

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O efeito da qualidade da relação líder-membro na estratégia de gestão de conflitos: o papel moderador do tipo de conflito**

Ana Marta das Neves Pereira da Silva

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro, 2021



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**O efeito da qualidade da relação líder-membro na estratégia de gestão de conflitos: o papel moderador do tipo de conflito**

Ana Marta das Neves Pereira da Silva

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra, Professor Auxiliar Convidado

ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro, 2021

*Aos meus avós, Belmira e Manuel Simões;*

*Em memória do meu avô Victor.*



## Agradecimentos

Este é o momento em que dou por concretizado mais um objetivo na minha vida: a elaboração desta Dissertação e, com ela, o término do meu Mestrado. Esta realização pessoal, jamais poderia ter sido alcançada sem o apoio de diversas pessoas importantes, desde família a amigos. Cada um à sua maneira, de forma direta ou indireta, contribuíram de forma positiva para que hoje eu conseguisse experienciar este momento. A todos eles, Muito Obrigada!

Quero deixar um agradecimento muito especial à minha Mãe e ao meu Pai, que desde sempre apostaram na minha formação e que, ao longo destes meses de trabalho, tiveram sempre uma palavra amiga, de coragem e resiliência. A eles, que tudo fizeram para que conseguisse alcançar todos os meus objetivos e sonhos, estarei eternamente grata. Agradeço também ao meu irmão pela amizade, carinho e exemplo que sempre me demonstrou.

Agradeço também aos meus amigos que me acompanharam ao longo desta caminhada. À Marta Rosa por continuar presente em todas as minhas conquistas. À minha prima e amiga, Joana Vilarinho, que mesmo estando longe se fez presente e sempre com uma palavra de ânimo. À Marta Cid, à Mariana Rodrigues e à Flávia Fonseca por terem estado sempre disponíveis a cada apreensão e por me demonstrarem que por mais obstáculos que surjam, somos sempre capazes de os superar. Ao Bernardo Rodrigues por todas as chamadas de cinco minutos que se transformavam em horas de conversa motivacional e por todas as palavras de incentivo. E uma palavra de agradecimento especial ao Afonso Tabuada, por todo o apoio incondicional, paciência e compreensão nos meus momentos de maior ausência.

Ao meu Orientador, Professor Doutor João José da Silva Pissarra, um profundo agradecimento por todo o tempo e esforço investido neste projeto. Por toda a paciência, dedicação e compreensão. Por toda a transmissão de conhecimentos e pela disponibilidade incansável em auxiliar-me e encaminhar-me sempre em direção à meta. E, acima de tudo, por ter acreditado neste projeto e em mim, tanto quanto eu acreditei em si para me acompanhar. Foi um privilégio ter trabalhado consigo. A si, Professor, o meu mais profundo Obrigada!

*A gratidão não é apenas a maior das virtudes,  
mas a mãe de todas as outras.*

Marco Túlio Cícero



## Resumo

A liderança, a qualidade das relações e a gestão dos conflitos são fenómenos inerentes às organizações que contribuem para o bom desempenho e alcance dos objetivos das mesmas. A presente investigação tem como objetivo principal analisar o impacto da qualidade da relação líder-membro estabelecida (LMX) sobre a estratégia de gestão de conflitos, discutindo igualmente o papel moderador do tipo de conflito percebido e o papel mediador da cultura de conflito organizacional percebida.

O estudo empírico é de natureza quantitativa, tendo os dados obtidos sido recolhidos por meio de um questionário. Neste estudo participaram 177 colaboradores das lojas físicas de uma empresa portuguesa a atuar no setor do calçado há mais de 40 anos. Os inquiridos têm idades compreendidas entre os 19 e os 61 anos, dos quais 73% são do género feminino e 27% do género masculino.

Os resultados obtidos demonstraram que a qualidade LMX é um fator determinante na percepção dos estilos de gestão de conflitos utilizados, não tendo os tipos de conflitos assumido papéis moderadores na relação LMX e as estratégias de gestão de conflitos. Contudo, a cultura do conflito organizacional revelou ter um papel mediador nessa relação.

Em suma, este estudo reforçou a importância que a qualidade das relações líder-membro assume nas estratégias de resolução de conflitos, demonstrando o papel mediador da cultura de conflito percebida pelos colaboradores. Este último foi considerado um fator que permite uma reflexão para uma componente da cultura organizacional que importa considerar em futuras investigações.

**Palavras-chave:** Liderança; Relação de Troca Líder-Membro (LMX); Conflito; Gestão; Cultura de Conflito

**Classificação JEL:** M00, M12, M54, O15





## **Abstract**

Leadership, the quality of relationships and conflict management are phenomenon's that inherently contribute to the good performance and the achievement of goals by organizations. The objective of this investigation is to analyze the impact of the quality of the leader-member exchange (LMX) on the conflict management strategy by also discussing the moderating role of the perceived conflict type and the mediating role of the perceived organizational conflict culture.

The empirical study is of quantitative nature and the data was collected by the means of a questionnaire. 177 collaborators from brick-and-mortar stores of a portuguese company that has been active in the footwear market for over 40 years have participated in this study. Respondents are between 19 and 61 years old, of which 73% are female and 27% male.

The results demonstrated that the quality of LMX is a determinant factor in the perception of the conflict management styles applied. The conflict type did not play moderating roles in the relationship between LMX and the conflict management strategies. However, the study has found that the organizational conflict culture had a mediating role in this relationship.

To conclude, this study has reinforced the importance that the quality of leader-member exchange plays on conflict management strategies demonstrating the mediating role of the conflict culture perceived by the collaborators. The latter has been considered a factor that allows for a reflection on the component of organizational culture that is important to consider in future research.

**Keywords:** Leadership; Leader-Member Exchange (LMX); Conflict; Management; Conflict Culture

**JEL Classification:** M00, M12, M54, O15



# Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract .....	v
Índice de Figuras e Tabelas .....	ix
Figuras .....	ix
Tabelas.....	ix
Glossário.....	xi
<b>Capítulo I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento inicial.....	1
1.2. Objetivos e questão de investigação.....	3
1.3. Estrutura da investigação .....	3
<b>Capítulo II.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Revisão da Literatura .....</b>	<b>5</b>
2.1. Liderança.....	5
2.2. Evolução das teorias de liderança .....	6
2.3. Teoria LMX.....	10
2.4. Dimensionalidade da teoria LMX .....	11
2.5. Processo de desenvolvimento LMX.....	12
2.6. Cultura de Conflito.....	14
2.7. Conflito nas organizações .....	16
2.8. Estilos e estratégias de gestão de conflitos.....	17
2.9. Modelo de Investigação .....	19

<b>Capítulo III</b> .....	<b>23</b>
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>23</b>
3.1. Natureza do estudo .....	23
3.2. Caracterização da amostra .....	23
3.3. Procedimentos .....	26
3.4. Medidas e instrumentos .....	27
<b>Capítulo IV</b> .....	<b>29</b>
<b>4. Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	<b>29</b>
4.1. Análise descritiva das variáveis e testes de hipóteses .....	29
4.2. Discussão dos resultados .....	35
<b>Capítulo V</b> .....	<b>39</b>
<b>5. Conclusões e Recomendações</b> .....	<b>39</b>
5.1. Conclusões gerais .....	39
5.2. Impactos para a gestão.....	40
5.3. Limitações do estudo e investigações futuras.....	41
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>43</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>51</b>
Anexo A. Questionário .....	51
Anexo B. Modelo de Análise 1 .....	60
Anexo C. Modelo de Análise 2 .....	61
Anexo D. Modelo de Análise 3 .....	62
Anexo E. Modelo de Análise 4.....	64

# Índice de Figuras e Tabelas

## Figuras

Figura 2.1 - Modelo do processo de desenvolvimento LMX.....	13
Figura 2.2 - Modelo de investigação geral 1: Moderação.....	20
Figura 2.3 - Modelo de investigação geral 2: Mediação.....	21
Figura 3.1 - Distribuição por género.....	24
Figura 3.2 - Distribuição por idade.....	24
Figura 3.3 - Distribuição por habilitações literárias.....	25
Figura 3.4 - Distribuição por número de anos ao serviço da empresa XPTO.....	25
Figura 3.5 - Distribuição por região do local de trabalho.....	26
Figura 4.1 - Modelo de Análise 1: hipóteses H1.a), b) e c).....	31
Figura 4.2 - Modelo de Análise 2: hipóteses H2.a), b) e c).....	32
Figura 4.3 - Modelo de Análise 3: hipóteses H3.a), b), c) d) e e).....	33
Figura 4.4 - Modelo de Análise 4: hipóteses H4.a), b), c) d) e e).....	34

## Tabelas

Tabela 2.1 - Evolução das teorias da liderança.....	9
Tabela 3.1 - Distribuição por tipo de contrato: efetivo ou a prazo.....	26
Tabela 3.2 - Número de itens e alfa de Cronbach das respetivas escalas.....	28
Tabela 4.1 - Matriz de correlações.....	29



## Glossário

LMX	–	Leader-Member Exchange
VDL	–	Vertical Dyad Linkage
LMX-MDM	–	Leader-Member Exchange Multidimensional Measure





## 1. Introdução

### 1.1. Enquadramento inicial

A liderança tem sido, desde os primórdios da sua existência, um conceito em constante evolução até aos dias de hoje, sendo um fator de extrema importância nas relações laborais humanas e havendo mesmo quem defenda que esta deveria ser considerada como “o aspeto mais importante do século XXI” (Karia & Abu Hassan Asaari, 2019, p. 903). Os líderes, por sua vez, apresentam-se como indivíduos com capacidade de influência sobre os demais e com competências sociais para criarem relações com os seus subordinados (Winston & Patterson, 2006), sendo eles o espectro da organização no que ao alinhamento dos objetivos dos seus subordinados com os da organização diz respeito.

No desenvolvimento conceptual da liderança, surgiu a *Leader-Member Exchange (LMX)*, uma vertente teórica da liderança que tem na sua natureza a relação de troca entre os líderes e os respetivos membros. Esta teoria da relação líder-membro parte do pressuposto de que os líderes desenvolvem diferentes tipos de relações e comportamentos com cada um dos seus subordinados (Dansereau, Graen & Haga, 1975), categorizando-os de forma tácita consoante o relacionamento estabelecido (Liden & Graen, 1980). Uma vez que as organizações são compostas por indivíduos com perceções, gostos e interesses distintos, o surgimento de conflitos – relacionais ou nas tarefas – torna-se uma realidade, o que poderá indiciar alterações na qualidade das relações que são estabelecidas. As relações estabelecidas nos seios organizacionais são de extrema importância dado terem-se revelado ser um fator crítico nas atitudes, comportamentos e posturas que os seus membros irão adotar e exercer no seu local de trabalho (Kahya & Şahin, 2018).

Jehn (1995) definiu os conflitos como sendo um fenómeno inevitável nas organizações, uma vez que estas são compostas por indivíduos dotados de personalidades, crenças e objetivos distintos que, por vezes, chocam entre si. No entanto, este é um conceito que não precisa de conter uma conotação negativa se for bem gerido e abarcar uma boa estratégia de resposta delineada. A cultura do conflito organizacional permite ajudar a enquadrar e compreender o

fenómeno. O desenvolvimento de uma conduta normativa clara que contemple informações vantajosas sobre como atuar perante a iminência de um conflito é como uma chave de ouro para o sucesso na resolução do mesmo (Gelfand, Leslie, Keller & De Dreu, 2012). As estratégias de gestão de conflitos elaboradas pelas organizações e adotadas pelos líderes, também facilitam na ação de contenção dos conflitos e poderão até ditar o ambiente de trabalho que é experienciado e percebido pelos membros das organizações (Somech, Desivilya & Lidogoster, 2009).

A capacidade de gestão dos conflitos, a liderança e a qualidade da relação que os membros possuem com o seu superior imediato são fatores intrínsecos ao sucesso das organizações, dado os líderes possuírem um impacto direto na performance dos seus membros (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas & Cannon-Bowers, 1996). Deste modo, é quase certo afirmar que o sucesso das organizações parte do sucesso dos próprios colaboradores que a compõem (Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006), sendo este sucesso fruto de diversos recursos que, quando conjugados, promovem uma maior satisfação nos colaboradores e permitem o alcance dos resultados de forma mais eficaz (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

Existe uma panóplia de estudos referentes às teorias da liderança, nomeadamente à teoria LMX (Casimir, Ng & Ooi, 2014; Kahya & Şahin, 2018; Shi & Zhou, 2014), bem como aos conflitos organizacionais e à sua gestão (De Dreu & Beersma, 2005; Henry, 2009; Yuan, Yu & Liu, 2020). No entanto, o estudo conjunto dos conflitos e da relação líder-membro foi descurado, mostrando-se uma lacuna na literatura (Green, 2008). Adicionalmente, e de um modo geral, os estudos que investigam a temática da gestão dos conflitos, abordam uma vertente tradicional direcionada aos cinco estilos de gestão dos conflitos de Rahim (2002) – competitivo, evitamento, acomodação, compromisso e integrativo/colaborativo – não havendo estudos significativos que abordem as duas dimensões do estilo cooperativo e competitivo de Somech e os seus companheiros (2009). É neste sentido que surge a motivação no desenvolvimento desta investigação: integrar a teoria LMX, os tipos de conflito, a cultura do conflito e a gestão dos conflitos neste estudo, de forma a estudar as relações e os padrões existentes entre estas variáveis, mas também para contribuir para o desenvolvimento dos estudos nestas temáticas e permitir uma porta aberta a investigações futuras.

## **1.2. Objetivos e questão de investigação**

O propósito geral do presente estudo é investigar em que medida a qualidade das relações líder-membro afeta a estratégia de gestão de conflitos percebido pelos colaboradores, analisando o papel moderador do tipo de conflito percebido, e incluindo a cultura de conflito organizacional como variável mediadora na relação.

Perante a qualidade da relação percebida na relação líder-membro, torna-se não só relevante averiguar como a mesma impacta e afeta a estratégia de resolução e gestão de conflitos, como também o efeito moderador que o tipo de conflito percebido entre os membros da equipa tem na qualidade dessa mesma relação. Neste sentido, os objetivos da investigação são (1) verificar qual o padrão na relação entre a qualidade da relação líder-subordinado e a estratégia de gestão de conflitos, (2) verificar se os conflitos possuem um papel moderador nessa relação e, adicionalmente, (3) verificar qual o papel mediador que a cultura do conflito organizacional percebido assume na relação LMX com a estratégia de gestão do conflito.

Esta investigação propõem-se a responder à questão de investigação: Os conflitos relacionais moderam a relação entre a qualidade LMX e as estratégias de gestão de conflitos percebidas?

## **1.3. Estrutura da investigação**

A dissertação encontra-se repartida por 5 secções principais e respetivos conteúdos: Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Análise e Discussão de Resultados e, por fim, as principais Conclusões e Recomendações Futuras.

Inicia com uma introdução ao tema da liderança e dos conflitos organizacionais (capítulo 1). Nesta fase inicial, procura dar-se a conhecer ao leitor uma pequena contextualização destas áreas de estudo, clarificando as questões que são abordadas e os objetivos que se pretendem alcançar com a investigação. De seguida, é apresentada uma revisão da literatura (capítulo 2) com o objetivo de expor as principais orientações teóricas desenvolvidas nas áreas de investigação da liderança, da LMX e dos conflitos, de forma a proporcionar-se um futuro debate e discussão destas. O capítulo é concluído com a proposta do modelo de investigação, que servirá como base para o estudo empírico.

Terminada a exposição teórica, é iniciado o estudo empírico. No capítulo 3, metodologia, é encontrada informação relativa à natureza do estudo, às características da amostra, aos procedimentos realizados e, por fim, às medidas e instrumentos que suportaram toda a recolha de dados. Posteriormente, no capítulo 4, é dado início à análise e à discussão dos resultados obtidos, bem como à validação ou rejeição das hipóteses em estudo.

