromisso organizacional afetivo. Através de uma meta-análise, Mathieu e Zajac (1990) identificaram fatores como o suporte organizacional, a justiça organizacional, as características do trabalho e a liderança positiva como preditores significativos desse tipo de compromisso.

Assim, da mesma forma que os estilos de gestão de conflitos são fatores predominantes numa organização saudável, o compromisso organizacional afetivo também o é, dessa forma a sua relação fará parte deste estudo. Há literatura que explorou estas variáveis e conseguiram alcançar resultados significativos como De Dreu e Van Vianen (2001), estes argumentam que a gestão eficaz de conflitos, especialmente o uso de estilos colaborativos, está associada a níveis mais altos de compromisso organizacional afetivo, pois esses estilos promovem a resolução construtiva de problemas e fortalecem os vínculos emocionais com a organização, e dessa forma, equipas que gerem conflitos de maneira colaborativa tendem a ser mais coesas e comprometidas afetivamente. Da mesma forma que, De Dreu e Van Vianen (2001) associam o estilo de gestão de conflitos colaborativo a compromisso organizacional afetivo, Lok e Crawford (2001) complementam que um estilo de compromisso também contribui para a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para o compromisso organizacional afetivo. Estes acreditam que a satisfação com o trabalho acaba por ser um mediador da relação entre gestão de conflitos e compromisso organizacional afetivo, isto é, membros satisfeitos com a maneira como os conflitos são geridos estão mais

propensos a desenvolver um forte compromisso organizacional afetivo (De Dreu & Van Vianen, 2001; Lok & Crawford, 2001).

Posto isto, desenvolveu-se a seguinte Hipótese:

H3- Existe uma relação positiva entre os estilos de gestão de conflitos de compromisso e colaboração, e o compromisso organizacional afetivo.

#### *Clima de comunicação e a relação com o compromisso organizacional afetivo*

O clima de comunicação dentro de uma organização refere-se à qualidade e eficácia das interações comunicativas entre os membros da organização (Postmes et al., 2001). Um clima de comunicação positivo é caracterizado por abertura, transparência, suporte e feedback construtivo (Ruliana, Lestari, Andrini, & Atmaja, 2018). Este clima de comunicação tem um impacto significativo no compromisso organizacional afetivo, que é o vínculo emocional dos funcionários com a organização, refletindo seu desejo de permanecer e contribuir para o sucesso organizacional. Um clima de comunicação eficaz é um preditor necessário para se atingir um compromisso organizacional afetivo por parte dos membros de uma organização, foi a essas conclusões que vários autores chegaram (Neill et al., 2020; Rogiest et al., 2015).

Postmes et al. (2001) desenvolveram um artigo onde procuraram explorar como a comunicação afeta o compromisso organizacional afetivo, na qual concluíram que a comunicação eficaz promove uma forte identidade social entre os membros da organização, que subsequentemente aumenta o compromisso organizacional afetivo, realçam ainda que a comunicação clara e consistente funciona como um mediador que fortalece o vínculo emocional dos funcionários com a organização. Já Allen (1992) concluiu que um clima de comunicação eficaz aumenta o suporte organizacional percebido, o que, por sua vez, fortalece o compromisso organizacional afetivo. Guzley (1992) concluiu o mesmo, que é importante para promover um ambiente de trabalho

positivo e comprometido, o que vai dar origem a um maior compromisso organizacional afetivo.

Estes artigos demonstram que um clima de comunicação eficaz e de suporte é crucial para fortalecer o compromisso organizacional afetivo. A comunicação aberta, clara e de suporte não apenas promove uma identidade social forte entre os funcionários, mas também aumenta a percepção de suporte organizacional, que é um mediador importante para o compromisso organizacional afetivo. Organizações que investem em estratégias de comunicação eficazes e transparentes tendem a ter funcionários mais comprometidos e emocionalmente vinculados à organização.

Desta forma, desenvolveu-se a seguinte hipótese:

H4 – Existe uma relação positiva entre o clima de comunicação e o compromisso organizacional afetivo.

## **Metodologia**

### *Desenho do Estudo*

Tendo em conta a dimensão temporal, este estudo assume a tipologia transversal, já que cada participante foi avaliado num único momento pontual (Almeida & Freire, 2008). Uma vez que são tidas em conta as relações já estabelecidas na revisão da literatura, este estudo é descritivo-correlacional, considerando o grau de influência positiva ou negativa exercida por uma variável sobre outra (Martins, 2011).

### *Objetivo*

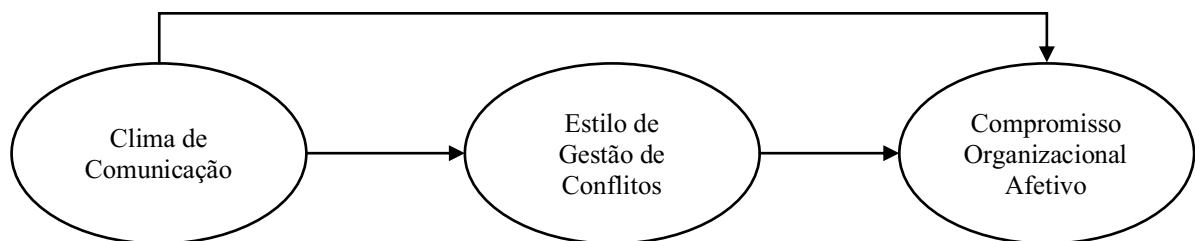
Este estudo tem como objetivo principal investigar a relação entre o clima de comunicação, os estilos de gestão de conflitos e o compromisso organizacional afetivo em trabalhadores por conta de outrem, à luz da revisão da literatura científica neste domínio.

