

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais



João Pedro Pina Cordeiro

Gestão Construtiva de Conflitos, Comprometimento Organizacional e Cidadania Organizacional: contributos teórico-empíricos para a análise tridimensional na área da educação

Relatório apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para cumprimento do programa de pós-doutoramento em **Gestão de Recursos Humanos**, sob a supervisão do Professor Doutor Pedro Cunha.

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2019

O conflito pode ocorrer em organizações públicas ou privadas. Como outras, as instituições de ensino não estão isentas de conflitos, especialmente conflitos interpessoais entre os seus membros (Alzahrani, 2013:10).

O que necessitamos para as organizações contemporâneas é a gestão de conflitos e não a resolução de conflitos. A gestão de conflitos não implica necessariamente evitá-lo, resolvê-lo ou eliminá-lo. Envolve sim a elaboração de estratégias efetivas, a nível macro, para minimizar as disfunções do conflito e melhorar as funções construtivas do conflito, a fim de melhorar a aprendizagem e a eficácia organizacional (Rahim, 2002:208).

RESUMO

Em contextos de crise, marcados profundamente não só pela *mudança*, mas pela própria *descontinuidade da mudança*, as organizações têm de (re)centrar as formas de gestão cujo enfoque deve estar centrado na aplicação de políticas que apostem e valorizem os seus recursos humanos, destacando a importância do estudo do comportamento humano nas organizações. Desde há muitos anos que a comunidade científica, sobretudo da área do comportamento organizacional, tem sublinhado a importância de se colocar o estudo do *conflito* no centro do debate da investigação sobre a gestão, em termos gerais, e sobre o comportamento organizacional e a gestão de recursos humanos, em termos específicos, já que o mesmo, quando gerido de forma positiva e construtiva, pode contribuir decisivamente para o desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações.

No seguimento desta ideia, realizou-se uma investigação teórico-empírica que permita uma melhor compreensão da dinâmica estabelecida entre gestão construtiva de conflitos, comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional em contexto educativo. Mais especificamente, pretendeu-se, por um lado, identificar, analisar e compreender de que forma a utilização de diferentes estratégias de gestão (construtiva) de conflitos pelos profissionais está (ou pode estar) na origem de diferentes formas e níveis de comprometimento organizacional, e, por outro lado, de que forma os diferentes níveis de comprometimento organizacional está (ou pode estar) na origem de diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional. Paralelamente, procurou-se analisar o processo de articulação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e os estilos de gestão de conflitos.

Em termos metodológicos, após a revisão da literatura, realizou-se um estudo de caso numa instituição de ensino superior, suportado pela análise documental e pela aplicação do inquérito por questionário administrado a uma amostra profissionais 127 não-docentes (dirigentes, chefias, técnicos, especialistas e assistentes). Para o tratamento dos dados utilizou-se o programa SPSS/AMOS25, tendo-se privilegiado a utilização da técnica de *modelação de equações estruturais* (MEE).

Os resultados indicam que a preconização de diferentes estilos de gestão de conflitos origina diferentes tipos de comprometimento organizacional, os quais dão como resposta diferentes comportamentos de cidadania organizacional. Os profissionais preconizam diferentes estilos de gestão de conflitos, estão comprometidos com a organização (sobretudo a nível afetivo) e desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional. Os estilos de gestão de conflitos dão origem a diferentes tipos de comprometimento organizacional: a competição e o evitamento geram um comprometimento tendencialmente instrumental; o compromisso revela um comprometimento tendencialmente afetivo e normativo; a anuência e a colaboração resultam em comportamentos de comprometimentos indiferenciados. Paralelamente, os diferentes tipos de comprometimento dão como resposta diferentes tipos de cidadania organizacional, sustentados no binómio comprometimento afetivo e normativo *versus* comprometimento instrumental. Finalmente, as variáveis cargo profissional e local de exercício da função têm influência na forma com os profissionais gerem os conflitos.

Este estudo pretende apoiar a formulação de estratégias de gestão por parte dos responsáveis das instituições educativas, assentes numa abordagem múltipla, relacional e reflexiva. Contribui, assim, para a formulação de estratégias de gestão de conflitos, de comprometimento e de cidadania organizacional por parte dos gestores destas instituições, apoiando a conceção de sistemas de gestão e de práticas de gestão de recursos humanos sustentadas no comportamento organizacional.

ABSTRACT

In crisis contexts, deeply marked not only by change, but also by the discontinuity of change, organizations need to focus on management forms that should focus on developing/implementing policies/practices that emphasize the importance of the study of human behavior in organizations. For many years, the scientific community, especially in the area of organizational behavior, has emphasized the importance of placing the study of conflict at the center of the debate on management research, in general terms, and on organizational behavior and human resources management, in specific terms, since conflict, when managed in a positive and constructive way, can contribute decisively to the performance of individuals, groups and organizations.

Thus, a theoretical-empirical investigation was carried out that allows a better understanding of the dynamics established between the constructive management of conflicts, organizational commitment and organizational citizenship behaviors in an educational context. More specifically, on the one hand, it was intended to identify, analyze and understand how the use of different (constructive) conflict management strategies by professionals is (or may be) at the origin of different forms and levels of organizational commitment, and, on the other hand, which forms the different levels of organizational commitment is (or may be) at the origin of different types of organizational citizenship behaviors. At the same time, the process of articulation between sociodemographic and professional variables and conflict management styles was analyzed.

In methodological terms, after reviewing the literature, a case study was carried out in a higher education institution, supported by the documentary analysis and the questionnaire

survey applied to a sample of 127 non-teaching professionals (managers, senior officers, technical assistants, specialists and operational assistants). The data were analyzed with SPSS/AMOS25 through the technique of structural equation modeling.

The results show that the use of different styles of conflict management originates different types of organizational commitment, which respond differently to organizational citizenship behaviors. The professionals advocate different conflict management styles, are committed to the organization (especially at the affective level) and develop organizational citizenship behaviors. The various conflict management styles give rise to different types of organizational commitment: dominating and avoidance styles engender commitment that tends to be continuance; a compromising style produces a commitment tending to be affective and normative; obliging and integrating styles result in undifferentiated commitment behaviors. In addition, the different types of commitment give different types of organizational citizenship, based on the binomial affective and normative commitment *versus* instrumental commitment. Finally, the professional position and place of workplace variables have influence in the way the professionals manage the conflicts.

This study intends to support the formulation of management strategies for managers of educational institutions, based on a multiple, relational and reflexive approach. It contributes, therefore, to the formulation of conflict management strategies, commitment and organizational citizenship by managers of these institutions, supporting the design of management systems and human resource management practices based on organizational behavior.

DEDICATÓRIA

À minha mulher, *Cláudia Valle Santos*,
e à minha filha, *Íris Cordeiro*,
com muito amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Este projeto de Pós-Doutoramento não é resultado de trabalho meramente individual. A sua construção e desenvolvimento resulta de um trabalho coletivo sustentado na colaboração e interesse de várias outras pessoas, a quem deixo aqui o meu agradecimento.

Ao meu orientador, *Professor Doutor Pedro Cunha*, pelo apoio, disponibilidade e confiança depositada no meu trabalho, mas também, e sobretudo, pela sua expertise, competência e sabedoria na orientação deste projeto.

À Universidade Fernando Pessoa, na pessoa do Magnífico Reitor, *Professor Doutor Salvato Trigo*, pela oportunidade concedida para realizar o Pós-Doutoramento nesta instituição.

Ao Instituto Politécnico de Setúbal, na pessoa do seu Presidente, *Professor Doutor Pedro Dominginhos* e da sua Administradora, *Professora Doutora Lurdes Pedro*, pela oportunidade concedida em efetuar o estudo nesta instituição e pela colaboração, decisiva, na aplicação do inquérito aos seus profissionais.

Ao *Abílio Afonso Lourenço* pela disponibilidade e apoio dado na análise estatística associada ao projeto.

Aos profissionais não docentes do Instituto Politécnico de Setúbal, pela disponibilidade manifestada em colaborar no estudo, respondendo ao inquérito.

Finalmente, *last but not least*, à *Cláudia* e à *Íris*, pela força, apoio, incentivo e estímulo permanente na prossecução desta caminhada.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste projeto...

O meu muito obrigado!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	20
1.1. Gestão (construtiva) de conflitos.....	23
1.2. Comportamentos de comprometimento organizacional.....	31
1.3. Comportamentos de cidadania organizacional.....	35
1.4. Gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional	41
1.4.1. Variáveis sociodemográficas e profissionais e gestão de conflitos	41
1.4.2. Gestão de conflitos e comprometimento organizacional	42
1.4.3. Comprometimento organizacional e cidadania organizacional.....	46
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	51
2.1. Modelo de análise.....	51
2.2. Tipo de investigação.....	53
2.3. Instrumento.....	53
2.4. População	55
2.5. Amostra e procedimento	56
2.6. Tratamento da informação	59
CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO	61
3.1. Resultados	61
3.1.1. Avaliação dos instrumentos	61
3.1.2. Modelo estrutural.....	65

3.1.2.1. Variáveis sociodemográficas e profissionais e gestão de conflitos.....	68
3.1.2.2. Gestão de conflitos e comprometimento organizacional	69
3.1.2.3. Comprometimento organizacional e cidadania organizacional.....	72
3.2. Discussão.....	74
CONCLUSÃO	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA NO ÂMBITO DO PROGRAMA	100
APÊNDICES	103
Apêndice 1: Inquérito por questionário	
Apêndice 2: Publicação de artigo em revista com <i>referee</i>	
Apêndice 3: Publicação de capítulo de livro (<u>no prelo</u>)	
Apêndice 4: Publicação de capítulo de livro	
Apêndice 5: Apresentação de comunicação em evento internacional	
Apêndice 6: Apresentação de comunicação em evento internacional	
Apêndice 7: Apresentação de comunicação em evento internacional	
Apêndice 8: Apresentação de poster em evento internacional	
Apêndice 9: Orador em seminário internacional	
Apêndice 10: Artigo submetido a revista com <i>referee</i> (<u>a aguardar avaliação</u>)	
Apêndice 11: Artigo submetido a revista com <i>referee</i> (<u>a aguardar avaliação</u>)	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Concetualização sobre as interações e seus resultados.....	28
Figura 2: Taxonomia bidimensional de intenções estratégicas.....	29
Figura 3: Modelo conceitual	52
Figura 4: Especificação pictórica do modelo das relações causais com valores estandardizados	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caraterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos.....	58
Tabela 2: Análise Fatorial Confirmatória sobre Gestão de Conflitos.....	62
Tabela 3: Análise Fatorial Confirmatória sobre Comprometimento Organizacional ..	63
Tabela 4: Análise Fatorial Confirmatória sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional	64
Tabela 5: Estatística descritiva das variáveis do modelo	65
Tabela 6: Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (variáveis sociodemográficas e profissionais por gestão de conflitos).....	68
Tabela 7: Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (gestão de conflitos por comprometimento organizacional)	70
Tabela 8: Correlações de <i>Pearson</i> entre as dimensões do modelo	71
Tabela 9: Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (comprometimento organizacional por cidadania organizacional).....	72
Tabela 10: Correlações de <i>Pearson</i> entre as dimensões do modelo	73

LISTA DE ABREVIATURAS

SPSS (<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>)	04
MEE (Modelação de Equações Estruturais).....	04
I&D (Investigação e Desenvolvimento).....	21
FCS (Fatores Críticos de Sucesso)	32
IPS (Instituto Politécnico de Setúbal)	55
PEDIPS (Plano Estratégico de Desenvolvimento do IPS)	56
CTFP (Contrato de Trabalho em Funções Públicas).....	58
VEP (Vínculo de Emprego Público)	58
ESTSetúbal (Escola Superior de Tecnologia de Setúbal)	58
ESTBarreiro (Escola Superior de Tecnologia do Barreiro)	58
ESCE (Escola Superior de Ciências Empresariais).....	58
ESS (Escola Superior de Saúde)	58
ESE (Escola Superior de Educação)	58
H (Hipótese)	59
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	64
χ^2 (Qui-quadrado).....	64
χ^2 /gl (Graus de liberdade).....	66
GFI (<i>Goodness-of-Fit Index</i>).....	66
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>).....	66
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	66
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	66
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>)	66
NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	66

INTRODUÇÃO

Um dos temas que está na ordem do dia e que marca o programa de algumas áreas científicas (da teoria económica à teoria política, da filosofia à gestão, da psicologia à sociologia) remete para a análise e para a reflexão sobre a configuração atual das sociedades e análise dos aspetos principais caracterizadores das mesmas.

Falar sobre estes aspetos configura-se, porém, um exercício de difícil resolução, uma vez que a multiplicidade de estudos conduz a diferentes ângulos e domínios, como sejam o económico, social, político, religioso, cultural e organizacional. O facto de haver um complexo e diversificado campo de análise sobre a modernidade, não impede, porém, que se encontrem algumas proposições que atravessam transversalmente, com maior ou menor nuance, as diferentes propostas. Entre elas, a que nos interessa focar aqui é a de que o processo de maturação das sociedades tem vindo a culminar numa situação histórica onde o “conflito”, nas suas várias vertentes e dimensões, ocupa uma posição fundamental.

O interesse em estudar o “conflito”, não sendo novo, readquiriu recentemente um novo fôlego face à situação de crise económica, financeira, social e até política, que temos vindo a viver há já alguns anos na Europa e até no Mundo. Os impactos desta crise das dívidas soberanas (Amado e Sousa, 2012; Condesso, 2012; Phillips, 2014), que alguns proclamam ser mais profunda e que remete para uma crise de valores (Soros, 2012) da moral (Ribeiro, 2015) ou mesmo de identidade (Sousa, 2015; Jordão, 2017), traduziu-se inevitavelmente num avolumar de situações de conflito inter e intra países e inter e intra instituições.

A crise das dívidas soberanas, que afetou de forma diferente os vários países, teve uma incidência especialmente nefasta em Portugal, afetado sobretudo pelas suas fragilidades estruturais (elevadas taxas de desemprego, deficit estrutural elevado, dívida pública e privada elevada, deficit de qualificações, entre outras). O impacto foi deveras

importante, tanto ao nível das pessoas (cortes nos salários, desemprego, entre outros) como das organizações (falências, diminuição dos lucros, *downsizing*, entre outros), trazendo consigo novas formas de ser e de estar.

Para fazer face a este *estado de coisas*, onde o conflito impera, urge que as organizações desenvolvam novos modos e novas formas de gestão, sustentadas nas e para as pessoas. São elas o elo mais fraco, mas ao mesmo tempo são elas o elo mais importante em todo este processo – as organizações para terem sucesso precisam de se reinventar, colocando no centro das suas políticas as pessoas.

A emergência de novos modos e novas formas de gestão vem destacar a importância do estudo do comportamento humano nas organizações. Há já alguns anos que os investigadores da área do comportamento organizacional têm destacado a importância de se colocar o estudo da gestão do conflito e da sua resolução no centro do debate da investigação sobre a gestão, em termos gerais, e sobre o comportamento organizacional e a gestão de recursos humanos, em termos mais específicos, já que o mesmo, quando gerido de forma positiva e construtiva, pode contribuir decisivamente para o desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações. Neste sentido, o conflito

“pode ser benéfico para o desempenho nos grupos e organizações e o seu evitamento e supressão reduz a criatividade, qualidade de decisão, desenvolvimento de produto e a comunicação entre grupos. Mais, estimular o conflito influencia a performance individual e organizacional” (Dreu, 1997:9).

Este estudo pretende, assim, caracterizar o *estado de coisas* no plano organizacional, trazendo para o debate a análise e reflexão sobre a importância da gestão do conflito enquanto processo fundamental da gestão das organizações. Assim, ao pretendermos realizar uma investigação teórico-empírica que permita uma melhor compreensão das consequências (efeitos e impactos) da gestão de conflitos para a *performance* dos indivíduos e das organizações, o nosso foco irá debruçar-se sobre dois outros constructos, já amplamente analisados no campo teórico e no campo profissional (sobretudo do comportamento organizacional, da psicologia social, da gestão e da gestão de recursos humanos) e, em larga medida, associados também à *performance* dos indivíduos e das organizações, a saber: os comportamentos de comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Mais especificamente,

pretende-se, por um lado, identificar, analisar e compreender de que forma a utilização de diferentes estratégias de gestão (construtiva) de conflitos pelos profissionais está (ou pode estar) na origem de diferentes formas e níveis de comprometimento organizacional, e, por outro lado, de que forma os diferentes níveis de comprometimento organizacional está (ou pode estar) na origem de diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional. Paralelamente, procurar-se-á analisar o processo de articulação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e os estilos de gestão de conflitos, e, consequentemente, verificar se estas variáveis são ou não explicativas desse constructo.

A presente investigação tem como tema “*Gestão Construtiva de Conflitos, Comprometimento Organizacional e Cidadania Organizacional: contributos teórico-empíricos para a análise tridimensional*”. É, assim, nosso propósito discutir os estilos de gestão de conflitos na relação que estabelece com os comportamentos de comprometimento organizacional, bem como a relação destes com os comportamentos de cidadania organizacional.

Tendo em consideração o tema central desta investigação, seguimos o definido por Ruiz (1995), para quem a problemática de uma investigação deve ser sustentada tendo por base um problema que requer uma ou várias soluções e que pode ser analisado empiricamente, o qual pode ser traduzido em forma de questão (pergunta de partida). A formulação da pergunta que está na génese desta investigação procura identificar e analisar como as três dimensões se inter-relacionam, no sentido de obter evidências claras, estatisticamente significativas, ao nível das possíveis relações apresentadas.

Com base na revisão da literatura definimos o problema desta investigação pela seguinte pergunta de partida: quais as inter-relações existentes entre *os estilos de gestão construtiva de conflitos, os comportamentos de comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional*? Esta pergunta de partida tem subjacente a identificação e análise de três tipos de relações principais: entre os estilos de gestão construtiva de conflitos e os comportamentos de comprometimento organizacional; entre os comportamentos de comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional; e entre os estilos de gestão construtiva de conflitos e os comportamentos de cidadania organizacional, suportada pela mediação dos comportamentos de comprometimento organizacional.

Apesar de não existir consensualidade nas suas conclusões, vários estudos têm analisado a relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais com os estilos de gestão de conflitos (e.g. Rahim, 1985; Rego e Jesuino, 2002; McIntyre, 2007; Cunha, 2008; Moreira, 2010; Figueiredo, 2012; Torres e Cunha, 2014, entre outros). Neste sentido, procurar-se-á também identificar e analisar o processo de articulação entre as variáveis sociodemográficas (sexo e idade) e profissionais (vínculo, habilitação académica, serviço, categoria profissional e antiguidade) com a gestão de conflitos.

A gestão de conflitos irá ser postulada, por um lado, tendo por base a escola das relações humanas (Robbins, 2002), que considera o conflito como algo natural e inevitável em qualquer organização, pelo que deve ser aceite, podendo até ter aspetos positivos, e por outro lado, tendo por base a abordagem interacionista (Cavalcanti, 2006) para a qual o conflito é indispensável para o desempenho de equipa. Neste sentido, a gestão de conflitos pode, efetivamente, contribuir para a maximização da eficiência e da eficácia das instituições, desde que as práticas de gestão sejam capazes de orientar os comportamentos individuais e coletivos na busca dos objetivos estratégicos estabelecidos, isto é, desde que a sua gestão seja feita de forma positiva e construtiva (Cunha e Leitão, 2016). Assim, ao nível da gestão de conflitos procurar-se-á identificar quais as estratégias utilizadas pelos diferentes profissionais para fazer face ao(s) mesmo(s), as quais permitem antever a formulação de um conjunto de políticas voltadas para orientar o comportamento global da organização em relação, sobretudo, ao seu ambiente interno.

O comprometimento organizacional tem merecido uma atenção particular, sobretudo, por parte dos investigadores da área do comportamento organizacional. O comprometimento organizacional, que representa a relação de vinculação que se estabelece entre o indivíduo e a organização, irá ser postulado na sua dimensão multidimensional (Meyer e Allen, 1997). Estes definem o constructo como o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, o qual influencia a decisão de nela permanecer. Assim, ao nível do comprometimento organizacional procurar-se-á identificar e analisar quais os níveis e os tipos de comprometimento que os diferentes profissionais revelam possuir, os quais possibilitarão antever a presença de comportamentos de maior afetividade, instrumentalidade ou normatividade na relação que se estabelece entre o profissional e a organização.

Os comportamentos de cidadania organizacional representam comportamentos que vão para além do mero exercício da função. Representam comportamentos extra-papel, são comportamentos discricionários, que não são diretamente reconhecidos pelo sistema formal, mas que contribuem para um melhor funcionamento da organização (Organ, 1988). Os comportamentos de cidadania organizacional são hoje vistos como comportamentos necessários para a sobrevivência das organizações. Num ambiente cada vez mais dinâmico, caracterizado pelo aumento da competitividade, da inovação e da qualidade, onde a mudança e a imprevisibilidade são uma constante, urge desenvolver e preconizar outro tipo de comportamentos, também eles inovadores, que contribuam para responder às contingências e às imprevisibilidades de forma a prosseguir estratégias para alcançar os objetivos.

Apesar da existência de uma proliferação de estudos sobre os três constructos, não se conhecem investigações que, na sua génese, tenham procurado relacionar os três constructos entre si. Por isso, a discussão que aqui se propõe parte do princípio que, para sedimentar o campo teórico-empírico da área do comportamento organizacional são necessários mais esforços teóricos e empíricos

“em prol da identificação de fontes de associação frutífera entre ‘organizações saudáveis’ e indivíduos saudáveis” (Wilson, Dejoy, Vanderberg, Richardson e McGrath, 2004, citado por Ribeiro, 2009:15).

Ao relacionar a gestão (construtiva) de conflitos com o comprometimento organizacional e com os comportamentos de cidadania organizacional é nossa pretensão, por um lado, chamar a atenção para a sua importância e pertinência no estudo do comportamento humano nas organizações, colocando-os no centro da análise, e, por outro lado, tornar estes constructos mais acessíveis e familiares aos olhos de quem reflete teoricamente (investigadores) e de quem os operacionaliza na prática (dirigentes, chefias, técnicos, entre outros), clarificando a sua verdadeira natureza multidimensional e multidisciplinar.

O interesse em estudar este tema, inserido no estudo dos modos e das formas de gestão dos recursos humanos nas organizações, nas instituições de ensino superior, advém da importância destas no atual contexto de mudança socioeconómica. Parece ser consensual que as instituições de ensino superior têm um papel fundamental no

desenvolvimento do País, no sentido de contribuir para o aumento da sua produtividade e da sua competitividade, através da sistematização e consolidação de políticas centradas no aumento do conhecimento, no aumento das qualificações e no desenvolvimento de competências (individuais e organizacionais) com vista ao incremento da *performance* (individual e organizacional).