Finalizando, o capítulo 5 apresenta não só as conclusões gerais, implicações para a gestão e limitações encontradas no decorrer do estudo, como também inclui uma reflexão crítica face a todo o exposto deixando sugestões e pistas a investigações futuras.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Liderança

As organizações atuam em ambientes altamente competitivos e voláteis, pelo que a sua gestão é um desafio permanente à sua liderança. Os líderes são figuras de destaque nas empresas, intitulados de ativos especiais por Northouse (2016), e procuram criar condições organizacionais de facilitação da comunicação entre a organização e as equipas de trabalho que a compõem. No fundo, os líderes procuram o envolvimento de todos os seus membros, para que todos trabalhem em prol de um objetivo comum, uma vez que os líderes não existem sem os liderados, perfazendo ambos os lados da mesma moeda (Rost, 1991). Assim, é certo afirmar que a liderança é um processo de influência, essencial às organizações e pode até determinar o seu sucesso, ou fracasso, consoante a sua aplicação.

A liderança é um conceito com longevidade no estudo e análise dos fenómenos organizacionais, ainda que a sua definição permaneça objeto de múltiplas dissensões. Intuitivamente é perceptível o seu significado, mas ao ensaiar uma definição surgem múltiplas perceções e interpretações (Northouse, 2016). Exemplo disso, é o estudo realizado por Rost (1991) que numa compilação de mais de 500 livros encontrou mais de 200 definições.

Anteriormente, Stogdill (1974) afirmou que existem “tantas definições de liderança quanto pessoas que tentam defini-la” (Stogdill, 1974, citado em Northouse, 2016, p. 2), o que demonstra a complexidade e fluidez do conceito, bem como as suas múltiplas facetas (Badshah, 2012). Aos olhos de Northouse (2016), a liderança traduz-se num processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas a atingir um objetivo comum, sendo esta fruto de quatro premissas: **(1)** a liderança é um processo, **(2)** a liderança envolve influência, **(3)** a liderança ocorre em grupos e **(4)** a liderança envolve a partilha, em algum grau, de objetivos comuns. Por sua vez, Badshah (2012) definiu liderança como “um conjunto de características, qualidades e comportamentos praticados pelo líder que incentivam a participação, o desenvolvimento e o comprometimento de outras pessoas dentro da organização” (p. 49). Apesar das diferentes interpretações e definições, a literatura encontra um elo comum entre

todas elas (Daniëls, Hondeghem & Dochy, 2019), uma vez que todas assentam no pressuposto de que a liderança é um processo de influência no qual um dos indivíduos exerce “influência intencional sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos num grupo ou organização” (Yukl, 2009).

## **2.2. Evolução das teorias de liderança**

Os primeiros estudos referentes ao fenómeno da liderança remontam à década de 1930, tendo desde então as publicações sobre o tema um crescimento exponencial, algo que se acentuou nos anos setenta do século passado (Badshah, 2012). Desde então, o seu desenvolvimento tem vindo a deparar-se com diversas teorias, das quais se destacam **(1)** a teoria dos traços de personalidade, **(2)** a teoria comportamental, **(3)** a teoria contingencial e situacional, e **(4)** a teoria transacional e transformacional (tabela 2.1).

A teoria dos traços de personalidade do líder marcou, nos anos 30, o início dos estudos da liderança. Bass e Stogdill (1990) afirmaram que esta abordagem teórica partiu do pressuposto de que se os líderes eram dotados de qualidades e características distintas e superiores às dos seus liderados, então seria possível identificá-las como diferenciadoras, sendo a liderança explicada com base nos traços físicos, intelectuais e atributos pessoais dos líderes. A personalidade e as características inatas que os indivíduos detinham, faziam deles líderes, não podendo estas serem aprendidas, desenvolvidas ou treinadas, uma vez que a crença era a de que “os líderes nascem, não são feitos, e que grandes líderes são descobertos, não desenvolvidos” (Rothmann & Cooper, 2008, p.101). Esta abordagem obteve forte contestação não só por ignorar as necessidades dos liderados, como também por não considerar a situação concreta e contexto em que a liderança é exercida (Bass & Stogdill, 1990; Rothmann & Cooper, 2008).

Nos anos 40 surgiu uma nova abordagem à liderança, a teoria comportamental. Contrariamente à conjectura dos traços de personalidade, a liderança era agora olhada como o comportamento que o indivíduo exibía enquanto líder de uma equipa ou grupo de trabalho, não sendo considerada uma característica inata, podendo por isso ser aprendida, desenvolvida e treinada (Rothmann & Cooper, 2008). A ênfase desta nova teoria encontrava-se na forma como o líder efetivamente agia perante os seus subordinados, sendo essa atitude e comportamento fatores que diferenciam líderes bem sucedidos de mal sucedidos, eficazes de ineficazes e, conseqüentemente, bom desempenho de mau desempenho (Badshah, 2012). Enquanto

comportamentos de liderança adotados pelos líderes, a literatura assume principal destaque em três estilos: **(1)** a liderança autocrática ou autoritária – na qual o líder assume um papel intransigente, impondo as suas regras numa perspetiva de querer, poder e mandar –, **(2)** a liderança *laissez-faire* – onde o líder assume um comportamento passivo, promovendo liberdade e delegando aos seus liderados determinadas decisões cuja consequência leva, em muitos casos, à produtividade medíocre (Wei, Lee & Kwan, 2016) – e **(3)** a liderança democrática – esta última considerada como preditora de bom desempenho, uma vez que, apesar de ser o próprio a tomar uma decisão final, o líder escuta as opiniões dos seus membros e incentiva a participação destes em debates de partilha de sugestões. No entanto, a teoria comportamental da liderança sofreu contestações que se prolongaram até ao século XXI, através de Rothmann e Cooper (2008), que afirmaram que prever o seu sucesso “é mais complexo do que isolar algumas características ou comportamentos preferíveis” (p. 105) e, por este motivo, não considerar a situação concreta nem o clima organizacional em que o líder está inserido seria um erro.

Mais tarde, nos anos 60, emergem as teorias contingenciais e situacionais da liderança. Esta passou a ser olhada não como as características inatas ou o tipo de comportamento adquirido pelo líder, mas sim pelas ocasiões, acontecimentos e situações específicas em que os líderes operam e exercem o seu poder e influência. Ou seja, não existe uma forma melhor do que outra para liderar, existe apenas um ajustar de processos organizacionais e características de uma situação em específico, levando a liderança a depender do contexto operacional (Rothmann & Cooper, 2008). A primeira teoria contingencial foi desenvolvida em 1967, por Fred Fiedler, partindo dos pressupostos de que “o desempenho da liderança só pode ser entendido em relação ao contexto em que ocorre, e que o sucesso é alcançado quando há uma boa correspondência líder-situação” (Rothmann & Cooper, 2008, p. 105), ficando a eficácia da liderança de um líder dependente da sua capacidade de adequação ao contexto situacional (Badshah, 2012).

No seguimento, e já nos anos 80, surgiram novas abordagens à liderança – transacional e a transformacional – que têm sido aquelas com mais destaque e as mais predominantes e presentes na literatura (Cho, Shin, Billing & Bhagat, 2019). Esta nova abordagem contempla dois estilos de liderança distintos, mas que se complementam entre si.

A liderança transacional é baseada numa relação de reciprocidade entre o líder e os seus subordinados, no sentido em que o líder expõe os objetivos e as tarefas a serem atingidas e realizadas pelos seus membros e estes, por sua vez, receberão recompensas (remunerações ou

reconhecimento) consonantes com o desempenho produzido (Bass, 1990). De acordo com estudos presentes na literatura, esta abordagem à liderança está positivamente relacionada com o compromisso, satisfação e desempenho dos subordinados (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003), ainda que Bass (1990) tenha afirmado que esta poderá tornar-se medíocre se o líder adotar uma postura passiva e apenas intervir quando se depara com o não cumprimento dos objetivos e não exercer um controlo mais ativo sobre o trabalho dos seus membros, numa perspetiva de não ajustar aquilo que não se mostra desajustado.

Por sua vez, a liderança transformacional assenta no pressuposto de que o líder é um exemplo a seguir e que consegue direcionar, influenciar e motivar o comportamento dos seus subordinados (Wang H., Law, Hackett, Wang D. & Chen, 2005) através da sua autoconfiança e atitude. Assim, os líderes transformacionais estimulam intelectualmente os seus membros a “olharem além dos seus próprios interesses para bem do grupo” (Bass, 1990, p. 21), com o objetivo de estes procurarem aprender e ampliar os seus conhecimentos, sendo o líder capaz de lhes transmitir um sentimento de satisfação, pertença e inclusão, promovendo um olhar conjunto para os objetivos de equipa e da organização (Bass, 1985, citado em Lan, Chang, Ma, Zhang & Chuang, 2019). Desta forma, os líderes que assumem uma liderança deste estilo são capazes de alinhar os valores, crenças e atitudes dos seus subordinados aos interesses organizacionais coletivos (Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter, 1990).

Numa perspetiva generalizada a partir dos anos 90, surgiram novas abordagens à liderança, como é exemplo a liderança ética – caracterizada como “a demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, e a promoção dessa conduta aos seguidores” (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, p. 424) –, a liderança autêntica – definida como “um padrão de comportamento do líder transparente e ético que incentiva a abertura no compartilhamento de informações necessárias para a tomada de decisões, ao mesmo tempo que aceita as contribuições dos membros” (Avolio *et al.*, 2009, p. 423) e contribuindo para uma melhor conexão dos membros ao trabalho que executam através da consciencialização do mesmo (Avolio & Gardner, 2005) – e ainda a liderança partilhada – designada pela prática distribuída por duas ou mais pessoas que exercem as funções de líderes, independentemente da sua posição hierárquica, tendo como principal objetivo alcançar uma melhor e maior ligação entre todos os membros, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais (Bligh, Pearce & Kohles, 2006).



Em suma, é perceptível que os estilos de liderança adotados pelos líderes influenciam em muito aquilo que é a satisfação, empenho e performance das equipas porque é através dessa liderança que os superiores, com o poder da sua autoridade, da forma de atuar, do exemplo que oferecem, afetam o compromisso dos seus membros (Joo, 2010) tanto para com a equipa como para com a organização.

*Tabela 2.1 - Evolução das teorias da liderança.*

<b>Período</b>	<b>Teoria da Liderança</b>	<b>Caraterização</b>
<b>Até aos anos 40</b>	Teoria dos Traços de Personalidade	A liderança é uma característica inata.
<b>1940 – 1960</b>	Teoria Comportamental	A liderança baseia-se na atitude e ação do líder perante os seus liderados.
<b>1960 – 1980</b>	Teoria Contingencial e Situacional	A liderança é influenciada pelo contexto em que o líder atua.
<b>Anos 80</b>	Teoria Transacional e Transformacional	A liderança baseia-se numa relação de reciprocidade.
<b>A partir dos anos 90</b>	Liderança Ética Liderança Autêntica Liderança Partilhada	Condutas normativas através de ações pessoais. Construção da legitimidade do exemplo de um líder. Dois ou mais líderes com poderes e responsabilidades partilhadas.

Neste sentido, e ainda que exista uma série de teorias que não foram aqui expostas, desde a década de 70 do século passado que a literatura assistiu a uma crescente corrente de estudos na área das relações de troca entre os líderes e os respetivos subordinados. As pesquisas em liderança nesse mesmo âmbito adquiriram um elevado interesse pelos investigadores e também a presente investigação seguirá o mesmo percurso. Daqui em diante, será abordada unicamente a teoria da relação de troca líder-membro (teoria LMX), desenvolvida nos finais dos anos 70, por ser a que se encontra na génese do presente estudo.

### 2.3. Teoria LMX

A relação de troca líder-membro (LMX) parte do pressuposto de que os líderes desenvolvem diferentes qualidades de relações com cada um dos seus membros (Dansereau *et al.*, 1975; Liden & Graen, 1980) num relacionamento diádico onde o líder afeta o subordinado e, consequentemente, o subordinado afeta o seu líder direto (Waglay, Becker & Plessis, 2020).

A teoria LMX traduz-se numa reformulação da Vertical Dyad Linkage (VDL), que surgiu como uma nova abordagem aos estudos da liderança (Dansereau, Cashman & Graen, 1973). Durante longos anos, as teorias tradicionais foram consideradas como o principal motivo do atraso no desenvolvimento do tema, uma vez que era assumido (1) que os membros de uma equipa eram considerados homogêneos em termos de perceções, interpretações e reacções e (2) que os líderes assumiam uma liderança do estilo *average*, ou seja, que praticavam exatamente o mesmo tipo de comportamento com qualquer um dos seus subordinados (Dansereau *et al.*, 1975). Neste sentido, a VDL veio contrariar e alterar a ideia de que os membros das equipas eram tratados igualmente pelo seu líder direto, assumindo que estes desenvolvem diferentes qualidades, elevadas ou baixas, de relações com cada um dos membros.

Segundo Sparrowe e Liden (1997), o apoio emocional e a troca de recursos são fatores que se encontram na base da qualidade da relação de troca entre o líder e os seus membros, pelo que abordar a teoria LMX sem a contextualizar através das suas teorias base – teoria da troca social e teoria dos papéis – seria algo redutor ao seu construto.

A teoria da troca social foi desenvolvida por Blau, em 1964, e considerada como a teoria mais relevante e influente na compreensão do comportamento dos indivíduos no local de trabalho (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esta teoria parte do pressuposto da existência de relações diádicas entre líderes e liderados, focando-se na relação de troca de suporte mútuo. De acordo com Blau (1964), as trocas sociais permitem promover sensações de obrigação pessoal, ainda que tácita ou não contratualizada, estando o seu cumprimento dependente exclusivamente do ambiente social experienciado entre os atores sociais, construindo desta forma uma confiança sustentável e ajustável a todas as partes. Por este motivo, a teoria da troca social é também fonte de possível justificação das relações de alta ou baixa qualidade (Sparrowe & Liden, 1997).

A teoria dos papéis, por sua vez, foi também uma teoria inspiradora da LMX, tendo recentemente sido apelidada de teoria raiz dos pressupostos subjacentes à LMX (K. Lee &

Chae, 2017) e prevalecendo ainda hoje como abordagem aos estudos e pesquisas neste domínio (Lu & Sun, 2017). Esta teoria engloba um conjunto de processos colaborativos estabelecidos entre líderes e membros e, por isso, baseados numa transação diádica que envolve partilha, compreensão, contribuição e incentivo de ambas as partes (Seers & Graen, 1984).

Segundo Lee e Chae (2017), “a qualidade do relacionamento com o líder molda os papéis que cada membro deve desempenhar” (p. 108), sendo estas relações fruto de um conjunto variado de papéis, também apelidados de “*role making*”, na qual os liderados são recetores de informação, face a tarefas a executar, propostas pelo líder, para posterior avaliação de potencial, características comportamentais e personalidade (Graen & Scandura, 1987). É por via dos pareceres dos líderes que, através da LMX, estes desenvolvem expectativas para cada um dos seus membros tendo em consideração as tarefas que lhes foram atribuídas previamente.

#### **2.4. Dimensionalidade da teoria LMX**

As teorias da troca social de Blau (1964) e dos papéis que se encontram na génese da teoria LMX de Dansereau, Graen e Haga (1975), reconhecem que existe uma troca de recursos entre duas faces da mesma moeda – neste caso entre líder e membro. A literatura é clara em afirmar que, apesar de existirem diversos pontos de vista face à teoria da troca social, diversas interações revelam potencial em promover relacionamentos de elevada qualidade (Emerson, 1976), tal como ocorre com a teoria dos papéis, fazendo delas construtos multidimensionais. No entanto, no que à teoria LMX diz respeito, a literatura demonstra alguma controvérsia face à sua dimensionalidade.

Os estudos iniciais relativos à teoria LMX consideraram apenas a perspetiva dos liderados, assumindo-a como uma teoria unidimensional (Chooi Hwa, Jantani & Ansari, 2009), não diádica. Contudo, esta abordagem de sentido único foi contestada (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987), uma vez que um relacionamento pressupõe duas ou mais pessoas e que, para qualificá-la e medi-la, é necessária uma dupla perspetiva: perspetiva do líder e perspetiva do liderado. Neste sentido, Dienesch e Liden (1986) rejeitaram a unidimensionalidade da LMX (Chooi Hwa *et al.*, 2009) e defenderam-na como uma teoria multidimensional com base em três dimensões de mutualidade que consideravam essenciais e valorizadas num relacionamento – a contribuição, a lealdade e o afeto –, acreditando produzir uma maior precisão nos estudos relativos à teoria LMX (Dienesch & Liden, 1986).