### *Modelo Concetual*

Como é possível verificar na Figura 1, esta investigação inclui a análise da relação entre o clima de comunicação, os estilos de gestão de conflitos e o compromisso organizacional afetivo. Com base na literatura, a figura sugere que o clima de comunicação se relaciona significativamente com os diferentes estilos de gestão de conflitos. Por sua vez, os diferentes estilos de gestão de conflitos e o clima de comunicação impactam significativamente o compromisso organizacional afetivo.

**Figura 1.**

### *Modelo Concetual.*



### *Amostra*

A amostragem deste estudo é constituída por trabalhadores por conta de outrem. O método de amostragem utilizado foi o acidental/de conveniência, e foram utilizados como critérios de inclusão ser trabalhador por conta de outrem.

Na Tabela 1, verifica-se que a maioria dos participantes da amostra é do sexo feminino (n = 199, 67.0%), sendo os restantes do sexo masculino (n = 98, 33.0%). No que respeita à idade, os participantes apresentam idades compreendidas entre os 18 e os 69 anos, sendo a idade média aproximadamente de 36 anos (M = 36.71, DP = 11.51). Quanto ao estado civil, há uma maior representatividade de solteiro (n = 132, 44.4%), de seguida casados (n = 118, 39.7%), e ainda união de facto (n = 31, 10.4%) e divorciados (n = 16, 5.4%). Ainda, 44.1% (n= 130) têm filhos, enquanto 55.9% (n= 165) não têm. Relativamente às habilitações académicas, destaca-se a licenciatura (n =

110, 36.9%) como o grau de ensino mais frequente, seguida do ensino secundário ou equivalente (n = 89, 29.9%). As categorias menos representadas são o mestrado ou superior (n = 75, 25.2%) e até ao 9.º ano (n = 24, 8.1%). Observa-se também que 86.2% (n = 256) não é trabalhador estudante, comparativamente aos 13.8% (n = 41) que o são. Já 80.1% (n = 238) não é o primeiro emprego, e 19.9% (n = 59) é. No que diz respeito ao setor de atividade, a maioria trabalha no setor terciário (n = 189, 63.9%), 31.8% (n = 94) trabalha no setor secundário, enquanto 4.1% (n = 12) trabalha no setor quaternário e .3% (n = 1) trabalha no setor primário. Relativamente às pessoas que exercem função de chefia, 73.4% (n = 218) não exerce funções, contrariamente aos 26.6% (n = 79) que exerce. Quanto ao formato de trabalho, a maioria não realiza teletrabalho (n = 216, 73.2%), e apenas 79 (26.8%) indicaram que o fazem. Já 20.5% (n = 61) trabalha por turnos, enquanto que 79.5% (n = 236) não. No que toca à carga horária, observa-se que a maioria trabalha a tempo inteiro (n = 258, 87.2%), enquanto os restantes trabalham a tempo parcial (n = 38, 12.8%). No que concerne à situação contratual, 210 participantes (78.1%) têm contrato efetivo, enquanto que 59 (21.9%) têm contrato a termo. Relativamente à antiguidade na organização, 54 participantes (18.3%) trabalham na organização há menos de 1 ano, 45 (15.3%) têm entre 1 e 2 anos de antiguidade, 64 (21.7%) entre 3 e 5 anos, 56 (19.0%) entre 6 e 10 anos e os restantes distribuem-se por antiguidade superior a 10 anos.

**Tabela 1.** *Descrição sociodemográfica da amostra.*

Variável	Respostas	<i>n</i>	%
Sexo	Masculino	98	33.0
	Feminino	199	67.0
Idade		Média =36.71 Desvio-padrão = 11.51 Mín.=18 ; Máx.=69	
Estado Civil	Solteiro	132	44.4
	Casado	118	39.7
	União de facto	31	10.4
	Divorciado	16	5.4
Tem filhos?	Sim	130	44.1
	Não	165	55.9
Habilitações académicas	Até ao 9ºano	24	8.1
	Ensino secundário ou equivalente(12ºano)	89	29.9
	Licenciatura	110	36.9
	Mestrado ou superior	75	25.2
É trabalhador estudante?	Sim	41	13.8
	Não	256	86.2
É o seu primeiro emprego?	Sim	59	19.9
	Não	238	80.1
Qual o setor de atividade da empresa?	Setor primário	1	.3
	Setor secundário	94	31.8
	Setor terciário	189	63.9
	Setor quaternário	12	4.1
Exerce função de chefia?	Sim	79	26.6
	Não	218	73.4
Formato de trabalho	100% presencial	216	73.2
	100% teletrabalho/híbrido	79	26.8
Trabalha por turnos	Sim	61	20.5
	Não	236	79.5
Qual a sua carga horária semanal?	Part-time	38	12.8
	Full-time	258	87.2
Qual é a sua situação contratual?	Contrato a termo	59	21.9
	Trabalhador efetivo	210	78.1
Há quanto tempo trabalha na presente organização?	Menos de 1 ano	54	18.3
	Ente 1 e 2 anos	45	15.3
	Entre 3 a 5 anos	64	21.7
	Entre 6 a 10 anos	56	19.0
	Entre 11 a 15 anos	26	8.8
	Entre 16 a 20 anos	18	6.1
	Entre 21 a 30 anos	22	7.5
	Mais de 30 anos	10	3.4

## *Instrumentos*

Neste estudo são utilizados quatro instrumentos: o questionário sociodemográfico produzido pelo autor; o *Communication Measurement Scale* ( Smidts et al., 2001), adaptado para a população portuguesa por Goulão (2018), para o construto do clima de comunicação; as versões portuguesas do questionário produzido por Rahim (1983) *Organizational Conflict Inventory II*, adaptado para a população portuguesa por Dimas (2007), para o constructo dos estilos de gestão de conflitos; e relativamente ao construto do compromisso organizacional afetivo, foi replicada a escala de Meyer e Allen (1997), adaptada para a população portuguesa por Nascimento et al. (2008).