A este nível, alguns estudos têm sido desenvolvidos sobre o grupo profissional dos docentes (Thomas, 1977; Esteves, 1992; Wright e O'Neil, 1995; Carlotto, 2002; Oliveira, 2009; Claudino, 2012; Cordeiro, 2014), havendo uma menor intervenção ao nível da investigação sobre os profissionais não docentes destas instituições de ensino. A importância dos profissionais não docentes tem sido efetivamente reconhecida por todos os intervenientes do meio académico (e.g. diretores, chefias ou docentes) mas também do meio empresarial que com estas instituições mantêm proximidade. Todavia, a verdade é que estes profissionais têm sido algo descurados enquanto objeto de estudo central nas investigações científicas.

Os profissionais não docentes dão um inegável contributo para o funcionamento eficaz destas instituições, quer seja através do desempenho eficaz e eficiente das suas funções assegurando a elaboração das tarefas e dos processos administrativos, técnicos e estratégicos, quer seja através das pontes que estabelecem com os demais profissionais (dirigentes, chefias e docentes), ajudando a criar dinâmicas que permitem alavancar o posicionamento estratégico da instituição. Constituem, por isso mesmo, um dos elementos fundamentais destas instituições, estando no centro da cadeia de valor que permite a consolidação destas instituições como agentes estratégicos de desenvolvimento das regiões e do país.

A relevância desta linha de investigação decorre, pois, quanto mais não seja, do desenvolvimento e promoção de políticas e práticas de gestão de recursos humanos qualificantes, suportadas em processos de identificação e análise dos comportamentos e atitudes no e perante o trabalho, porquanto se suspeita, com plausibilidade, que os diferentes profissionais das instituições de ensino superior são um grupo privilegiado (apoiando ou facilitando os processos de qualidade e inovação) para vencer as dificuldades de Portugal no que concerne à modernização e à capacidade de adaptação do seu tecido empresarial. É neste sentido que os profissionais não docentes parecem constituir-se como um elemento essencial na otimização do processo de desenvolvimento

destas instituições, cabendo-lhes dar uma resposta eficaz aos problemas emergentes através da prossecução das estratégias definidas.

Assim sendo, este estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno da gestão (construtiva) de conflitos, bem como das suas consequências para a gestão das organizações. Dada a escassez de estudos e investigações científicas realizadas em Portugal sobre este tema (relação tridimensional dos constructos em análise), este projeto pretende contribuir para:

- aprofundar a compreensão sobre as relações entre a gestão de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional em contexto educativo, assim como contribuir para a eficácia das organizações escolares;
- aprofundar e consolidar a compreensão do fenómeno da gestão (construtiva) de conflitos, em contexto educativo, e das suas consequências para gestão destas instituições;
- aprofundar e consolidar o papel do comprometimento organizacional enquanto dimensão integrante dos novos modos de gestão das organizações em contexto educativo;
- aprofundar e consolidar a importância dos comportamentos de cidadania organizacional no desenvolvimento de uma política efetiva de responsabilidade social na gestão das organizações de ensino;
- auxiliar a formulação e implementação de estratégias de gestão (construtiva) de conflitos por parte dos diferentes agentes das instituições educativas;
- auxiliar a formulação de sistemas de gestão e de gestão de recursos humanos coerentemente articulados com as atitudes comportamentais no e perante o trabalho.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

Procurar-se-á, neste ponto, fazer uma reflexão sobre alguns dos traços estruturais que configuram as organizações da contemporaneidade como organizações onde as questões relacionadas com a análise do comportamento organizacional e da gestão estratégica das pessoas emerge como uma das suas principais características. Daí que o que nos propomos aqui fazer é uma reflexão sobre o *lugar* e o *espaço* que a gestão de recursos humanos – com enfoque nas dimensões comportamentais da gestão de conflitos, do comprometimento organizacional e dos comportamentos de cidadania organizacional. Daí que aquilo a que nos propomos aqui fazer é uma reflexão sobre o *lugar* e o *espaço* que a gestão de recursos humanos – com enfoque nas dimensões comportamentais da gestão de conflitos, do comprometimento organizacional e dos comportamentos de cidadania organizacional – ocupa na gestão contemporânea das organizações. E isto porque é a partir desta abordagem que se poderá compreender o *espaço objetivo* de vantagens e de limitações que têm acompanhado a sua emergência, desenvolvimento e consolidação.

Uma condição parece ser absolutamente necessária para que uma organização tenha sucesso no presente e no futuro: ter capacidade para criar, desenvolver e consolidar uma política de gestão de recursos humanos que contribua de forma clara e decisiva para a prossecução da estratégia das organizações, de forma coerente e integrada, estimulando a inovação e a qualidade, com vista ao alcance dos seus objetivos (Huang, 2001; Pfeffer e Ulrich, 2001; Pablos, 2005; Rose e Kumar, 2006). Para isso, é necessário preconizar uma gestão cada vez mais centrada na e para as pessoas, através da criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de comportamentos construtivos, de compromisso e de entajuda e solidariedade organizacional.

Esta ideia parece à partida demasiado evidente e simplista. Todavia, se considerarmos a gestão de recursos humanos como um ingrediente base que está na génese da produção de conhecimento, conhecimento este que está progressivamente na base da criação de riqueza, então a criação deste ambiente fará (e terá) todo o sentido.

Ora, este ambiente não se alcança por decreto. Para as pessoas serem o verdadeiro motor de desenvolvimento das organizações é necessário, por um lado, que as organizações desenvolvam estratégias de recursos humanos que objetivamente possibilitem uma verdadeira valorização das pessoas, dos seus conhecimentos, das suas capacidades, das suas competências, enfim, dos seus *saberes*, e, por outro lado, na linha do referido no ponto anterior, que as organizações tenham a preocupação de desenvolver estas estratégias não apenas em situações de crescimento e de progresso e de estabilidade mas também e sobretudo em situações de défice, de crise ou, até, de conflito.

Na atualidade, com a globalização, a abertura cada vez mais ao exterior, a livre circulação de bens e serviços, o aumento da concorrência, da competição e da competitividade, e com o aumento da interdependência dos países, o conflito emerge cada vez mais como uma variável presente nas diversas esferas da vida em sociedade, podendo fomentar cada vez mais atitudes nefastas e perigosas intra e inter países, sociedades, organizações, grupos e indivíduos.

O conflito constitui, assim, uma das principais características das sociedades contemporâneas. Apenas através de uma atitude construtiva na sua resolução, ou seja, apenas através do desenvolvimento de estratégias de gestão construtiva do conflito por parte de todos (agentes políticos, económicos, organizacionais, sociais, etc.) é possível construir um futuro mais harmonioso, equilibrado e, portanto, mais promissor, aos diferentes ambientes: político, económico, organizacional, social, etc.

O que nos interessa reter aqui, neste passo, é o ambiente laboral. O ambiente laboral alterou-se significativamente com os avanços tecnológicos, com a aposta na inovação, na I&D, colocando os profissionais em constante tensão entre aquilo que são as suas responsabilidades e o aumento da competitividade do mercado de trabalho.

Paralelamente o mundo do trabalho tem vindo a alterar-se significativamente, desde há já alguns anos, de forma mais incisiva e marcante com a crise de 2008 das dívidas soberanas que afetaram (e afetam ainda) os diferentes países (de forma diferente, é certo),

com implicações no decréscimo das remunerações, no aumento da flexibilidade e da polivalência dos trabalhadores.

Os trabalhadores são, assim, chamados a enfrentar novos desafios, a realizar novas atividades, e a superarem os seus próprios limites o que, inevitavelmente trará consigo, uma maior propensão para o aumento do desgaste (físico e emocional), podendo culminar em comportamentos de *burnout* (Wright e Bonett, 1997; Queirós, Gonçalves e Marques, 2014), ou outros, com efeitos nefastos no ambiente e nas relações de trabalho. É neste sentido que a negociação e a gestão construtiva de conflitos podem ser uma boa resposta às situações conflituais fornecendo mais resultados positivos do que se obteria sem ela. Ou seja, e por outras palavras, a gestão construtiva de conflitos é reconhecida por vários autores como o motor do desenvolvimento organizacional e social, sendo os seus efeitos positivos desde que gerido de forma cooperativa, adequada e “igualmente positiva”, no sentido de alcançar soluções satisfatórias e integrantes em benefício das partes em confronto (Cunha, Silva e Moreira, 2003). A gestão construtiva do conflito traz benefícios vários: alterações de rotinas através da gestão da mudança, pensamento inovador, desenvolvimento do conhecimento, melhoria na realização das funções, fortalecimento da construção de sentimentos de identidade, gera interesse e motivação, fortalece o trabalho em equipa, melhorando a *performance* individual, grupal e organizacional.

Em suma, a forma como a gestão do conflito organizacional é preconizada é importante para o funcionamento e o desenvolvimento da organização, a nível geral, e dos seus profissionais, a nível específico. Se o conflito não for permanente e se for gerido de forma adequada (construtiva, coerente e integrada com as demais dimensões organizacionais), pode constituir-se como uma verdadeira oportunidade para o fomento de comportamentos de compromisso e cidadania organizacional, mas também de criatividade e inovação, maior e melhor comunicação e aumento de comportamentos propensos à redução de tensões (Bacal, 2004, *cit in* Silloto e Andrade, 2014). Em sentido inverso, se o conflito for continuado (no tempo e no espaço) e não gerido de forma adequada pode tornar-se negativo, no sentido de poder destruir relações laborais e conduzir a fracos desempenhos dos profissionais pelo fomento de um clima de insatisfação no trabalho, de comportamentos de absentismo e de *turnover*, pelo desenvolvimento de uma atitude comunicacional mais reduzida e fechada, pela

diminuição do compromisso e lealdade profissional e organizacional (Vivar, 2005 - *cit in* Silloto e Andrade, 2014).

Esta leitura sobre a importância da gestão do conflito nas organizações não é, no entanto, a única disponível. A gestão de conflitos tem suscitado uma variedade de abordagens que pretendem, de uma forma ou de outra, dar conta da sua configuração enquanto processo com evidentes implicações na forma de gestão das organizações. O facto de não haver consenso ao nível das várias conclusões formuladas pelos diferentes autores não impede, porém, que se encontrem proposições que atravessam transversalmente as várias propostas que procuram dar conta da configuração do processo de gestão do conflito nas organizações. Entre essas várias proposições, a que nos interessa explorar aqui é a de que o processo de maturação das organizações, nas sociedades contemporâneas avançadas, culminou numa situação onde a gestão do conflito, na sua vertente construtiva, desempenha, ou pode vir a desempenhar, um papel fundamental no desenvolvimento de comportamentos de comprometimento organizacional e de comportamentos de cidadania organizacional.

1. 1. Gestão (construtiva) de conflitos

Parece insofismável que o *conflito*, com as suas diferentes componentes e dimensões que permitem a sua objetivação, e por isso mesmo, a sua gestão, é um processo fundamental e constitui um dos eixos estruturantes da gestão das organizações.

Definir *conflito* não é simples. Quando nos aproximamos das diferentes concepções sobre o conflito e quando se sistematiza a sua componente concetual, constata-se que todas elas configuram aspetos comuns. Todavia, e apesar dessas similitudes, a verdade é que quando se procede a uma análise mais incisiva e aprofundada, verifica-se que o mesmo se apresenta como ambíguo, complexo, diversificado, dinâmico e, em suma, abrangente (Hocker e Wilmot, 1991, citado por Moreira, 2010), pelo que nem todos os conflitos são iguais, quer na sua intensidade quer na sua extensividade.

A sua natureza abrangente, plural e complexa advém, em primeira instância, do facto da realidade conflitual trespassar as várias dimensões da vida em sociedade (e.g. pessoal, grupal, organizacional, laboral, cultural, religiosa, entre outras), fazendo apelo, por isso mesmo, ao contributo interdisciplinar de várias áreas científicas (e.g. psicologia, sociologia, gestão, entre outras).

Inúmeros autores refletiram sobre a estrutura conceitual do conflito, avançando com diferentes propostas sobre a sua definição. Um dos pioneiros no estudo sobre o conflito é Deutsch (1973), considerado por muitos como o pai da investigação experimental sobre esse constructo (Pruitt, 2018). Para Deutsch (1973) é consistente afirmar-se que o conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível, de uma percepção contrastante e divergente ao nível dos interesses e/ou objetivos. Neste seguimento, e para outros, o conflito é um estado interativo que resulta em desacordo, diferenças, ou incompatibilidade intra ou inter indivíduos ou grupos (Rahim, 1985); surge sempre que uma das partes, seja ela indivíduo, grupo, instituição, ou outra, sente que está sendo estorvada ou irritada pela outra (Van de Vliert, 1985, *cit in* Cunha, 2008); quando se deparam com condutas internas e externas opostas e incompatíveis que acarretam o exercício do poder de um sobre o outro com o objetivo de prevenir obstruir ou prejudicar (Fernandez-Ríos, 1986, *cit in* Cunha, 2008); quando dois ou mais indivíduos ou grupos manifestam possuir preferências opostas (Carnevale e Pruitt, 1992); quando existe uma percebida divergência de interesses ou a crença de que não é possível serem alcançadas as aspirações de ambos, isto é, a convicção, por uma das partes ou de ambas, de que os objetivos em questão não podem ser alcançados em simultâneo (Pruitt e Kim, 1986); quando uma das partes identifica que a outra parte frustrou, ou está prestes a frustrar o seu objetivo, preocupação ou ideia (Sanson e Bretherton, 2001, citado por Silva e Flores, 2014). Em suma, o conflito surge quando duas ou mais partes (pessoas, grupos, instituições, países, etc.) se confrontam para alcançarem objetivos percebidos como sendo incompatíveis, ou seja, quando pelo menos uma das partes revela ter sentimentos de frustração ou irritação causados pela outra parte (Cunha e Leitão, 2016).

No que se refere ao contexto organizacional, Greenhalgh (1987, citado por Cunha, 2008) sugere que o conflito representa um fenómeno ubíquo, tem impacto em todos os processos organizacionais, sendo experimentado sempre que os agentes organizacionais não concordam em qualquer dos temas/áreas/processos/procedimentos que caracterizam a organização.

O conflito organizacional representa um “estado interativo” que se manifesta em contexto, sendo que uma pessoa interage com os outros pelo que pode, assim, ser classificado como interpessoal, intragrupal ou intergruppal (Rahim, 1985). Historicamente, surgiram três matrizes de referência sobre o conflito (Robbins, 1974, citado por Powell,

1992): a *perspetiva tradicional* (todos os conflitos devem ser evitados); a *perspetiva das relações humanas* (o conflito é natural e inevitável); e a *perspetiva interacionista* (o conflito como uma força positiva, essencial para a obtenção do melhor desempenho).

A implicação destas três perspetivas é, então, que na construção do mundo e de cada um dos seus microcosmos, deve avaliar-se sempre se é de evitar o conflito, aceitá-lo ou beneficiar positivamente dele, encorajando-o (Powell, 1992).

A segunda e terceira matriz surgem normalmente associadas, assumindo-se que o comportamento de aceitação do conflito deve ser impulsionado pela sua gestão construtiva. Assim, as três matrizes referidas podem, *grosso modo*, ser sistematizadas em duas grandes perspetivas de análise sobre o conflito: a primeira, mantém a designação de *perspetiva tradicional*, apresenta uma natureza reducionista e sustenta que o conflito parte de situações de natureza disfuncional no processo de interação interpessoal que é representada por desvios individuais ou grupais, que importa eliminar; a segunda, denominada por *perspetiva de gestão construtiva de conflitos*, considera o contexto/ambiente onde ocorre o conflito mais vasto, posicionando-o como um processo de desenvolvimento pessoal e social, sendo, por isso mesmo, complexo, subjetivo e específico, havendo a possibilidade de uma intervenção construtiva sobre o mesmo (Cunha e Leitão, 2016).

A primeira perspetiva tem subjacente uma tendência para ver o conflito como um comportamento que urge evitar e eliminar, porque representa qualquer coisa de negativa e pernicioso para o funcionamento das estruturas sociais. Esta perspetiva está suportada na seguinte narrativa «quando os objetivos, interesses, projetos e metas são diferentes a tendência é para cada uma das partes se concentrar na prossecução dos seus próprios objetivos, interesses, projetos e metas, o que pressupõe que uma das partes, ao ver os seus anseios frustrados, irá preconizar um comportamento destrutivo, e até mesmo violento».

A segunda perspetiva sugere que o constructo é bem mais amplo, na sua génese, e vai para além da mera identificação dos aspetos negativos que incorpora. Revela uma atitude mais positiva e construtiva perante o conflito, sobretudo no que reporta à sua forma de resolução.

Sintetizando, as duas maneiras de considerar, analisar e reflectir sobre as situações de conflitos em contexto organizacional confluem numa postura de maior negatividade ou de maior positividade adotada pelos intervenientes. A primeira olha para o conflito

como um processo exclusivamente prejudicial, que deve ser eliminado e evitado ou, no caso de isso não ser possível, não ser possível deve, pelo menos, minimizar-se os seus impactos. A segunda olha para o conflito como um processo benéfico, motivando os profissionais a desenvolver ações em conjunto com o objetivo de encontrar soluções para resolver o conflito (Chiavenato, 2014; Junior, Hammerschmidt e Júnior, 2010; Martinelli, 2002). Como resultado, os indivíduos tornam-se mais coesos, implicados e comprometidos.

Sendo um processo construído entre as partes, o conflito aparece, desenvolve-se e consolida-se tendo por base um padrão de interação, pelo que é fundamental desenvolver novas formas (cooperativas) de resolução de conflitos (Lapponi, 2000). Por outras palavras, o conflito manifesta aspetos negativos, é certo, mas há que (re)centrar a análise, destacando os aspetos positivos que o mesmo possui. Neste sentido, se os objetivos ou metas das partes envolvidas no conflito forem minimamente conciliáveis, e tiverem algum grau de compatibilidade, é possível desenvolver-se um espírito de cooperação, compromisso, cidadania e entreatajuda, podendo desencadear-se um efeito positivo, beneficiando ambas as partes, fortalecer as equipas e, por arrastamento, a própria organização (Iturbide e Maya, 2000, *cit in* Claudino, 2012). Neste sentido, encarar o conflito como positivo, e desejável, de forma a fortalecer as relações entre os indivíduos e a corrigir problemas emergentes, ganha espaço e centralidade na análise organizacional (Marujo, 2017).

Mas, mais do que a sua definição, interessa-nos aqui focar a forma como ele pode ser gerido. Ou seja, o conflito não se apresenta como algo inevitavelmente negativo. Ele pode mesmo representar um importante contributo para o desenvolvimento do sistema onde ocorre. É por isso que, quando o conflito ocorre, é fundamental dar especial atenção à sua gestão – fazer uma gestão construtiva e positiva do conflito, encarando-o como uma oportunidade (Cunha e Leitão, 2016; Ensari, Camden-Anders e Schlaerth, 2016) – no sentido de ser possível preservar os comportamentos dos seus trabalhadores, especificamente, os de comprometimento e de cidadania organizacional.

A gestão de conflitos é uma das funções subjacente à atividade de enquadramento das organizações. Sendo o conflito a perceção de incompatibilidade de interesses, que decorre da diferença de objetivos, motivações e planos de ação entre duas ou mais partes, é também, e por isso mesmo, podemos afirmá-lo, um fenómeno com que qualquer

gestor/diretor/administrador/supervisor é, inevitavelmente, confrontado. Já dizia Rahim que a gestão organizacional do conflito

“(...) envolve o diagnóstico e a intervenção em conflitos afetivos e substantivos nos níveis interpessoal, intragrupal e intergrupar, e os estilos (estratégias) utilizados para lidar com esses conflitos” (Rahim, 2003:206).

As consequências positivas do conflito nas organizações estão diretamente relacionadas com a forma com que ele é percebido e mediado pelos gestores, ou seja, olhar para o conflito de forma positiva seja ao nível de diferenças de opiniões, visões ou estratégias, seja ao nível do seu contributo no desenvolvimento, na aprendizagem e no enriquecimento pessoal, profissional, cultural e organizacional (Martinelli, 2002).

Consideramos que uma das variáveis fundamentais a analisar na gestão (construtiva) e eficaz do conflito é o estilo de gestão, designadamente o Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma (1979, citado por Rahim, 1985). Os estilos de gestão de conflito representam a forma como as pessoas lidam com o conflito, apresentando os mesmos um conjunto de benefícios e desvantagens que advêm das contingências da situação. O seu modelo, que está enquadrado por duas dimensões principais: “interesse por si próprio” e “interesse pelos outros”, postula a existência de diferentes estilos de gestão que resultam, em grande medida, da influência em simultâneo de duas motivações independentes: alcançar os objetivos próprios e/ou para alcançar os objetivos do outro (Rahim, 1985, 1986, 2002).

Constituindo a “pedra de toque” para as investigações sobre os estilos de gestão do conflito, bem como as situações em que cada um deles é adequado, outras investigações foram desenvolvidas tendo como base o modelo de Rahim e Bonama (1979, citado por Rahim, 1985). Entre elas destaca-se, pela divulgação e utilização, a abordagem desenvolvida por Thomas (1992).

Para Thomas (1992) os estilos de gestão de conflito devem ser interpretados como intenções, sejam elas mais genéricas ou específicas, que cada parte preconiza durante o conflito. Os vários estilos de gestão de conflitos podem assumir um carácter estrutural e enfatizam os mecanismos de diferenciação e integração. A figura 1 representa a concetualização sobre as interações entre as partes e seus resultados.

Os eixos horizontais e verticais representam, respetivamente, o grau em que cada uma das partes percebe que as preocupações do outro e as suas próprias preocupações, respetivamente, seriam satisfeitas por determinada resolução. O ponto A representa a satisfação das preocupações do próprio em detrimento do outro. O ponto B representa a satisfação das preocupações do outro em detrimento das do próprio. O ponto C representa um acordo que satisfaz as preocupações de ambas as partes – integrador. O ponto D representa a não satisfação de ambas as partes, gerando um sentimento de frustração. O ponto E representa um acordo que gera alguma satisfação para ambas as partes, mas não na plenitude – compromisso.

Figura 1: Concetualização sobre as interações e seus resultados



Fonte: Thomas (1992:660).