De forma idêntica, também Sparrowe e Liden (1997) afirmam que esta é uma teoria de cariz multidimensional, uma vez que o seu construto pressupõe que os líderes beneficiam de trocas de recursos intangíveis com os seus membros, de entre os quais destacam a lealdade, a informação, o apoio emocional e o respeito. Tendo em vista uma melhor conceptualização no que à multidimensionalidade da teoria LMX diz respeito, Liden & Maslyn (1998) deram continuação ao estudo realizado por Dienesch e Liden (1986) que haviam definido três dimensões da teoria – contribuição, lealdade e afeto –, adicionando-lhe uma quarta dimensão – o respeito profissional, que se traduz na perceção que cada interveniente do relacionamento diádico possui relativamente à outra parte, sendo baseada nas experiências pessoais, conhecimentos, aptidões e reconhecimentos a nível profissional. Neste sentido, os próprios desenvolveram uma escala de medição à multidimensionalidade LMX, denominando-a LMX-MDM (*Leader-Member Exchange – Multidimensional Measure*), assegurando e confirmando que a mesma se encontra significativamente correlacionada com a escala de medição LMX-7 desenvolvida por Graen, Novak e Sommerkamp (1982).

Apesar dos múltiplos debates sobre a LMX e a sua aplicabilidade em diferentes ambientes, contextos e situações, por pragmatismo, o estudo empírico da presente investigação irá seguir a orientação unidimensional, privilegiando a perspetiva do liderado.

## **2.5. Processo de desenvolvimento LMX**

O desenvolvimento da relação de troca líder-subordinado é composto por diferentes fases de atuação e interação entre ambos (figura 2.1). Numa fase inicial, surge o primeiro contacto dos intervenientes de onde são retiradas as primeiras impressões (interação inicial); de seguida, e como forma de o líder averiguar as perceções que retirou dos seus membros, delega-lhes funções para que os possa avaliar (delegação do líder). É nesta fase que se começa a construir a qualidade LMX, uma vez que o líder estará apto a observar o tipo de reação, comportamento, características e personalidade dos membros na realização da tarefa ao qual foram submetidos, visto os seus comportamentos envolverem “muito mais que só o seu desempenho na tarefa” (Dienesch & Liden, 1986, p. 629). Consoante as atitudes e comportamentos dos membros, o líder retira ilações que, por sua vez, irão influenciar e ter consequências diretas na forma como o líder se vai comportar e estabelecer relações com cada um dos membros da sua equipa (Graen & Scandura, 1987).

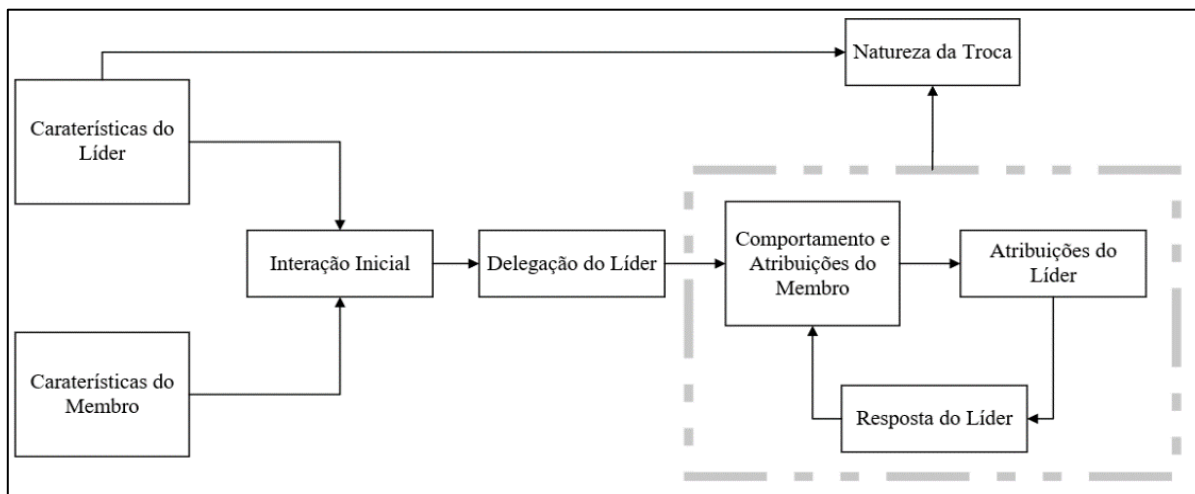


Figura 2.1 - Modelo do processo de desenvolvimento LMX.

Fonte: Dienesch e Liden (1986, adaptado)

É através deste processo que são criadas as diferentes relações que o líder possui com cada um dos membros da equipa ou da organização, categorizando-os conforme a respetiva interação e tratamento prestado em *in-group* e *out-group* (Levy & Williams, 2004).

Os liderados a quem o líder concede um tratamento preferencial são os denominados *in-group*. Estes beneficiam de uma elevada confiança, maior suporte, atenção e disponibilidade de tempo do líder, uma vez que é aos mesmos que o superior confia as tarefas mais críticas no sucesso da equipa, por considerar que possuem maiores capacidades e habilidades que os demais (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Graen, 1980). Os “eleitos” do líder para esta categoria acabam por estabelecer uma relação mais informal com o seu superior, dando origem a uma relação LMX de alta qualidade. Por outro lado, os membros designados de *out-group* são aqueles a quem o líder não presta um tratamento preferencial, estabelecendo apenas uma relação estritamente formal, de baixa confiança, menor suporte e interação (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Graen, 1980), dando, consequentemente, aso a uma relação LMX de baixa qualidade.

As diferenças no tratamento do líder aos seus membros não são sinónimo de discriminação por aqueles que fazem parte integrante do *out-group*. Esta diferenciação é apenas estabelecida dado o líder não dispor de tempo nem recursos para disponibilizar a máxima atenção a todos os seus membros, selecionando tacitamente aqueles em quem deposita maior confiança para tarefas mais críticas, permitindo-lhes receberem maior suporte na prossecução dessas mesmas

tarefas (*in-group*). Em contrapartida, os restantes membros, integrados no *out-group*, são apenas merecedores do papel de supervisão do seu líder, com suporte e atenção restringidos àquilo que as suas tarefas mais comuns e rotineiras necessitam, não sendo estes mal tratados ou incompreendidos pelo seu superior.

Duarte, Goodson e Klich (1994) afirmaram que, de acordo com modelos cognitivos, quando as divisões nos membros são criadas pela perceção do líder, é de extrema dificuldade serem modificadas ou alteradas posteriormente. Quando inicialmente é percecionada uma relação de elevada qualidade entre os líderes e os membros, esta tende a prolongar-se na esfera temporal sem sofrer alterações consideráveis. No entanto, a recategorização dos membros poderá ocorrer se surgir um conjunto significativo de informação discrepante que justifique a mudança ou confirme que, de facto, existe matéria para um ajuste na interação e tratamento na relação do líder com o membro.

## **2.6. Cultura de Conflito**

O conflito é um fenómeno inevitável nas organizações (Jehn, 1995) dadas as diferentes perceções e objetivos de cada um dos seus membros (Pondy, 1992). A literatura não apresenta uma definição consensual do conceito, mas de entre a maioria delas é perceptível que os teóricos incluem a perspetiva de que para existir conflito são necessários dois ou mais indivíduos e ainda perceções e opiniões distintas entre os mesmos (De Dreu & Beersma, 2005; Wall & Callister, 1995). Neste sentido, o conflito traduz-se num processo que se inicia quando uma das partes envolvidas entende que outrem a afetou de forma negativa, ou está na iminência de o fazer (Thomas, 1992), e é caracterizado por desentendimentos que surgem quando os interesses, objetivos ou valores dos indivíduos são incompatíveis (Henry, 2009).

Numa perspetiva generalizada, é comum este conceito tomar uma conotação negativa. No entanto, o conflito pode obter tanto uma natureza positiva, quando incentiva ao crescimento e desenvolvimento de capacidades que permitam aos intervenientes compreender e conviver com diferenças interpessoais percebidas; como uma natureza negativa, quando perante o conflito é tomada uma posição de resistência e mentalidade fixa que promove um ambiente desagradável não só na organização, como também nos membros que a compõem (Hotepo, Asokere, Abdul-Azeez & Ajemunigbouhun, 2010; Pondy, 1992). No fundo, a forma como as organizações agem e atuam perante o conflito ditará o efeito que o mesmo terá no seu seio e nas suas relações,

sendo a gestão construtiva do conflito um elemento-chave no processo, uma vez que, tal como afirma Pondy (1992), “pode levar a organização a novos patamares de criatividade, inovação e energia competitiva” (p. 257).

O tema da gestão de conflitos tem registado uma preocupação constante nas teorias organizacionais (Jaffe, 2008), uma vez que este é um fenómeno presente e inevitável nas organizações dada as variadas personalidades dos indivíduos que as compõem e a necessidade de estes gerirem a sua interdependência de forma mútua (Gelfand *et al.*, 2012), procurando individualmente a gestão dos acontecimentos.

A cultura de conflito nas organizações assumiu um papel importante nesta matéria, uma vez que permitiu reduzir não só as estratégias de gestão de conflitos individuais (Gelfand, Leslie & Keller 2008), como também permitiu uma maior facilidade no alinhamento dos objetivos e missão entre os colaboradores. A cultura de conflito traduz-se num conjunto de normas que são socialmente partilhadas pelos membros das organizações e que os guiam no momento de gerir conflitos iminentes (Gelfand *et al.*, 2012), promovendo uma maior eficácia nos grupos de trabalho (De Dreu, Van Dierendonck & De Best-Waldhober, 2004). De acordo com Gelfand e os seus colegas (2008), a cultura de conflito assume duas dimensões – normas de gestão de conflito ativas *versus* passivas e normas de gestão de conflito agradáveis *versus* desagradáveis – e quatro etiologias da cultura de conflito – dominativa, cooperativa, evitamento e passiva-agressiva. A literatura assume principal destaque nos estilos de cultura de conflito dominativo, cooperativo e de evitamento (Chen, Liu & Tjosvold, 2005; Gelfand *et al.*, 2012).

A cultura de conflito do estilo dominativo é caracterizado pela competição e domínio de uma das partes sobre outrem (Gelfand *et al.*, 2012), traduzindo-se num conjunto de normas de gestão de conflitos que encorajam o confronto ativo e permitem a discussão aberta. De acordo com Gelfand e os seus colegas (2008), “ao dominar as culturas de conflito, a verdade através do conflito ganha” (p.143), uma vez que esta é uma cultura que permite a discussão construtiva do conflito e que quanto mais agressiva for essa mesma discussão, maior a probabilidade de surgir um excelente *insight* para a organização. Contrariamente à cultura dominativa, na cultura de evitamento o conflito é percecionado e reconhecido pelos membros das organizações, mas considerado um perigo para o ambiente harmonioso experienciado nas mesmas. Neste sentido, esta cultura não pretende solucionar conflitos, mas sim contemplar um conjunto de normas que sejam de tom agradável e passivas no que à fuga de discussão aberta diz respeito (Gelfand *et al.*, 2012). Por sua vez, a cultura de conflito do estilo cooperativo é uma abordagem positiva

face ao conflito, beneficiando a discussão aberta para solucionar, de forma conjunta e construtivamente, os conflitos existentes. Esta é uma abordagem proativa onde o objetivo máximo é não só a resolução conflitual, mas também a satisfação dos interesses de todas as partes envolvidas (Gelfand *et al.*, 2012), que no final promovem uma elevada confiança, satisfação e eficácia nas equipas de trabalho (Chen *et al.*, 2005).

## **2.7. Conflito nas organizações**

O sucesso organizacional, à semelhança do que acontece com o tipo de liderança e as relações estabelecidas com os membros, é também fruto da forma como é encarado o conflito e da capacidade de a organização desenvolver mecanismos de prevenção e combate ao mesmo (Pondy, 1967). É, por isso, fundamental que as entidades organizacionais estejam despertas para toda e qualquer iminência de conflitos, seja ele originário de relações interpessoais, inter-grupos, intra-grupos ou até mesmo em tomadas de decisões estratégicas (Medina, Mundate, Dorado, Martínez & Guerra, 2005).

O conflito intra-grupo é definido como o conflito existente entre os membros de um grupo de trabalho (DeChurch & Marks, 2001) sendo distinguidos três tipos – relacional, de tarefa ou no processo – com efeitos no desempenho organizacional e satisfação dos membros (De Dreu & Weingart, 2003). Aos olhos de Friedman, Tidd, Currall e Tsai (2000), não só é essencial estabelecer mecanismos de resposta aos conflitos, como a conexão entre os conflitos de tarefa e relacional é uma ferramenta chave para a gestão dos mesmos numa organização.

O conflito relacional, também denominado de conflito emocional (Chen, Liu, Wang Y., Wang T. & Zheng, 2017) ou afetivo, é identificado como uma desarmonia que provoca divergências e diferenças percebidas entre os membros de um grupo de trabalho face a situações afetas a questões pessoais ou interesses (Jehn, 1997; Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008; Moeller & Kwantes, 2015). Este é o tipo de conflito que contempla uma forte fonte emocional e pessoal que está na base da personalidade de cada um dos membros (Passos & Caetano, 2005), podendo provocar tensão e atrito entre os próprios, afetando de forma negativa a satisfação e harmonia do grupo. Jehn (1995) afirmou ainda que estas reações negativas dos membros inibe-os não só de obterem a melhor performance individual, como também os impossibilita de utilizar de forma sólida as suas capacidade cognitivas no processamento da informação.



Por sua vez, o conflito de tarefa, ou cognitivo (Chen *et al.*, 2017), é percebido como os desentendimentos entre os membros no que à tarefa em si diz respeito, sejam opiniões ou ideias de como uma tarefa está a ser executada ou uma estratégia implementada (Jehn, 1997; Jehn *et al.*, 2008). De acordo com a literatura, existe alguma controvérsia na distinção entre o conflito de tarefa e o conflito de processo, o qual Jehn e os seus colegas (2008) definem como sendo discordâncias face à alocação dos recursos disponíveis, à logística e à distribuição de tarefas. No fundo, enquanto o conflito de tarefa se restringe à tarefa *per se*, o conflito no processo abrange a forma de como a tarefa se deve realizar, delegar e responsabilizar (Jehn *et al.*, 2008).

Adicionalmente, os tipos de conflito percecionados nas organizações são aliados a dimensões que perfazem o conflito, sendo elas: a emocional, as normas de comunicação, a importância e a eficácia de resolução (Jehn *et al.*, 2008).

Uma vez que os conflitos ocorrem entre os indivíduos, o papel das emoções ganha forte destaque não só devido às diferentes interpretações dos indivíduos como também às suas reações (Jehn, 1997). Neste sentido, e de acordo com Jehn e os seus colegas (2008), o efeito que o conflito produz nas organizações não é apenas função do tipo de conflito que existe (relacional, tarefa ou processo), mas também do nível de emoção individual experienciado e ativado pelos próprios. Os mesmos autores afirmam que a dimensão das normas de comunicação aberta acerca dos conflitos nas equipas tanto as podem beneficiar, uma vez que é preferível os membros discutirem abertamente as suas ideias e opiniões tornando as discordâncias algo positivo, como prejudicar. Jehn (1995) estudou que a comunicação aberta pode ser prejudicial, visto que não desenvolve a capacidade de os membros lidarem de forma construtiva com o conflito relacional e ainda aumenta não só a frequência de ocorrência como eleva a intensidade dos próprios conflitos. Aqui, surge a terceira dimensão, a importância, que se traduz na intensidade, tamanho e volume do conflito. A última dimensão apresentada por Jehn e os seus colegas (2008) é a eficácia da resolução que se traduz num indicador de desempenho, uma vez que demonstra a capacidade de os membros solucionarem os problemas suscetíveis de existir.

## **2.8. Estilos e estratégias de gestão de conflitos**

Uma vez inevitáveis, é fundamental que as organizações desenvolvam e implementem estratégias de combate aos conflitos como forma de os solucionar (DeChurch & Marks, 2001).

Existem diversas estratégias de gestão de conflitos desenvolvidas que permitem aos gestores compreender os processos e efeitos das mesmas, de entre as quais as estratégias de Rahim (1983), de Sorenson (1999) ou de Deutsch (1949) (Daly, Lee, Soutar & Rasmi, 2010).