### *Questionário Sociodemográfico ( Anexo A)*

Este questionário tem o objetivo de obter uma visão mais profunda do público-alvo e coletar informações gerais sobre o grupo de estudo, para que de forma mais eficaz se possa controlar as variáveis em estudo. O questionário é constituído por quinze questões de resposta múltipla, que permitem avaliar os seguintes domínios: sexo, idade, estado civil, parentalidade, escolaridade, tipo de contrato de trabalho, setor de atividade, estatuto profissional, formato de trabalho, tipo de horário, situação contratual e antiguidade.

### *ROCI-II ( Anexo B)*

A ROCI- II é composta por 28 itens, divididos por cinco dimensões que correspondem a cinco estratégias de gestão de conflitos, nomeadamente: compromisso, competição, evitamento, acomodação e colaboração, este instrumento utiliza uma escala do tipo Likert de 7 pontos, sendo 1 – Nunca acontece e 7 – Acontece sempre.

Na tabela 2 são apresentados as 5 dimensões e os respetivos itens.

**Tabela 2.** - *Dimensões das estratégias de gestão de conflito e respetivos itens avaliados pelo ROCI- II*

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Consistência Interna (<math>\alpha</math>)</i>
Compromisso	7;14;15;20	.78
Competição/domínio	8;9;18;21;25	.76
Evitamento	3;6;16;17;26;27	.80
Acomodação	2;10;11;13;19;24	.73
Colaboração/integração	1;4;5;12;22;23;28	.88

No que diz respeito às qualidades psicométricas do instrumento, Dimas (2007) obteve valores favoráveis, onde os coeficientes alpha de Cronbach das cinco dimensões variam entre .72 e .77 e um desvio-padrão com valores compreendidos entre 1.36 e 2.09, sem médias extremas.

No presente estudo, por dimensão os valores de alpha de Cronbach variaram entre .73 e .88.

#### *Communication Measurement Scale (Anexo C)*

Para analisar o clima de comunicação utilizou-se a *Communication Measurement Scale* desenvolvida por Smidts et al. (2001) e adaptada para a população portuguesa por Goulão (2017). Esta escala foca-se na perceção dos indivíduos sobre a forma como a comunicação circula na organização e foi operacionalizada com as seguintes duas dimensões: confiança e abertura na comunicação; e suporte na comunicação. Este instrumento utiliza uma escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 – Discordo fortemente e 5 – Concordo Fortemente. Relativamente à dimensão “confiança e abertura da comunicação”, corresponde os itens 1 a 5, que foram formulados no sentido positivo, isto é, quanto mais elevada a pontuação, mais elevada é a perceção de confiança e abertura de comunicação, já a dimensão “suporte na comunicação”, que

corresponde aos itens 6 a 9, foi formulada no sentido negativo, isto é, quanto mais elevada for a pontuação, menor a percepção de suporte na comunicação. No que diz respeito às qualidades psicométricas do instrumento, Goulão (2017), obteve valores de alfa de *Cronbach* para a dimensão “confiança e abertura na comunicação” de .88 e na dimensão “suporte na comunicação” de .78.

No presente estudo, a dimensão “confiança e abertura na comunicação” obteve valores de alfa de *Cronbach* de .79, e para a dimensão “suporte na comunicação” .75, como está representado na Tabela 3.

**Tabela 3.** - *Dimensões do clima de comunicação e respectivos itens avaliados*

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Consistência Interna (<math>\alpha</math>)</i>
Confiança e abertura na comunicação	1;2;3;4;5	.79
Suporte na comunicação	6;7;8;9	.75

#### *Instrumento Compromisso Organizacional Afetivo (Anexo D)*

Para o constructo do Compromisso Organizacional Afetivo, o instrumento utilizado consistiu na escala desenvolvida por Meyer e Allen (1997), composta por seis itens, três dos quais devem ser invertidos, o item 3, 4 e 6, e respondida com base numa escala de Likert de sete pontos, sendo 1 - Discordo totalmente e 7 - Concordo totalmente, com pontuações elevadas a significar elevados níveis de compromisso organizacional afetivo dos trabalhadores em relação à organização. A adaptação para a população portuguesa revelou alfa de *Cronbach* de .91 (Nascimento et al., 2008).

No presente estudo, revelou-se consistência com alfa de *Cronbach* de .94.

#### *Procedimento da Recolha e Análise de Dados*

Para iniciar a recolha dos dados, o questionário foi disponibilizado em formato digital através da plataforma Google Forms, onde foi feita a divulgação em redes sociais e contatos do autor. Para o preenchimento do questionário foram necessários

aproximadamente 15 minutos. Previamente à resposta do questionário, os participantes eram informados relativamente aos objetivos da investigação e dos responsáveis da mesma, foram também informados que poderiam abandonar o estudo a qualquer momento. Foi garantida a confidencialidade das respostas e que a informação recolhida seria tratada exclusivamente para o propósito do estudo, através do consentimento informado.

Para a execução deste trabalho, de índole quantitativa, recorreu-se ao programa informático de análise estatística IBM® SPSS Statistics 30, tendo a informatização dos dados sido realizada pelo investigador. Foram realizadas análises descritivas das variáveis sociodemográficas.

## Resultados

### *Análise Descritiva*

Foram analisadas as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, incluindo média, desvio padrão, valores mínimo e máximo, assim como os coeficientes de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*), com o objetivo de caracterizar a distribuição das respostas, como pode ser analisado na Tabela 4.