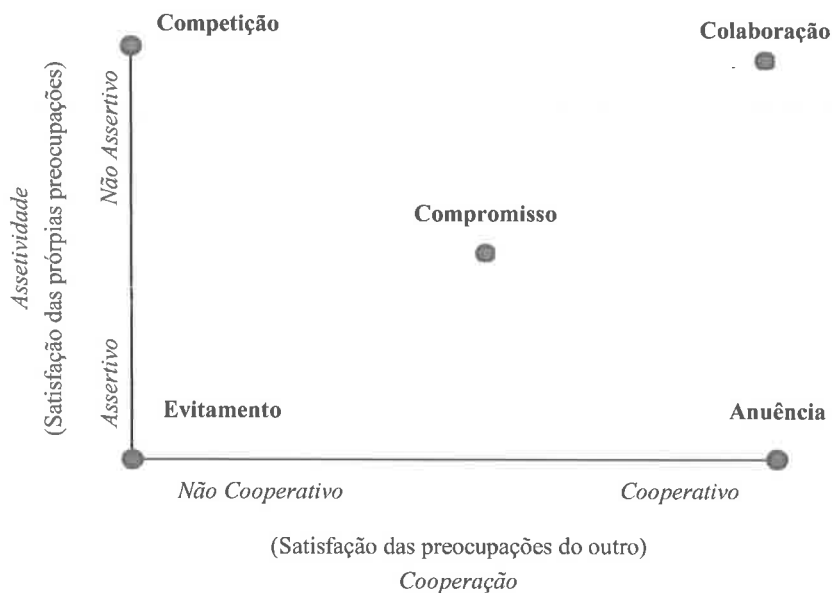
Da inter-relação entre estas diferentes dimensões resulta uma taxonomia bidimensional de intenções estratégicas (figura 2). As intenções estratégicas do próprio são classificadas e definidas ao longo de duas dimensões ortogonias básicas: *assertividade* – a extensão em que a parte tenta satisfazer suas próprias preocupações; e *cooperatividade* – a extensão em que a parte tenta satisfazer as preocupações do outro. Daqui resultam cinco intenções estratégicas, que correpondem a cinco diferentes formas de gerir os

conflitos, a saber: colaboração, compromisso, competição, anuência, e evitamento (Thomas, 1992).

A dimensão “colaboração” – satisfação de interesses mútuos, do próprio e do outro – manifesta-se pela tentativa de chegar a um acordo conjunto, ou seja, pelo esforço despendido com vista a alcançar o(s) objetivo(s) e a(s) expectativa(s) de ambas as partes, tentativa de acordo conjunto (Torres e Cunha, 2014). Caracteriza-se pela assertividade e pela cooperação (Cunha e Leitão, 2016).

A dimensão “compromisso – satisfação, moderada e intermédia, dos objetivos do próprio e do outro – manifesta-se pela tentativa de chegar a um acordo parcial/intermédio quanto à aceitação do(s) objetivo(s) ou da culpa (Torres e Cunha, 2014). Caracteriza-se pela assertividade e pela cooperação médias (Cunha e Leitão, 2016).

Figura 2: Taxonomia bidimensional de intenções estratégicas



Fonte: Thomas (1992:668).

A dimensão “competição” – satisfação dos interesses próprios em detrimento dos interesses do outro – manifesta-se pelo facto do indivíduo pretender atingir os seus próprios objetivos sacrificando os da outra parte, procurando convencer o outro de que o

seu julgamento é o correto (Torres e Cunha, 2014). Caracteriza-se pela assertividade e pela não cooperação (Cunha e Leitão, 2016).

A dimensão “anuência” – satisfação dos interesses do outro em detrimento dos interesses do próprio – manifesta-se pela vontade de apoiar as opiniões do outro, ou seja, o sujeito apoia e defende os interesses e objetivos da outra parte em detrimento dos seus próprios interesses e objetivos (Torres e Cunha, 2014). Caracteriza-se pela cooperação e pela não assertividade (Cunha e Leitão, 2016).

A dimensão “evitamento” – negligencia os interesses de ambas as partes – manifesta-se pelo facto do indivíduo evitar a situação/acontecimento que pode originar conflito, deixando a situação/acontecimento decorrer sem tomar parte por nenhum dos interesses em discussão (do próprio ou do outro) (Torres e Cunha, 2014). Caracteriza-se pela não assertividade e pela não cooperação (Cunha e Leitão, 2016).

Em termos genéricos, o estilo colaboração, e algumas valências do estilo compromisso, tendem a ser utilizados para lidar com problemas estratégicos, já os estilos anuência, competição e evitamento tendem a ser utilizados para lidar com problemas táticos ou problemas do dia-a-dia (Rahim, 1985). Todavia, podemos afirmá-lo, não há uma forma ideal de se gerir o conflito. A gestão funcional e efetiva de um conflito depende da situação, ou seja, considerar que um estilo de gestão do conflito é mais útil e adequado que outros depende da situação em que ocorre e do contexto onde ocorre. A gestão organizacional do conflito é, assim, uma área *contingencial* e *situacional* pois é sensível aos diferentes fatores que envolvem e condicionam o funcionamento das organizações e que mudam constantemente.

O conflito é inevitável nas organizações e as instituições de ensino não são exceção (Rahim, Civelek e Liang, 2018; Hancks, 2014). As instituições de ensino, pela sua própria natureza, possuem algumas características que potenciam o desenvolvimento de situações de conflito, sobretudo em momentos de mudança como são os atuais. O contexto “escola”, ao promover momentos de socialização, constitui um *espaço social* de relações e interações, que, não raras vezes, são pautadas por situações problemáticas entre os seus vários intervenientes com diferentes valores, objetivos e perspetivas (dirigentes, funcionários, professores, estudantes), tornando estas instituições vulneráveis a conflitos (Alzahrani, 2013).

A discrepância de funções, papéis, opiniões e formas de *ser, estar e fazer* em contexto, bem como o confronto entre diferentes modos de interpretar essas mesmas formas de *ser, estar, e fazer*, por parte dos vários protagonistas da comunidade educativa, podem desembocar em situações de conflito efetivo. Nesse espaço de relações e interações convergem diferentes posturas e comportamentos, o que propicia uma diversidade de experiências que urge potenciar, é certo, mas que pode, ao mesmo tempo, ser geradora de situações de conflito, os quais devem, por isso mesmo, ser geridos de forma positiva e construtiva. Mais ainda quando na gestão destes *espaços* – instituições de ensino – confluem aspetos tão importantes e singulares (como sejam a cultura organizacional, os aspetos burocráticos, os aspetos administrativos, os aspetos políticos, os “jogos de poder”, o carácter temporário de algumas funções, sobretudo as de direção e de gestão, as diferenças de papéis, funções e responsabilidade e autonomia; o grau diferenciado de autonomia, enfim, a acentuada diferença de *status* entre quem é docente e quem é funcionário não docente) que tendem a destacar o contraditório e oposto, bem como os conflitos inerentes (Marra e Melo, 2005).

Neste sentido, a gestão eficaz de conflitos em instituições de ensino é crucial para combater as suas eventuais consequências negativas. Os estilos e as estratégias que os profissionais utilizam para fazer a gestão do conflito tende a determinar, em larga medida, a forma como eles se sentem no e perante o trabalho (Silva e Flores, 2014). Os agentes destas instituições precisam consciencializar-se das causas, efeitos e impactos do conflito de modo a que os diferentes profissionais possam tornar-se cada vez mais comprometidos com a sua instituição – o seu nível de comprometimento tem efeitos na produtividade, satisfação no trabalho e resultados organizacionais (Alzahrani, 2013).

1. 2. Comportamentos de comprometimento organizacional

O tema do comprometimento organizacional tem permanecido no centro do debate, desde meados dos anos 70, discutindo-se as questões do comportamento dos indivíduos nas organizações, e mais especificamente procurando analisar e refletir sobre as diferentes abordagens da relação de vinculação entre indivíduo/organização.

A ideia subjacente à sua concetualização remete-nos para a importância do comprometimento organizacional enquanto processo que contribui para a obtenção de vantagens competitivas, podendo ser considerado como um dos *principais fatores críticos*

de sucesso (FCS) das organizações¹. É óbvio que isoladamente seu contributo para o sucesso das organizações é frágil e incipiente. Todavia, em conjugação com outros fatores, um alto nível de comprometimento organizacional dos profissionais pode contribuir decisivamente para a eficiência e para a eficácia da organização, tornando-se, desta forma, fundamental no processo de planeamento estratégico já que poderá determinar em maior ou menor grau o cumprimento dos objetivos definidos (Morrow e Wirth, 1989).

Neste sentido, para Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional pode ser definido como o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, ou seja, como a intensidade e a estabilidade da relação do indivíduo para com a organização em que trabalha, gerando impacto sobre a decisão do profissional de permanecer ou não nessa mesma organização. Esta definição tem subjacente que o comprometimento organizacional não seja considerado, apenas, como uma relação passiva dos indivíduos na e para com a organização, mas sobretudo como uma relação ativa, no sentido de existir uma predisposição para dar algo à organização e atuar em prol do sucesso da mesma (Silloto e Andrade, 2014). A concetualização do comprometimento remete, não raras vezes, para a sua relevância enquanto processo que contribui para o desenvolvimento de cultura de desempenho (Shahid e Azhar, 2013), com implicações no aumento do *empowerment* (Kariuki e Kiambati, 2017), na diminuição do *turnover* (Ahmad, Shahzad, Rehman, Khan e Shad, 2010), no desenvolvimento de uma atitude mais positiva no e perante o trabalho (Cordeiro, 2018; McFarlane e Tetrick, 1991) e para à eficiência da organização (Pinho e Bastos, 2014).

Ao nível da evolução histórica do constructo, o comprometimento organizacional foi numa primeira fase considerado como um conceito unidimensional (Becker, 1960; Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974; Wierner, 1982).

Becker (1960), por um lado, considerou o comprometimento organizacional como uma configuração suportada essencialmente pela perspetiva instrumental (o comprometimento organizacional é, nesta perspetiva, um fenómeno estrutural que advém da tendência do indivíduo para desenvolver a sua atividade com base numa escolha entre permanecer ou sair da organização em função da análise aos custos associados à sua

¹ - Para Boynton e Zmud (1984), o conceito de *fatores críticos de sucesso* refere-se aos elementos que deveriam ter bom desempenho para assegurar o sucesso de uma organização, as competências onde teria de haver uma constante e especial atenção para obter altos níveis de performance e rendimento.

permanência/saída). Por outro lado, Porter *et al.* (1974) consideraram o comprometimento organizacional sustentado essencialmente pela perspectiva afetiva (o comprometimento organizacional é, assim, um fenómeno estrutural que resulta da relação entre o indivíduo identificado e envolvido com a organização, pelo desejo do indivíduo nela querer permanecer). Por outro lado, ainda, Wiener (1982) considerou o comprometimento organizacional essencialmente na sua perspectiva normativa – o comprometimento é, neste sentido, um fenómeno estrutural que advém de pressões normativas para os indivíduos agirem em função dos objetivos e dos interesses da organização.

Todavia, nas últimas décadas, os investigadores da área do comportamento organizacional e da gestão das organizações, têm, unanimemente, reconhecido a configuração multidimensional do conceito, desenvolvendo modelos teórico-empíricos que procuram dar conta dessa mesma configuração (Meyer e Allen, 1991, 1997; Allen e Meyer, 2000). Neste sentido, foi o desenvolvimento da configuração unidimensional do conceito que esteve na génese da discussão teórica e o seu desenvolvimento conduziu ao aparecimento das perspectivas multidimensionais. Estas perspectivas vêm determinar a existência de várias dimensões do conceito, que remetem para diferentes componentes, bem como diferentes causas e diferentes consequências.

A perspectiva multidimensional de comprometimento organizacional de maior relevância é o *Modelo das Três Componentes* de Meyer e Allen (1991). Neste modelo, os indivíduos estão comprometidos através de relações de natureza tridimensional (afetiva, normativa e instrumental), sendo que estas dimensões estão associadas entre si e devem ser analisadas em simultâneo, permitindo uma melhor compreensão sobre o tipo e a intensidade da relação indivíduo/organização (Klein, 2016; Mankanjee, Hartzer e Uys, 2006). Na primeira dimensão (afetiva) o elo de ligação vincutivo entre indivíduo e organização pressupõe a existência de relações de carácter emocional. Na segunda dimensão (normativa), o elo de ligação vincutivo entre indivíduo e organização pressupõe a existência de sentimentos de dever moral para com a organização. Na terceira dimensão (instrumental), o elo de ligação vincutivo entre indivíduo e organização pressupõe a existência de relações baseadas num investimento pessoal do indivíduo com vista à obtenção de retorno (Sabino, Lopes e Nogueira, 2015).

A dimensão afetiva incide no desejo do indivíduo permanecer na organização. Indivíduos com um forte comprometimento afetivo tendem a estar mais satisfeitos com o

trabalho que desenvolvem, contribuindo de forma empenhada para que a organização alcance os seus objetivos – permanecem na organização, e não perspetivam sair. A dimensão normativa incide na obrigação moral que os indivíduos têm para com a organização. Indivíduos com comprometimento normativo elevado tendem a realizar o trabalho com competência, mas sem grande entusiasmo e empenho – permanecem na organização enquanto persistir esta obrigação moral. A dimensão instrumental remete para aspetos relacionados com a necessidade de permanecer na organização. Indivíduos com comprometimento instrumental elevado são dedicados e esforçados no trabalho, procurando simplesmente satisfazer os seus objetivos pessoais – permanecem na organização até encontrarem alternativas ou se os custos da saída forem elevados (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).

As três componentes do constructo de comprometimento organizacional, que correspondem a estados psicológicos distintos, devem ser analisadas em simultâneo de forma a permitir uma melhor compreensão da relação entre o indivíduo e a organização, podendo a relação do indivíduo com a organização apresentar diferentes graus ao nível das três dimensões em simultâneo. A análise da relação entre as componentes do comprometimento organizacional não é consensual, existindo estudos que encontraram relações (por vezes estatisticamente significativas) e estudos que postulam a inexistência de relações entre as suas diferentes componentes.

As instituições de ensino superior possuem algumas características que tendem a potenciar a existência de diferentes níveis de comprometimento organizacional entre os seus diferentes profissionais. Congregando indivíduos com diferentes objetivos profissionais, de diferentes formações e categorias profissionais, os profissionais trabalham de forma interdependente, o que pode propiciar o confronto de diferentes objetivos e perspetivas. Por um lado, a desigual valorização social dos empregos, dos trabalhos e das atividades associadas, entre quem é docente e quem não é docente, as questões relacionadas com a divisão do trabalho, a autonomia na tomada de decisão e o diferente grau de responsabilidade associada são aspetos que podem estar na origem e ser fontes de níveis de comprometimento diferenciado. Por outro lado, os profissionais que assumem cargos de gestão na área do ensino tendem a incorporar mais facilmente os valores e os objetivos da organização, os quais estão frequentemente em harmonia com

os seus próprios valores profissionais, pelo que tendem a apresentar níveis de comprometimento mais elevado com a instituição em que trabalham.

Num estudo com os docentes do ensino superior verificou-se que, entre outras conclusões, estes profissionais possuem um comprometimento elevado relativamente à instituição, permanecendo na instituição essencialmente porque *desejam e gostam* (sobrevalorização da dimensão afetiva do comprometimento organizacional face às restantes componentes do comprometimento) (Cordeiro, 2014).

Sendo escassos os estudos que abordam o comprometimento organizacional dos profissionais não docentes nas instituições de ensino (dirigentes, técnicos superiores, especialistas, assistentes técnicos e assistentes operacionais), consideramos importante conhecer melhor esta realidade. Pelas suas características e pela natureza das suas funções, estes profissionais são fundamentais na conceção e implementação de um conjunto de processos, políticas e práticas que sustentam toda e qualquer estratégia organizacional, imprescindível para o alcance dos objetivos destas instituições.

O comprometimento organizacional, enquanto instrumento que alicerça a relação indivíduo/organização e que possibilita que os profissionais desempenhem atividades em nome da organização com a qual estão comprometidos, tem-se revelado determinante para o desenvolvimento das organizações, conduzindo a comportamentos desejáveis tanto para as organizações como para os profissionais (Jarros, 2007; Rego e Souto, 2004; Meyer e Allen, 1997; Organ e Ryan, 1995). O impacto que tem, ou pode ter, na melhoria da eficácia e da eficiência organizacional faz com que seja um vetor estruturante da gestão das organizações.

1. 3. Comportamentos de cidadania organizacional

Para fazer face à mudança, as organizações devem procurar antecipá-la através de uma atitude proactiva – agir em vez de reagir. Só organizações dinâmicas, inovadoras e com uma atitude proactiva face às adversidades, conseguem estar munidas das ferramentas necessárias para fazer face à mudança. Neste contexto, as organizações tendem a adotar estruturas mais flexíveis e horizontais, pouco hierarquizadas, planeando em função dos perfis de competências, apostando em carreiras multifuncionais (desaparece o conceito de pertença a uma função), no trabalho em equipa e no espírito de cooperação e solidariedade entre os seus profissionais. Para isso, necessitam ter os seus

quadros profissionais positivamente *comprometidos* com a organização. Paralelamente, precisam também possuir profissionais polivalentes e flexíveis que desenvolvam ações inovadoras, espontâneas e cooperantes que ultrapassem os meros requisitos formais exigidos pelos conteúdos funcionais definidos. Já que

“qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (Katz, 1964, citado por Neves e Paixão, 2014:35).

Várias perspectivas têm sido desenvolvidas sobre os comportamentos de cidadania organizacional, as quais têm desembocado numa multiplicidade de designações sugeridas: enquanto uns falam em comportamentos extra-papel (Katz e Khan, 1978; Van Dyne, Cummings e Parks, 1995), outros em espontaneidade organizacional (George e Brief, 1992) e outros ainda em desempenho contextual (Borman e Motowidlo, 1993).

Independentemente da designação mobilizada para a definição deste tipo de comportamentos, a ideia generalizada, que trespasa as diferentes abordagens, é a de que os mesmos têm subjacente a descrição dos comportamentos dos indivíduos nas organizações que estão para lá das funções e dos papéis formalmente prescrita(o)s e que advêm de uma vontade superior para cooperar na realização das tarefas, atividades e funções. Há como que um certo voluntarismo no desempenho das funções, numa clara manifestação de solidariedade profissional. Ou seja, e por outras palavras, este voluntarismo parece estar integrado

“numa conceção de organização marcada pela agregação de esforços cooperativos, como determinante na produção de gestos construtivos relativamente à organização” (Neves e Paixão, 2014:35).

De acordo com Neves e Paixão (2014), a expressão *comportamentos de cidadania organizacional* foi utilizada inicialmente por Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983) numa investigação que pretendeu analisar a natureza, as causas e os efeitos deste tipo de desempenho em duas instituições do setor bancário. Nessas investigações, os comportamentos de cidadania organizacional surgem associados ao desempenho de atividades/tarefas que as chefias consideram uma mais valia, na medida em que aumentam a eficácia/eficiência da organização ao mesmo tempo que facilitam o exercício da sua

função de chefia, mas que não podem exigir aos seus subordinados por não serem atividades prescritas no perfil de função.

Neste estudo, os autores encontraram dois fatores principais que se enquadram neste tipo de comportamentos: o *altruísmo*, que inclui os comportamentos que têm efeito direto, imediato e intencional na ajuda de alguém em situação de face-a-face (e.g. ajudar os colegas sobrecarregados, ajudar colegas que estiveram ausentes por motivos justificados, ajudar o supervisor no seu trabalho, fazer sugestões inovadoras de melhoria, etc.); e a *conscienciosidade*, que inclui os comportamentos que, não tendo efeito imediato e direto na ajuda a alguém, contribuem para um melhor funcionamento da organização (e.g. chegar a horas, avisar com antecedência aquando de ausências previstas e programadas, fazer pausas curtas, etc.) (Neves e Paixão, 2014).

Estes contributos iniciais abriram um amplo campo para a reflexão sobre os comportamentos de cidadania organizacional enquanto importante processo analítico no âmbito da gestão das organizações e do comportamento humano nas organizações. Todavia, o desenvolvimento mais importante deste constructo, e talvez até mais consensual, deve-se a Organ (1988). Para este autor, os *comportamentos de cidadania organizacional* representam comportamentos discricionários, não exigidos formalmente pela função, mas que contribuem para um melhor funcionamento da organização já que reforçam a sua eficácia. Nas suas palavras, o constructo refere-se a comportamentos individuais discricionários

“não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas, mas que no seu conjunto promovem o eficaz funcionamento da organização” (Organ, 1988:4).

Estes comportamentos têm incorporado uma grande carga de informalidade – ao não serem prescritos carecem de formalização – manifestando-se de diferentes formas e possuindo diferentes ramificações como sejam a colaboração/apoio aos diferentes profissionais (colegas, chefias, subordinados, clientes, etc.); o desenvolvimento de uma atitude proativa e espontânea na apresentação de sugestões de melhoria; a promoção de estratégias de divulgação e de comunicação da imagem da organização tanto interna como externamente; ou até a defesa intransigente dos interesses da organização em reuniões, feiras, workshops.

Os comportamentos de cidadania organizacional representam, assim, comportamentos discricionários, não exigidos formalmente pela função, mas que contribuem para um melhor funcionamento da organização já que reforçam a sua eficácia e produtividade (Organ, 1997), a satisfação profissional, o comprometimento e a lealdade ao trabalho (Bhatla, 2013), a percepção de justiça organizacional (Rauf, 2014) e o engajamento no trabalho pelo reconhecimento organizacional e apoio à gestão de carreiras (Latha e Deepa, 2017). São, para Bogler e Somech (2005), comportamentos voluntários, que devem gerar benefício para a organização e que têm uma natureza multidimensional. Nesta perspectiva, os comportamentos de cidadania organizacional incluem três características chave:

“(i) a voluntariedade do comportamento, ou seja, a não descrição do mesmo na análise de funções ou posto de trabalho, pelo que a sua não realização não é passível de punição; (ii) o seu não reconhecimento nem integração no sistema formal de recompensas; (iii) a ideia de que, no conjunto, estes comportamentos promovem o eficaz funcionamento da organização” (Neves e Paixão, 2014:36).

Por outras palavras, o conceito de comportamentos de cidadania organizacional comporta, na perspectiva de Organ (1988), atributos relacionados com a *discricionariedade*, a *não-recompensa* e a *eficácia*.

O primeiro atributo, a *discricionariedade*, pressupõe que este tipo de comportamentos não está prescrito formalmente no perfil de funções do profissional, constituindo, por isso mesmo, ações voluntárias, executadas por escolha pessoal. O problema que aqui se coloca é que alguns comportamentos tidos como comportamentos de cidadania organizacional são igualmente considerados parte integrante da própria função (Organ, 1997, citado por Cordeiro, 2014).

O segundo atributo, a *não-recompensa*, pressupõe que este tipo de comportamentos esteja desprovido de qualquer retorno tangível para o profissional. O problema é que existem comportamentos de cidadania organizacional que podem exercer influência sobre as chefias e os dirigentes, incentivando a futuras recompensas, promoções ou aumentos salariais, pelo que, apesar do pressupor comportamentos não afetos a recompensas, estes comportamentos têm fortes hipóteses de suscitar, indiretamente, recompensas (Organ, 1997, citado por Cordeiro, 2014).

Em virtude das limitações evidenciadas pelos atributos *discricionariiedade* e *não recompensa*, Organ (1997) manteve, no desenvolvimento das suas análises posteriores sobre os comportamentos de cidadania organizacional, apenas o atributo da *eficácia*. Nesta perspetiva, o constructo deve ser entendido como um conjunto de comportamentos que, em termos genéricos, contribuam decisivamente para a eficácia das organizações. O constructo passou, então, a incluir o comportamento que tem como objetivo a *melhoria do contexto (desempenho contextual)* e que apoia a execução da tarefa (*desempenho da tarefa*).