A literatura é clara em afirmar que os conflitos surgem nas organizações e consequentes relações de forma recorrente, uma vez que os relacionamentos são moldados por indivíduos que possuem, em simultâneo, interesses divergentes – produtores de conflitos – e interesses colaborativos – produtores de incentivos para os prevenir ou evitar. É neste sentido que surge a teoria da competição e cooperação de Deutsch (1949). Baseada no pressuposto de que a forma como os indivíduos percecionam a relação dos seus objetivos com os dos demais condicionará a interação que será desenvolvida entre os mesmos, a teoria presume que a interdependência dos objetivos pessoais influencia significativamente a forma como os indivíduos interagem entre si, afetando, consequentemente, os resultados obtidos (Tjosvold, 1998). Os membros organizacionais percecionam os seus objetivos de duas formas distintas: como colaborativos ou cooperativos quando são positivamente relacionados com a organização e os demais membros, ou como competitivos quando são negativamente relacionados com os demais (Tjosvold, Wong & Chen, 2014). Por sua vez, as estratégias de gestão cooperativa e competitiva de Deutsch traduzem não só uma boa qualidade na sua relação (De Dreu, Van Dierendonck & De Best-Waldhober, 2003, citados em Moeller & Kwantes, 2015), como também uma abordagem positiva na compreensão dos resultados e dinâmicas do conflito intra-grupo (Alper, Tjosvold & Law, 2000; Deutsch, 1949; Tjosvold, 1998), motivos pela qual serão estas as estratégias a serem única e exclusivamente abordadas em diante.

A estratégia de gestão de conflito do estilo cooperativo traduz-se numa elevada preocupação do indivíduo não só por si próprio, mas também por terceiros, numa perspetiva orientada para a resolução colaborativa de conflitos numa lógica de *win-win*. Esta estratégia promove a existência de discussões construtivas entre os membros, onde todas as opiniões são consideradas e estudadas em conjunto para criar soluções eficazes, enaltecendo e fortalecendo as relações laborais (Somech *et al.*, 2009; Tjosvold, Wong & Chen, 2019), uma vez que o sucesso de uns dá aso ao sucesso de outros (Alper, Tjosvold & Law, 1998). Contrariamente, a estratégia de gestão de conflito do estilo competitivo manifesta-se pela elevada preocupação do membro por si próprio, mas não com os restantes. Esta estratégia de resposta ao conflito não é muito benéfica às organizações, uma vez que uns indivíduos impõem o seu domínio, controlo e influência sobre os demais, retraindo-os, tendo as suas ideias de ser aceites, numa lógica *i-*

*win-you-lose* (Alper *et al.*, 2000; Somech *et al.*, 2009; Tjosvold *et al.*, 2019) e na qual o sucesso de uns dita, necessariamente, a falha de outros (Alper *et al.*, 1998).

De acordo com Somech e os seus colegas (2009) a gestão cooperativa é mais eficaz que a gestão competitiva. Enquanto que a estratégia de gestão de conflitos cooperativa promove uma elevada confiança, discussões construtivas, partilha de informações e ideologias, comunicação eficaz e troca de recursos, reduzindo o stress no local de trabalho e consequentemente aumentando o bem estar no mesmo, a estratégia de gestão de conflitos competitiva gera uma elevada desconfiança, comunicação distorcida e falha na discussão aberta dando origem a uma baixa produtividade, ao aumento de stress e mau estar no local de trabalho (Alper *et al.*, 1998). No fundo, a perspetiva cooperativa permite aos membros olharem para um problema como algo coletivo que deve ser considerado por todos os membros, contrariamente à perspetiva competitiva na qual os indivíduos olham o conflito como algo individual, levando a um distanciamento dos próprios membros, fazendo dela uma forma ineficaz de resolução de conflitos.

## **2.9. Modelo de Investigação**

A teoria da relação de troca líder-membro, como previamente abordada, foca-se nas diferentes qualidades de relacionamentos diádicos estabelecidos entre líderes e membros que produzem resultados, positivos ou negativos, para a organização (Brower, Schoorman & Tan, 2000). Os líderes, de acordo com a sua posição hierárquica, possuem influência direta nos seus membros e, de forma indireta, afetam todas as restantes variáveis organizacionais, de entre as quais os conflitos, que subsistem no seio de um grupo de trabalho (Rahim, 2001).

Os conflitos, sendo fenómenos inevitáveis nas organizações, precisam de estratégias preparadas e definidas para os solucionar e combater aquando do seu surgimento. Os tipos de conflitos – conflito de tarefa e conflito relacional – previamente abordados e presentes nas organizações, produzem consequências diferenciadas na prossecução dos objetivos, ainda que ambos estejam positivamente correlacionados (Lee, Avgar, Parl & Choi, 2019) na medida em que o conflito de tarefa pode desencadear o conflito relacional. Aos olhos de Wu, Liu, Kim & Gao (2018), as organizações nas quais os níveis de conflito relacional são elevados tendem a possuir uma determinada resistência a atitudes e comportamentos positivos face a problemas laborais, bem como a ideias para os solucionar. Por sua vez, as organizações nas quais surgem

elevados níveis de conflito de tarefa tendem a estimular a aprendizagem e o desenvolvimento de novas percepções promovendo uma maior eficácia na obtenção de resultados (Lee *et al.*, 2019), ainda que este seja um conflito difícil de identificar em consequência da sua incongruência perceptual, uma vez que “o que parece ser um conflito para uma pessoa pode não parecer ser um conflito para outra” (Loughry & Amason, 2014). Neste sentido, surge o primeiro objetivo desta investigação, que se depreende por compreender qual o efeito que a qualidade das relações estabelecidas entre os líderes e os membros (LMX) possuem na estratégia de gestão dos conflitos percebida (estratégia cooperativa e estratégia competitiva) e o segundo, que é averiguar qual o papel moderador que os tipos de conflito organizacionais assumem nesta relação (figura 2.2).

Numa perspetiva genérica, quando se percecionam relações de alta qualidade entre líderes e membros é assumido, prontamente, que não surgem conflitos entre os intervenientes ou que aqueles que surgem são mínimos em intensidade e a sua resolução tendencialmente construtiva, contrariamente ao que é percecionado face a relações de baixa qualidade, onde é geralmente assumido que existe um elevado índice de conflitos associados a uma difícil resolução frequentemente destrutiva (Green, 2008). Assim, e de forma a ser possível às organizações alinhar os seus colaboradores naquilo que é a gestão, resolução e prevenção dos conflitos, evitando que cada um dos indivíduos assuma a sua postura e perspetiva perante os acontecimentos, as organizações desenvolvem a sua cultura de conflito, no quadro da cultura organizacional, como meio básico e condutor na gestão deste fenómeno. Neste sentido, um terceiro objetivo desta investigação é compreender se a cultura do conflito (cultura cooperativa e cultura dominativa) atua como fator mediador, ou não, na relação entre a qualidade da relação LMX estabelecida e a estratégia de gestão dos conflitos (figura 2.3).

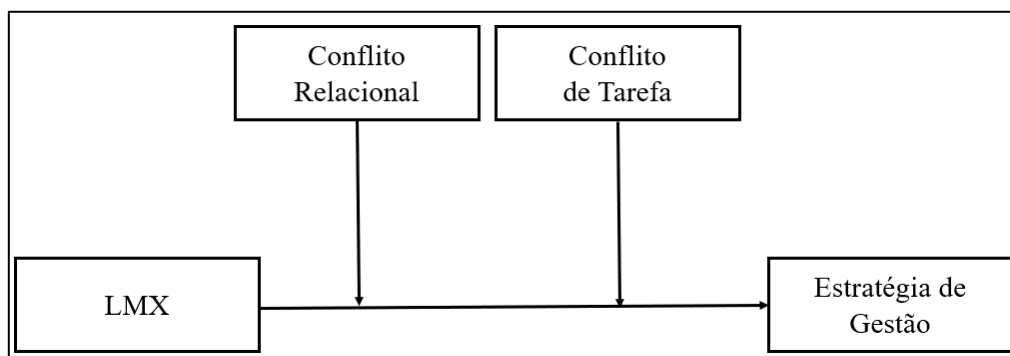
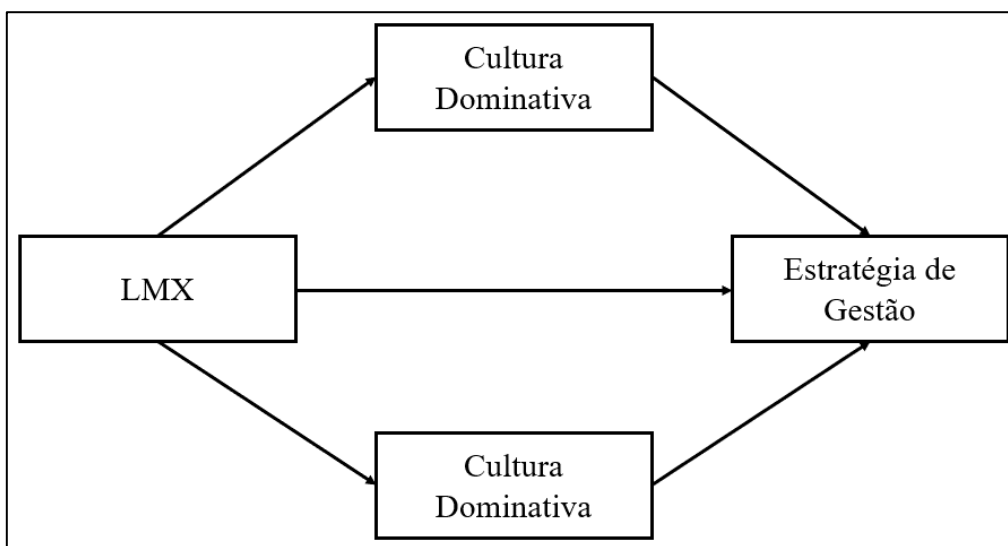


Figura 2.2 - Modelo de investigação geral 1: Moderação.



*Figura 2.3 - Modelo de investigação geral 2: Mediação.*



### **3. Metodologia**

#### **3.1. Natureza do estudo**

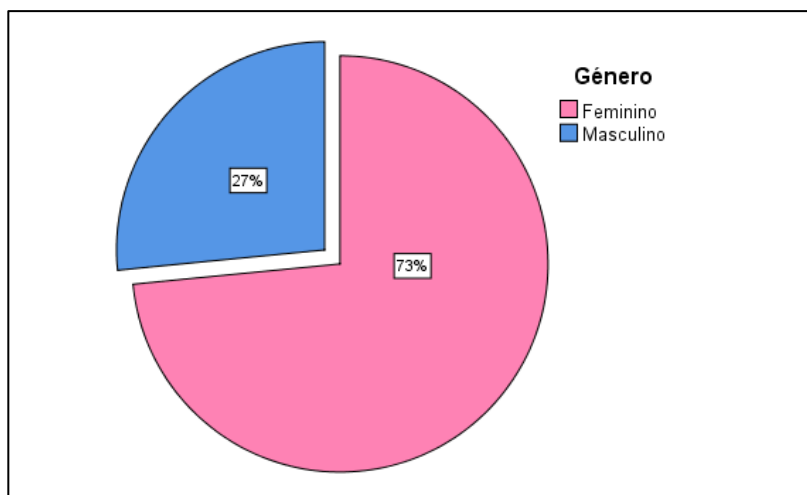
O estudo empírico realizado é de natureza quantitativa e correlacional numa amostra de colaboradores de uma empresa nacional do ramo do calçado.

Na presente investigação, são discutidos os papéis do tipo e cultura de conflito existente enquanto variáveis moderadoras, na relação entre a qualidade da relação líder-membro e as estratégias de gestão de conflitos adotadas pelas equipas. Deste modo, as principais variáveis consideradas no estudo correspondem à qualidade da relação líder-membro (LMX), à interdependência de tarefas, à estratégia de gestão de conflitos, ao tipo de conflito e à cultura de conflito. Dado a natureza correlacional anteriormente mencionada, são analisadas as eventuais relações e possíveis padrões relacionais que as variáveis estabelecem entre si.

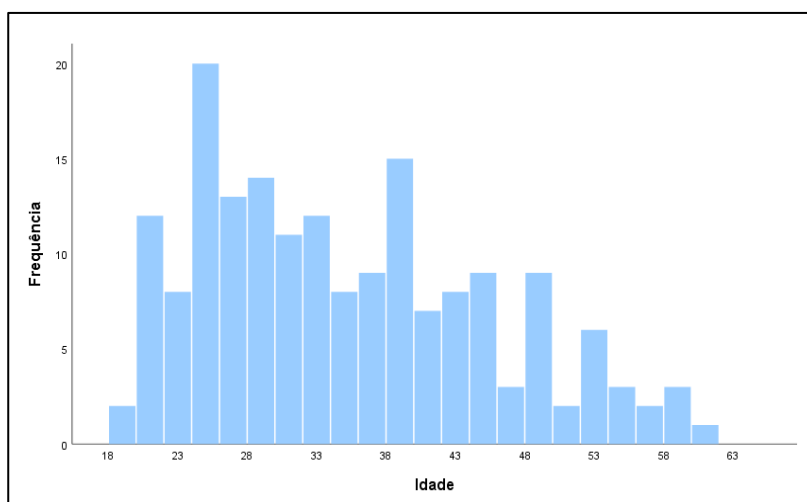
#### **3.2. Caracterização da amostra**

A amostra do presente estudo foi recolhida junto de uma empresa portuguesa a atuar no setor do retalho há mais de quarenta anos, concretamente no ramo do calçado, cuja identidade será mantida em anonimato e denominada daqui em diante por empresa XPTO. Esta integra um total de 280 colaboradores, dos quais 12 exercem funções de armazém, 16 exercem funções administrativas e os restantes 252 exercem o cargo de lojistas, distribuídos de norte a sul do país nas 54 lojas físicas da empresa. O estudo incidirá sobre os colaboradores que se relacionam de forma direta com os clientes, isto é, os colaboradores das lojas físicas da empresa XPTO.

Participaram 177 colaboradores das lojas físicas da empresa XPTO (um índice de resposta de 70,24%), dos quais 73% são do género feminino e 27% do género masculino (figura 3.1), com uma média de idades de 34,62, compreendidas entre os 19 e os 61 anos (figura 3.2).



*Figura 3.1 - Distribuição por gênero.*



*Figura 3.2 - Distribuição por idade.*

Em matéria de habilitações literárias, mais de metade dos colaboradores afirmaram ter terminado o ensino secundário, 79%, seguindo-se o ensino básico com 13% dos inquiridos e os restantes 8% o ensino superior (figura 3.3).

Os colaboradores participantes nesta investigação encontram-se a trabalhar, em média, na organização há 9,95 anos. Do universo dos colaboradores inquiridos, 15% são trabalhadores recentes com apenas um ano ao serviço da organização enquanto o colaborador mais antigo, relativo à amostra recolhida, conta com 44 anos de serviço (figura 3.4).



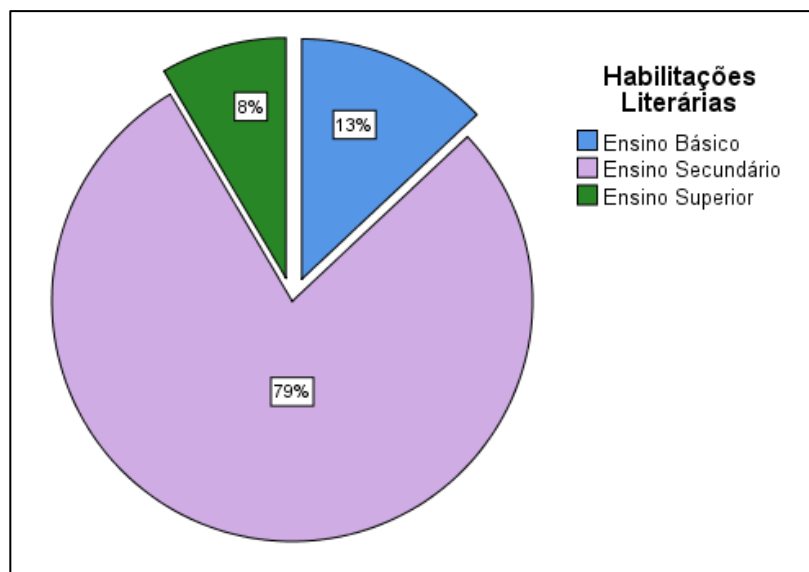


Figura 3.3 - Distribuição por habilitações literárias.