**Tabela 4.** - *Descrição estatística das variáveis do estudo*

	Mínimo	Máximo	Média	DP	Assimetria	Curtose
Clima de Comunicação	1.33	5	3.36	0.65	-0.08	0.39
Confiança e abertura	1	5	3.75	0.72	-0.56	0.83
Suporte na comunicação	1	5	2.96	0.86	0.28	0.14
Compromisso	1	7	5.05	1.08	-0.54	0.79
Competição	1	7	2.96	1.08	0.69	0.82
Evitamento	1.17	7	4.07	1.22	-0.01	-0.29
Acomodação	1.33	7	4.09	0.90	0.09	0.96
Colaboração/Integração	1	7	5.52	0.96	-0,819	1.47
Compromisso organizacional afetivo	1	7	4.38	1.61	-0,182	-0.76

A variável clima de comunicação apresentou uma média de 3.36 (DP = 0.65), numa escala de 1 a 5, indicando uma percepção globalmente positiva. A distribuição foi aproximadamente simétrica (assimetria = -0.08) e com uma leve curtose positiva (0.39). Dentro do clima de comunicação, as dimensões “Confiança e Abertura” apresentou uma média de 3.75 (DP = 0.72), numa escala de 1 a 5 revelando uma percepção globalmente positiva. A distribuição demonstrou-se ligeiramente negativa (assimetria = -0.56) e com uma curtose positiva (0.83). Já a dimensão “ Suporte na comunicação” apresentou uma média de 2.96 (DP = 0.86), numa escala de 1 a 5 de sentido negativo, indicando uma percepção ligeiramente positiva. A distribuição demonstrou-se ligeiramente positiva (assimetria = 0.28) e com uma curtose positiva (0.14). Relativamente à estratégia compromisso, os participantes revelaram níveis elevados (M = 5.05; DP = 1.08), numa escala de 1 a 7, com distribuição ligeiramente negativa (assimetria = -0.54), o que denota uma maior inclinação para pontuações mais altas. A estratégia competitiva teve uma média baixa (M = 2.96; DP = 1.08), com assimetria positiva (0.70), revelando preferência por não adotar esta abordagem. Já a estratégia evitante situou-se próxima da média da escala (M = 4.07; DP = 1.22), com distribuição simétrica (assimetria  $\approx$  0). As estratégias acomodação (M = 4.10; DP = 0.90) e integrativa (M = 5.52; DP = 0.96) registaram médias moderada e elevada, respetivamente, sendo esta última a mais valorizada pelos inquiridos, com distribuição negativamente assimétrica (assimetria = -0.82) e curtose positiva (1.47), sugerindo uma forte concentração nas pontuações mais altas. Por fim, a variável compromisso organizacional afetivo revelou uma média de 4.38 (DP = 1.61), com distribuição ligeiramente negativa (assimetria = -0.18) e uma curtose negativa (-0.76), o que indica maior dispersão de respostas.

A Tabela 5 apresenta as correlações entre as variáveis estudadas e as respectivas variáveis demográficas. Conforme é possível verificar na Tabela 5, a idade revelou correlação positiva com o compromisso organizacional afetivo ( $r = .27, p < .01$ ), indicando que os colaboradores mais velhos tendem a apresentar níveis mais elevados de compromisso afetivo com a organização. Quanto às habilitações acadêmicas, observou-se uma correlação negativa com a antiguidade ( $r = -.20, p < .01$ ), e uma correlação positiva com o clima de comunicação ( $r = .14, p < .05$ ), confiança e abertura ( $r = .17, p < .01$ ), integração ( $r = .19, p < .01$ ), e uma correlação negativa com o evitamento ( $r = -.19, p < .01$ ), sugerindo que níveis mais elevados de habilitação se associam a um estilo comunicacional mais positivo e a estratégias de resolução de conflitos mais construtivas. A antiguidade apresentou correlações negativas com o evitamento ( $r = -.20, p < .01$ ) e positivas com o compromisso organizacional afetivo ( $r = .32, p < .01$ ), revelando que trabalhadores com mais tempo de casa tendem a evitar menos os conflitos e a desenvolver um vínculo afetivo mais forte com a organização. O clima de comunicação revelou correlações positivas e significativas com confiança e abertura ( $r = .78, p < .01$ ), suporte na comunicação ( $r = .85, p < .01$ ), compromisso ( $r = .21, p < .01$ ), integração ( $r = .35, p < .01$ ) e compromisso organizacional afetivo ( $r = .42, p < .01$ ), sendo ainda negativamente correlacionado com o evitamento ( $r = -.22, p < .01$ ). Estes resultados sugerem que um ambiente comunicacional mais positivo está associado a relações interpessoais mais fortes, maior apoio, menor evitamento e maior ligação afetiva à organização. No que respeita à confiança e abertura, foram encontradas correlações positivas com suporte na comunicação ( $r = .34, p < .01$ ), compromisso ( $r = .28, p < .01$ ), acomodação ( $r = .22, p < .01$ ), integração ( $r = .41, p < .01$ ) e compromisso afetivo ( $r = .43, p < .01$ ). O suporte na comunicação correlacionou-se positivamente com o clima de comunicação ( $r = .85, p < .01$ ), confiança ( $r = .34, p < .01$ ), integração ( $r$