O *desempenho contextual* incide no conjunto de ações que não reportam diretamente às principais funções, mas que contribuem para a eficácia das organizações ao estruturarem o contexto organizacional (sobretudo social e psicológico), servindo de base para o desenvolvimento das atividades e dos processos da tarefa (por exemplo, ajuda a colegas, defesa da reputação da organização, bons relacionamentos interpessoais, assunção de novas responsabilidades (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007). Já o *desempenho na tarefa* incide no conjunto de ações que reportam diretamente às principais funções, contribuindo direta (por meio de implementação de uma parte do seu progresso tecnológico) ou indiretamente (proporcionando-lhe materiais ou serviços necessários) para o núcleo técnico da organização e, portanto, para a sua eficácia (Rego e Jesuíno, 2002).

Neste sentido, o desempenho contextual serve de base para o desenvolvimento das atividades subjacentes à tarefa (e.g. apoio e ajuda a colegas, defesa da imagem e da reputação da organização, boas relações pessoais e profissionais, novas responsabilidades (Cunha *et al.*, 2007).

Ao incluir os processos de desempenho contextual e de desempenho na tarefa como elementos constituintes dos comportamentos de cidadania organizacional, mantendo o atributo da eficácia e excluindo os atributos da discricionariiedade e da não-recompensa, deixam de existir os tradicionais constrangimentos relacionados com a necessidade de identificar se um determinado comportamento é ou não parte integrante da função – deixa de haver preocupação com uma eventual recompensa adicional que o profissional que preconizou tal comportamento possa vir a receber.

O constructo dos comportamentos de cidadania organizacional é considerado por alguns autores (e.g., Smith *et al.*, 1983; McCrae e Costa, 1987; Bogler e Somech, 2005;

Ribeiro, 2009; Wang e Tasi, 2010; Pourgaz, Naruei e Jenaabadi, 2015) numa perspetiva multidimensional, sendo constituído por cinco dimensões ou fatores: altruísmo; conscienciosidade, cortesia; desportivismo; e virtude cívica.

O *altruísmo* é um comportamento voluntário, muitas vezes unilateral, em que o profissional ajuda pessoas específicas com dificuldades ou tarefas organizacionalmente relevantes, bem como recém-chegados ou pessoas pouco qualificadas, sem esperar ser retribuído por isso (Pourgaz *et al.*, 2015; Smith *et al.*, 1983).

A *conscienciosidade* é um comportamento tido por um profissional que executa a função superando os requisitos mínimos ou, pelo menos, os requisitos esperados desse mesmo exercício. Este comportamento permite indiciar que um determinado profissional é organizado, responsável e trabalhador. É um comportamento praticado, sobretudo, por indivíduos que demonstram elevada entrega e dedicação ao trabalho (Ribeiro, 2009), otimizando, de forma opcional, o desempenho das responsabilidades organizacionais para lá dos requisitos de trabalho determinados.

A *cortesia* é um comportamento característico de profissionais que se preocupam com a prevenção de possíveis riscos futuros. O profissional age de forma a prevenir, ou pelo menos minimizar, a ocorrência de problemas com os outros (Pourgaz *et al.*, 2015), tendendo a reduzir os conflitos no grupo e o tempo que passam a tentar solucioná-los (Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach, 2000; Ribeiro, 2009).

O *desportivismo* é um comportamento que se baseia na tolerância a irritações provenientes do ambiente organizacional. O indivíduo tende a evitar queixas perante os problemas, tolera situações desconfortáveis e incómodas, e adapta-se às dificuldades e a um ambiente de trabalho difícil (Ribeiro, 2009), manifestando tolerância e perdão sem demonstrar protesto ou desconforto, sobrevalorizando os aspetos positivos da organização (Pourgaz *et al.*, 2015).

A *virtude cívica* está relacionada com as responsabilidades e funções ativas que os profissionais assumem enquanto cidadãos organizacionais (Pourgaz *et al.*, 2015). Estes profissionais tendem a revelar níveis elevados de comprometimento e envolvimento, consequência sobretudo da sua participação responsável na vida política da organização (Ribeiro, 2009). Neste sentido, um bom cidadão organizacional não só deve estar ciente das questões do dia-a-dia, mas deve analisá-las, comentá-las e participar ativamente na sua resolução (Wang e Tasi, 2010).

Os comportamentos de cidadania organizacional alicerçam-se e, por vezes, são consequência dos comportamentos de comprometimento organizacional, ou seja, são comportamentos que se consubstanciam em sentimentos de cidadania relativamente à organização, que permite que os profissionais desempenhem atividades em nome da organização com a qual estão comprometidos e empenhados sem que a tal sejam formalmente obrigados.

1. 4. Gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional

Neste ponto procede-se à identificação e reflexão sobre as potenciais relações e contactos que os constructos “gestão de conflitos”, “comprometimento organizacional” e “cidadania organizacional” estabelecem entre si, com a inclusão das variáveis sociodemográficas e profissionais enquanto variáveis de contexto. As relações que os três constructos mantêm entre si e os efeitos que têm, ou podem vir a ter, na melhoria da eficácia e da eficiência organizacional, permite considerá-los como vetores estruturantes da gestão das organizações, em termos genéricos, e da gestão dos recursos humanos, em termos específicos.

1.4.1. Variáveis sociodemográficas e profissionais e gestão de conflitos

No centro do debate sobre o conflito organizacional encontramos os estudos sobre a inter-relação entre a gestão construtiva de conflitos e demais variáveis, procurando identificar as suas causas e as suas consequências. Ao nível das causas destacam-se os estudos que remetem para a análise das variáveis sociodemográficas e profissionais, ao nível das consequências destacam-se os estudos que remetem para o aumento do comprometimento organizacional.

Nos modelos causais é possível identificar algumas tendências que confirmam a importância das variáveis individuais e profissionais na diferença dos estilos de gestão de conflitos.

No que se refere à variável sexo e antiguidade, apesar de não haver um consenso estabelecido nas conclusões, existindo mesmo quem não encontre diferenças significativas na utilização dos estilos de gestão do conflito entre homens e mulheres (Hasani, Boroujerdi, Sheikhesmaeili e Aeini, 2014) e por níveis de antiguidade (Torres, 2012), alguns autores defendem que as características individuais e profissionais (sexo e

experiência profissional) têm influência significativa na adoção do estilo de gestão de conflito (McIntyre, 2007), outros consideram que, entre os profissionais sem experiência de gestão, as mulheres consideram-se mais integradoras, complacentes e comprometedoras (Korabik, Baril e Watson, 1993).

Rego e Jesuíno (2002) consideram que as categorias profissionais e as funções tendem a estar na origem de diferentes estilos, sendo que os gestores assumem uma estratégia de maior colaboração e anuência e de menor evitamento. A este nível, Watson e Hoffman (1996) constataram que os gestores com mais poder tendem a ser mais cooperativos, ao invés, quando o seu poder diminui tendem a tornar-se mais competitivos.

Hipótese 1: existem diferenças estatisticamente significativas na escolha dos estilos de gestão de conflitos em função da variável sociodemográfica sexo (h1a) e das variáveis socioprofissionais antiguidade (h1b), cargo profissional (h1c) e local de exercício da função (h1d).

Nos modelos consequenciais, ao nível dos efeitos positivos, destacam-se os estudos que confirmam a importância da gestão de conflitos na melhoria dos níveis de envolvimento e de comprometimento organizacional (e.g., Hussein, Al-Mamary e Hassan, 2017a; Alzahrani, 2013; Nair, 2008).

1.4.2. Gestão de conflitos e comprometimento organizacional

O impacto da gestão de conflitos, quando associada à conceção e preconização de estratégias de resolução do conflito construtivas, pode revelar-se positivo, conduzindo a comportamentos de implicação e de comprometimento do trabalhador para com a organização e vice-versa.

No que concerne à relação entre a gestão de conflitos e o comprometimento organizacional, as perspectivas são muitas e variadas, com resultados nem sempre consistentes entre si, havendo mesmo quem contrarie essa relação (Ntege, 2010; Silloto e Andrade, 2014). Porém, esta relação ganha relevo com os estudos de Nair (2008) sobre o papel das emoções na gestão do conflito, que postula que o envolvimento em conflitos exige que os profissionais estejam emocionalmente conectados e, por inerência, comprometidos com a organização.

A este nível Hussein et al. (2017a) desenvolveram um estudo sobre a relação entre os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos profissionais da Universidade de Sana e o comprometimento organizacional em três níveis (individual, grupal e organizacional), tendo os resultados corroborado a presença dos cinco estilos de gestão de conflitos, pela seguinte ordem decrescente: competição, evitamento, colaboração, compromisso e anuência. Paralelamente, os resultados mostraram ainda que quatro estilos de gestão de conflitos (anuência, colaboração, compromisso, evitamento) se relacionam positivamente com os três níveis de comprometimento organizacional. Conclusões similares obteve Al-Jawazneh (2015) que constatou que os estilos de gestão de conflitos preconizados pelos profissionais das empresas farmacêuticas na Jordânia têm uma influência decisiva e estatisticamente significativa nas dimensões do comprometimento organizacional.

Nesta linha de abordagem, DeChurch e Marks (2001) e Vigil-King (2000) concluíram que os estilos de gestão de conflitos de colaboração e de compromisso tendem a gerar uma maior compreensão entre os membros de uma equipa aumentando o compromisso com a organização. Resultados similares encontraram Dobkin e Pace (2006) e Kassim e Ibrahim (2014). Os primeiros verificaram correlações significativas entre o estilo de gestão de conflito de compromisso e o comprometimento organizacional. Os segundos encontraram relações estatisticamente significativas e preditivas dos estilos da gestão de conflitos colaboração e compromisso na variação do comprometimento organizacional dos profissionais de instituições bancárias de Penang (Malásia) – profissionais com elevado compromisso e colaboração estão mais fortemente comprometidos com a organização. A este nível, Balay (2007) concluiu que tanto a identificação/afetivo quanto a internalização/normativo são determinantes significativas na utilização de estratégias de compromisso e de colaboração.

Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015) verificaram que três estilos de gestão de conflito (colaboração, anuência e compromisso) manifestaram correlações significativas com o comprometimento organizacional, sendo que os estilos de evitamento e de competição tendem a possuir menores níveis de comprometimento. Recomendam, por isso, a necessidade de institucionalizar políticas e práticas de gestão de conflitos ao nível organizacional, de modo a originar uma maior participação dos profissionais.

Hipótese 2: o estilo de gestão de conflitos de compromisso relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (h2a) e normativo (h2b) e negativamente com o comprometimento instrumental (h2c).

Hipótese 3: o estilo de gestão de conflitos de colaboração relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (h1a) e normativo (h3b) e negativamente com o comprometimento instrumental (h3c).

Hipótese 4: o estilo de gestão de conflitos de anuência relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (h4a) e normativo (h4b) e negativamente com o comprometimento instrumental (h4c).

Já o estilo de competição revelou-se o único associado ao comprometimento baseado na conformidade/instrumental no estudo de Balay (2007). A adoção de uma cultura competitiva e dominadora de gestão de conflitos tende a estar, nesta perspetiva, consistentemente associada a profissionais com uma consciência analítica forte sobre os custos relacionados com a sua saída da organização. Tal não significa que os indivíduos com comprometimento instrumental deem como resposta desempenhos inferiores. Uma cultura competitiva de gestão de conflitos associada a comprometimento instrumental surge, não raras vezes, associada a desempenhos, individuais e de grupo, positivos no trabalho (Pruitt e Carnevale, 1993). Enquanto a relação se mantiver a satisfação das necessidades individuais e das expectativas relativamente às recompensas financeiras, de *status* e de autonomia tendem a afetar o comprometimento instrumental, sendo este o resultado de uma avaliação individual dos benefícios e dos custos associados (Al-Jawazneh, 2015).

No mesmo sentido vão as conclusões de Silloto e Andrade (2014) num estudo realizado aos líderes (responsáveis de serviços/equipas) de uma instituição de saúde privada. Identificaram apenas uma relação com o estilo competição, o qual se apresenta como o estilo mais utilizado pelos líderes com comprometimento instrumental. Nesta perspetiva, poder-se-á dizer que quando se utiliza uma forma mais competitiva e dominadora de gerir o conflito maior propensão existe para sobressair a perceção que o profissional tem face às trocas celebradas enquanto parte integrante da organização – o

estilo competitivo pressupõe geralmente soluções e processos que exigem uma relação mais instrumentalizada entre indivíduo e organização.

Hipótese 5: o estilo de gestão de conflitos de competição relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental (h5a) e negativamente com o comprometimento afetivo (h5b) e normativo (h5c).

Finalmente, o estilo de gestão de conflitos evitamento tende a ser o que menos influência tem no desenvolvimento de comportamentos de comprometimento organizacional. Tal situação é corroborada pelos estudos de DeChurch e Marks (2001), Vigil-King (2000) para quem este tipo de gestão de conflitos tende a gerar uma menor compreensão entre os membros de uma equipa diminuindo o compromisso organizacional. Com uma abordagem similar, Kassim e Ibrahim (2014) consideraram que o estilo de evitamento tem um efeito negativo no comprometimento dos profissionais com a organização. Este efeito tenderá a fazer-se sentir, sobretudo, ao nível do comprometimento afetivo e normativo.

Para Hussein, Al-Mamary e Hassan (2017b), Wanyonyi et al. (2015) e Balay (2007) o desenvolvimento de uma postura de evitamento ao conflito pode constituir um entrave à sua resolução já que propícia o desenvolvimento de comportamentos meramente individuais, em detrimento do coletivo, que tendem a levar a associações negativas com o comprometimento organizacional.

Hipótese 6: o estilo de gestão de conflitos de evitamento relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental (h6a) e negativamente com o comprometimento afetivo (h6b) e normativo (h6c).

Conflitos bem geridos entre os profissionais podem conduzir ao aumento do seu comprometimento com a organização, através do reforço da sua participação, identificação e implicação com a mesma, enquanto que conflitos não resolvidos, ou geridos de forma ineficiente, tenderão a aumentar o desejo e a propensão para os profissionais abandonarem organização (Hussein et al., 2017b). Pode, assim, afirmar-se que a gestão de conflitos e o comprometimento organizacional estão intimamente

relacionados e são fundamentais no processo de avaliação do contributo dos diferentes profissionais na maximização dos resultados, tanto individuais como organizacionais.

1.4.3. Comprometimento organizacional e cidadania organizacional

O comprometimento organizacional tem assumido, nas últimas décadas, uma importância crescente na gestão das organizações e constitui um dos fundamentos basilares para a gestão das pessoas pelo contributo que oferece à análise dos comportamentos dos profissionais no e perante o trabalho (Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva e Pinho, 2013).

No que concerne à relação entre comprometimento organizacional e estrutura organizacional dos comportamentos de cidadania, as perspetivas são muitas e variadas, havendo mesmo quem a contrarie (Khaleh e Naji, 2016). Todavia, a perspetiva dominante converge na existência de relação entre os dois constructos. Argumentam os seus defensores que os profissionais comprometidos esforçam-se mais discricionariamente no trabalho, criando valor para a organização ao contribuírem para a melhoria do bem-estar pessoal e organizacional (Meyer e Allen, 1997; Jarros, 2007), aumentando a confiança dos trabalhadores nos líderes e a percepção de que existe justiça organizacional (Siqueira, 1995), o aumento da eficácia e da eficiência das atividades organizacionais (Bisotoon, Khabat e Seddegheh, 2013) e a maximização da performance individual e organizacional (Pinho e Bastos, 2014; Shahid e Azhar, 2013; Rego e Souto, 2004).

Kariuki e Kiambati (2017), na análise sobre a relação entre *empowerment*, comportamentos cidadania organizacional e desempenho organizacional dos trabalhadores de uma empresa do setor da transformação, concluíram que o comprometimento organizacional tem uma relação positiva significativa com os comportamentos de cidadania organizacional e com o *empowerment*, constatando também que o comprometimento é uma dimensão mediadora da relação entre o *empowerment* dos trabalhadores e a performance da organização.

Danish e Shahid (2015), num estudo que teve como objetivo determinar o impacto do comprometimento organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional dos profissionais do setor bancário em Lahore (Paquistão), concluíram pelo impacto positivo do comprometimento afetivo no desempenho extra-papel. São profissionais que se sentem emocionalmente ligados às suas organizações, o que os leva a engajarem-se

mais com este tipo de comportamentos de cidadania organizacional (extra-papel) e, por inerência, a melhorarem os seus desempenhos profissionais nas atividades estritamente relacionadas com as suas funções. Conclusões idênticas obtiveram Ghosh, Reio e Haynes (2012), para os quais a dimensão afetiva do comprometimento organizacional desempenha um papel fundamental na intenção dos *mentors* e dos *protégés* se engajarem em comportamentos de cidadania organizacional.

Pourgaz et al. (2015) encontraram correlações positivas, com relevância, entre os comportamentos de cidadania organizacional e o comprometimento organizacional dos administradores de uma escola secundária em Zahedan (Irão). Considerando as dimensões de cidadania organizacional, identificaram uma relação positiva significativa entre conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica e cortesia e compromisso organizacional. Neste âmbito, Jafari, Sadeghi e Khodayari (2011) chegaram a resultados idênticos nos profissionais de um Hospital no Teerão (Irão). Por seu lado, Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi e Mahdevar (2013) concluíram pela relação positiva direta entre o comprometimento organizacional com os comportamentos de cidadania organizacional, especialmente ao nível do altruísmo e da consciencialização. Ribeiro (2009) evidenciou apenas uma relação positiva significativa entre comprometimento normativo e comportamentos altruístas.

Cordeiro (2014), num estudo sobre os professores de uma instituição de ensino superior, analisou em que medida os comportamentos de cidadania organizacional se relacionam com o comprometimento organizacional. Os resultados obtidos indicam que os indivíduos com níveis superiores de comprometimento organizacional tendem a assumir, mais frequentemente, comportamentos de cidadania organizacional. Neste sentido, o comprometimento tende a diferir consoante os comportamentos de cidadania organizacional nas suas dimensões, a saber: relação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional “altruísmo” e “virtude cívica”; relação negativa com significância estatística entre o comprometimento normativo e o comportamento de cidadania organizacional “desportivismo” e positiva mas sem significância estatística com os comportamentos “altruísmo, “conscienciosidade”, “virtude cívica” e “cortesia”; relação negativa com significância estatística entre o comprometimento instrumental e os comportamentos de cidadania organizacional, com exceção do “desportivismo”.

Ao nível do ensino, destaque ainda para os estudos de Bhatla (2013) e de Hasani, Boroujerdi e Sheikhesmaeili (2013). Bhatla (2013) concluiu que o corpo docente das instituições de ensino superior privadas manifesta ter elevados comportamentos de cidadania organizacional quando estão mais conectados com a mesma em termos de satisfação no trabalho, comprometimento e lealdade no e perante o trabalho. Os resultados da pesquisa de Hasani et al. (2013), direcionada para os profissionais dos departamentos de educação física de várias províncias do Irão, revelaram existir significância na relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e as três dimensões do comprometimento, que tende a aumentar a eficácia e eficiência das atividades da organização. Recomendam mesmo que os gestores destas instituições devem especificar os principais objetivos e valores da organização, devem ter uma comunicação eficaz e devem conhecer os valores dos trabalhadores para aumentar a taxa de comprometimento das equipas – procurar harmonizar os valores dos trabalhadores com os valores da organização, de forma coerente e consistente, de forma a que os diferentes profissionais se tornem responsáveis pelo sucesso da organização, contribuindo para melhorar as funções e o papel da organização através de ações voluntárias.

A este nível, Rego e Souto (2004) identificaram um maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania, sobretudo nos indivíduos comprometidos afetivamente com a organização, sendo que os fatores que fornecem uma maior predição para esses comportamentos são o espírito de camaradagem, credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Neste sentido, quanto mais um indivíduo se sinta ligado emocionalmente à organização, maior propensão terá para ter comportamentos associados a um “bom profissional”, construindo e consolidando um sentimento de implicação e de lealdade. Quanto mais o indivíduo esteja instrumentalmente comprometido com a organização maior tendência terá para ter comportamentos e desempenhos que advêm apenas do papel formalmente exigido (Rego e Souto, 2004).

Para Meyer e Allen (1997) os comportamentos de cidadania organizacional – relacionados com a postura no e perante o trabalho, com o bem-estar do profissional e com a sua valorização – estão em grande medida associados ao comprometimento organizacional. Estes autores confirmaram a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre o comprometimento afetivo (e em menor escala

também o comprometimento normativo) e os comportamentos de cidadania organizacional, com resultados evidentes na melhoria do bem-estar pessoal e organizacional.

Shore e Wayne (1993), num estudo sobre a relação entre o comprometimento organizacional e o suporte organizacional percebido pelos profissionais (trabalhadores e seus supervisores diretos) de uma grande empresa multinacional dos Estados Unidos da América, constataram relações positivas e significativas entre o comprometimento afetivo e a percepção de suporte organizacional (identificando este como o melhor preditor) com os comportamentos de cidadania organizacional de altruísmo e de cortesia. Inversamente, o comprometimento instrumental apresentou relações negativas com esses mesmos constructos. Estes resultados estão em consonância e são consistentes com a perspectiva de Organ (1990), o qual constatou a existência de correlações significativas com o comprometimento afetivo e com o normativo, confirmando ainda que a teoria das trocas sociais fornece uma estrutura conceitual importante para a análise da percepção de suporte organizacional – profissionais que se sentem mais apoiados pela organização tendem a retribuir esse apoio, envolvendo-se em comportamentos de cidadania organizacional.

Hipótese 7: o comprometimento afetivo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional de altruísmo (H7a), cortesia (H7b), conscienciosidade (H7c), virtude cívica (H7d) e desportivismo (H7e).

Hipótese 8: o comprometimento normativo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional de altruísmo (H8a), cortesia (H8b), conscienciosidade (H8c), virtude cívica (H8d) e desportivismo (H8e).

Hipótese 9: comprometimento instrumental correlaciona-se negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional de altruísmo (H9a), cortesia (H9b), conscienciosidade (H9c), virtude cívica (H9d) e desportivismo (H9e).