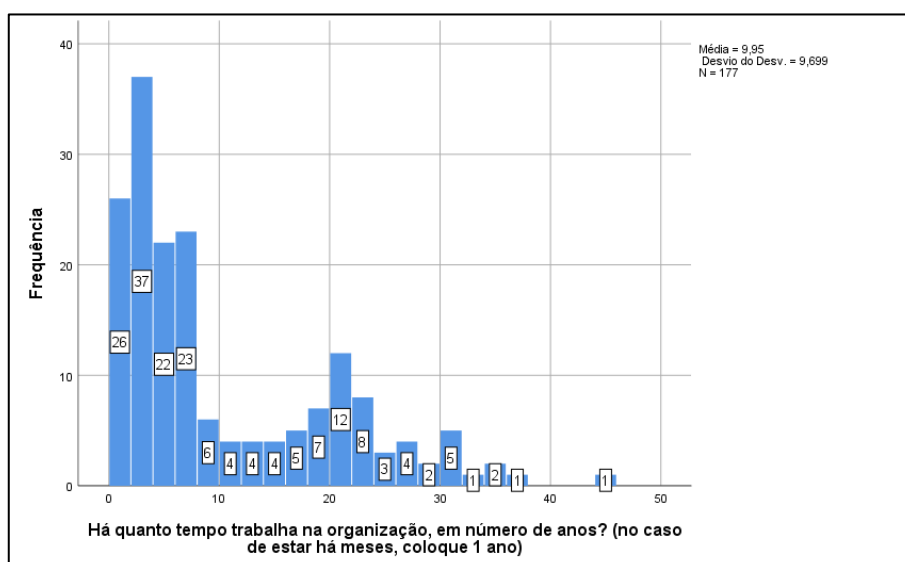


Figura 3.4 - Distribuição por número de anos ao serviço da empresa XPTO.

No que ao tipo de contrato que os inquiridos estabelecem com a organização, mais de metade, 73%, possuem um contrato efetivo. Naturalmente, os restantes 27% dos colaboradores participantes na investigação dispõem de um contrato a prazo com a organização (tabela 3.1).

A amostra recolhida conta com colaboradores das várias lojas físicas dispersas por todo o território português, sendo o Centro de Portugal e Lisboa a região com maior representatividade de inquiridos (67%), seguindo-se o Norte, o Sul e as Ilhas de Portugal com frequências de 19%, 12% e 2%, respetivamente (figura 3.5).

Tabela 3.1 - Distribuição por tipo de contrato: efetivo ou a prazo.

		N	Percentagem
Qual a sua situação perante a organização?	Contrato efetivo	87	67%
	Contrato a prazo	43	33%
Total		130	100%

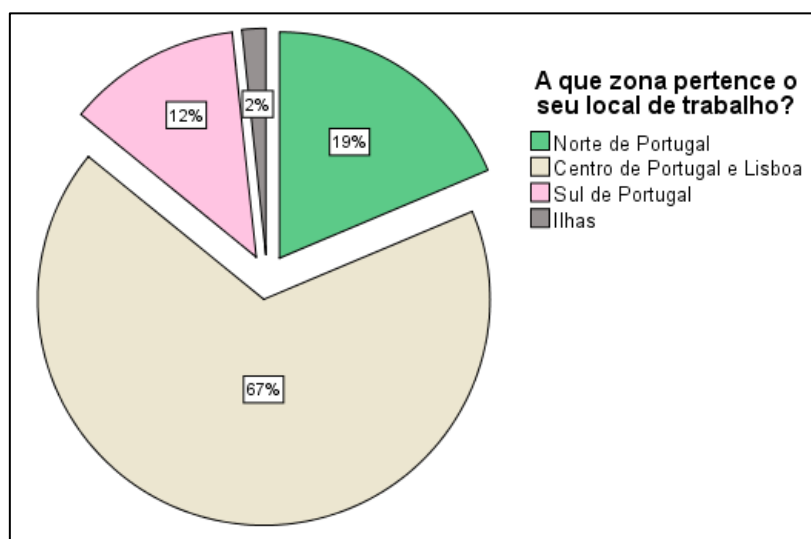


Figura 3.5 - Distribuição por região do local de trabalho.

### 3.3. Procedimentos

A informação foi recolhida através de um questionário que integrou variáveis do domínio sociodemográfico e escalas de medida, tipo *Likert*, das variáveis definidas para o estudo empírico: interdependência de tarefas, medidas de LMX, tipos de conflito, estratégias de gestão dos conflitos e medidas de cultura do conflito organizacional percebida (medidas subjetivas auto reportadas).

Inicialmente, e uma vez que houve a necessidade de traduzir duas escalas da língua inglesa para a língua portuguesa, foi solicitado que duas pessoas, de língua materna inglesa e fluentes em português, traduzissem as respetivas escalas e trocassem as traduções entre si para

posteriormente a versão final das mesmas ser discutida e finalizada. O questionário foi posteriormente formulado em formato *word*, revisto e analisado uma vez mais.

Encerrada a primeira etapa, o questionário foi transposto para a plataforma *Qualtrics* e aplicado a um grupo de 20 indivíduos com o intuito de detetar eventuais erros ou discrepâncias de interpretação das instruções e dos itens associados às variáveis determinantes do estudo. Adicionalmente, foram testados os demais dispositivos de resposta, desde telemóvel, a computador e iPad, de forma a assegurar que o questionário era legível nos diversos formatos.

Terminada a versão final do questionário, foi realizado o contacto direto com o diretor executivo e os recursos humanos da empresa XPTO para dar início ao processo de distribuição do questionário, via e-mail, para todos os colaboradores das lojas físicas.

O questionário foi disponibilizado no dia 3 de fevereiro de 2021, tendo estado ativo até ao dia 3 de março do mesmo ano.

### **3.4. Medidas e instrumentos**

O questionário elaborado é composto por itens referentes a questões demográficas como o género, a idade, as habilitações literárias, os anos de trabalho e vínculo laboral na organização em estudo e a região do seu local de trabalho, e quatro subescalas: LMX, tipo de conflito, estratégia de gestão do conflito e cultura do conflito organizacional (tabela 3.2).

**LMX.** A qualidade da relação líder-subordinado foi avaliada através da escala LMX desenvolvida por Graen e UhlBien (1995). A escala é composta por 7 itens (por exemplo, “Conhece o grau de satisfação da sua chefia direta relativamente ao trabalho que você executa?”) com uma escala de resposta tipo *Likert*, ancorada em cinco pontos, variando entre 1 “nenhum/nunca/discordo totalmente” e 5 “muito/sempre/concordo totalmente”. A consistência interna da escala, medida através do alfa de Cronbach, foi de 0,82.

**Tipo de Conflito.** Foi utilizada a escala de Jehn (1995), produzida e desenvolvida pela própria, para verificar o tipo de conflito percebido entre os membros de equipa. Esta escala é composta por 8 itens, avaliando duas dimensões: o conflito relacional (itens 1, 2, 3 e 4; por exemplo, “Quanta fricção existe entre os membros no seu local de trabalho?”) e o conflito de tarefa (itens 5, 6, 7 e 8; como por exemplo, “Com que frequência é que as pessoas no seu local

de trabalho discordam sobre as ideias em relação a uma tarefa que está a ser realizada?”), ambas com uma consistência interna de  $\alpha = 0,84$ . Estas dispõem de uma escala de resposta tipo *Likert*, ancorada em cinco pontos, variando entre 1 “Nenhum/a” e 5 “Muito/a”.

**Estratégia de Gestão do Conflito.** Foi utilizada a escala de gestão do conflito desenvolvida por Somech, Desivilya e Lidogoster (2009), composta por 12 itens que analisam duas dimensões: a gestão cooperativa (itens 2, 4, 5, 7, 8, 10 e 12; por exemplo, “Os membros tentam investigar ideias para chegar a uma decisão final conjunta.”) com um alfa de Cronbach de 0,92, e a gestão competitiva (itens 1, 3, 6, 9, 11; por exemplo, “Os membros utilizam a sua influência para fazer com que as suas ideias sejam aceites.”) com uma consistência interna de  $\alpha = 0,80$ . Ambas as escalas utilizam uma escala de resposta tipo *Likert*, ancorada em cinco pontos, variando entre 1 “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

**Cultura do Conflito Organizacional.** Foi utilizada a escala de Gelfand, Leslie e Keller (2012), composta por 13 itens com uma escala de resposta tipo *Likert*, ancorada em cinco pontos, variando entre 1 “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. Esta escala avalia três dimensões: a cultura cooperativa (itens 2, 4, 10 e 11; por exemplo, “Os membros da minha organização trabalham para conseguir uma solução que sirva o interesse de todos.”) com um alfa de Cronbach de 0,85; a cultura dominativa (itens 3, 6, 8, 9, 12; por exemplo, “Os membros da minha organização tentam forçar os outros a aceitar os seus pontos de vista.”) com  $\alpha = 0,82$ ; e a cultura de evitamento (itens 1, 5, 7, 13, sendo a pontuação dos itens 1 e 13 invertidas; por exemplo, “Os membros da minha organização evitam discutir abertamente o conflito.”) com uma consistência interna de  $\alpha = 0,57$ , componente dimensional que não será considerada para a análise por verificar um valor de alfa baixo.

Tabela 3.2 - Número de itens e alfa de Cronbach das respetivas escalas.

Escala (N=177)	Nº itens	Alfa de Cronbach
LMX	7	0,82
Conflito Relacional	4	0,84
Conflito de Tarefa	4	0,84
Gestão Cooperativa	7	0,92
Gestão Competitiva	5	0,8
Cultura Cooperativa	4	0,85
Cultura Dominativa	5	0,82

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1. Análise descritiva das variáveis e testes de hipóteses

Iniciámos a análise dos dados calculando a matriz de correlações das variáveis em estudo, assim como demonstrado na tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Matriz de correlações.

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1. LMX	4,01	0,67	-	-0,334**	-0,386**	0,525**	-0,134	0,522**	-0,284**
2. Conflito Relacional	2,51	0,92		-	0,671**	-0,348**	0,438**	-0,299**	0,419**
3. Conflito de Tarefa	2,43	0,79			-	-0,413**	0,240**	-0,386**	0,362**
4. Gestão Cooperativa	3,88	0,67				-	-0,089	0,682**	-0,336**
5. Gestão Competitiva	2,85	0,82					-	-0,143	0,551**
6. Cultura Cooperativa	3,8	0,65						-	-0,446**
7. Cultura Dominativa	2,57	0,78							-

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).  
N=177 para todas as variáveis.

A observação das médias demonstra, de um modo geral, que na empresa XPTO predomina a perceção de uma cultura cooperativa (média de 3,8), bem como de uma gestão cooperativa dos conflitos (média de 3,88) e que a qualidade da relação LMX estabelecida é elevada (média de 4,01).

A variável qualidade da relação líder-membro (LMX) apresenta uma correlação linear positiva forte com a estratégia de gestão cooperativa percecionada ( $r=0,525$ ,  $p<0,001$ ) e com a cultura organizacional cooperativa ( $r=0,522$ ,  $p<0,01$ ), o que significa que quanto melhor a qualidade da relação estabelecida entre os membros e o seu líder, mais a gestão e a cultura do estilo cooperativo é percecionada por parte dos participantes. À semelhança, também a gestão cooperativa se correlaciona forte e positivamente com a cultura cooperativa ( $r=0,682$ ,  $p<0,01$ ),

uma vez tratar-se de estilos baseados na cooperação, entreaajuda e compreensão e, por isso, é possível afirmar que a percepção de uma cultura cooperativa permite a adoção de comportamentos cooperativos na resolução de conflitos.

A percepção do conflito relacional e de tarefa apresentam uma correlação linear positiva forte ( $r=0,671$ ,  $p<0,01$ ), uma vez que aquando do surgimento do conflito relacional, este poderá desencadear conflitos de tarefa e vice-versa. Esta associação poderá igualmente indicar alguma dificuldade dos participantes em diferenciarem os dois tipos de conflito. Relacionando cada um dos tipos de conflito com a variável cultura dominativa, verifica-se que é estabelecida uma correlação moderada forte com o conflito relacional ( $r=0,419$ ,  $p<0,01$ ) e moderada fraca com o conflito de tarefa ( $r=0,362$ ,  $p<0,01$ ). O mesmo não se sucede com a cultura cooperativa que se correlaciona fraca e negativamente com ambos os tipo de conflito: relacional ( $r=-0,299$ ,  $p<0,01$ ) e tarefa ( $r=-0,386$ ,  $p<0,01$ ). Estes factos estatísticos são justificáveis na medida em que a percepção de uma cultura organizacional cooperativa, os membros tendem a auxiliar-se mutuamente, evitando conflitos de interesse e pessoais e a desenvolver uma cultura harmoniosa onde o trabalho conjunto na resolução imediata de potenciais conflitos é uma realidade.

Por fim, a variável gestão competitiva correlaciona-se forte e positivamente com a cultura dominativa ( $r=0,551$ ,  $p<0,01$ ), uma vez tratar-se de estilos com bases semelhantes e assentes na competitividade, superioridade e domínio, nomeadamente por parte das chefias ou dos líderes. Assim, o desenvolvimento da cultura dominativa numa organização levará a cabo mais práticas de gestão de conflito competitivas, deteriorando a qualidade da relação líder-membro estabelecida – a LMX assume uma correlação negativa fraca com a gestão competitiva ( $r=-0,134$ ,  $p<0,01$ ) e a cultura dominativa ( $r=-0,284$ ,  $p<0,01$ ).

Na análise e validação, ou rejeição, das hipóteses em estudo, recorreremos à ferramenta macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes (2013). Na análise foram aplicados os modelos 2 (para estudo de moderação) e 4 (para estudo de mediação), com 5000 amostras bootstrap e um intervalo de confiança de 95%, definindo as respetivas variáveis como independente (X – LMX), dependentes (Y – estratégia de gestão do conflito), mediadoras (M – cultura do conflito) e moderadoras (W – tipo de conflito).

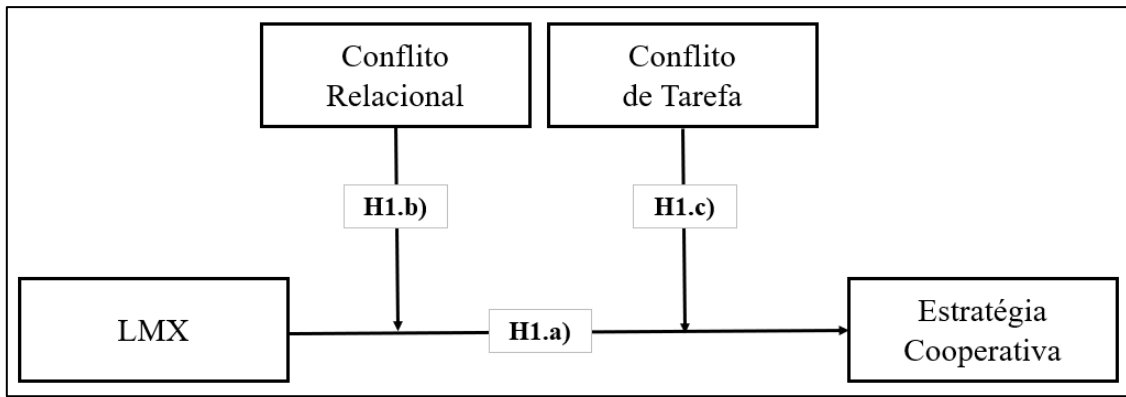


Figura 4.1 - Modelo de Análise 1: hipóteses H1.a), b) e c).

**H: 1a), b) c): A qualidade LMX tem efeito direto na estratégia de gestão cooperativa e esta relação é moderada pelos tipos de conflito relacional e de tarefa.**

O modelo mostrou-se explicativo, na medida em que 34,01% da variabilidade total da estratégia de gestão cooperativa é explicada pelas variáveis inseridas no modelo ( $R^2=0,3401$ ;  $p<0,0001$ ).

A qualidade da relação estabelecida entre os líderes e os seus membros não assume efeito direto na forma de gestão cooperativa do conflito percebido (coef=0,3138;  $p=0,998$ ; CI [-0,0605; 0,6881]) (H:1.a).