= .18,  $p < .01$ ), e compromisso afetivo ( $r = .27$ ,  $p < .01$ ), e negativamente com o evitamento ( $r = -.26$ ,  $p < .01$ ) e competição ( $r = -.14$ ,  $p < .05$ ), sugerindo que quanto maior o suporte, menor a adoção de estilos de confronto menos construtivos. A variável compromisso revelou correlações positivas com acomodação ( $r = .43$ ,  $p < .01$ ), integração ( $r = .69$ ,  $p < .01$ ), e evitamento ( $r = .18$ ,  $p < .01$ ), mostrando que trabalhadores mais comprometidos tendem a usar estratégias mais colaborativas. No que toca à competição, esta teve uma correlação negativa com o sexo ( $r = -.14$ ,  $p < .05$ ), o que sugere que o sexo masculino pode estar mais associado a este estilo, bem como correlações positivas com compromisso ( $r = .14$ ,  $p < .05$ ) e acomodação ( $r = .18$ ,  $p < .01$ ). Por fim, o compromisso organizacional afetivo apresentou correlações positivas e significativas com o clima de comunicação ( $r = .42$ ,  $p < .01$ ), confiança ( $r = .43$ ,  $p < .01$ ), suporte ( $r = .27$ ,  $p < .01$ ), integração ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ) e acomodação ( $r = .19$ ,  $p < .01$ ), o que reforça a ideia de que estilos relacionais mais positivos e comunicativos promovem maior ligação emocional à organização.

**Tabela 5.** - Correlações entre as variáveis demográficas e as variáveis de estudo

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.Sexo												
2.Idade	.08											
3.Habilitações Acadêmicas	-.06	-.28**										
4.Antiguidade	.12	.61**	-.20**									
5.Clima de comunicação	.003	.002	.14*	.03								
6.Confiança e abertura	-.03	-.06	.17**	-.01	.78**							
7.Suporte na comunicação	.03	.05	.08	.05	.85**	.34**						
8.Compromisso	.01	.02	.09	.02	.21**	.28**	.08					
9.Competição	-.14*	-.04	.01	.03	-.10	-.01	-.14*	.14*				
10.Evitamento	.09	-.12*	-.19**	-.20**	-.22**	-.10	-.26**	.18**	.08			
11.Acomodação	-.03	.03	-.06	.001	.07	.22**	-.07	.43**	.18**	.56**		
12.Colaboração/Integração	.04	-.01	.19**	.01	.35**	.41**	.18**	.69**	.04	.05	.36**	
13.Compromisso organizacional afetivo	-.08	.27**	-.01	.32**	.42**	.43**	.27**	.16**	.09	-.11	.19**	.22**

Nota: \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

### Análise das Hipóteses da investigação

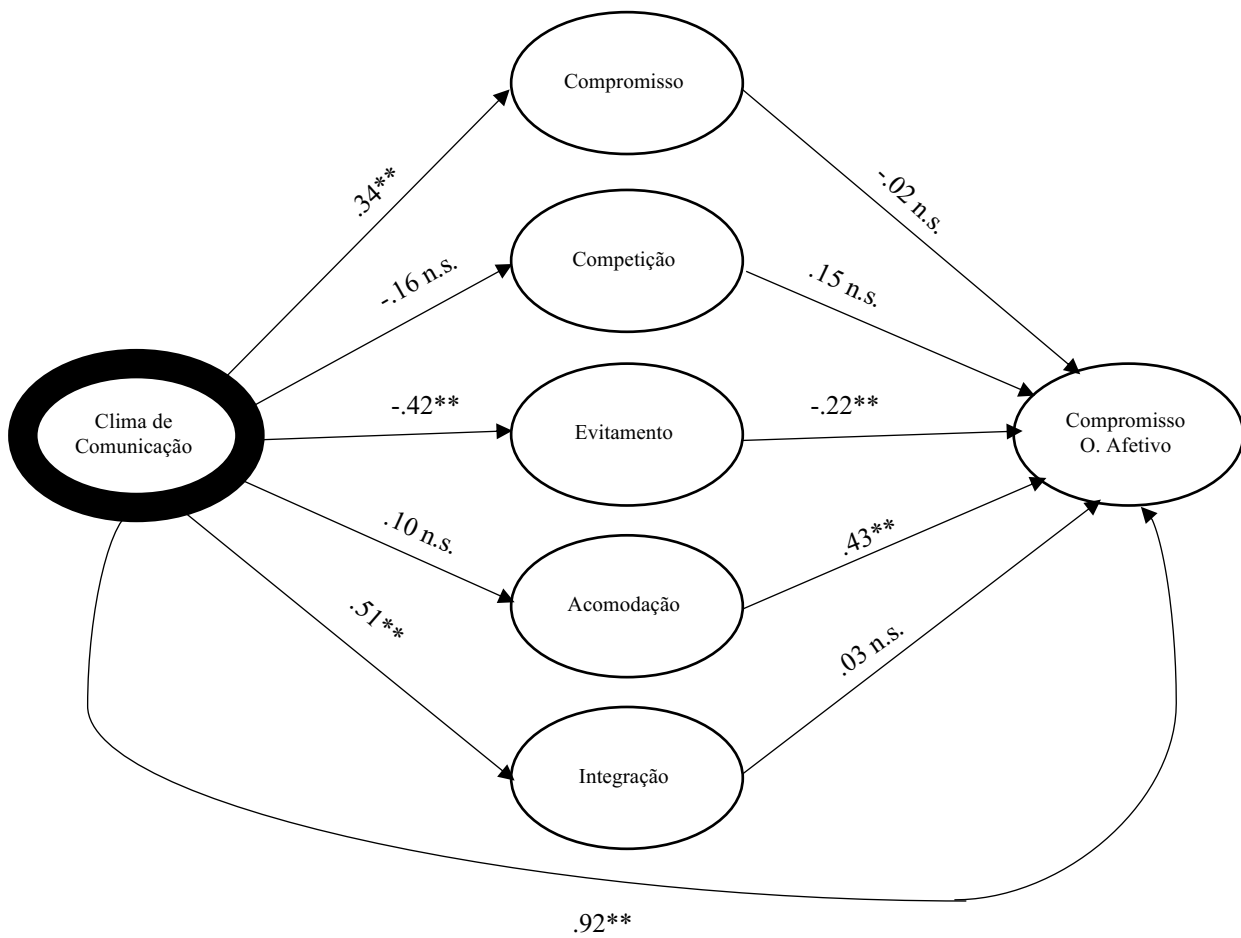
Na análise dos dados para investigar a presença de efeitos de mediação, foi utilizada a macro *PROCESS* v4.2 no software *SPSS IBM Statistics* 30.0. O Modelo 4 (Hayes, 2022) foi adotado para a execução da macro *PROCESS*, viabilizando a inclusão de até 10 mediadores concomitantemente. Com o propósito de avaliar a hipótese de mediação, foram utilizadas 5000 amostras *bootstrap*, com um intervalo de confiança *bootstrap* corrigido a 95%, para todos os efeitos indiretos.