Enquanto instrumento que alicerça a relação indivíduo/organização os comportamentos de comprometimento organizacional têm-se revelado determinantes para o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. O impacto dos

comportamentos de comprometimento organizacional pode revelar-se positivo, conduzindo a comportamentos desejáveis tanto para as organizações como para os profissionais (Jarros, 2007). As relações que os dois constructos mantêm entre si e os efeitos que têm, ou podem vir a ter, na melhoria da eficácia e da eficiência organizacional, permite considerá-los como vetores estruturantes da gestão das organizações, em termos genéricos, e da gestão dos recursos humanos, em termos específicos.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

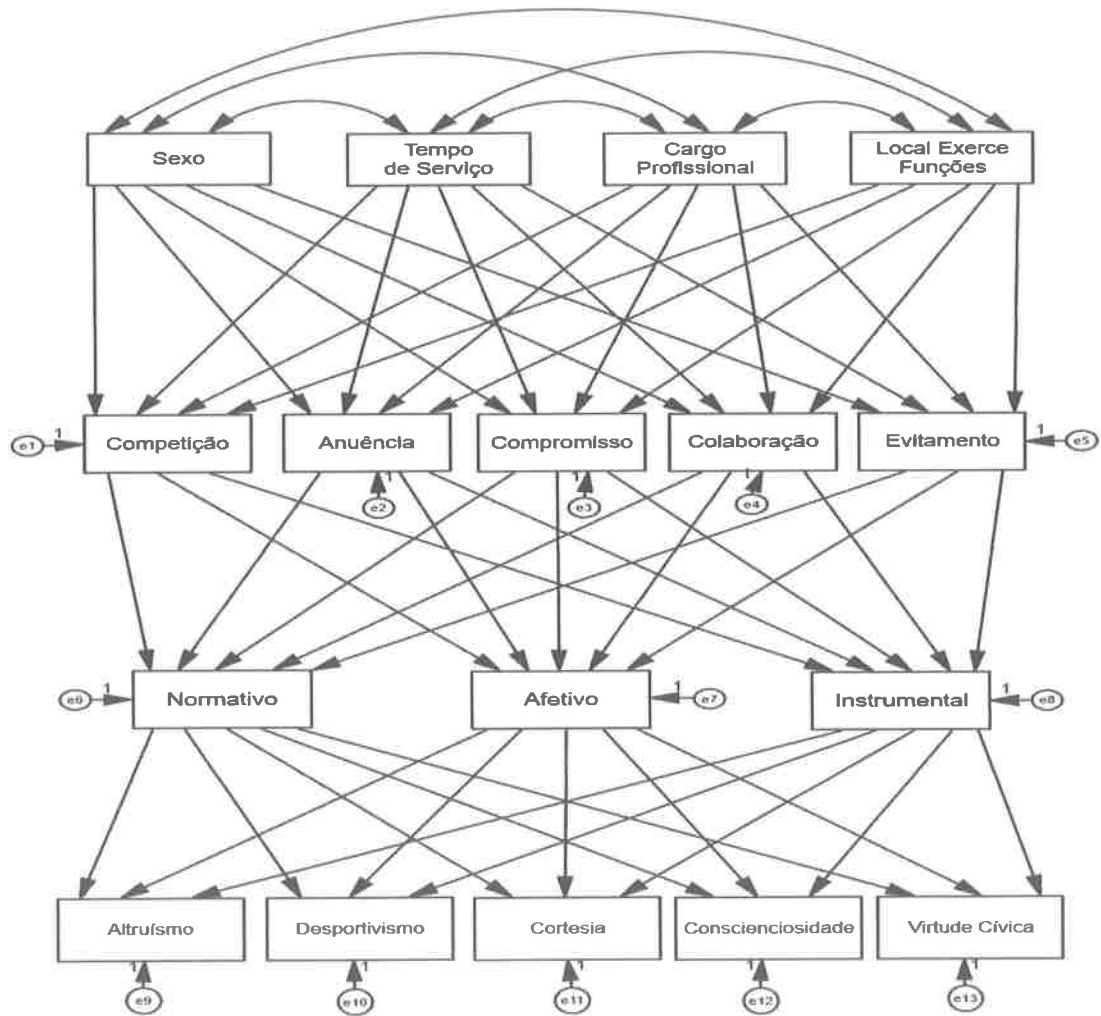
Ao considerar como objeto de estudo os profissionais não docentes de instituições de ensino superior, uma das primeiras observações a considerar é a de que, para se lhe aceder, é necessário construir um quadro analítico, o que pressupõe, por um lado, a elaboração de um enquadramento teórico de referência e, por outro lado, a elaboração de uma estratégia metodológica, ou seja, a seleção e análise reflexiva de um conjunto de instrumentos coerentemente ajustados aos objetivos previamente definidos.

2.1. Modelo de análise

O modelo de investigação proposto pretende explorar a natureza da relação entre os estilos de gestão de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. O modelo contempla, ainda, a incorporação das variáveis sociodemográficas e profissionais (sexo, tempo de serviço, cargo profissional e local de exercício de funções), como variáveis de contexto, sendo consideradas na relação com a gestão de conflitos (figura 3).

Os estilos de gestão de conflitos (competição, anuência, compromisso, colaboração, evitamento) destacam-se como variáveis independentes (antecedentes/causas) dos tipos de comprometimento organizacional. Como variáveis dependentes (consequências) considerou-se, num primeiro momento, os tipos de comprometimento organizacional (afetivo, normativo, instrumental) e, num segundo momento, os comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo, conscienciosidade, cortesia, desportivismo e virtude cívica): os tipos de comprometimento surgem como variáveis dependentes dos estilos de gestão de conflitos, enquanto os tipos de comportamentos de cidadania surgem como variáveis dependentes dos tipos de comprometimento organizacional.

Figura 3: Modelo conceitual



Este modelo assume-se, simultaneamente, como sendo de diagnóstico, hermenêutico e estratégico. Diagnóstico, porque assente na finalidade de se constituir como uma ferramenta conceitual de análise e de atuação na área da gestão das organizações, em termos gerais, e da gestão de recursos humanos, em termos específicos. Hermenêutico, porque assente na finalidade de apresentar, sistematizar e interpretar, de forma reflexiva, as relações que se estabelecem entre as dimensões em análise. Estratégico, porque assente na contribuição para a implementação de um conjunto de políticas e de práticas organizacionais com vista ao alcance dos seus objetivos estratégicos.

Assente nas características atrás enunciadas, o modelo apresenta-se como inovador em contexto nacional fornecendo *inputs* fundamentais para o desenvolvimento da investigação nesta área, abrindo campo para a prossecução de outros estudos de modo a consolidar os *insights* estruturantes que advêm da análise tridimensional aqui apresentada.

Ao nível internacional, os pressupostos subjacentes ao modelo seguem as diretrizes e tem ramificações no estudo de Ntege (2010) tanto ao nível das dimensões como do contexto. Ao nível das dimensões, são estudos similares em três dimensões, diferenciando-se apenas pelo facto de Ntege (2010) incorporar mais uma dimensão na sua análise (contrato psicológico). Ao nível do contexto, ambos os estudos incidem em instituições de ensino superior, sendo que o presente estudo se diferencia por se dirigir apenas aos seus profissionais não-docentes.

2.2. Tipo de investigação

Com base na revisão da literatura definimos o problema desta investigação pela seguinte pergunta de partida: *qual é a relação entre estilos de gestão de conflitos, comprometimento organizacional e cidadania organizacional?*

Metodologicamente, a investigação incide num estudo de caso (Yin, 2015) numa Instituição de Ensino Superior, apresentando uma vertente quantitativa (Field, 2009). Para analisar a relação entre gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional utilizamos como técnicas principais de recolha de informação o inquérito por questionário e a análise documental.

2.3. Instrumento

Ao nível das técnicas de recolha de informação, construiu-se um processo sustentado em duas técnicas de investigação principais: o inquérito por questionário e a análise documental.

Para validar o modelo aqui proposto aplicou-se um inquérito por questionário aos profissionais não-docentes da instituição. Os inquiridos não foram agrupados de forma a não violar a suposição de observações independentes. O inquérito é constituído por quatro dimensões principais (gestão de conflitos, comportamentos comprometimento organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e caracterização sociodemográfica) e, com ele, o que se procurou alcançar, no essencial, foi a opinião dos

respondentes relativamente aos seus comportamentos e atitudes no e perante o trabalho, mais especificamente sobre as três dimensões do estudo, bem como as suas características sociodemográficas e profissionais (apêndice 1). As perguntas foram formuladas de maneira a inferir a direção causal entre os estilos de gestão de conflitos, os comportamentos de comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

O inquérito por questionário foi estruturado em função das quatro dimensões principais que suportam o estudo.

Na primeira parte, relativa à análise do(a) *estilo/estratégia para a resolução do conflito*, aplicou-se o inquérito por questionário, referente ao modelo de Thomas (1992), desenvolvido por Jesuíno (1992), preconizado para indivíduos de idades superiores a 18 anos. O inquérito incluiu 25 *itens* distribuídos por cinco escalas: colaboração (5), compromisso (5), competição (5), anuência (5), evitamento (5). As questões incluídas são fechadas numa escala de *likert* com 5 pontos (1 “nunca” até 5 “sempre”).

Na segunda parte, relativa à análise dos *comportamentos de comprometimento organizacional*, foi replicado o inquérito por questionário referente ao modelo de Meyer e Allen (1997), adaptado à realidade portuguesa por Nascimento et al. (2008). O inquérito está sustentado em três componentes, com 19 *itens* distribuídos por três escalas: comprometimento afetivo (6), comprometimento normativo (6), comprometimento instrumental (7). As questões são fechadas numa escala de *likert* com 5 pontos (1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”).

Na terceira parte, para análise dos *comportamentos de cidadania organizacional*, recorreu-se ao inquérito de Konovsky e Organ (1996) aplicado em contexto nacional por Ribeiro (2009), que na sua análise considerou estatisticamente adequados 17 *itens* relativos às cinco dimensões do constructo. Através de processo depurativo, cujo objetivo é obter uma estrutura dimensional clara, removeram-se os mesmos *itens* que Ribeiro (2009) eliminara. Foram considerados os 17 *itens*, numa escala de *likert* com 5 pontos (1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”), distribuídos por cinco escalas, nomeadamente: altruísmo (3), cortesia (3), conscienciosidade (3), desportivismo (4), virtude cívica (4).

Na quarta parte, apresentamos as variáveis que pretendem fazer a caracterização sociodemográfica (sexo e idade) e profissional (vínculo, habilitação académica, serviço, categoria profissional e antiguidade) dos profissionais alvo desta investigação.

Paralelamente, recorreu-se à análise documental, imprescindível para fazer a caracterização da organização estudada.

2.4. População

O estudo foi dirigido aos profissionais não-docentes de uma instituição pública de ensino superior (dirigentes e trabalhadores) em Portugal – Instituto Politécnico de Setúbal (IPS). A opção pela escolha dos profissionais não-docentes, em detrimento dos docentes, deveu-se, por um lado, ao facto destes profissionais terem sido algo descurados enquanto objeto de estudo central nas investigações científicas sobre estes temas, e, por outro lado, por ser preconizada uma gestão mais centralizada ao nível do grupo profissional dos não-docentes, com implicações claras ao nível da estrutura de hierarquia e autoridade formal.

O IPS é uma instituição pública que está inserida no subsistema de ensino superior politécnico. Apresenta a seguinte visão,

“ser uma referência no ensino superior, impulsionador do desenvolvimento científico, tecnológico, económico e sociocultural” (www.ips.pt).

O IPS pretende constituir-se como uma referência no ensino superior, sendo impulsionador do desenvolvimento aos vários níveis. Neste âmbito tem como missão,

“procurar, de forma permanente e em articulação com os parceiros sociais, contribuir para a valorização e o desenvolvimento da sociedade, em geral, e da região de Setúbal, em particular, através de actividades de formação terciária, de investigação e de prestação de serviços, que concorram para a criação, desenvolvimento, difusão e transferência de conhecimento e para a promoção da ciência e da cultura” (IPS, 2008).

No âmbito da sua atividade, a instituição promove uma interação contínua, através dos seus recursos e competências, com os diferentes agentes (internos e externos). A sua atuação é norteada por três pilares basilares, que constituem os seus valores: *responsabilidade, excelência e inovação* (www.ips.pt).

Coerentemente articulado com a visão, missão e valores, o IPS definiu o seu plano estratégico de desenvolvimento (PEDIPS). O PEDIPS tem como objetivo principal

“estabelecer de forma consensualizada as linhas de orientação do IPS, como um todo global integrador da Presidência, Escolas e Serviços de Ação Social, enquanto documento orientador estratégico, que deverá enquadrar e ser capaz de gerar planos de atividades anuais ou bienais das várias unidades orgânicas e serviços”(IPS, 2016).

O PEDIPS está sustentado em quatro objetivos estratégicos:

“ter um ensino e aprendizagem de qualidade reconhecida; ser um centro promotor de conhecimento e inovação; ser uma comunidade aberta e internacional; ter uma organização inclusiva e sustentável” (IPS, 2016).

O IPS é constituído por cerca de 6000 estudantes dispersos por cinco escolas superiores cujas atividades são coordenadas pelos Serviços Centrais: duas na área da tecnologia, uma na educação, uma nas ciências empresariais e uma na saúde. Possui cerca de 200 profissionais não-docentes dispersos pelas seguintes categorias: dirigentes superiores, dirigentes intermédios, técnicos superiores, especialistas/técnicos de informática, assistentes técnicos e assistentes operacionais.

Considerado no estrito sentido de grupo socioprofissional, o grupo social dos não-docentes é constituído por um conjunto diversificado de categorias profissionais e, por inerência, de funções com alguma amplitude, pelo que serão consideradas para este estudo as seguintes categorias: dirigentes, chefias, técnicos superiores, especialistas, assistentes técnicos e assistentes operacionais.

2.5. Amostra e procedimento

Dada a natureza inovadora do estudo em Portugal optou-se, nesta fase, por utilizar uma amostra de conveniência para obter informações sobre tendências e resultados sobre o tema. Essa opção deveu-se, principalmente, à facilidade de acesso, à proximidade do contexto em análise e à dificuldade em compilar todas as unidades amostrais (Hair, Black, Babin e Anderson, 2010). Tomou-se esta opção porque se adequa melhor à compreensão de fenómenos sociais complexos, como são a análise de conflito, do comprometimento e da cidadania num contexto educativo específico.

Apesar das suas limitações, entre as quais se destaca a impossibilidade de generalização dos resultados, este tipo de amostra permite-nos obter informações pertinentes quando não existem razões fundamentais que diferenciam os indivíduos da amostra e os que compõem a população total (Hair Jr. *et al.*, 2010). O que se considerou ser o caso deste estudo. Houve a preocupação em considerar uma instituição e uma amostra com algumas similitudes com a população em algumas variáveis sociodemográficas e profissionais consideradas (e.g., diferentes qualificações educacionais, com funções que vão desde a gestão/direção até aos operacionais, com diferentes faixas etárias, com altos níveis de antiguidade na organização e com segurança no emprego). Por isso, considerou-se que esta amostra não representa um desvio sistemático face à população total e, portanto, não produz resultados distorcidos.

A recolha de dados foi feita através de inquérito. A aplicação do inquérito, previamente autorizada pelo presidente da instituição, foi feita através da plataforma *LimeSurvey* entre fevereiro e março de 2018. Os dados foram, posteriormente, exportados para o programa SPSS/AMOS25 para análise. As respostas às diferentes secções do inquérito puderam ser registadas pelos participantes, permitindo que fosse concluído em diferentes momentos ao longo dos meses em que foi aplicado. Nesse sentido, pode-se considerar que os dados são transversais ao longo do corte, o que torna possível determinar a direção da causalidade.

Dado que durante o período de aplicação do inquérito 9 trabalhadores estavam ausentes do serviço devido a razões médicas, um total de 178 profissionais não-docentes receberam algumas informações: descrição do objetivo do projeto, descrição geral do procedimento de recolha de dados e um formulário de convite com um link de participação para aceder ao inquérito. Os participantes foram ainda informados sobre o anonimato e confidencialidade do processo de recolha de dados e sua análise. Assim, a amostra final é constituída por 127 profissionais, correspondendo a uma taxa de resposta de 71,3%. Os respondentes foram considerados individualmente (não foram agrupados) para assegurar a suposição de observações independentes.

Como se pode constatar pela tabela 1, a amostra é constituída maioritariamente por profissionais:

- do sexo feminino (76.4%);
- entre 40 e 49 anos (51.2%);

- detentores de licenciatura (36.2%) ou com 12º ano de escolaridade (30.7%);
- assistentes técnicos (38.6%) e técnicos superiores (24.4%);
- com níveis elevados de antiguidade (55.1% estão há mais de 16 anos na instituição);
- com contrato de trabalho em funções públicas (CTFP) por Tempo Indeterminado (90.6%);
- que exercem funções nos serviços centrais da instituição – Administração, Presidência, Divisões, Unidades (54.3%).

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos

	VARIÁVEIS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Género	Masculino	97	76.4%
	Feminino	30	23.6%
Idade	30 – 39 anos	21	16.5%
	40 – 49 anos	65	51.2%
	Mais 50 anos	41	32.3%
Antiguidade	Até 3 anos	16	12.6%
	3 – 5 anos	8	06.3%
	6 – 10 anos	17	13.4%
	11 – 15 anos	16	12.6%
	Mais 16 anos	70	55.1%
Habilitações	Até 9º ano ou equivalente	6	04.7%
	12º ano ou equivalente	39	30.7%
	Licenciatura	46	36.2%
	Mestrado	18	14.2%
	Doutoramento	18	14.2%
Vínculo Laboral	CTFP por Tempo Indeterminado	115	90.6%
	CTFP a Termo Resolutivo Incerto	1	00.8%
	CTFP a Termo Resolutivo Certo	2	01.6%
	VEP Comissão/Prestação de Serviço	6	04.7%
	Outro	3	02.4%
Categoria Profissional	Dirigente (superior e intermédio)	24	18.9%
	Especialista de Informática	9	07.1%
	Técnico Superior	31	24.4%
	Assistente Técnico	49	38.6%
	Assistente Operacional	11	08.7%
	Outro	3	02.4%
Local de Exercício de Funções	Serviços Centrais	69	54.3%
	ESTSetúbal	12	09.4%
	ESTBarreiro	11	08.7%
	ESCE	13	10.2%
	ESS	10	07.9%
	ESSE	12	09.4%

2.6. Tratamento da informação

Os dados foram analisados no programa SPSS/AMOS25 (Pestana e Gageiro, 2014). A análise é eminentemente quantitativa procurando congregando um conjunto de testes estatísticos que pretendem avaliar a magnitude e direção das associações ou correlações entre as variáveis.

Tendo por base o quadro teórico apresentado e as hipóteses (H) formuladas, recorreu-se à técnica de modelação de equações estruturais (MEE) (Marôco, 2010; Byrne, 1998). Este modelo enquadra-se nas técnicas estatísticas que procuram explicar as relações entre múltiplas variáveis. Neste sentido, o modelo apresenta e examina a estrutura de inter-relações expressas numa série de equações, as quais procuram descrever as relações existentes entre os estilos de gestão de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Em termos hermenêuticos, ao analisar a estrutura de relações expressas numa série de equações, se o ajustamento global do modelo hipotético testado for apropriado tal significa que se aprovam as relações/efeitos sugeridos pelo mesmo (Ringle, Silva e Bido, 2014). O MEE pressupõe que o investigador forneça várias informações (e.g., variáveis, efeitos da relação entre variáveis, direções desses efeitos), sendo que as relações entre as variáveis revelam as hipóteses do estudo. Apesar de não existirem estudos semelhantes em Portugal, com o objetivo de fazer uma análise relacional entre gestão de conflitos, comprometimento organizacional e cidadania organizacional (que é apoiada por suporte teórico e empírico de outros estudos a nível internacional), o MEE é entendido, neste estudo, como uma técnica confirmatória (o seu objetivo principal é confirmar ou negar as hipóteses formuladas).

A análise dos dados é eminentemente quantitativa e tem por base os principais critérios e testes estatísticos empregados na avaliação da confiabilidade (estabilidade, consistência interna e equivalência) e validade (conteúdo, critério e constructo) dos instrumentos, a fim de assegurar a qualidade dos resultados dos estudos (Menezes e Xavier, 2018). Para estimar a consistência interna das escalas e a fidedignidade dos itens de cada instrumento (valor dos itens normalizados), foi utilizada a *análise fatorial confirmatória* e os *coeficientes de confiabilidade* (alfa de Cronbach) por ser considerado o índice mais adequado para esta análise (Arbuckle, 2012). Foram realizados os testes de normalidade, sendo considerados os valores de *assimetria* e *curtose*, para avaliar e

assegurar os pressupostos de normalidade dos dados (Finney e DiStefano, 2013). Fez-se o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* e da *esfericidade de Bartlett* de adequação de amostragem e para analisar as variâncias explicadas. Utilizou-se o coeficiente de correlação r de *Pearson* para a realização das análises de validade convergente dos itens dos instrumentos, avaliando a magnitude e direção das associações entre as variáveis.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO EMPÍRICO

Sistematizados os pressupostos teórico-metodológicos que enquadram o estudo, neste capítulo iremos proceder à apresentação e discussão dos resultados obtidos no que se refere à relação entre a gestão de conflitos, do comprometimento organizacional e dos comportamentos de cidadania organizacional.

3.1. Resultados

3.1.1. Avaliação dos instrumentos

Para testar a validade interna das escalas, procedemos à análise fatorial e ao estudo da consistência interna. Na análise da estrutura fatorial dos resultados, as escalas foram analisadas através de uma *rotação varimax* com componentes principais. Foram considerados todos os fatores isolados que apresentassem um valor próprio (*eigen-value*) igual ou superior à unidade. Os valores obtidos evidenciaram resultados bons e/ou muito bons de coeficientes de confiabilidade.

No que se refere aos estilos de gestão de conflitos: colaboração ($a = .829$); compromisso ($a = .920$); competição ($a = .802$); anuência ($a = .902$); evitamento ($a = .860$), apresentando um valor de .710 para a escala total. Relativamente às componentes do comprometimento organizacional: afetiva ($a = .963$); normativa ($a = .899$); instrumental ($a = .859$), sendo de .785 o valor para a escala total. Quanto às componentes da cidadania organizacional: altruísmo ($a = .919$), cortesia ($a = .816$), conscienciosidade ($a = .857$), desportivismo ($a = .961$), virtude cívica ($a = .890$), sendo de .620 o valor para a escala total.

Seguidamente, para analisar a consistência interna dos indicadores de cada constructo, foi testada a confiabilidade composta através da análise fatorial confirmatória. Os resultados confirmam que os indicadores se agrupam nas respetivas dimensões.

Para a gestão de conflitos, os indicadores apresentam pesos fatoriais dispersos entre .580 e .892 (tabela 2). Na dimensão colaboração destaca-se o indicador “Não considera um «não» como resposta” (.789); na dimensão compromisso destaca-se o indicador “Procura um compromisso” (.816); na dimensão competição destaca-se o indicador “Impõe a sua solução” (.814); na dimensão anuência destaca-se o indicador “Cede um pouco para receber algo em troca” (.892); na dimensão evitamento destaca-se o indicador “Ignora o conflito” (.783).