Verificou-se que o conflito relacional não possui efeito direto na estratégia de gestão cooperativa (coef=0,4541;  $p=0,2582$ ; CI [-0,3360; 1,2442]), assim como o conflito de tarefa (coef=-0,8569;  $p=0,0506$ ; CI [-1,7161; 0,0023]), nem foram identificados efeitos de moderação do conflito relacional (coef=-0,1192;  $p=0,2083$ ; CI [-0,3056; 0,0671]) (H:1.b) nem no conflito de tarefa (coef=0,1678;  $p=0,1123$ ; CI [-0,0397; 0,3753]) (H:1.c). Neste sentido, a hipótese 1.a), b) e c) não merece suporte nos resultados apurados na nossa amostra (Anexo B).

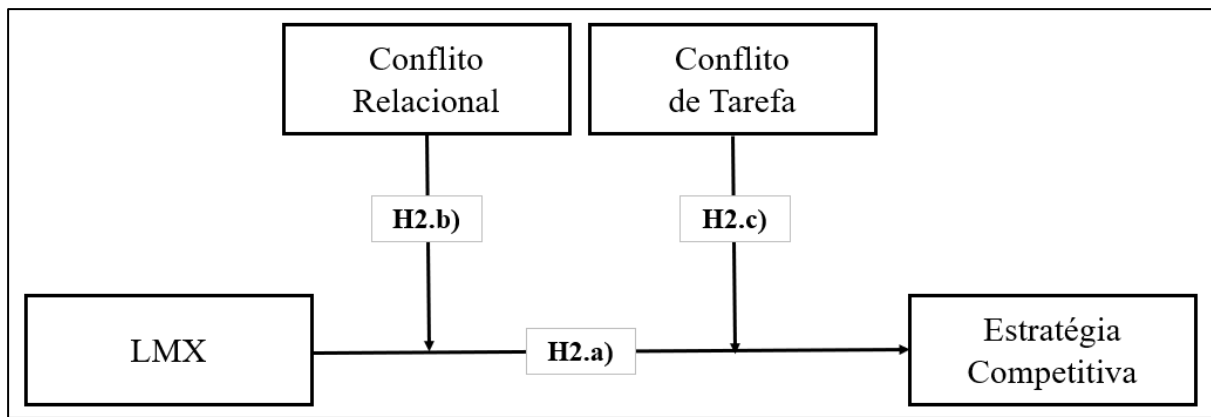


Figura 4.2 - Modelo de Análise 2: hipóteses H2.a), b) e c).

**H: 2a), b) c): A qualidade LMX tem efeito direto na estratégia de gestão competitiva e esta relação é moderada pelos tipos de conflito relacional e de tarefa.**

O modelo de análise 2 demonstrou ser significativo, sendo que 21,07% da variabilidade total da estratégia de gestão competitiva é explicada pelas variáveis presente na equação ( $R^2=0,2107$ ;  $p<0,0001$ ).

À semelhança do que sucedeu no modelo de análise 1, também aqui a qualidade da relação estabelecida entre líderes e membros não possui efeito direto sobre a estratégia de gestão competitiva (coef=-0,4149;  $p=0,1049$ ; CI [-0,9170; 0,0873]) (H:2.a).

Os tipos de conflito relacional (coef=0,0254;  $p=0,8411$ ; CI [-0,2246; 0,2754]) (H:2.b) e de tarefa (coef=0,1267;  $p=0,3702$ ; CI [-0,1517; 0,4051]) (H:2.c) também não se mostraram efeitos moderadores desta relação, pelo que as hipóteses 2.a), b) e c) não são validadas (Anexo C).



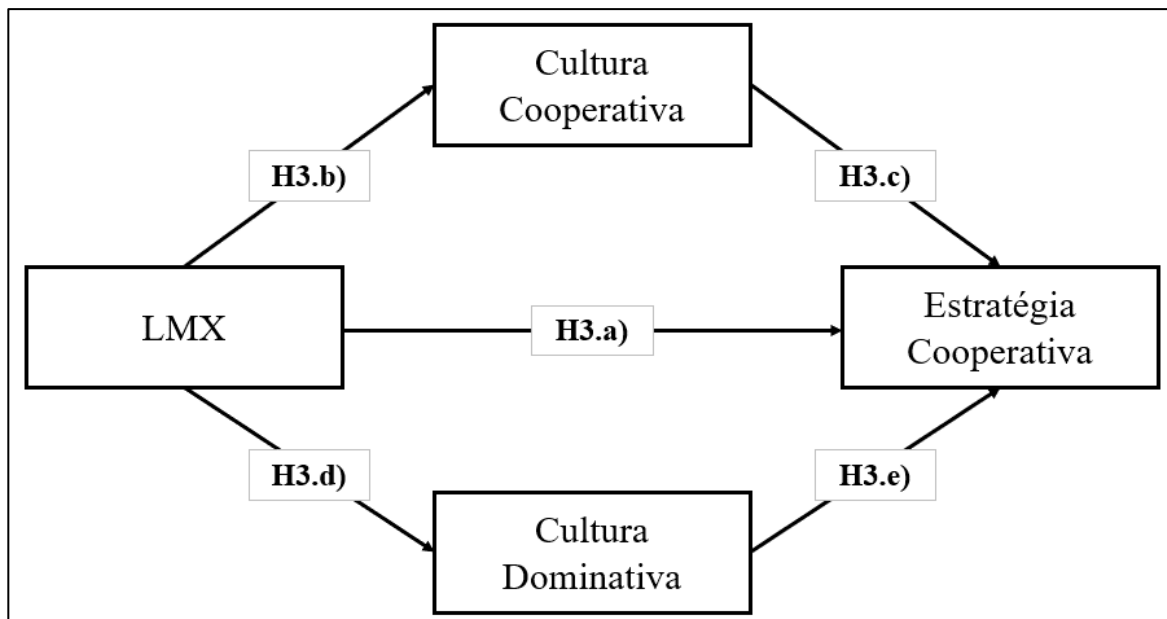


Figura 4.3 - Modelo de Análise 3: hipóteses H3.a), b), c) d) e e).

**H: 3.a), b), c), d), e): A qualidade LMX tem efeito direto na estratégia de gestão cooperativa e esta relação é mediada pela cultura cooperativa e pela cultura dominativa.**

O modelo 3 demonstrou ser significativo, na medida em que 50,46% da variabilidade total da estratégia de gestão cooperativa é explicada pelo conjunto de variáveis integradas no modelo ( $R^2=0,5046$ ;  $p<0,0001$ ).

A qualidade da relação estabelecida entre os líderes e os membros mostrou um efeito direto e positivo sobre a variável estratégia cooperativa (coef=0,2327;  $p=0,0003$ ; CI [0,1074; 0,3580]) (H:3.a).

No que em matéria de mediação diz respeito, verificou-se que a qualidade LMX exerce efeito direto, positivo e robusto sobre a variável cultura cooperativa do conflito (coef=0,5084;  $p<0,0001$ ; CI [0,3844; 0,6325]) (H:3.b) e que esta, por sua vez, possui efeito forte, significativo e positivo sobre a estratégia cooperativa (coef=0,5699;  $p<0,0001$ ; CI [0,4322; 0,7076]) (H:3.c), revelando ser um fator com efeito mediador (effect=0,2898; CI [0,1817; 0,4011]) da relação LMX com a estratégia de gestão do estilo cooperativa.

No seguimento, também a qualidade LMX possui efeito direto e negativo sobre a cultura de conflito dominativa (coef=-0,3314;  $p=0,0001$ ; CI [-0,4980; -0,1648]) (H:3.d) e esta, por sua vez, não regista efeito significativo sobre a variável dependente estratégia cooperativa (coef=-

0,0223;  $p=0,6684$ ; CI [-0,1248; 0,0802]) (H:3.e)), não se verificando o efeito mediador da variável (effect=0,0074; CI [-0,0204; 0,0429]) (Anexo D).

Assim, é possível concluir que a percepção de uma cultura cooperativa do conflito é um fator mediador na relação LMX com a estratégia de gestão cooperativa do conflito. Assim, as hipóteses H3.a), b), c) são validadas e a H3.d) e e) são rejeitadas.

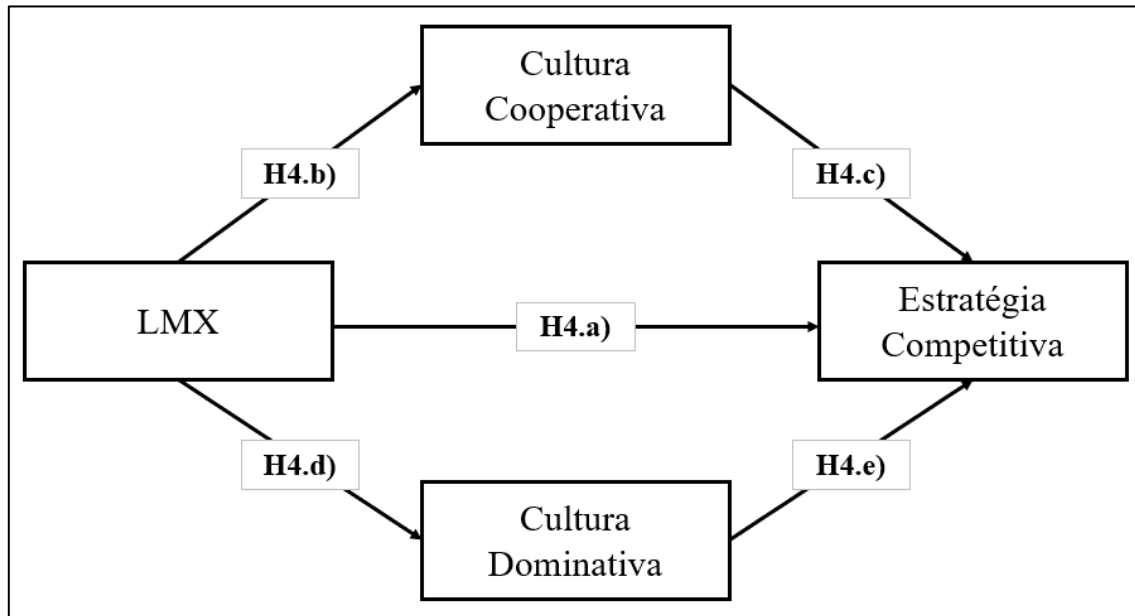


Figura 4.4 - Modelo de Análise 4: hipóteses H4.a), b), c) d) e e).

**H: 4.a), b), c), d), e): A qualidade LMX tem efeito direto na estratégia de gestão competitiva e esta relação é mediada pela cultura cooperativa e pela cultura dominativa.**

O modelo de análise 4 mostrou-se significativo, na medida em que 31,71% da variabilidade total da estratégia de gestão competitiva é explicada pelo mesmo ( $R^2=0,3171$ ;  $p<0,0001$ ).

A qualidade LMX estabelecida não exerce efeito direto significativo, sobre a estratégia de gestão competitiva (coef=-0,0465;  $p=0,6116$ ; CI [-0,2270; 0,1340]) (H:4.a)), o efeito observado é negativo, mas sem influencia estatisticamente significativa sobre a variável dependente.

Adicionalmente, a variável LMX assume efeito positivo direto sobre a cultura cooperativa (coef=0,5084;  $p<0,0001$ ; CI [0,3844; 0,6325]) (H:4.b)) e esta, por sua vez, não registou efeito significativo sobre a gestão competitiva do conflito (coef=0,1852;  $p=0,0670$ ; CI [-0,0131; 0,3836]) (H:4.c)).

Contrariamente, quando observado o impacto da variável LMX sobre a cultura dominativa do conflito, verificou-se que existe um efeito negativo significativo sobre a cultura (coef=-0,3314; p=0,0001; CI [-0,4980; -0,1648]) (H:4.d) e que esta impacta de forma positiva, direta e significativa a estratégia de gestão competitiva (coef=0,6431; p<0,0001; CI [0,4955; 0,7907]) (H:4.e).

Posto isto, no que em matéria de mediação diz respeito, é possível afirmar que a variável cultura cooperativa não assume papel mediador na relação LMX com a estratégia de gestão competitiva (effect=0,0942; CI [-0,0198; 0,2078]), mas que a cultura dominativa assume esse papel mediador na relação (effect=-0,2131; CI [-0,3253; -0,0979]) (Anexo E). Neste sentido, as hipóteses H4.a) e c) são rejeitadas e b), d) e e) são validadas.

## **4.2. Discussão dos resultados**

Os principais objetivos desta investigação foram analisar o efeito da qualidade das relações líder-subordinado na estratégia de gestão de conflitos e verificar qual o papel moderador do tipo de conflito nesta mesma relação. Adicionalmente, foi considerada a cultura de conflito percecionada como variável mediadora.

Sumariando os resultados obtidos, é possível afirmar que a qualidade LMX assume efeito direto e positivo sobre a estratégia de gestão do estilo cooperativo, significando que ao incrementar a qualidade da relação entre o líder e os supervisionados aumenta igualmente o recurso a estratégias de gestão de conflito mais colaborativo. Por sua vez a qualidade de relação apresenta efeito negativo, estatisticamente não significativo, na estratégia de gestão do conflito do estilo competitivo. Estes resultados demonstraram que a qualidade das relações estabelecidas entre os líderes e os membros (LMX) possuem um efeito significativo nas estratégias de gestão de conflitos. De modo genérico, estes resultados suportam a ideia de que a elevada qualidade nas trocas entre o líder e os membros favorecem a resolução de conflitos com recurso a estratégias cooperativas, ou seja, a estratégias em que as partes procuram ativamente colaborar e cooperar na busca de uma solução para os conflitos que naturalmente emergem em contexto de trabalho. Ainda que não tenhamos encontrado estudos significativos no âmbito da relação LMX com as estratégias de gestão de conflitos, Xie, Wu, Yue, Jie, Hou e Fu (2020) concluíram que elevados níveis de LMX proporcionam estados de espírito mais positivos nos subordinados, contribuindo para uma maior interajuda e cooperação.

Numa perspetiva mais tradicional, são comuns estudos com base nas cinco dimensões da estratégia de gestão de conflitos de Rahim – estilos competitivo, evitamento, acomodação, compromisso e integrativo/colaborativo (Rahim, 2002). De acordo com Green (2008), existe uma lacuna no que a pesquisas de suporte à relação LMX com a estratégia de gestão de conflitos diz respeito. No seu estudo, Green integrou a teoria LMX com as cinco dimensões da gestão de conflitos de Rahim, concluindo que quanto mais baixa é a qualidade do relacionamento estabelecido, maior a propensão para perceber estilos de gestão de competição, acomodação ou evitamento. Neste sentido, não conseguimos encontrar pesquisas significativas que relacionassem a qualidade LMX com as dimensões cooperativa e competitiva da estratégia de gestão de conflitos, alinhados com a teoria desenvolvida por Somech e os seus companheiros (2009), pelo que procurámos combater a lacuna encontrada por Green (2008) também neste âmbito.

Em matéria de moderação, foi possível constatar que os tipos de conflito – conflito relacional e conflito de tarefa – não assumem papéis moderadores na nossa amostra, isto é, no quadro das relações em análise. No que a esta matéria diz respeito, não conseguimos encontrar pesquisas relevantes de suporte ao papel de moderação do tipo de conflito na relação LMX com a estratégia de gestão de conflitos. No entanto, e de acordo com Shi e Zhou (2014), quando os líderes diferenciam os tipos de relacionamentos que estabelecem diante dos seus membros, estes estão a ser os impulsionadores no surgimento de conflitos relacionais, dando aso a que os membros se relacionem negativamente com o seu trabalho (Yuan *et al.*, 2020). À semelhança, também Yang (2020) constatou que os conflitos relacionais são impactados pela qualidade da relação estabelecida e que apresentam um efeito mediador na relação LMX com o comprometimento organizacional. Neste sentido, a qualidade LMX contribui para a percepção e para o comportamento que o membro assume perante a organização, estando a qualidade LMX positivamente relacionada com o conflito relacional (Shi & Zhou, 2014). Adicionalmente, Choi e Cho (2011) verificaram que o conflito relacional nas organizações promove e origina não só o surgimento de conflitos de tarefa, como também o aumento da ocorrência destes. Por este motivo, também esta investigação procurou distinguir o impacto de cada um dos tipos de conflito na relação LMX com a estratégia de gestão de conflitos percebida. O facto de a nossa amostra pertencer a uma organização com uma cultura cooperativa predominante, poderá explicar a ausência de efeitos moderadores do tipo de conflito, desafiando a novos desenhos de investigação para a sua testagem.