Na Figura 2 observamos o modelo final com coeficientes não-standardizados, que demonstra que há apoio para a hipótese de que a estratégia de gestão de conflitos de evitamento contribuiu para explicar a relação entre o Clima de Comunicação e o Compromisso Organizacional Afetivo (efeito igual a .09; IC 95% [.02 - .20]). Conclui-se assim que esta correlação se revelou estatisticamente significativa, sugerindo que um

clima comunicacional mais positivo se associa a uma menor utilização de estratégias evitantes, o que, por sua vez, está relacionado com níveis mais elevados de compromisso afetivo.

**Figura 2.**

*Modelo final com coeficientes não-standardizados.*



Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; n.s.: Não Significativo

Além disso, o efeito direto observado ( $b = .92; p < .01$ ) destaca que um clima de comunicação positivo exerce influência determinante sobre o compromisso organizacional afetivo, como sugere a H4. Esta constatação é coerente com estudos que demonstram que ambientes com comunicação aberta e participativa reforçam a identificação afetiva dos colaboradores (Glikson & Erez, 2020; Rogiest et al., 2021). Os resultados apoiam parcialmente a H1, pois verifica-se uma relação positiva e significativa entre o clima de comunicação e o estilo integrativo ( $b = .51; p < .01$ ), e uma relação positiva com o estilo compromisso ( $b = .34; p < .01$ ). Estes dados sugerem que contextos organizacionais com um clima de comunicação positivo podem promover abordagens mais construtivas e cooperativas na resolução de conflitos, como também evidenciado por Glikson & Erez (2020), que identificam o papel central da comunicação na ativação de comportamentos colaborativos. Relativamente à H2, observa-se apenas uma relação negativa entre o clima de comunicação e o estilo evitante ( $b = -.42; p < .01$ ) mas não se verificou uma relação significativa com o estilo competitivo ( $b = -.16; p < .01$ ). Assim, confirma-se que climas de comunicação positivos estão associados a uma redução do evitamento de conflitos, mas não necessariamente à rejeição da competitividade. A H3 não foi confirmada estatisticamente apesar de existir efeitos diretos de o estilo acomodação sobre o compromisso organizacional afetivo ( $b = .43; p < .01$ ). No entanto, os efeitos diretos observados sugerem uma tendência relevante que poderá ser mais claramente evidenciada com amostras maiores ou em modelos longitudinais (Rogiest et al., 2021).

#### *Limitações e Sugestões para Investigações Futuras*

Apesar dos resultados alcançados fornecerem contributos relevantes para a compreensão das relações entre o clima de comunicação, os estilos de gestão de conflitos e o compromisso organizacional afetivo, este estudo apresenta algumas

limitações que devem ser reconhecidas. A primeira diz respeito à sua natureza transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal. Este tipo de delineamento impede o estabelecimento de relações de causa-efeito entre as variáveis estudadas, não permitindo aferir a direção das associações ou a sua evolução ao longo do tempo (Rindfleisch et al., 2008).

Uma segunda limitação relaciona-se com o método de amostragem não probabilístico por conveniência, baseado na participação voluntária de trabalhadores por conta de outrem. Embora a amostra represente um segmento relevante da população ativa, não permite garantir a generalização dos resultados a todos os contextos organizacionais ou sectores de atividade, o que deve ser tido em conta na interpretação dos dados (Etikan et al., 2016).

A terceira limitação prende-se com a utilização de instrumentos de autorrelato, prática comum em estudos em psicologia organizacional. No entanto, estes instrumentos estão sujeitos a viés de desejabilidade social e tendência de resposta, podendo comprometer a autenticidade dos dados recolhidos (Podsakoff et al., 2003).

Para investigações futuras, recomenda-se a implementação de estudos longitudinais, que permitam acompanhar a evolução das variáveis ao longo do tempo e explorar relações causais com maior precisão (Ployhart & Vandenberg, 2010). Sugere-se ainda o recurso a métodos mistos, combinando dados quantitativos e qualitativos, ou a triangulação de fontes de informação (por exemplo, avaliações de supervisores, observações ou indicadores organizacionais), com o objetivo de reforçar a validade interna e reduzir os efeitos associados ao autorrelato (Creswell & Plano Clark, 2017).

### **Conclusão**

O presente estudo teve como objetivo explorar a relação entre o clima de comunicação, os estilos de gestão de conflitos e o compromisso organizacional afetivo,

analisando também o papel mediador dos estilos de gestão de conflitos nessa dinâmica. Os resultados obtidos revelam que um clima de comunicação positivo está significativamente associado a níveis mais elevados de compromisso organizacional afetivo, confirmando a relevância da comunicação eficaz como um pilar fundamental nas organizações contemporâneas.