Tabela 2: Análise Fatorial Confirmatória sobre Gestão de Conflitos

GESTÃO DE CONFLITOS COLABORAÇÃO	
1. (C) Enfrenta abertamente a questão	.648
2. (C) Acentua que as vossas diferenças são menos importantes que os fins comuns	.672
3. (C) Encara o conflito de forma direta	.768
4. (C) Não considera um «não» como resposta	.789
5. (C) Toma em consideração ambos os lados do problema	.723
GESTÃO DE CONFLITOS COMPROMISSO	
6. (CO) Expõe o problema claramente procurando uma solução	.782
7. (CO) Procura um compromisso	.816
8. (CO) Procura uma solução intermédia	.765
9. (CO) Está pronto a negociar	.811
10. (CO) Exprime claramente o seu ponto de vista	.666
GESTÃO DE CONFLITOS COMPETIÇÃO	
11. (COM) Procura intensamente a solução do problema	.580
12. (COM) Insiste numa determinada solução	.807
13. (COM) Não deixa cair a questão sem que ela esteja resolvida	.674
14. (COM) Tenta levar a sua por diante	.786
15. (COM) Impõe a sua solução	.814
GESTÃO DE CONFLITOS ANUÊNCIA	
16. (A) Procura não argumentar	.707
17. (A) Enfatiza os interesses comuns	.889
18. (A) Atenua as diferenças	.850
19. (A) Procura suavizar as discordâncias	.888
20. (A) Cede um pouco para receber algo em troca	.892
GESTÃO DE CONFLITOS EVITAMENTO	
21. (E) Procura não se envolver	.717
22. (E) Desiste facilmente	.673
23. (E) Retira-se da situação	.672
24. (E) Ignora o conflito	.783
25. (E) Atua como se os vossos objetivos comuns fossem de importância primária	.644

Método de Extração: Análise das Componentes Principais.

Método Varimax: Varimax com normalização Kaiser

Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

Para o comprometimento organizacional, os indicadores revelam pesos fatoriais dispersos entre .510 e .898 (tabela 3). Na dimensão afetiva destaca-se o indicador “Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta instituição” (.898); na dimensão instrumental destaca-se o indicador “Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta instituição” (.775); na dimensão normativa destaca-se o indicador “Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição” (.847).

Tabela 3: Análise Fatorial Confirmatória sobre Comprometimento Organizacional

COMPROMETIMENTO AFETIVO	
1. (A) Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta instituição	.894
2. (A) Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim	.885
3. (A) Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta instituição	.898
4. (A) Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus	.846
5. (A) Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição	.855
6. (A) Sinto-me como fazendo parte desta instituição	.837
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	
7. (I) Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta instituição	.775
8. (I) Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer	.765
9. (I) Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui	.683
10. (I) Neste momento manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	.692
11. (I) Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	.710
12. (I) Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento	.510
13. (I) Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	.766
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	
14. (N) Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	.729
15. (N) Sinto que tenho dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente	.839
16. (N) Mesmo que fosse uma vantagem para mim sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento	.814
17. (N) Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora	.831
18. (N) Esta instituição merece a minha lealdade	.735
19. (N) Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição	.847

Método de Extração: Análise das Componentes Principais.

Método Varimax: Varimax com normalização Kaiser

Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

Para a cidadania organizacional, os indicadores revelam pesos fatoriais dispersos entre .577 e .889 (tabela 4). Na dimensão altruísmo destaca-se o indicador “Ajuda as p-

essoas que estiveram ausentes” (.857); na dimensão desportivismo destaca-se o indicador “Mostra má-vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização” (.889); na dimensão cortesia destaca-se o indicador “Respeita os direitos e regalias das outras pessoas” (.802); na dimensão conscienciosidade destaca-se o indicador “É sempre pontual” (.821); na dimensão virtude cívica destaca-se o indicador “Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização” (.797).

Tabela 4: Análise Fatorial Confirmatória sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional

ALTRUÍSMO	
1. (A) Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos	.577
2. (A) Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho	.744
3. (A) Ajuda as pessoas que estiveram ausentes	.857
4. (A) Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho	.609
DESPORTIVISMO	
5. (D) Está sempre a queixar-se de assuntos triviais	.880
6. (D) Mostra má-vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização	.889
7. (D) Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz	.865
8. (D) Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho	.844
CORTESIA	
9. (C) Respeita os direitos e regalias das outras pessoas	.802
10. (C) Evita criar problemas aos outros	.744
11. (C) Não abusa dos direitos dos direitos e regalias	.796
CONSCIENCIOSIDADE	
12. (CO) É sempre pontual	.821
13. (CO) A sua assiduidade está acima da média	.703
14. (CO) Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho	.684
VIRTUDE CÍVICA	
15. (VC) Mantêm-se informado acerca do que vai acontecendo na organização	.747
16. (VC) Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização	.797
17. (VC) Preocupa-se em preservar a imagem da organização	.787

Método de Extração: Análise das Componentes Principais.

Método Varimax: Varimax com normalização Kaiser.

Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

Relativamente ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), de adequação de amostragem e da esfericidade de Bartlett, as análises estatísticas efetuadas às escalas revelam valores de ajuste e, em ambos os casos, apresentam ótimas variâncias explicadas: para a gestão de conflitos, KMO (.857) e esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(300)}=1981.778$; $p<.01$)

com variância explicada total da escala de 68.33%; para o comprometimento organizacional, KMO (.893) e esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(171)}=1860.527$; $p<.01$) com variância explicada total da escala de 69.70%; para a cidadania organizacional, KMO (.916) e esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(136)}=1909.548$; $p<.01$) com variância explicada total da escala de 82.38%.

3.1.2. Modelo estrutural

Recolhidos os dados e estabelecida a validade das escalas procedeu-se, posteriormente, à análise descritiva dos dados relativos às dimensões constantes no modelo (tabela 5).

Tabela 5: Estatística descritiva dos variáveis do modelo

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Competição	5	25	15,92	,507	-,330	-,513
Anuência	5	25	17,39	,428	-,317	-,361
Compromisso	5	25	18,54	,540	-,626	-,837
Colaboração	5	25	16,17	,450	-,384	-,789
Evitamento	5	25	14,20	,525	,400	-,356
Normativo	6	30	21,11	,615	-,504	-,557
Afetivo	8	30	23,24	,453	-,606	-,473
Instrumental	7	35	21,53	,814	-,092	-1,057
Altruísmo	4	20	14,53	,402	-,790	-,373
Desportivismo	4	20	10,17	,547	,628	-1,193
Cortesia	3	15	12,83	,274	-1,813	3,170
Conscienciosidade	3	15	11,83	,236	-,975	1,386
Virtude Cívica	3	15	12,35	,264	-1,891	3,192

Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

No que concerne à normalidade das variáveis incluídas no modelo, constata-se que os dados obtidos estão de acordo com o estabelecido por Finney e DiStefano (2013), para quem 2 (assimetria) e 7 (curtose) são os valores máximos permitidos respetivamente, pelo que se justifica proceder à estimação do ajuste do modelo.

Os resultados da tabela 1 sugerem que os profissionais desta instituição preconizam estratégias diferenciadas de gestão de conflitos, estão globalmente comprometidos com a organização e desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional. Os valores das médias em cada dimensão, obtidas através dos seus itens

normalizados, são todas superiores à média calculada para cada dimensão, com exceção do *desportivismo* ($M=10,7$), dimensão relativa ao Comportamento de Cidadania Organizacional, cujo valor da média nessa dimensão é de 12. Esta desvalorização poderá ser devido ao facto de o *desportivismo* ser um comportamento associado à tolerância e a situações incómodas e desconfortáveis oriundas do ambiente organizacional. O indivíduo propende a evitar queixas perante os problemas e adapta-se às dificuldades, valorizando mais os aspetos positivos da organização em detrimento dos seus aspetos negativos (Pourgaz *et al.*, 2015). Os valores dos desvios-padrão são inferiores à unidade em todos as dimensões, sendo este um aspeto positivo indicando uma baixa dispersão dos dados em relação a cada uma das médias obtidas. Os valores dos erros-padrão também estão em conformidade, verificando-se a confiabilidade da média da amostra encontrada

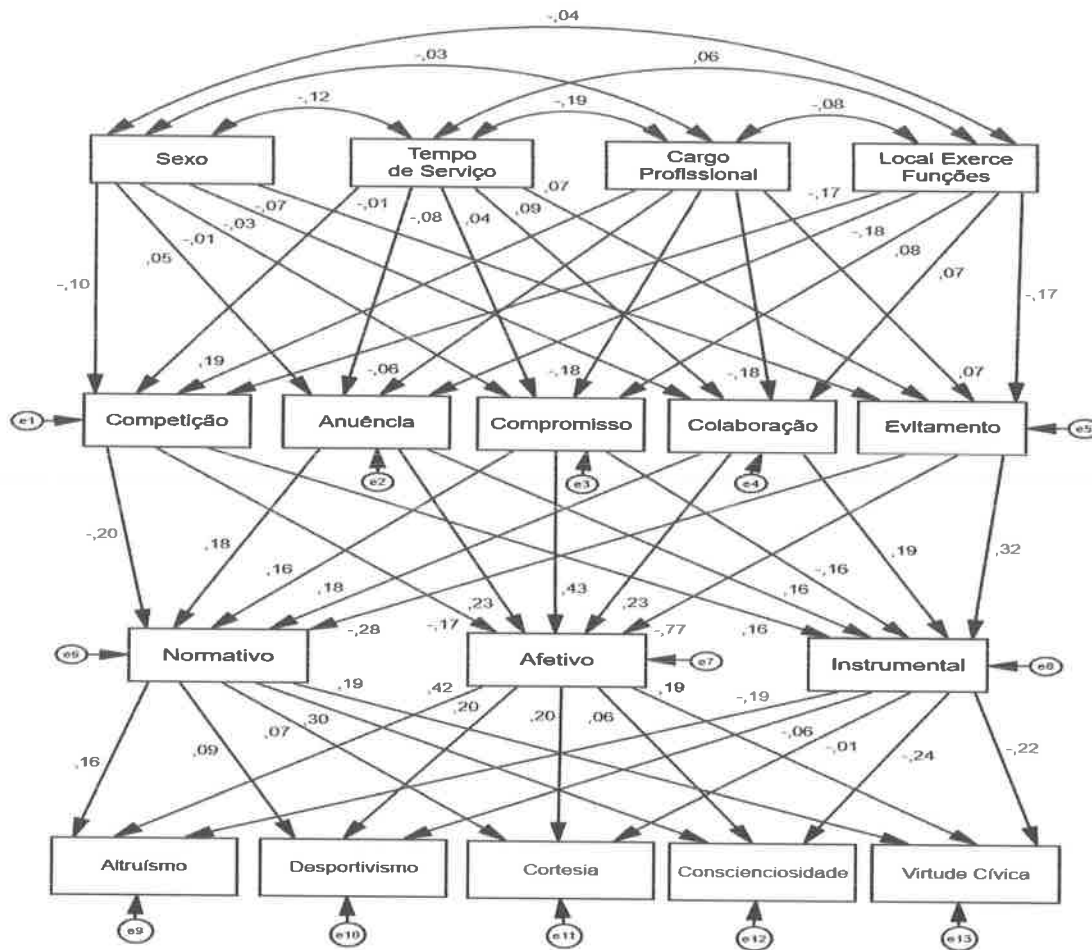
De modo a estimar as medidas de ajustamento do modelo proposto, procedeu-se, posteriormente, à análise de equações estruturais (figura 4).

Tendo por base as relações causais hipotetizadas, que derivaram da revisão da literatura, considerou-se que: as variáveis sociodemográficas e profissionais influenciam os estilos de gestão de conflitos; os estilos de gestão de conflitos influenciam os tipos de comprometimento; os tipos de comprometimento influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.

Considerando os índices mais utilizados no MEE e os respetivos valores mínimos de ajuste, conclui-se que os valores obtidos nos índices de bondade de ajustamento global do modelo analítico são robustos: [$\chi^2_{(4)}= 101.873$, $p<.058$; $\chi^2/gl=1.258$; GFI=.905; CFI=.962; TLI=.936; NFI=.851; RMSEA=.045 (.000 – .071)], confirmando a hipótese de que o modelo representa as relações entre as variáveis consideradas na matriz empírica.

Da interpretação das covariâncias é possível inferir que os indivíduos do sexo masculino apresentam menos tempo de serviço ($\beta=-.12$, $p=n.s.$), exercem principalmente funções de assistentes operacionais e técnicos ($\beta=-.03$, $p=n.s.$) e pertencem, sobretudo, à ESE e à ESS ($\beta=-.04$, $p=n.s.$). Os profissionais com maiores níveis de antiguidade desempenham cargos profissionais mais baixos ($\beta=-.19$, $p<.05$), sendo esta covariância a única que é estatisticamente significativa, e exercem funções, maioritariamente, nos Serviços Centrais e na ESTSetúbal ($\beta=.06$, $p=n.s.$). Quem desempenha funções de nível superior exerce principalmente funções na ESE e na ESS ($\beta=-.08$, $p=n.s.$).

Figura 4: Especificação pictórica do modelo das relações causais com valores estandardizados



Legenda: A letra (e) seguida do número (1... 13) corresponde ao erro de medida da variável observável.
 Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

Relativamente à variância total explicada (*Squared Multiple Correlations*), as variáveis sociodemográficas e profissionais explicam direta e aproximadamente cada um dos estilos da gestão de conflitos em: 8.3 % ($\eta^2=.083$) na competição; 4.7% ($\eta^2=.047$) na anuência; 4.4% ($\eta^2=.044$) no compromisso; 5.4% ($\eta^2=.054$) na colaboração; 4.4% ($\eta^2=.044$) no evitamento.

As dimensões do comprometimento são explicadas indiretamente pelas variáveis sociodemográficas e profissionais e diretamente pelas dimensões da gestão de conflitos em: 22.1% ($\eta^2=.221$) no normativo; 94.9% ($\eta^2=.949$) no afetivo; 22.1% ($\eta^2=.221$) no instrumental.

As dimensões da cidadania são explicadas indiretamente pelas dimensões da gestão de conflitos e pelas variáveis sociodemográficas e profissionais, e diretamente pelas dimensões do comprometimento em: 34.0% ($\eta^2=.340$) no altruísmo; 7.3% ($\eta^2=.073$) no desportivismo; 5.8% ($\eta^2=.058$) na cortesia; 18.4% ($\eta^2=.184$) na conscienciosidade; 17.6% ($\eta^2=.176$) na virtude cívica.

3.1.2.1. Variáveis sociodemográficas e profissionais e gestão de conflitos

Recolhidos os dados e estabelecida a validade das escalas procedeu-se à análise da figura 4 e da tabela 6, pelas quais é possível concluir que as hipóteses formuladas, que orientam as especificações entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e a gestão de conflitos, foram confirmadas nas variáveis cargo profissional (H1.3) e local de exercício da função (H1.4), mas não foram confirmadas nas variáveis sexo (H1.1) e tempo de serviço (H1.2), os quais não têm influência na forma com os profissionais gerem os conflitos.

Tabela 6: Contratação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (variáveis sociodemográficas e profissionais por gestão de conflitos)

Hipóteses	Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Signific.
H1.1a VSD sexo ---> GC anuência	.541	.048	.993	.586
H1.1b VSD sexo ---> GC competição	-1.400	-.104	1.155	.225
H1.1c VSD sexo ---> GC evitamento	-1.029	-.074	1.220	.399
H1.1d VSD sexo ---> GC compromisso	-.103	-.007	1.254	.934
H1.1e VSD sexo ---> GC colaboração	-.307	-.026	1.040	.768
H1.2a VSP tempo serviço ---> GC compromisso	.173	.041	.377	.646
H1.2b VSP tempo serviço ---> GC colaboração	.308	.088	.313	.325
H1.2c VSP tempo serviço ---> GC anuência	-.276	-.083	.298	.354
H1.2d VSP tempo serviço ---> GC competição	-.041	-.010	.347	.907
H1.2e VSP tempo serviço ---> GC evitamento	.305	.074	.367	.405
H1.3a VSP cargo ---> GC compromisso	-.807	-.176	.409	.048*
H1.3b VSP cargo ---> GC colaboração	-.689	-.180	.339	.042*
H1.3c VSP cargo ---> GC anuência	-.204	-.056	.324	.528
H1.3d VSP cargo ---> GC competição	.835	.193	.377	.027*
H1.3e VSP cargo ---> GC evitamento	.293	.065	.398	.462
H1.4a VSP local função ---> GC compromisso	.269	.079	.300	.369
H1.4b VSP local função ---> GC colaboração	.190	.066	.249	.445
H1.4c VSP local função ---> GC anuência	-.501	-.185	.237	.035*
H1.4d VSP local função ---> GC competição	-.543	-.169	.276	.049*
H1.4e VSP local função ---> GC evitamento	-.576	-.173	.292	.048*

* - Correlação significativa no nível .05 (2 extremidades).

Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

Da interpretação direta do modelo, na relação entre sexo e gestão de conflitos, conclui-se que os profissionais do sexo masculino são menos competitivos ($\beta=-.10$, $p=.225$), demonstram menor compromisso ($\beta=-.01$, $p=.934$), são menos colaborativos ($\beta=-.03$, $p=.768$), utilizam menos o estilo evitamento ($\beta=-.08$, $p=.399$) e apresentam uma maior anuência ($\beta=.05$, $p=.586$) numa situação de gestão de conflitos. Todas estas relações não são estatisticamente significativas, pelo que se pode inferir que, nesta amostra, a variável sexo não tem qualquer influência na forma como os sujeitos gerem os seus conflitos.

Quanto ao tempo de serviço, os profissionais com maior antiguidade preconizam um estilo de gestão de conflitos de menor competitividade ($\beta=-.01$, $p=.907$) e anuência ($\beta=-.08$, $p=.354$), revelando maior compromisso ($\beta=.04$, $p=.646$), colaboração ($\beta=.09$, $p=.325$) e evitamento ($\beta=.07$, $p=.405$) perante a necessidade de gerir conflitos. Estas relações não são estatisticamente significativas, o que indicia que o tempo de serviço não influencia o modo como os indivíduos gerem os conflitos na organização.

Da interpretação direta do modelo, o cargo profissional e o local de exercício da função apresentam relações positivas, maioritariamente com significância estatística, com a gestão de conflitos. Por um lado, quem desempenha funções hierarquicamente mais baixas (assistentes operacionais e técnicos) preconiza um estilo de maior competitividade ($\beta=.19$, $p<.05$) e evitamento ($\beta=.07$, $p=.462$), apresentando ainda um menor compromisso ($\beta=-.18$, $p<.05$), colaboração ($\beta=-.18$, $p<.05$) e anuência ($\beta=-.06$, $p=.528$) na gestão do conflito. Por outro lado, quem exerce funções nos Serviços Centrais e na ESTSetúbal utilizam com menor intensidade o estilo de anuência ($\beta=-.19$, $p<.05$), evitamento ($\beta=-.17$, $p<.05$) e competitividade ($\beta=-.17$, $p<.05$) quando necessitam gerir conflitos. Ao invés, quem exerce funções na ESE/IPS e na ESS/IPS Os profissionais destes serviços preconizam, sobretudo, uma gestão de conflitos de maior colaboração ($\beta=.07$, $p=.445$) e compromisso ($\beta=.08$, $p=.369$). Conclui-se, assim, que o conflito, nesta instituição, é diferentemente gerido consoante o cargo exercido e o local de desempenho da função.

3.1.2.2. *Gestão de conflitos e comprometimento organizacional*

As hipóteses formuladas que orientam as especificações entre a gestão de conflitos e o comprometimento (figura 4 e tabela 7) foram confirmadas com exceção da H3c (o estilo de gestão de conflitos de colaboração relaciona-se negativamente com o

comprometimento instrumental) e da H4c (o estilo de gestão de conflitos de anuência relaciona-se negativamente com o comprometimento instrumental). Neste estudo os valores indicam que quem possui um estilo de gestão de conflitos de colaboração e de anuência está positivamente comprometido com a organização a nível instrumental ($\beta=.19$, $p<.05$ e $\beta=.16$, $p<.05$ respetivamente).

Tabela 7: Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (gestão de conflitos por comprometimento organizacional)

Hipóteses				Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Signific.
H2a	GC compromisso	--->	C. afetivo	.312	.425	.015	.000**
H2b	GC compromisso	--->	C. normativo	.177	.159	.088	.044*
H2c	GC compromisso	--->	C. instrumental	-.248	-.165	.119	.037*
H3a	GC colaboração	--->	C. afetivo	.198	.225	.018	.000**
H3b	GC colaboração	--->	C. normativo	.242	.181	.105	.022*
H3c	GC colaboração	--->	C. instrumental	.349	.194	.142	.014*
H4a	GC anuência	--->	C. afetivo	.217	.234	.019	.000**
H4b	GC anuência	--->	C. normativo	.260	.185	.111	.019*
H4c	GC anuência	--->	C. instrumental	.301	.159	.149	.044*
H5a	GC competição	--->	C. instrumental	.249	.156	.126	.048*
H5b	GC competição	--->	C. afetivo	-.133	-.170	.016	.000**
H5c	GC competição	--->	C. normativo	-.236	-.199	.094	.012*
H6a	GC evitamento	--->	C. instrumental	.495	.320	.122	.000**
H6b	GC evitamento	--->	C. afetivo	-.581	-.770	.015	.000**
H6c	GC evitamento	--->	C. normativo	-.316	-.276	.090	.000**

* - Correlação significativa no nível .05 (2 extremidades).

** - Correlação significativa no nível .01 (2 extremidades).

Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

Da interpretação direta do MEE conclui-se, por um lado, que os profissionais que apresentam um estilo de maior competição e evitamento tendem a revelar comportamentos de comprometimento de maior instrumentalidade ($\beta=.16$, $p<.05$ e $\beta=.32$, $p<.01$, respetivamente), de menor normatividade ($\beta=-.20$, $p<.05$ e $\beta=-.28$, $p<.01$, respetivamente) e de afetividade ($\beta=-.17$, $p<.01$ e $\beta=-.77$, $p<.01$, respetivamente). Por outro lado, os profissionais que preconizam um estilo de maior anuência e colaboração exibem tendencialmente um comprometimento de maior normatividade ($\beta=.19$, $p<.05$ e $\beta=.18$, $p<.05$, respetivamente), afetividade ($\beta=.23$, $p<.01$ e $\beta=.23$, $p<.01$, respetivamente) e instrumentalidade ($\beta=.16$, $p<.05$ e $\beta=.19$, $p<.05$, respetivamente). Por outro lado, ainda, quem possui um estilo de maior compromisso mostra ter um comprometimento mais

afetivo e normativo ($\beta=.43$, $p<.01$ e $\beta=.16$, $p<.05$, respetivamente) e menos instrumental ($\beta=-.17$, $p<.05$). De realçar que todas as relações são estatisticamente significativas, embora com níveis diferentes de pesos de regressão.