Os resultados obtidos demonstraram também que a percepção da cultura cooperativa do conflito atua como uma variável mediadora na relação da qualidade LMX com a estratégia de gestão do estilo cooperativo. Isto significa que quanto maior é o sentimento de elevada qualidade na relação do líder com os seus membros e maior a percepção de partilha e esforço na satisfação conjunta dos interesses das partes envolvidas (cultura cooperativa do conflito), maior é a propensão para a percepção de uma gestão do conflito num estilo mais cooperativo.

Contrariamente, foi também possível apurar que a percepção da cultura dominativa do conflito atua como variável mediadora na relação da qualidade LMX com a estratégia de gestão do conflito do estilo competitivo. À semelhança, quanto maior é o sentimento partilhado pelos participantes de baixa qualidade na relação líder-membro, menor é a percepção de partilha de esforços e comunicação aberta (cultura dominativa do conflito), maior é a propensão para os participantes percecionarem uma gestão do conflito mais competitiva. À semelhança do que sucedeu com os tipos de conflito, também aqui nos deparámos com extrema dificuldade em encontrar investigações relativas ao tema da integração da LMX com a cultura do conflito. Ainda que não possa ser feita uma ligação direta e assertiva com a qualidade da relação estabelecida, um estudo realizado por Gelfand e os seus colegas (2012) demonstrou que a cultura organizacional integrava paralelamente a percepção sobre o conflito, assinalando que a cultura cooperativa do conflito estava positivamente relacionada com a qualidade do serviço prestado aos clientes.

De um modo geral, é possível concluir que os resultados alcançados são valiosos para a continuidade dos estudos nestas áreas de investigação. Desde logo, destaca-se a importância e relevância do estudo da gestão dos conflitos, uma vez que este é um fenómeno inevitável e inerente a qualquer entidade organizacional (Gelfand *et al.*, 2012). De seguida, a importância do estudo da integração da qualidade LMX com as estratégias de gestão de conflitos demonstrou ser uma lacuna nas investigações (Green, 2008), pelo que este estudo contribui para a minimizar, procurando servir de mote ao seguimento a pesquisas futuras. No que à qualidade do relacionamento líder-membro diz respeito, ficou comprovado que a qualidade das relações LMX estabelecidas assumem uma ligação muito forte e significativa com as estratégias utilizadas na gestão dos conflitos percecionados (Green, 2008), tendo os resultados obtidos nesta investigação contruído para realçar o facto outrora alcançado.



## 5. Conclusões e Recomendações

### 5.1. Conclusões gerais

O propósito desta investigação destinou-se a perceber e discutir o efeito que a qualidade da relação estabelecida entre os líderes e os membros (LMX) possui na estratégia de gestão dos conflitos e verificar se os tipos de conflitos assumiam um papel moderador na relação. Adicionalmente, tornou-se objeto de estudo perceber qual o papel mediador da cultura do conflito organizacional nesta mesma relação.

A qualidade da relação líder-membro (LMX) demonstrou ser uma variável determinante na percepção dos estilos utilizados nas estratégias de gestão de conflitos. No seguimento, ficou perceptível que quanto maior a percepção de elevada qualidade na relação líder-membro, maior a propensão para percecionar uma estratégia de gestão do estilo mais cooperativo. Contrariamente, quanto maior a percepção de baixa qualidade na relação LMX, maior a propensão para percecionar uma estratégia de gestão do estilo mais competitivo.

Os tipos de conflito (relacionais e de tarefa) não se mostraram moderadores na relação LMX com a estratégia de gestão do conflito percecionada (cooperativa ou competitiva). Neste sentido, vimos aqui respondida à questão de investigação que se encontra na base desta investigação e que se depreendia por verificar se os conflitos relacionais moderavam a relação entre a qualidade LMX e as estratégias de gestão de conflitos percecionadas.

Por sua vez, a cultura do conflito cooperativo demonstrou assumir um papel mediador nesta relação, pelo que quanto maior a percepção de elevada qualidade na relação, mais elevada a percepção de cultura cooperativa experienciada na organização e, conseqüentemente, um estilo de gestão cooperativo percecionado. À semelhança, também a cultura dominativa demonstrou ser um fator mediador na relação da qualidade LMX com a estratégia de gestão competitiva.

## **5.2. Impactos para a gestão**

Esta investigação foi realizada com o propósito de contribuir teoricamente para o desenvolvimento das áreas da liderança e da gestão dos conflitos, mas também para dar suporte prático aos gestores e líderes organizacionais.

Este estudo demonstrou que é fundamental estabelecer uma boa qualidade nas relações entre líderes e membros, uma vez que, quando garantida essa qualidade, há uma maior possibilidade e permissão para que os gestores e líderes consigam realizar uma melhor gestão dos relacionamentos e, conseqüentemente, melhor gestão de conflitos. Na mesma linha de pensamento, garantida a boa qualidade das relações, surge o desenvolvimento de um lugar harmonioso não só entre líderes e membros, como também entre estes últimos, promovendo desta forma o bem estar organizacional, uma maior eficácia e melhores resultados. No fundo, a gestão das relações é um impulsionador para elevar o desempenho organizacional, alcançar patamares mais elevados e obter os resultados esperados com maior eficácia.

A gestão dos conflitos é uma variável transversal a todos os níveis organizacionais e, por esse motivo, um fator de importante análise quase diária, no dia a dia, de todos os gestores. Conseguir alcançar um lugar harmonioso onde a cooperação entre os membros é percebida por todos, é um trabalho que parte do topo da hierarquia organizacional, ou seja, dos líderes e dos representantes organizacionais. Quando estes assentam as suas práticas de gestão em estilos cooperativos, de inclusão, de partilha e de forma ética para com todos os seus subordinados, estes irão absorver e perceber um espírito de equipa mais elevado e também eles darão seguimento a essa harmonia iniciada por quem de direito.

Neste sentido, é fundamental que as chefias e os líderes estabeleçam boas relações com os seus membros, pratiquem estilos de gestão de conflitos cooperativos, com uma cultura de abertura às discussões, nomeadamente à escuta ativa, para que consigam ver os seus objetivos alcançados de forma eficaz e conseguirem promover um sentimento de satisfação e maior compromisso nos seus seguidores para com a organização que representam.



### 5.3. Limitações do estudo e investigações futuras

A investigação realizada apresentou algumas limitações no decorrer da sua pesquisa que necessitam de ser consideradas, bem como levada a cabo a ponderação na interpretação dos resultados obtidos.

A primeira limitação a ter em conta e que afetou todos os resultados obtidos no estudo é o período temporal em que foi realizada a recolha e estabelecido o contacto com a empresa XPTO. O estudo ocorreu durante o confinamento devido à COVID-19 estabelecido pelo governo, e durante os períodos de *layoff* de alguns dos inquiridos, pelo que a disposição, satisfação e equilíbrio emocional e mental destes seguramente condicionou as suas respostas. Um período de extrema dificuldade em todo mundo e, em particular, para as empresas e os seus trabalhadores que viram os salários reduzidos e, em diversos casos, a rescisão dos seus contratos de trabalho.

As medidas utilizadas no estudo são subjetivas e auto reportadas numa amostra de conveniência, não probabilística, pelo que os resultados obtidos não podem ser extrapolados nem tomados como absolutos face ao geral. Acresce ainda o facto de a amostra estar limitada aos funcionários das lojas físicas da empresa XPTO, que estão em contacto direto com o público e representam a empresa junto do consumidor final, pelo que não abrange o setor administrativo ou logístico e, por isso, também não podemos suportar que os mesmos sejam representativos da empresa.

Relativamente ao método de recolha dos dados, este é também considerado um limitador no estudo. O questionário realizado foi extenso e este pode ter sido um dos motivos que levou à não conclusão do mesmo por parte dos inquiridos, justificando assim uma percentagem de respostas de 70%. É ainda fundamental ter em consideração o fator temporal em que a recolha de dados foi realizada, como anteriormente referido. Este processo ocorreu em fevereiro de 2021, período em que o país se encontrava em confinamento, devido às restrições de cariz pandémico da COVI-19, o que poderá ter alterado e/ou afetado o estado de espírito dos inquiridos face à real perceção que possuem sobre o seu local de trabalho e respetivos líderes.

É ainda importante considerar um outro fator limitador deste estudo, que se depreende pela recolha de dados junto de uma empresa cuja cultura de conflito organizacional é predominantemente de cariz cooperativo, o que poderá ter enviesado os resultados obtidos em matéria de moderação do tipo de conflito na relação em estudo. Neste sentido, sugerimos que

em investigações futuras este seja um fator a ter em consideração, de modo que seja possível compreender se as organizações que assentam em culturas cooperativas verificam, ou não, efeitos moderadores nos tipos de conflitos que percecionam.

Após a realização e reflexão sobre esta investigação, surgem algumas outras questões que podem ter seguimento em investigações futuras. A presente investigação foi realizada tendo por base uma análise individual. Neste sentido, e uma vez que Gelfand e os seus colegas (2012) estudaram e confirmaram que a cultura cooperativa do conflito é positivamente relacionada com a qualidade do serviço ao cliente, torna-se relevante realizar o estudo numa perspetiva multinível na organização, ou seja, um estudo por equipas de forma que se consiga percecionar se uma melhor gestão das relações líder-membro se traduz também num maior volume de vendas. Adicionalmente, dado a teoria LMX partir do pressuposto de que os líderes assumem diferentes comportamentos com cada um dos seus subordinados, categorizando-os até em in-group e out-group, torna-se relevante estudar o impacto que a perceção desta distinção possui sobre os membros organizacionais e se, porventura, este é um fator que contribui para o surgimento dos conflitos organizacionais. Em caso afirmativo, se a categorização LMX for um antecedente dos conflitos organizacionais, a utilização de estilos de gestão cooperativos por parte dos líderes no combate ao conflito será eficaz?

## Referências Bibliográficas

- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 33–52. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2748>
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625–642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development : Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Badshah, S. (2012). Historical Study of Leadership Theories. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 49–59.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). An Introduction to Theories and Models of Leadership. Em *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (pp. 37–55). The Free Press.
- Blau, P. M. (1964). Social Exchange. Em *Exchange and Power in Social Life* (pp. 88–114). John Wiley & Sons, Inc.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00040-0)
- Casimir, G., Ng, Y., & Ooi, K. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x>

- Chen, J., Liu, S., Wang, Y., Wang, T., & Zheng, X. (2017). Is it about task conflict or relationship conflict? *Nankai Business Review International*, 8(3), 324–343. <https://doi.org/10.1108/NBRI-02-2017-0009>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Choi, K., & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1106–1126. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.733>
- Chooi Hwa, A. M., Jantani, M., & Ansari, M. A. (2009). Supervisor vs. Subordinate Perception on Leader-Member Exchange Quality: A Malaysian Perspective. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 165–171. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n7p165>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Daly, T. M., Lee, J. A., Soutar, G. N., & Rasmi, S. (2010). Conflict-handling style measurement: A best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 281–308. <https://doi.org/10.1108/10444061011063180>
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105–117. <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>
- De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., & De Best-Waldhober, M. (2004). Conflict at Work and Individual Well-Being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6–26. <https://doi.org/10.1002/0470013400.ch23>
- 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(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4–22. <https://doi.org/10.1108/eb022847>
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Co-operation and Competition. *Human Relations*, 2(2), 129–

152. <https://doi.org/10.1177/001872674900200204>

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, *11*(3), 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 499–521. <https://doi.org/10.5465/256698>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, *2*(1), 335–362.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, *11*(1), 32–55. <https://doi.org/10.1108/eb022834>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational-Level Consequences. *Journal of Applied Psychology*, *97*(6), 1131–1147. <https://doi.org/10.1037/a0029993>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., & Keller, K. M. (2008). On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 137–166. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.001>
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Graen, G., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 175–208.
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, *19*(2), 92–111. <https://doi.org/10.1108/10444060810856058>
- Hayes, A. (2013). *Methodology in the Social Sciences: Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-based Approach* (2nd ed.). New York: Guilford Publications.
- Henry, O. (2009). Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance. *Research Journal of Business Management*, *3*(1), 16–24. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2009.16.24>
- Hotepo, O. M., Asokere, A. S. S., Abdul-Azeez, I. A., & Ajemunigbohun, S. S. A. (2010). Empirical study of the effect of conflict on organizational performance in Nigeria. *Business and Economics Journal*, *15*, 1–9.
- Jaffe, D. (2008). Conflict at Work Throughout the History of Organizations. Em C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 55–77). New York, NY: Erlbaum.
- 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>

- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465–495. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Kahya, M., & Şahin, F. (2018). The effect of leader personality on follower behaviour: The mediating role of leader-member exchange. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 14–33. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0206>
- Karia, N., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2019). Leadership attributes and their impact on work-related attitudes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(5), 903–919. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0058>
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. a. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. *Em Research in Personnel and Human Resource Management*.
- Lan, Chang, Ma, Zhang, & Chuang. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11(12), 3465. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Lee, E. K., Avgar, A. C., Park, W.-W., & Choi, D. (2019). The dual effects of task conflict on team creativity: Focusing on the role of team-focused transformational leadership. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 132–154. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0025>
- Lee, K., & Chae, Y. J. (2017). LMX differentiation, diversity, and group performance. *Career Development International*, 22(2), 106–123. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2015-0154>
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881–905. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Loughry, M. L., & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 333–358. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2014-0005>
- Lu, X., & Sun, J. M. (2017). Multiple pathways linking leader-member exchange to work effort. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 270–283. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0011>

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97–108. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.97>
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219–230. <https://doi.org/10.1108/02683940510589019>
- Moeller, C., & Kwantes, C. T. (2015). Too Much of a Good Thing? Emotional Intelligence and Interpersonal Conflict Behaviors. *Journal of Social Psychology*, 155(4), 314–324. <https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1007029>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice (7th ed.)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Passos, A. M., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 231–244. <https://doi.org/10.1108/02683940510589028>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 257–261. <https://doi.org/10.1002/job.4030130305>
- Rahim, M. A. (2001). Intragroup Conflict. Em *Managing Conflict in Organizations 3rd ed.* (pp. 143–161). Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Rost, J. C. (1991). Definitions of Leadership: 1900-1979. Em *Leadership for the twenty-first century* (pp. 37–67). Praeger Publishers.
- Rothmann, I., & Cooper, C. (2008). Leadership. Em *Organizational and Work Psychology: Topics in Applied Psychology* (pp. 99–115). Hodder Education.
- Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 283–306. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90025-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90025-4)
- Shi, S., & Zhou, M. (2014). Blaming leaders for team relationship conflict? The roles of leader-member exchange differentiation and ethical leadership. *Nankai Business Review International*, 5(2), 134–146. <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2013-0036>
- Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team

- effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 359–378. <https://doi.org/10.1002/job.537>
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology*, 47(3), 285–313. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00025.x>
- Tjosvold, D., Wong, A., & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively Managing Conflicts in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 545–568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2019). Managing Conflict for Effective Leadership and Organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, October, 1–27. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.240>
- Waglay, M., Becker, J. R., & Du Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1762>
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Wei, F., Lee, J., & Kwan, H. K. (2016). Impact of active constructive leadership and passive corrective leadership on collective organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 822–842. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0150>
- Winston, B., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Wu, W., Liu, Y., Kim, Y., & Gao, P. (2018). How does emotional conflict affect innovation behavior?: The moderating roles of leader-member exchange and team-member exchange. *International Journal of Conflict Management*, 29(3), 327–346. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2017-0094>
- Xie, Z., Wu, N., Yue, T., Jie, J., Hou, G., & Fu, A. (2020). How Leader-Member Exchange Affects Creative Performance: An Examination From the Perspective of Self-Determination Theory. *Frontiers in Psychology*, 11(October), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.573793>
- Yang, C. (2020). How to avoid coworker relationship conflict: a study of leader-member exchange, value congruence, and workplace behavior. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(1), 47–71. <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00099-3>
- Yuan, L., Yu, Y., & Liu, P. (2020). Are teams experiencing relationship conflicts destined to



fail: The role of emotions and work engagement. *Chinese Management Studies*, 25(3), 235–256. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2018-0455>

Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Prentice Hall.



## **Anexo A. Questionário**

### **Parte 1 – Rosto do Questionário**

Caro(a) participante,

O meu nome é Ana Marta Silva e sou estudante finalista de Mestrado no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

No âmbito da preparação da dissertação de Mestrado em Gestão no ISCTE Business School, estou a realizar uma investigação sobre o papel da relação do líder com os membros da sua equipa na gestão de eventuais conflitos. De forma a alcançar este objetivo necessito da sua ajuda e colaboração respondendo ao presente questionário, cujos resultados serão apresentados na defesa pública de Mestrado.