Verificou-se, ainda, que estilos de gestão de conflitos mais construtivos, como a colaboração e o compromisso, estão positivamente relacionados com um clima de comunicação aberto e transparente, reforçando a ideia de que a forma como os conflitos são geridos influencia diretamente a qualidade das interações organizacionais. Por outro lado, o estilo de evitamento demonstrou ter um papel mediador significativo, contribuindo para explicar parcialmente a ligação entre o clima de comunicação e o compromisso organizacional afetivo. Este dado evidencia que a evitação de conflitos, quando associada a ambientes comunicacionais menos abertos, pode comprometer o vínculo emocional dos colaboradores com a organização.

Apesar das limitações do estudo, nomeadamente o delineamento transversal e o recurso a uma amostra não probabilística, os resultados obtidos oferecem contributos relevantes tanto para a teoria como para a prática em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Teoricamente, este trabalho reforça e alarga o conhecimento sobre os mecanismos que sustentam a relação entre comunicação e vinculação organizacional. Do ponto de vista prático, destaca-se a importância de fomentar ambientes comunicacionais saudáveis e de capacitar os líderes e colaboradores com competências adequadas de gestão de conflitos, como estratégia para promover o bem-estar e o compromisso dos trabalhadores.

Para investigações futuras, recomenda-se a utilização de estudos longitudinais e metodologias mistas, que permitam validar os resultados encontrados e aprofundar a

compreensão sobre as dinâmicas organizacionais em contextos distintos. Em suma, esta investigação evidencia que a promoção de um clima de comunicação positivo e a adoção de estilos colaborativos na resolução de conflitos constituem alavancas essenciais para o fortalecimento do compromisso organizacional afetivo.

## Referências Bibliográficas

- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2003). Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283–301. <https://doi.org/10.1108/eb028976>
- Banning, F., Reale, J., & Roos, M. (2023). The Complexity of Corporate Culture as a Potential Source of Firm Profit Differentials. arXiv preprint arXiv:2305.14029.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88,741-749.
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- Dimas, I. C. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Nível de desenvolvimento e eficácia* [Doctoral dissertation, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/7484>.

- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Glikson, E., & Erez, M. (2020). The emergence of a communication climate in global virtual teams. *Journal of World Business*, 55(5), 100973. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.100973>
- Gün, İ., Söyük, S., & Özsarı, S. H. (2021). *Effects of job satisfaction, affective commitment, and organizational support on job performance and turnover intention in healthcare workers*. *Archives of Health Science and Research*, 8(2), 89-95. <https://doi.org/10.5152/ArcHealthSciRes.2021.21044>
- Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Jahangir, N., Safdar, A., & Zaheen, B. (2021). Impact of Communication Climate on Conflict Management Styles among Employees. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 7(1), 63-68. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v7i1.1554>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Keyton J. 2011. *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences* Thousand Oaks, CA: Sage

- Khan, M. A., Shafique, D. Z., Qasim, A., & Jawad, S. (2022). *The Impact of Interpersonal Conflicts on Job Depression and Turnover Intention: The Mediating Role of Employer Attitude*. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(5), 01-10. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i5-01>
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281–298.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0149206309352110>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549–599). Sage Publications, Inc.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 261–279. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.3.261>
- Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2021). *Climate, communication and participation impacting commitment to change*. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 575–591. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0137>
- Rogiest, S., Segers, J., & Witteloostuijn, A. V. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094–1106.
- Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. In C. R. Berger & S. H. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science*
- Ruliana, P., Lestari, P., Andriani, S., & Atmaja, S. (2018). The Role of Communication Climate in Improving Work Performance. *MIMBAR*, 34(1), 237–245.
- Runde, C. E., & Flanagan, T. A. (2012). Building Conflict Competent Teams. *HRD Press*.

- Shabani, G., Behluli, A., & Qerimi, F. (2022). *The impact of conflict management styles on organizational performance: A comparative analysis*. *Emerging Science Journal*, 6(5), 987-1002. <https://doi.org/10.xxxx/emscij.xxxx>
- Smidts, A., Pruyn, A. T., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. <https://doi.org/10.5465/3069448>
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management. In J. W. Newstrom & K. Davis (Eds.), *Organizational behavior: Human behavior at work* (9th ed., pp. 651–667). McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., & Killmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilman conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom Inc.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.

## **Anexos**

### **Anexo A**

#### **DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS**

##### **Idade:**

##### **Sexo:**

Masculino

Feminino

##### **Estado Civil**

Solteiro/a

Casado/a

União Facto

Divorciado/a

Viúvo/a

##### **Tem filhos?**

Sim

Não

##### **Habilitações académicas:**

Até ao 9º ano

Ensino secundário ou equivalente (12ºano)

Licenciatura

Mestrado ou superior

##### **É trabalhador-estudante?**

Sim

Não

##### **É o seu primeiro emprego?**

Sim

Não

##### **Qual o setor de atividade da empresa/entidade onde trabalha?**

Setor primário (ex.: agricultura/pesca)

Setor secundário (ex.: indústria, construção civil)

Setor terciário (ex.: ensino, saúde, comércio, transporte e outros serviços)

Setor quaternário (IPSS, associações sem fins lucrativos)

##### **Exerce função de chefia/liderança?**

Sim

Não

**Trabalha por...**

Conta de outrem

Conta própria

**Formato de trabalho**

100% teletrabalho

100% presencial

Misto (trabalho e teletrabalho)

**Trabalha por turnos?**

Sim

Não

**Qual a sua carga horária semanal?**

Trabalho a tempo inteiro ou full-time

Trabalho a tempo parcial ou part-time

**Qual é a sua situação contratual?**

Trabalhador efetivo/permanente

Trabalhador com contrato a termo (temporário)

Trabalhador independente (profissional liberal; prestador de serviços)