Da análise do *Coefficiente de Correlação de Pearson (r)*, os resultados revelam que a maioria das dimensões do modelo estão associadas entre si e são estatisticamente significativas (tabela 8).

Tabela 8: Correlações de *Pearson* entre as dimensões do modelo

	GCC	GCA	GCCo	GCCol	GCE	CN	CA	CI
Competição (GCC)	1							
Anuência (GCA)	-.040	1						
Compromisso (GCCo)	-.111	-.069	1					
Colaboração (GCCol)	.067	-.104	.315**	1				
Evitamento (GCE)	.073	.228**	-.334**	-.326**	1			
Normativo (CN)	-.227*	.098	.310**	.282**	-.352**	1		
Afetivo (CA)	-.234**	.011	.661**	.502**	-.825**	.452**	1	
Instrumental (CI)	.203*	.216*	-.238**	.031	.359**	-.176*	-.297**	1

* - Correlação significativa no nível .05 (2 extremidades).

** - Correlação significativa no nível .01 (2 extremidades).

Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

Os valores das associações variam entre muito fraco (r entre .000 e .200), fraco (r entre .200 e .399), moderado (r entre .400 e .699) e forte (r entre .700 e 1), conforme Pestana e Gageiro (2014), maioritariamente com significância estatística. De realçar que as associações com maior significância estatística se verificam entre o comprometimento organizacional afetivo e os estilos de gestão de conflitos de evitamento ($r=-.825$, $p<.01$), de compromisso ($r=.661$, $p<.01$) e de colaboração ($r=.502$, $p<.01$) e entre o comprometimento organizacional normativo e o afetivo ($r=.452$, $p<.01$). É, ainda, possível observar que o estilo de gestão de conflitos de evitamento (6) e o comprometimento organizacional afetivo (6), normativo (6) e instrumental (6) são as dimensões que apresentam o maior número de associações estatisticamente significativas com as restantes dimensões do modelo. Por seu lado, o estilo de gestão de conflitos anuência (2) é o que menos associações com significância estatística apresenta.

Em termos globais, estes resultados confirmam os resultados obtidos na especificação pictórica das relações causais entre as variáveis incluídas no modelo.

3.1.2.3. Comprometimento organizacional e cidadania organizacional

As hipóteses formuladas sobre a relação entre o comprometimento e a cidadania organizacional (H6, H7, H8) foram confirmadas. Neste estudo os valores indicam relações positivas entre do comprometimento afetivo com os comportamentos de cidadania (afetivo/altruísmo $\beta=.416$, $p<.01$; afetivo/cortesia $\beta=.198$, $p<.05$; afetivo/conscienciosidade $\beta=.064$, $p=0,489$; afetivo/virtude cívica $\beta=.186$, $p<.05$; afetivo/desportivismo $\beta=.198$, $p<.05$), relações positivas entre o comprometimento normativo e os comportamentos de cidadania (normativo/altruísmo $\beta=.160$, $p<.05$; normativo/cortesia $\beta=.071$, $p=0,455$; normativo/conscienciosidade $\beta=.295$, $p<.01$; normativo/virtude cívica $\beta=.187$, $p<.01$; normativo/desportivismo $\beta=.088$, $p<.01$) e relações negativas do comprometimento instrumental com os comportamentos de cidadania (instrumental/altruísmo $\beta=-.188$, $p<.05$; instrumental/cortesia $\beta=-.010$, $p=0,913$; instrumental/conscienciosidade $\beta=-.236$, $p<.01$; instrumental/virtude cívica $\beta=-.216$, $p<.05$; instrumental/desportivismo $\beta=-.060$, $p=.501$) (figura 4 e tabela 9). A maioria das relações apresentadas são estatisticamente significativas..

Tabela 9: Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (comprometimento organizacional por cidadania organizacional)

Hipóteses				Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Signific.
H7a	C. afetivo	--->	CO altruísmo	.405	.416	.081	.000**
H7b	C. afetivo	--->	CO cortesia	.136	.198	.068	.045*
H7c	C. afetivo	--->	CO consciencios.	.038	.064	.054	.489
H7d	C. afetivo	--->	CO virtude civi.	.122	.186	.061	.045*
H7e	C. afetivo	--->	CO desportivism.	.271	.198	.134	.043*
H8a	C. normativo	--->	CCO altruísmo	.103	.160	.051	.045*
H8b	C. normativo	--->	CO cortesia	.032	.071	.043	.455
H8c	C. normativo	--->	CO consciencios.	.115	.295	.034	.000**
H8d	C. normativo	--->	CO virtude civi.	.081	.187	.039	.036*
H8e	C. normativo	--->	CO desportivism.	.079	.088	.085	.354
H9a	C. instrumental	--->	CO altruísmo	-.089	-.188	.036	.013*
H9b	C. instrumental	--->	CO cortesia	-.003	-.010	.030	.913
H9c	C. instrumental	--->	CO consciencios.	-.068	-.236	.024	.005**
H9d	C. instrumental	--->	CO virtude civi.	-.069	-.216	.027	.010*
H9e	C. instrumental	--->	CO desportivism.	-.040	-.060	.060	.501

* - Correlação significativa no nível .05 (2 extremidades).

** - Correlação significativa no nível .01 (2 extremidades).

Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

A interpretação direta do MEE permite concluir que quem manifesta um comprometimento afetivo e normativo apresenta relações positivas com todos os tipos de comportamentos de cidadania organizacional. Quem exibe um comprometimento instrumental mostra menor apetência para desenvolver comportamentos de cidadania organizacional, apresentando relações negativas com todas as suas dimensões. De referir que a maioria das relações são estatisticamente significativas, com exceção da relação entre os comprometimentos normativo e instrumental com os comportamentos de cidadania cortesia e desportivismo.

Da análise do *Coefficiente de Correlação de Pearson (r)*, os resultados revelam que a maioria das dimensões do modelo estão associadas entre si e são estatisticamente significativas (tabela 10).

Tabela 10: Correlações de *Pearson* entre as dimensões do modelo

	CN	CA	CI	CiA	CiD	CiCo	CiC	CiVC
Normativo (CN)	1							
Afetivo (CA)	.**	1						
Instrumental (CI)	-.176*	-.297**	1					
Altruísmo (CiA)	.396**	.582**	-.345**	1				
Desportivismo (CiD)	.201*	.283**	-.142	.192*	1			
Cortesia (CiCo)	.176*	.261**	-.090	.216*	.093	1		
Conscienciosidade (CiC)	.372**	.277**	-.308**	.282**	.089	.085	1	
Virtude Cívica (CiVC)	.320**	.358**	-.309**	.252**	.123	.061	.178*	1

* - Correlação significativa no nível .05 (2 extremidades).

** - Correlação significativa no nível .01 (2 extremidades).

Fonte: Inquérito por questionário, 2018.

Os valores das associações variam entre fraco (r entre .000 e .399) e moderado (r entre .400 e .699), maioritariamente com significância estatística. Destaque para as associações mais elevadas, com significância estatística, se verificarem ao nível do comprometimento afetivo, especificamente com os comportamentos de cidadania de altruísmo ($r=.582$, $p<.01$) e virtude cívica ($r=.358$, $p<.01$), e ao nível do comprometimento normativo especificamente com o comprometimento afetivo ($r=.452$, $p<.01$) e com o comportamento de cidadania de altruísmo ($r=.396$, $p<.01$). É possível observar, ainda, que o comportamento normativo e afetivo e o comportamento de cidadania altruísmo apresentam associação estatisticamente significativa com todas as

outras dimensões. Já o comprometimento instrumental apresenta associações negativas com todas as demais dimensões (umas com significância e outras sem significância estatística). Estes resultados vêm confirmar os resultados obtidos das relações entre as variáveis do modelo.

3.2. Discussão

Este estudo evidenciou resultados pertinentes sobre o processo de gestão de conflitos, dos profissionais não-docentes de uma instituição de ensino superior, que devem ser discutidos à luz dos referenciais teóricos que o sustentam.

Ao nível da relação com as variáveis sociodemográficas e profissionais, o estudo sugere que a relação entre o sexo e os estilos de gestão de conflito não é significativa, o que vai ao encontro dos estudos de Hasani *et al.* (2014) e Cunha *et al.* (2003). Já a análise da relação entre tempo de serviço e estilos de gestão de conflito indica que, apesar de existir uma tendência para os profissionais com maior antiguidade desenvolverem estratégias de maior compromisso, colaboração e evitamento perante um conflito, as relações presentes não são estatisticamente significativas, corroborando os resultados do estudo de Torres (2012).

Os profissionais com cargos mais elevados tendem a desenvolver estratégias de maior compromisso, colaboração e anuência e de menor competitividade e evitamento. Com exceção da relação com o estilo competição, esta conclusão vem na linha do postulado por Rego e Jesuíno (2002) e Watson e Hoffman (1996). Considerando a associação verificada entre cargo profissional e habilitações acadêmicas (cargos mais elevados/habilitações mais elevadas e cargos mais baixos/habilitações mais baixas), estes resultados são ainda corroborados por Rahim (1986) o qual conclui que os profissionais com habilitações mais elevadas utilizam mais o estilo compromisso, colaboração e anuência.

O próprio local de exercício da função parece ser uma nota diferenciadora nos estilos de gestão de conflitos utilizados pelos profissionais desta instituição, indiciando diferentes formas de ser e de estar perante um conflito numa mesma instituição, marcadamente diferenciada, na sua essência, pelos diferentes espaços que congrega (escolas e serviços).

No que se refere à relação da gestão de conflitos com o comprometimento organizacional verificou-se que os profissionais estão diferentemente comprometidos (afetivamente, normativamente e instrumentalmente) com a instituição, atuando em função de padrões definidos pelos diferentes estilos de gestão de conflitos, o que é consistente com os estudos de Hussein *et al.*, 2017a, Al-Jawazneh, 2015, Kassim e Ibrahim, 2014 e DeChurch e Marks, 2001.

Os resultados do MEE indicam uma relação estatisticamente significativa das dimensões dos estilos de gestão de conflitos com as dimensões do comprometimento, embora com níveis diferentes de pesos de regressão: os profissionais com maior propensão para o compromisso, a colaboração e a anuência, na gestão de conflitos, tendem a possuir níveis superiores de comprometimento organizacional; já os profissionais com estilo de evitamento e de competição tendem a possuir menores níveis de comprometimento com a organização.

O teste da hipótese H2 (GC compromisso por comprometimento) apresentou significância estatística. Os resultados revelaram existir uma relação positiva com o comprometimento afetivo (H2a) e normativo (H2b) e uma relação negativa, com significância estatística, com o comprometimento instrumental (H2c). O estilo de gestão de conflito de compromisso aumenta os níveis de comprometimento já que os incentiva a trabalharem em conjunto e a resolverem os conflitos existentes entre eles. Este resultado vem no mesmo sentido do postulado por Hussein *et al.* (2017a), Kassim e Ibrahim (2014), Balay (2007), Dobkin e Pace (2006). A possibilidade de alcançar um compromisso, ainda que como acordo parcial, com os outros profissionais pode, assim, revelar-se uma boa solução, ainda que provisória (Al-Jawazneh, 2015).

A hipótese 3 (GC colaboração por comprometimento), excetuando a sua alínea H3c, e a hipótese 4 (GC anuência por comprometimento), excetuando a sua alínea H4c, foram suportadas. Os estilos de gestão de conflitos de colaboração e anuência, evidenciaram uma correlação positiva com importância preditiva na explicação dos tipos de comprometimento organizacional. A tendência é para que os profissionais que utilizam estes dois tipos de estratégias desenvolvam comportamentos que defendam os interesses de ambos, ou, em última instância, os objetivos, estratégias e interesses dos outros. O conflito, quando gerido de forma colaborativa e anuída produz, nos indivíduos, uma atitude positiva de maior compreensão, disponibilidade e aceitabilidade, aumentando o

compromisso organizacional (Wanyonyi *et al.*, 2015; DeChurch e Marks, 2001; Vigil-King, 2000; Korabik *et al.*, 1993) e tornando-os mais eficientes, confiáveis e com laços mais fortes (Hussein *et al.*, 2017b).

O teste da hipótese 5 (GC competição por comprometimento) e a hipótese 6 (GC evitamento por comprometimento) forneceu suporte para confirmar uma correlação positiva com o comprometimento instrumental (H5a e H6a) e negativa com o comprometimento afetivo (H5b e H6b) e normativo (H5c e H6c). Este resultado é consistente com a perspectiva dominante sobre o comprometimento instrumental, ou seja, numa relação instrumentalizada baseada nos benefícios e/ou custos o indivíduo centra-se na implementação de uma estratégia que previna prejuízos pessoais e profissionais, evitando o conflito (Silloto e Andrade, 2014). Este resultado está em consonância com os estudos de Hussein *et al.* (2017b), Wanyonyi *et al.* (2015), Balay (2007), DeChurch e Marks (2001), Vigil-King (2000) e Korabik *et al.* (1993).

Os resultados do MEE revelam uma relação positiva do comprometimento afetivo e normativo e uma relação negativa do comprometimento instrumental com os comportamentos de cidadania organizacional.

A hipótese 7, que testou a relação entre o comprometimento afetivo e a cidadania organizacional, foi suportada em todas as suas alíneas – verificou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa com todos os tipos de comportamentos de cidadania. Indivíduos que consideram a organização onde trabalham como uma extensão de si – local de trabalho visto como grupo de pertença – são indivíduos com maior propensão para agir extra-funções, revelando-se bons cidadãos organizacionais, contribuindo para o aumento da competitividade (Ribeiro, 2009). Este resultado é consistente com os estudos de Danish e Shahid (2015), Cordeiro (2014), Bisotoon *et al.* (2013), Ghosh *et al.* (2012), Ribeiro (2009), Rego e Souto (2004), Meyer e Allen (1997), Shore e Wayne (1993).

No comprometimento normativo verificou-se, igualmente, uma correlação positiva com importância preditiva, mas de menor intensidade, na explicação dos tipos de cidadania, a saber: relação estatisticamente significativa com conscienciosidade, cortesia, virtude cívica e altruísmo, mas sem significância estatística com o desportivismo. Este resultado permite confirmar a hipótese 8 na sua plenitude e vem no mesmo sentido do verificado por Cordeiro (2014), Bisotoon *et al.* (2013), Ribeiro (2009), Rego e Souto (2004), Organ (1990).

A hipótese 9 foi suportada nas suas várias alíneas, tendo os resultados revelado uma relação negativa com todos os tipos de cidadania. Quem está na organização por uma premissa utilitarista, sendo difícil sair enquanto a relação de interesse se mantiver, menos envolvido está com o desempenho de atividades de natureza voluntária, adotando uma postura de maior passividade perante os comportamentos de cidadania organizacional (Ribeiro, 2009). Esta conclusão está em consonância com os resultados dos estudos de Meyer e Allen (1997), Bisotoon *et al.* (2013), Rego e Souto (2004) e Shore e Wayne (1993) que consideraram o comprometimento instrumental aquele que menor impacto tem nos comportamentos de cidadania organizacional, chegando mesmo a revelar um impacto negativo.

CONCLUSÃO

O objetivo deste projeto foi analisar a relação entre gestão de conflitos e os comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional dos profissionais não-docentes de uma instituição de ensino superior.

O interesse em estudar a gestão de conflitos em instituições de ensino superior advém da sua importância na configuração das organizações, desempenhando um papel fundamental na estruturação das dinâmicas sociais através da sistematização e consolidação de políticas centradas na melhoria das qualificações e no desenvolvimento de competências. A este nível, alguns estudos têm sido desenvolvidos sobre os docentes, havendo uma menor intervenção da investigação centrada nos profissionais não-docentes apesar da sua importância ter sido efetivamente reconhecida por todos os intervenientes do meio académico e do meio empresarial que com estas instituições mantêm proximidade. O contributo destes profissionais é de inegável importância, na medida em que asseguram a implementação dos processos administrativos, técnicos e estratégicos, e estabelecem pontes com os profissionais docentes, ajudando a criar dinâmicas que permitem alavancar o posicionamento destas instituições enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento.

Concluimos que, nesta instituição, a gestão de conflitos é uma dimensão que varia em função do cargo profissional e do local de exercício de funções, sendo alheia à influência das variáveis sexo e antiguidade.

Paralelamente, conclui-se que os estilos de gestão de conflitos influenciam, determinantemente, os tipos de comprometimento organizacional destes profissionais. Globalmente, os profissionais cuja estratégia de gestão de conflitos assenta no compromisso, na colaboração e na anuência preconizam mais recorrente e

espontaneamente comportamentos de comprometimento afetivo e normativo. Já os profissionais com estratégia de evitamento e de competição tendem a desenvolver, sobretudo, comportamentos de comprometimento instrumental.

Finalmente, verificou-se que os profissionais com níveis de comprometimento mais elevados, sobretudo afetivo e normativo, desenvolvem de forma mais incisiva comportamentos e atitudes de cidadania organizacional. Assim, se se assume que o comprometimento tem impacto no desenvolvimento da organização, contribuindo para a melhoria dos seus resultados, e que a cidadania organizacional tem subjacente uma forma de ser e de estar em contexto, então deve também assumir-se que a organização obterá ganhos superiores quando os gestores definirem/implementarem políticas/práticas centradas, em simultâneo, no desenvolvimento de comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional.

Em suma, o conflito é um processo que pode ter efeitos positivos e/ou negativos em função da forma como é gerido. Dependendo da situação, os gestores devem fazer uso de diferentes estratégias de resolução de conflitos de modo a maximizar os seus efeitos positivos, com vista a estabelecerem um relacionamento efetivo com os trabalhadores, envolvendo-os e aumentando os seus níveis de comprometimento, contribuindo para a melhoria da performance individual e organizacional.

Implicações teóricas e práticas

Ao nível das implicações teóricas, esta investigação pretende sistematizar um modelo analítico que permita compreender, reflexivamente, a relação entre a gestão construtiva de conflitos e os comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional de um grupo profissional específico no contexto do ensino superior – pessoal não-docente. Contribui, assim, para a formulação de uma nova visão, assente numa perspetiva inter-relacional sobre o fenómeno a estudar em contexto educativo, clarificando a sua verdadeira natureza multidimensional e multidisciplinar.

Em termos de implicações práticas, este estudo auxilia a formulação de estratégias de gestão de conflitos, de comprometimento e de cidadania organizacional por parte dos gestores das instituições de ensino superior, assentes numa abordagem múltipla, relacional e reflexiva, apoiando a conceção de sistemas de gestão sustentados no comportamento organizacional.

O estudo contribui também para uma maior consciencialização dos profissionais sobre a importância da conceção de programas assentes no desenvolvimento de competências de gestão de conflito, de comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional.

Popõe-se, assim, que as instituições de ensino superior planeiem programas de formação de gestão de conflitos, de comprometimento organizacional e de cidadania organizacional para os seus profissionais, incorporando-os na estratégia da organização. Ao apresentarem estes programas como eixos estratégicos de desenvolvimento e suporte da organização, estão ao mesmo tempo a dar-lhes uma maior importância e visibilidade, o que permitirá que os profissionais consigam gerir o conflito de forma mais eficaz (proativa e oportuna) e desenvolverem formas positivas de implicação e envolvimento com a organização.

A este respeito, os resultados do estudo permitem verificar que o diferente impacto de cada estilo de gestão de conflitos em cada dimensão do comprometimento, e destas em cada dimensão de cidadania organizacional, destes profissionais, revela que as instituições de ensino enfrentam situações complexas ao nível da gestão, em geral, e da gestão de recursos humanos, em particular, o que faz com que tenham de encontrar as melhores alternativas e soluções para as diferentes situações com que se deparam ao nível da gestão do comportamento humano nas organizações.

Para que os profissionais destas instituições possam gerir conflitos com níveis de qualidade superior, de forma eficaz e eficiente, sugere-se um esforço acrescido no desenvolvimento contínuo de competências interpessoais, promovendo interações mais positivas entre os indivíduos e as equipas de trabalho. Este processo pode ser operacionalizado através de uma cada vez melhor perceção sobre o conflito, ou seja, de um maior entendimento sobre as forças, as fraquezas, as oportunidades e ameaças que cada um dos estilos de gestão de conflitos tem subjacente. Urge, assim, trabalhar de forma permanente e gradual para a sua correta aplicação a cada situação em concreto. Pelos resultados obtidos, parece ser consensual o incentivo à disseminação de práticas de maior identificação organizacional assentes, sobretudo, no fomento de processos de gestão do conflito de maior compromisso e colaboração e no controle de processo de gestão do conflito competitivo, de evitamento e de anuência – os primeiros contribuem para o desenvolvimento de formas de comprometimento de maior afetividade e normatividade;

os segundos contribuem essencialmente para o desenvolvimento de formas de comprometimento de maior instrumentalidade.

Os dirigentes destas instituições podem desenvolver várias atividades para impulsionar esta maior conectividade organizacional e combater ou, pelo menos, minorar potenciais situações geradoras de conflito, a saber: criar canais de comunicação que permitam uma troca de informações clara, através dos quais os profissionais recebem feedbacks atempados e oportunos; divulgar e explicitar, claramente, os objetivos estratégicos e os valores da organização, estabelecendo um relacionamento efetivo com os trabalhadores, envolvendo-os e comprometendo-os; criar um clima de colaboração, cooperação e compromisso, organizando reuniões interdepartamentais e pequenos fóruns de discussão com vista a fortalecer a relação entre os membros das equipas; desenvolver processos de monitorização e acompanhamento permanente, através de reuniões formais e informais, de forma a identificar e combater potenciais situações de conflito; incentivar o desenvolvimento de comportamentos baseados em sentimentos de respeito e confiança mútua; incentivar a partilha ideias entre os diferentes grupos profissionais e a sua participação no processo de tomada de decisão; desenvolver mecanismos de apoio ao exercício de funções extra-papel (atividades de voluntariado e de responsabilidade social), fomentando comportamentos de cidadania organizacional sustentados na colaboração e no compromisso recíproco entre os profissionais; apoiar o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos que se centrem na potenciação dos interesses, preocupações e expectativas individuais e organizacionais – foco no desenvolvimento de programas de acolhimento e integração, formação extensiva, avaliação do desempenho com base no mérito, gestão de incentivos, práticas de conciliação da vida familiar e profissional, atividades promotoras do bem-estar e de combate ao stress com vista ao reforço de comportamentos positivos dos trabalhadores e dos grupos de trabalho no exercício das suas funções.