Como tal, venho por este meio solicitar a sua participação através do preenchimento do questionário elaborado exclusivamente para fins académicos, onde não existem respostas certas ou erradas. A confidencialidade e anonimato das respostas são asseguradas, bem como o tratamento dos dados recolhidos que servirão apenas para fins académicos.

O tempo de conclusão do questionário será de aproximadamente 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração e contribuição para o sucesso desta investigação.

Se tiver alguma questão ou estiver interessada(o) em conhecer os resultados da pesquisa, por favor não hesite em contactar-me.

Obrigada!

Ana Marta Silva






amnps@iscte-iul.pt

Li e compreendi todas as informações fornecidas.

## Parte 2 – Interdependência de Funções

Tenha em conta a sua experiência no trabalho dos últimos meses e quantifique, para todas as afirmações seguintes, o conjunto das estrelas que melhor correspondem às suas experiências.

Quanto mais frequência, mais estrelas: 1 estrela = experiência de muito pouca frequência e 5 estrelas = experiência com muita frequência.

<b>1.</b> Eu trabalho em estreita colaboração com outros colegas no meu trabalho.	
<b>2.</b> Coordeno os meus esforços com os meus colegas de trabalho.	
<b>3.</b> O meu desempenho depende de informações recebidas e precisas de outros colegas de trabalho.	
<b>4.</b> A maneira como realizo o meu trabalho tem um impacto significativo nos meus colegas de trabalho.	
<b>5.</b> O meu trabalho exige que eu consulte os meus colegas.	

### Parte 3 – Qualidade da Relação Líder-Membro

Pense e considere a relação que estabelece com o seu responsável de loja (entenda chefia direta), selecionando a opção de resposta que melhor define o seu grau de concordância com a questão ou afirmação correspondente.

1	2	3	4	5
Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre

	1	2	3	4	5
1. Conhece o grau de satisfação da sua chefia direta relativamente ao trabalho que você executa?					
2. A sua chefia direta compreende os seus problemas e necessidades na função?					
3. A sua chefia direta reconhece o seu potencial na função?					

1	2	3	4	5
Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita

	1	2	3	4	5
4. Qual a possibilidade de a sua chefia direta utilizar o poder que detém para ajudá-lo a resolver os seus problemas de trabalho?					
5. Qual a possibilidade de a sua chefia direta o defender em frente aos seus colegas de trabalho?					

6. Confio na minha chefia direta para achar que ela defenderia e justificaria uma decisão na minha ausência. [1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente]

1    2    3    4    5  
           

7. Como caracteriza a sua relação de trabalho com a sua chefia direta? [1 - muito má; 2 - má; 3 - indiferente; 4 - boa; 5 - muito boa]

1    2    3    4    5

#### Parte 4 – Tipo de Conflito

Agradeço agora que focalize a sua atenção na interação que estabelece com os seus colegas de trabalho. Deve responder a cada uma das questões de acordo com a classificação que melhor se adequar à sua perspectiva.

1	2	3	4	5
Nenhum/a	Pouco/a	Raramente	Alguma	Muito/a

	1	2	3	4	5
1. Quanta fricção existe entre os membros no seu local de trabalho?					
2. Há evidências de conflitos de personalidade no seu local de trabalho?					
3. Quanta tensão existe entre os membros no seu local de trabalho?					
4. Há evidência de conflitos emocionais no seu local de trabalho?					
5. Com que frequência é que as pessoas no seu local de trabalho discordam sobre as ideias em relação a uma tarefa que está a ser realizada?					
6. Com que frequência existem conflitos baseados nas ideias partilhadas no seu local de trabalho?					
7. Existem conflitos relativamente ao trabalho que desempenha no seu local de trabalho?					
8. Existem diferenças de opinião no seu local de trabalho?					

## Parte 5 – Gestão do Conflito

Pense agora na forma como você e os membros da sua equipa de trabalho lidam com os conflitos, selecionando a opção que melhor corresponde à sua opinião face aos itens seguintes, numa escala de 1 a 5: 1 - “Discordo totalmente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Não concordo nem discordo”, 4 - “Concordo” e 5 - “Concordo totalmente”.

Na minha equipa de trabalho...

	1	2	3	4	5
<b>1.</b> Os membros utilizam a sua influência para fazer com que as suas ideias sejam aceites.					
<b>2.</b> Os membros tentam investigar ideias para chegar a uma decisão final conjunta.					
<b>3.</b> Os membros utilizam a sua experiência para tomar decisões a seu favor.					
<b>4.</b> Os membros trocam informações necessárias para a resolução conjunta dos problemas.					
<b>5.</b> Os membros expõem abertamente todas as suas preocupações à equipa, para que os problemas possam ser resolvidos da melhor maneira possível.					
<b>6.</b> Os membros, por vezes, utilizam o seu poder para vencerem numa determinada situação competitiva.					
<b>7.</b> Os membros trabalham para uma compreensão adequada dos problemas.					
<b>8.</b> Os membros procuram investigar o problema para encontrar uma solução aceitável para a equipa.					
<b>9.</b> Os membros utilizam a sua autoridade para tomar decisões a seu favor.					
<b>10.</b> Os membros trabalham para encontrar soluções para os problemas que satisfaçam as expectativas de toda a equipa.					
<b>11.</b> Os membros são, em geral, firmes e intransigentes em seguir o seu ponto de vista.					
<b>12.</b> Os membros colaboram para chegar a decisões aceitáveis para a equipa.					

## Parte 6 – Cultura do Conflito

Leia atentamente cada uma das afirmações seguintes referentes aos conflitos na organização onde trabalha e assinale a opção que melhor reflete a sua opinião.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Quando surge um conflito na minha organização...

	1	2	3	4	5
1. Na minha organização lida-se abertamente com o conflito.					
2. Os membros da minha organização trabalham para conseguir uma solução que sirva o interesse de todos.					
3. Os membros da minha organização tentam forçar os outros a aceitar os seus pontos de vista.					
4. Os membros da minha organização examinam as ideias de todas as partes para encontrarem uma solução otimizada para todos.					
5. Os membros da minha organização evitam discutir abertamente o conflito.					
6. Os membros da minha organização lutam por aquilo que querem pessoalmente					
7. Os membros da minha organização mostram muita relutância em falar abertamente do conflito.					
8. Os membros da minha organização fazem tudo para obter ganhos para eles.					
9. Os membros da minha organização impõem os seus próprios pontos de vista.					
10. Os membros da minha organização examinam os problemas até encontrarem uma solução que satisfaça todos os indivíduos.					
11. Os membros da minha organização tentam desenvolver soluções criativas que incorporam múltiplas perspetivas.					
12. Os membros da minha organização apenas procuram ganhos para eles próprios.					
13. Os membros da minha organização discutem os conflitos abertamente.					



## Parte 7 – Componentes Demográficas

Nos itens que se seguem, assinale a opção que melhor descreve a sua situação.

**1. Género**

- Feminino
- Masculino

**2. Idade \_\_\_\_\_**

**3. Habilitações Literárias**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

**4. Há quanto tempo trabalha na organização, em número de anos? (no caso de estar há meses, coloque 1 ano) \_\_\_\_\_**

**5. Qual a sua situação perante a organização?**

- Contrato efetivo
- Contrato a prazo

**6. A que zona pertence o seu local de trabalho?**

- Norte de Portugal
- Centro de Portugal e Lisboa
- Sul de Portugal
- Ilhas

7. Identifique a loja em que trabalha.

- Abrantes
- Algés
- Almada
- Almirante Reis
- Alverca
- Amadora
- Continente Amadora
- Aveiro
- Baixa
- Barreiro Bplanet Coia
- Benfica 676
- Braga
- Braga Nova Arcada
- Cacém
- Carvalhos
- Cascais
- Castelo Branco
- Chaves
- Coimbra
- Covilhã
- Dolce Vita Tejo
- Dólmén
- Elvas
- Évora
- Famalicão
- Fórum Almada
- Fórum Montijo
- Fórum Sintra
- Funchal Madeira - Homem
- Funchal Madeira - Senhora
- Guimarães

- Leiria
- Matosinhos
- Montijo Reital Park
- Odivelas
- Paraíso
- Intermarché Pombal
- Portimão
- Porto
- Porto - R. Santa Catarina
- Porto Arrábida
- Prior Velho
- Queluz
- Roxy
- Rua Augusta I
- Rua Augusta II
- Seixal
- Setúbal
- Setúbal I
- Taveiro
- Torres Novas
- Travessa Outlet
- Viseu
- Viseu - Palácio do Gelo

## Anexo B. Modelo de Análise 1

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model   : 2
Y       : Estratégia de Gestão do Conflito Cooperativa (GC_Coop)
X       : LMX
W       : Tipo de Conflito Relacional (TC_R)
Z       : Tipo de Conflito de Tarefa (TC_T)

Sample
Size:   177

*****
OUTCOME VARIABLE:
GC_Coop

Model Summary

      R          R-sq      MSE          F          df1          df2          p
      ,5832      ,3401      ,3067      17,6235      5,0000      171,0000      ,0000

Model

      coeff      se          t          p          LLCI          ULCI
constant      3,1451      ,7745      4,0610      ,0001      1,6164      4,6739
LMX            ,3138      ,1896      1,6549      ,0998      -,0605      ,6881
TC_R          ,4541      ,4003      1,1344      ,2582      -,3360      1,2442
Int_1         -,1192      ,0944     -1,2630      ,2083      -,3056      ,0671
TC_T          -,8569      ,4353     -1,9686      ,0506     -1,7161      ,0023
Int_2         ,1678      ,1051      1,5963      ,1123      -,0397      ,3753

Product terms key:
Int_1      :      LMX      x      TC_R
Int_2      :      LMX      x      TC_T

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

      R2-chng      F          df1          df2          p
X*W          ,0062      1,5952      1,0000      171,0000      ,2083
X*Z          ,0098      2,5482      1,0000      171,0000      ,1123
BOTH         ,0098      1,2741      2,0000      171,0000      ,2823

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

----- END MATRIX -----

```

## Anexo C. Modelo de Análise 2

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model   : 2
  Y     : Estratégia de Gestão de Conflito Competitiva (GC_Comp)
  X     : LMX
  W     : Tipo de Conflito Relacional (TC_R)
  Z     : Tipo de Conflito de Tarefa (TC_T)

Sample
Size:   177

*****
OUTCOME VARIABLE:
  GC_Comp

Model Summary

      R           R-sq       MSE           F           df1           df2           p
      ,4590       ,2107       ,5519       9,1272       5,0000       171,0000       ,0000

Model

      coeff       se           t           p           LLCI           ULCI
constant    3,5743    1,0390    3,4402    ,0007    1,5234    5,6252
LMX         -,4149    ,2544   -1,6309    ,1047   -,9170    ,0873
TC_R        ,3597    ,5370    ,6699    ,5038   -,7003    1,4197
Int_1       ,0254    ,1267    ,2008    ,8411   -,2246    ,2754
TC_T       -,5850    ,5839   -1,0019    ,3178   -1,7377    ,5676
Int_2       ,1267    ,1410    ,8985    ,3702   -,1517    ,4051

Product terms key:
Int_1      :      LMX      x      TC_R
Int_2      :      LMX      x      TC_T

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

      R2-chng       F           df1           df2           p
X*W      ,0002       ,0403       1,0000       171,0000       ,8411
X*Z      ,0037       ,8074       1,0000       171,0000       ,3702
BOTH     ,0140       1,5183       2,0000       171,0000       ,2220

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

----- END MATRIX -----

```

## Anexo D. Modelo de Análise 3

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

          Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
    Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model   : 4
Y       : Estratégia de Gestão do Conflito Cooperativa (GC_Coop)
X       : LMX
M1      : Cultura do Conflito Cooperativa (CC_Coop)
M2      : Cultura do Conflito Dominativa (CC_Dom)

Sample
Size:   177

*****
OUTCOME VARIABLE:
  CC_Coop

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5217    ,2722    ,3078    65,4380    1,0000    175,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1,7578    ,2553    6,8858    ,0000    1,2540    2,2617
LMX          ,5084    ,0628    8,0894    ,0000    ,3844    ,6325

*****
OUTCOME VARIABLE:
  CC_Dom

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,2845    ,0809    ,5554    15,4061    1,0000    175,0000    ,0001

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    3,9019    ,3429    11,3785    ,0000    3,2251    4,5787
LMX         -,3314    ,0844    -3,9251    ,0001    -,4980    -,1648

*****
OUTCOME VARIABLE:
  GC_Coop

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,7103    ,5046    ,2276    58,7289    3,0000    173,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,8465    ,3498    2,4198    ,0166    ,1560    1,5369
LMX         ,2327    ,0635    3,6657    ,0003    ,1074    ,3580
CC_Coop     ,5699    ,0698    8,1685    ,0000    ,4322    ,7076
CC_Dom     -,0223    ,0519    -,4291    ,6684    -,1248    ,0802

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  GC_Coop

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5247    ,2753    ,3290    66,4935    1,0000    175,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1,7613    ,2639    6,6734    ,0000    1,2404    2,2822
LMX         ,5299    ,0650    8,1544    ,0000    ,4016    ,6581

```

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,5299	,0650	8,1544	,0000	,4016	,6581	,7886	,5247

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2327	,0635	3,6657	,0003	,1074	,3580	,3464	,2305

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,2971	,0556	,1917	,4059
CC_Coop	,2898	,0565	,1817	,4011
CC_Dom	,0074	,0159	-,0204	,0429

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,4422	,0727	,2980	,5858
CC_Coop	,4312	,0746	,2845	,5779
CC_Dom	,0110	,0236	-,0307	,0641

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,2943	,0536	,1898	,3997
CC_Coop	,2869	,0547	,1803	,3944
CC_Dom	,0073	,0157	-,0206	,0418

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

## Anexo E. Modelo de Análise 4

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

          Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.          www.afhayes.com
    Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model   : 4
  Y     : Estratégia de Gestão do Conflito Competitiva (GC_Comp)
  X     : LMX
  M1    : Cultura do Conflito Cooperativa (CC_Coop)
  M2    : Cultura do Conflito Dominativa (CC_Dom)

Sample
Size: 177

*****
OUTCOME VARIABLE:
  CC_Coop

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5217      ,2722      ,3078      65,4380      1,0000      175,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      1,7578      ,2553      6,8858      ,0000      1,2540      2,2617
LMX            ,5084      ,0628      8,0894      ,0000      ,3844      ,6325

*****
OUTCOME VARIABLE:
  CC_Dom

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,2845      ,0809      ,5554      15,4061      1,0000      175,0000      ,0001

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      3,9019      ,3429      11,3785      ,0000      3,2251      4,5787
LMX           -,3314      ,0844      -3,9251      ,0001      -,4980      -,1648

*****
OUTCOME VARIABLE:
  GC_Comp

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5631      ,3171      ,4720      26,7762      3,0000      173,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      ,6778      ,5038      1,3454      ,1803      -,3166      1,6721
LMX           -,0465      ,0914      -,5087      ,6116      -,2270      ,1340
CC_Coop       ,1852      ,1005      1,8435      ,0670      -,0131      ,3836
CC_Dom       ,6431      ,0748      8,5973      ,0000      ,4955      ,7907

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  GC_Comp

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,1336      ,0178      ,6710      3,1786      1,0000      175,0000      ,0763

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      3,5127      ,3769      9,3196      ,0000      2,7688      4,2566
LMX           -,1654      ,0928      -1,7829      ,0763      -,3486      ,0177

```



\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
-,1654	,0928	-1,7829	,0763	-,3486	,0177	-,2007	-,1336

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,0465	,0914	-,5087	,6116	-,2270	,1340	-,0564	-,0376

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	-,1189	,0781	-,2763	,0295
CC_Coop	,0942	,0573	-,0198	,2078
CC_Dom	-,2131	,0581	-,3253	-,0979

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	-,1443	,0944	-,3326	,0364
CC_Coop	,1143	,0707	-,0240	,2556
CC_Dom	-,2586	,0704	-,3974	-,1203

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	-,0960	,0627	-,2220	,0236
CC_Coop	,0760	,0481	-,0156	,1761
CC_Dom	-,1720	,0495	-,2714	-,0758

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----