Outra

**Há quanto tempo trabalha na presente organização?**

Menos de 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 3 a 5 anos

Entre 6 a 10 anos

Entre 11 a 15 anos

Entre 16 a 20 anos

Entre 21 a 30 anos

Mais de 30 anos

## Anexo B

		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">Concordo fortemente</span> <span style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">Concordo</span> <span style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">Indiferente</span> <span style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">Discordo</span> <span style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">Discordo fortemente</span> </div>				
		1	2	3	4	5
1.	Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, tento analisar a situação com ele, para encontrar uma solução aceitável para ambos.	1	2	3	4	5
2.	Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu colega.	1	2	3	4	5
3.	Perante um conflito com o meu colega, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema.	1	2	3	4	5
4.	Perante uma situação problemática com o meu colega, tento integrar as minhas ideias e as suas, para alcançar uma decisão conjunta.	1	2	3	4	5
5.	Procuro analisar com o meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.	1	2	3	4	5
6.	Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral, evito discutir abertamente com o meu colega.	1	2	3	4	5
7.	Procuro encontrar caminhos intermediários no intuito de avançar para uma solução.	1	2	3	4	5
8.	Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance, para que as minhas ideias sejam aceites.	1	2	3	4	5
9.	Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar a meu favor.	1	2	3	4	5
10.	Geralmente, atuo como deseja o meu colega.	1	2	3	4	5
11.	Usualmente, acato os desejos do meu colega.	1	2	3	4	5
12.	Perante uma situação problemática com o meu colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	1	2	3	4	5
13.	Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, geralmente lhe faço concessões.	1	2	3	4	5
14.	Usualmente, proponho um caminho intermediário, para romper com os pontos mortos (impasses).	1	2	3	4	5

15.	Perante problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu colega.	1	2	3	4	5
16.	Tento não mostrar desacordo com o meu colega.	1	2	3	4	5
17.	Evito confrontos com o meu colega.	1	2	3	4	5
18.	Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	1	2	3	4	5
19.	No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões do meu colega.	1	2	3	4	5
20.	Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu colega, por vezes, tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	1	2	3	4	5
21.	Perante uma situação problemática com o meu colega, geralmente me mostro firme para procurar impor o meu ponto de vista.	1	2	3	4	5
22.	Perante um problema de trabalho com o meu colega, procuro colocar claramente os nossos interesses, para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	1	2	3	4	5
23.	Colaboro com o meu colega, para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	1	2	3	4	5
24.	No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu colega.	1	2	3	4	5
25.	Algumas vezes, uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar numa situação de competição com o meu colega.	1	2	3	4	5
26.	Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu colega, para evitar problemas.	1	2	3	4	5
27.	Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu colega.	1	2	3	4	5
28.	Perante um problema de trabalho com o meu colega, tento analisar conjuntamente a situação, para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	1	2	3	4	5

## Anexo C

		Concordo fortemente				
		Concordo				
		Não concordo nem discordo		Discordo		
		Discordo fortemente				
		1	2	3	4	5
1.	O meu chefe direto está aberto a sugestões feitas por mim.	1	2	3	4	5
2.	Quando o meu chefe direto me diz alguma coisa, eu confio que ele está a ser sincero e honesto.	1	2	3	4	5
3.	Quando os meus colegas me dizem alguma coisa, eu confio que me estão a dizer a verdade.	1	2	3	4	5
4.	Os meus colegas estão recetivos às sugestões que eu lhes faço.	1	2	3	4	5
5.	Se a nossa gestão/direção nos disser alguma coisa (sobre a forma como estamos a desenvolver o nosso trabalho) eu confio que nos estão a dizer a verdade.	1	2	3	4	5
6.	Os objetivos desta organização provavelmente só são conhecidos por quem os formulou.	1	2	3	4	5
7.	Quando ouvimos informação que nos diz respeito esta geralmente chega por outras vias indiretas (o "diz que disse").	1	2	3	4	5
8.	A maior parte daquilo que fico a saber através dos canais oficiais da minha organização (ex: intranet, email) há muito tempo que deixou de ser sobre assuntos atuais.	1	2	3	4	5
9.	Sabe-se mais sobre a nossa organização em conversas com colegas, do que através da gestão/direção.	1	2	3	4	5

## Anexo D

		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">à</span> <div style="text-align: right;"> <p>Concordo totalmente</p> <p>Concordo moderadamente</p> <p>Concordo ligeiramente</p> <p>Não concordo nem discordo</p> <p>Discordo ligeiramente</p> <p>Discordo moderadamente</p> <p>Discordo totalmente</p> </div> </div>						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

## **Anexo E**

### **Consentimento Informado**

Caro senhor(a)

O aluno, Ivo Miguel Ferreira de Castro Rodrigues, na obtenção do grau de mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações, a realizar na Universidade Católica Portuguesa, em Braga, está a realizar uma dissertação de mestrado, cujo objetivo principal é investigar a relação entre clima de comunicação, estilos de gestão de conflitos e compromisso organizacional afetivo em trabalhadores por conta de outrem. Iremos proceder à utilização de questionários para avaliar essas variáveis. A resposta a estes questionários não deverá exceder os 20 minutos.

Os dados serão sempre tratados anonimamente e em conjunto e terão como propósito apenas interesses de investigação; portanto estão asseguradas as questões de confidencialidade e do anonimato.

Assim:

- Declaro que todos os procedimentos relativos à investigação foram claros e responderam de forma satisfatória a todas as minhas questões.
- Compreendo que tenho o direito de colocar, agora e no desenvolvimento do estudo, qualquer questão sobre o estudo e os métodos a utilizar.
- Percebo as condições e procedimentos, vantagens e riscos em participar neste estudo.
- Asseguraram-me que os processos que dizem respeito ao estudo serão guardados de forma confidencial e que nenhuma informação será publicada ou comunicada, colocando em causa a minha privacidade e identidade.
- Compreendo que sou livre de abandonar o estudo a qualquer momento.

Assinatura do participante

Braga, 2025