Em suma, o conflito é parte integrante da rotina organizacional. Tirar partido desta realidade depende da forma como ele é gerido. O aumento da consciencialização dos indivíduos relativamente à aceitação da diversidade profissional, tão presente neste tipo de instituições, das suas diferentes formas de ser e de estar em contexto, permite, assim, uma melhor gestão das situações de conflito. Esta maior aceitação tenderá a conduzir à implementação de estratégias de maior proximidade entre os indivíduos, ao incentivo à

disseminação de políticas e práticas participativas e compassivas na gestão de pessoas, aumentando a sua identificação e o seu comprometimento e a sua cidadania organizacional. Profissionais comprometidos necessitam, pois, trabalhar em ambientes flexíveis, saudáveis assentes na promoção de “culturas apreciativas” que potencializem relacionamentos interpessoais positivos e onde a relação com o conflito se faça de formas menos dicotómicas e contrastantes, mas mais hermenêuticas, dialéticas participativas e dialogadas (Marujo, 2017). É por isso que, apesar do conflito fazer parte integrante da rotina organizacional, a forma como é gerido é extremamente importante para as organizações no sentido de realçar os aspetos benéficos para as organizações.

Originalidade, limitações e investigações futuras

Este estudo distingue-se de outros por se tratar do primeiro, em contexto nacional, que analisou a relação entre a gestão de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional nas suas várias dimensões. Paralelamente, o objeto de estudo incide no grupo profissional dos não-docentes de uma Instituição de Ensino Superior em Portugal quando a maioria dos estudos nacionais dirige o seu foco, essencialmente, para o grupo profissional dos docentes.

Este estudo tem algumas limitações. Em primeiro lugar, por se tratar de um estudo dirigido apenas a um caso específico, com recurso a uma amostra não probabilística, não é possível proceder à generalização dos resultados. Em segundo lugar, sendo a recolha de dados feita através de uma única fonte as correlações podem levantar algumas preocupações relativamente ao viés de método comum. Para minimizar esses efeitos, permitiu-se que a resposta ao inquérito fosse feita em diferentes momentos ao longo dos meses de março e abril, fornecendo-lhe uma matriz longitudinal. Em terceiro lugar, a dimensão da amostra é relativamente pequena e composta principalmente por mulheres. Para fazer face a esta situação e de forma a alcançar os objetivos e determinar que os padrões são replicados, a amostra apresenta algumas semelhanças com a população em várias variáveis sociodemográficas e profissionais consideradas.

Sugere-se, pois, a realização de outros estudos com matriz longitudinal, com amostras mais robustas, em contextos particulares associados a instituições inseridas nos subsistemas de ensino superior universitário e politécnico, públicas e privadas, de modo a consolidar o conhecimento sobre a relação entre os estilos de gestão de conflitos e os

comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional dos seus profissionais, bem como analisar de que forma a cultura organizacional deste tipo de instituições determina (ou pode determinar) as questões relacionadas com os comportamentos e as atitudes dos indivíduos em contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, M. & Shad, I. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 585-591.

Allen, N. & Meyer, J. (2000). Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In R. D. Goffin and E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment* (pp. 285–314). Springer, Boston: MA.

Al-Jawazneh, B. (2015). Conflict handling styles and employees' commitment at the pharmaceutical companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 141-151.

Alzahrani, M. (2013). *A comparative study of the relationships between conflict management styles and job satisfaction, organizational commitment, and propensity to leave the job among saudi and american universities' faculty members*, (PhD Dissertation). Florida: Florida Atlantic University Boca Raton.

Amado, L. & Sousa, T. (2012). *Conversas sobre a crise*. Alfragide: D. Quixote.

Arbuckle, J. (2012). *IBM SPSS AMOS 21 User's Guide*. Chicago: Smallwaters Corporation.

Balay, R. (2007). Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables. *Asia Pacific Education Review Copyright 2007 by Education Research Institute*, 8(2), 321-336.

Bastos, A., Rodrigues, A., Moscon, D., Silva, E. e Pinho, A. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In L. Borges e L. Mourão (Org.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*, (279-310). Porto Alegre: Artmed.

Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-495.

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Bhatla, B. (2013). Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges w.e.f. Lucknow. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 116-123.

Bisotoon, A., Khabat, S. & Seddegheh, G. (2013). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in Ministry of Youth Affairs and Sports of Islamic Republic of Iran. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 2(3), 215-222.

Bogler, R. & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making?. *Journal of Educational Administration*, 45(6), 756-768.

Borman, W. & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. Borman (Eds.), *Personal Selection in Organizations*, (71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Boynton, A. & Zmud, R. (1984). An assessment of critical success factors. *Management Review*, 25(4), 17-27.

Byrne, B. (1998). *Structural equation modeling with lisrel, prelis, and simplis*. London: Lawrence Erlbaum.

Carlotto, M. (2002). A síndrome de burnout e o trabalho docente. *Psicologia em Estudo*, 7(1), 21-29.

Carnevale, P. & Pruitt, D. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, Califórnia: Palo Alto, 531-582.

Cavalcanti, A. (2006). *O Gestor e seu papel na gestão de conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Económicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª Edição, Barueri: Manole.

Claudino, A. (2012). *Relação entre assertividade e estilos de gestão de conflito: estudo exploratório numa amostra de professores*, (Dissertação de Mestrado em Psicologia da Educação). Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Condesso, F. (2012). *A Europa em crise: a dívida, a economia e o projeto europeu*. Lisboa: Caleidoscópio.

Cordeiro, J. (2018). Atitudes no e perante o trabalho: comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional. M. Jesus, C. Machado, M. Correia, E. Alcoforado e C. Ramos (Eds.), *Gestão de recursos humanos: abordagens e perspectivas*, (287-318), Capítulo XIV. TMS Conference Series: Recursos Humanos, ESGHT, Faro: Universidade do Algarve.

Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. M. Jesus, C. Baptista e F. Serra (Eds.), *Perspetivas contemporâneas em recursos humanos e empreendedorismo*, (7-21). TMS Conference Series: Recursos Humanos, ESGHT, Faro: Universidade do Algarve.

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. 2ª edição, Porto: Edições Asa.

Cunha, P. & Leitão, S. (2016). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. 3ª edição, Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (Eds.) (2007). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. 6ª edição, Lisboa: Editora RH.

Cunha, P., Silva, P. & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29(4), 42-52.

Danish, R. & Shahid, A. (2015). Association of affective commitment with organizational citizenship behaviour and task performance of employees in banking sector. *Journal of Yasar University*, 10 (Special Issue), 56-67.

DeChurch, L. & Marks, M. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven: Yale Press University.

Dobkin, A. & Pace, C. (2006). *Communication in a changing world: an introduction to theory and practice*. New York: McGraw Hill.

Dreu, C. (1997). Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue. In C. K.W. Dreu and V. de Vliert (Eds.), *Using conflicts in organizations*. London: Sage Publications.

Ensari, N., Camden-Anders, S. & Schlaerth, A. (2016). Constructive management and resolution of conflict. In H. S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of mental health*, (440-449). 2nd Edition, Oxford: Elsevier Inc.

Esteves, J. (1992). Mudanças sociais e função docente. António Nóvoa (Org.), *Profissão professor*. Porto: Porto Editora.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. 3rd Edition, London: Sage Publications.

Figueiredo, L. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*, (Dissertação de Mestrado em Gestão). Viseu: Universidade Católica Portuguesa.

Finney, S. & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation models. In G. R. Hancock and R. O. Mueller (Ed.), *A second course in structural equation modeling*, (439-492). 2nd Edition, Publisher: Information Age.

George, J. & Brief, A. (1992). Feeling good, doing good: a conceptual analysis of the mood at work - organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.

Ghosh, R., Reio Jr., T. & Haynes, R. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 41-63.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th Edition. NJ: Prentice Hall.

Hancks, M. (2014). *Faculty perceptions of conflict with administrators: an analysis of the associations between the nature of conflict and positive and negative outcomes*, (Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences), 75 (2-A) (E).

Hasani, K., Boroujerdi, S. S., Sheikhesmaeili, S., & Aeini, T. (2014). Identity of organizational conflict framework: evaluating model factors based on demographic characteristics in Iran. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1013-1036.

Hasani, K., Boroujerdi, S. & Sheikhesmaeili, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, 1(4), 452–470.

Huang, Tung-Chun (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132-151.

Hussein, A., Al-Mamary, Y. & Hassan, Y. (2017a). The relationship between conflict management styles and organizational commitment: a case of Sana'a university. *American Journal of Science and Technology*, 4(4), 49-66.

Hussein, A., Al-Mamary, Y. & Hassan, Y. (2017b). Conflict management styles and organizational commitment: the conceptual framework development. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 5(1), 86-97.

IPS (2016). *Plano Estratégico de Desenvolvimento do Instituto Politécnico de Setúbal 2016-2018*. Setúbal: IPS.

IPS (2008). *Estatutos do Instituto Politécnico de Setúbal*. Despacho n.º 59/2008, Diário da República, 2.ª série, N.º 216, de 6 de Novembro.

Jafari, H., Sadeghi, A., & Khodayari Zarnaq, R. (2011). The relationship between OCB and OC in Martyr Hashemi Nejad Hospital in Tehran. *Hospital Quarterly*, 13, 110-124.

Jarros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfai 24 Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 1-20.

Jesuino, J. (1992). *A negociação: estratégias e táticas*. Lisboa: Texto Editora.

Jordão, P. (2017). Crise de identidade na Europa. Artigo de opinião: *Jornal "O Público"*, de 29 de janeiro.

Junior, A., Hammerschmidt, V. & Júnior, P. (2010). *Administrando conflitos internos dentro da empresa*. (<https://pt.scribd.com/document/53042612/Administrando-conflitos-internos-dentro-da-empresa>).

Kariuki, A. & Kiambati, K. (2017). Empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firm performance. *Management Studies*, 5(4), 290-300.

Kassim, M. & Ibrahim, H. (2014). Conflict management styles and organizational commitment: a study among bank employees in Penang. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 45-53.

Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Khaleh, L. & Najj, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(5) (Special Issue), 173-179.

Klein, H. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489-493.

Konovsky, M. & Organ, D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.

Korabik, K., Baril, G. & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: the moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29(5/6), 405-420.

Lapponi, S., (2000). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivência. *Contextos educativos*, 3, 91-106.

Latha, S. & Deepa, M. (2017). A study on employee engagement dimensions and its impact on organization citizenship behavior. *Innovare Journal of Engineering & Technology*, 5(3), 1-3.

Makanjee, C., Hartzler Y. & Uys I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.

Marra, A. & Melo, C. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, (3), 9-31.

Martinelli, P. (2002). *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole.

- Marujo, H. (2017). Gestão de conflitos e negociação. In M. Lopes (Coord.), *Gestão de recursos humanos – modelos e técnicas*, (165-208). Tomo II, Coleção Manuais Pedagógicos, Lisboa: Edições ISCSP.
- McGrae, R. & Costa, P. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2(25), 295-305.
- McFarlane-Shore, L. & Tetrick, L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M. & Mahdevar, N. (2013). Explaining the relation between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior. Case study: textile factories in Borujerd county. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8), 121-132.
- Menezes, F. & Xavier, A. (2018). Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da produtividade de trabalhadores durante uma jornada de trabalho (IAPT). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 232-247.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Moreira, R. (2010). *Poder e gestão de recursos humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*, (Tese de Doutoramento em Ciências Sociais). Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Morrow, P. & Wirth, R. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56.

Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359-381.

Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.

Neves, P. & Paixão, R. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 9, 33-52.

Ntege, F. (2010). *Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational citizenship behavior: a case of Kyambogo university*, (MA Dissertation). Uganda: Kyambogo University.

Oliveira, M (2009). *Ser professor no ensino superior: experiências e perspectivas dos docentes em início de carreira*, (Dissertação de Mestrado em Educação). Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.

Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.

Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

Pablos, P. (2005). Strategic human resource management and organisational competitiveness: the importance of fit and flexibility. *Human Resources Development and Management*, 5(1), 1-15.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 6ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Pfeffer, J. & Ulrich, D. (2001). Competitive advantage through human resource management: best practices or core competencies. *Human Relations*, 54(3), 361-372.

Phillips, T. (2014). *A Europa à beira do abismo. A crise das dívidas soberanas, Memorando da Periferia*. Lisboa: Bertrand Editora.

Pinho, A. & Bastos, A. (2014). *Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, enriquecimento e consentimento*. São Paulo: Hucitec.

Pruitt, D. (2018). Remembering the father of experimental research on conflict. *Negotiation Journal*, 34(1), 117-120.

Pruitt, D. & Kim, S. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. London: McGraw-Hill.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Pourgaz, A., Naruei, A. & Jenaabadi, H. (2015). Examining the relationship of organizational citizenship behavior with organizational commitment and equity perception of secondary school administrators. *Psychology*, 6(6), 800-807.

Powell, M. (1992). Conflict in the context of education in building ethics. In P. Fenn, R. Gameson (Ed.), *Construction conflict management and resolution*, (389-399). London: Routledge.

Pruitt, D. & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham, England: Open University Press.

Queirós, C., Gonçalves, S. & Marques, A. (2014). Burnout: da conceptualização à gestão em contexto laboral. In H. Neto., J. Areosa e P. Arezes (Eds), *Manual de riscos psicossociais* (172-192). Porto: RICOT (Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho).

Rahim, M. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89.

Rahim, M. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.

Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.

Rahim, M. (2003). Measurement of organizational conflict. *The Journal of General Psychology*, 13(3), 189-199.

Rahim, M., Civelek, I. & Liang, F. (2018). A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 487-499.

Rauf, F. (2014). Perception of organizational justice as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study at schools in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 124-130.

Rego, A. & Jesuino, J. (2002). Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais: um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8(1), 83-97.

Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.

Ribeiro, N. (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional* (Tese de Doutoramento em Gestão Industrial). Aveiro: Universidade de Aveiro.

Ribeiro, R. (2015). Crise política da moral: a Europa nos seus ressentimentos. *Conferência: A Europa no Mundo e o Mundo na Europa*. Braga: Universidade do Minho.

Ringle, C., Silva, D. & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. 9ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.

Rose, R. & Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance Improvement*, 45(4), 18-24.

Ruiz, J. (1995). *Metodologia científica. Guia para eficiência nos estudos*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.

Sabino, A., Lopes, A. & Nogueira, F. (2015). Do comprometimento organizacional, à satisfação com o trabalho e às estratégias comportamentais: inferências sobre os dois

subsistemas do ensino superior público em Portugal. *Revista Lusófona de Educação*, 31, 33-55.

Shahid, A. & Azhar, S. (2013). Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250-268.

Shore, L. & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

Silloto, C. & Andrade, G. (2014). Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde. In J. P. Ribeiro, I. Silva, R. Meneses e I. Leal (Eds.), *10 Congresso Nacional de Psicologia da Saúde*, (77-86). Lisboa: Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde.

Silva, F. & Flores, P. (2014). O conflito em contexto escolar: transformar barreiras em oportunidade. In M. Carvalho, A. Loureiro e C. Ferreira (Org.). *XII Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação: espaços de investigação, reflexão e ação interdisciplinar*, (253-268). Vila Real: De Facto Editores.

Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

Soros, G. (2012). A crise de valores na Europa. Artigo de opinião: *Jornal "Negócios"* de 27 de dezembro.

Sousa, V. (2015). A(s) crise(s) e a(s) identidades. A globalização, a perda de soberania dos estados e a emergência dos patriotismos. A tentativa da recuperação da portugalidade. *Conferência A Europa no Mundo e o Mundo na Europa*. Braga: Universidade do Minho.

Thomas, K. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*, 2(3), 484-490.

Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (651-717), (2nd ed., vol. 3, chapter 11). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

Torres, S. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*, (Dissertação de Mestrado). Porto: FCHS/UFP.

Torres, S. & Cunha, P. (2014). Gestão de conflitos em uma organização da área da saúde em Portugal. *Ciências & Cognição*, 19(3), 384-392.

Van Dyne, L., Cummings, L. & Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, (215-285), Vol. 17. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Vigil-King, D. (2000). *Team conflict, integrative conflict-management strategies, and team effectiveness: a field study*, (Unpublished Doctoral Dissertation). EUA: University of Tennessee.

Wang, W. & Tasi, Y. (2010). The relationships between organizational citizenship behavior, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 21, 64-74.

Wanyonyi, B., Kimani, C. & Amuhaya, I. (2015). Conflict management styles influencing organizational commitment among Kenya Seed company employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(11), 265-276.

Watson, C. & Hoffman, L. (1996). Managers as negotiators: a test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly*, 7(1), 63-85.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Wright, A. & O'Neil, C. (1995). Teaching improvement practices: international perspectives. In Wright, A. *et al.* (Eds.), *Teaching improvement practices: successful strategies for higher education*. Bolton, Massachussets: Anker Publishing Co.

Wright, T. & Bonett, D. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499.

[Www.ips.pt](http://www.ips.pt) (Portal do Institucional do Instituto Politécnico de Setúbal).

Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª Edição, Porto Alegre: Bookman.

PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA NO ÂMBITO DO PROGRAMA

PUBLICAÇÕES

Artigos em revistas com referee (apêndice 2):

Cordeiro, J. e Cunha, P. (2018). Gestão Construtiva de Conflitos, Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional na Área da Educação: contributos para a formulação de um modelo concetual. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(3), NIDISAG, Porto, 46-66 (ISSN 2183-5594).

Capítulos de livros (apêndices 3 e 4):

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2019 – no prelo). Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo. *Value Creation and Local Heritage*. Évora: Universidade de Évora.

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2018). Atitudes no e perante o trabalho: comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional. in M. Jesús, C. G. Machado, M. B. Correia, E. Alcoforado & C. Ramos (eds.). *Gestão de Recursos Humanos. Abordagens e Perspetivas* (pp. 287-309), Capítulo XIV. Faro: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. ISBN: 978-989-8859-55-6.

EVENTOS TÉCNICO-CIENTÍFICOS

Apresentação de comunicações em eventos internacionais (apêndices 5, 6 e 7):

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2019). Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo. *III International Forum on Management*. Comunicação apresentada no dia 1 de fevereiro. Évora: Universidade de Évora.

Cordeiro, J., Cunha, P. (2018). Gestão Construtiva de Conflitos, Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional na Área da Educação: contributos para a formulação de um modelo concetual. *IIº International Conference of Applied Business and Management*. Comunicação apresentada no dia 21 de junho. Porto: European Business School.

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2018). Atitudes no e perante o trabalho: comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional. *Tourism & Management Studies International Conference*. Comunicação apresentada no dia 16 de novembro. Faro: Universidade do Algarve.

Apresentação de poster em eventos internacionais (apêndice 8):

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2019). Conflict management, commitment and organizational citizenship behaviors: empirical study in a higher education institution. Poster, *III International Forum on Management*. Presented on february 1. Evora: University of Evora.

EVENTOS PEDAGÓGICOS

Orador em seminário internacional (apêndice 9):

Cordeiro, J. (2018). Orador em Seminário sobre “*La importancia de la Gestión Constructiva de Conflitos para la mejora de los Comportamientos de Compromiso y de*

Ciudadanía Organizacional". Seminário realizado no dia 8 de novembro. Salamanca: Facultad de Estudios Sociales de la Universidad de Salamanca.

ARTIGOS SUBMETIDOS (A AGUARDAR AVALIAÇÃO)

Artigos submetidos a revistas com *referee* (apêndices 10 e 11):

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: estudo empírico sobre os profissionais não-docentes. *Brazilian Business Review*.

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. Conflict Management Styles and Organizational Commitment Behaviors: A Study Among Non-Teaching Staff of a Higher Education Institution. *Research in Higher Education*.

APÊNDICES

Apêndice 1: Inquérito por questionário

Este inquérito insere-se no âmbito de um programa de Pós-Doutoramento em Gestão de Recursos Humanos, sob o tema “*Gestão Construtiva de Conflitos, Comprometimento Organizacional e Cidadania Organizacional na área da Educação*”. Tem como objetivo analisar a opinião dos profissionais relativamente aos seus comportamentos e atitudes no e perante o trabalho.

Responda com base na experiência profissional que possui na Organização onde trabalha. Não existem respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

O inquérito é anónimo e confidencial e demora cerca de 10 minutos a responder. Por motivos estritamente estatísticos é, contudo, necessário recolher alguns elementos sociodemográficos sobre os participantes.

Por favor, responda até dia 19 de março de 2018.

Para qualquer esclarecimento contacte: joao.cordeiro@esce.ips.pt

Agradecemos a sua colaboração.

João Pedro Cordeiro
Professor na ESCE/IPS
Pós-Doutorando em Gestão de Recursos Humanos (UFP)

20 de fevereiro de 2018

A) Estratégias de Gestão de Conflitos

As frases que se seguem pretendem analisar as suas preferências por cada um dos estilos de resolução de conflitos.

Por favor, assinale o número que melhor traduz a sua opinião.

Quando enfrenta uma situação de conflito no trabalho, em que medida utiliza cada um dos seguintes comportamentos:	Nunca	Raramente	Por Vezes	Com Frequência	Sempre
1. Expõe o problema claramente procurando uma solução	1	2	3	4	5
2. Procura não argumentar	1	2	3	4	5
3. Procura intensamente a solução do problema	1	2	3	4	5
4. Enfatiza os interesses comuns	1	2	3	4	5
5. Procura um compromisso	1	2	3	4	5
6. Enfrenta abertamente a questão	1	2	3	4	5
7. Procura não se envolver	1	2	3	4	5
8. Insiste numa determinada solução	1	2	3	4	5
9. Acentua que as diferenças são menos importantes que os fins comuns	1	2	3	4	5
10. Procura uma solução intermédia	1	2	3	4	5
11. Não deixa cair a questão sem que ela esteja resolvida	1	2	3	4	5
12. Desiste facilmente	1	2	3	4	5
13. Tenta levar a sua por diante	1	2	3	4	5
14. Atenua as diferenças	1	2	3	4	5
15. Está pronto a negociar	1	2	3	4	5
16. Encara o conflito de forma direta	1	2	3	4	5
17. Retira-se da situação	1	2	3	4	5
18. Não considera um «não» como resposta	1	2	3	4	5
19. Procura suavizar as discordâncias	1	2	3	4	5
20. Cede um pouco para receber algo em troca	1	2	3	4	5
21. Exprime claramente o seu ponto de vista	1	2	3	4	5
22. Ignora o conflito	1	2	3	4	5
23. Impõe a sua solução	1	2	3	4	5
24. Atua como se os objetivos comuns fossem de importância primária	1	2	3	4	5
25. Toma em consideração ambos os lados do problema	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Jesuíno, J. C. (1992).

B) Comportamentos de Comprometimento Organizacional

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante um dos níveis de comprometimento organizacional.

Por favor, assinale o número que melhor traduz a sua opinião.

Relativamente à Organização onde trabalho, considero que:	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta Organização.	1	2	3	4	5
2. Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
3. Sinto-me como “fazendo parte da família” nesta Organização.	1	2	3	4	5
4. Na realidade sinto os problemas desta Organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta Organização.	1	2	3	4	5
6. Sinto-me como fazendo parte desta Organização.	1	2	3	4	5
7. Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta Organização.	1	2	3	4	5
8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta Organização, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5
9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra Organização poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
10. Neste momento manter-me nesta Organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta Organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.	1	2	3	4	5
13. Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5
14. Eu não iria deixar esta Organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
15. Sinto que tenho o dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.	1	2	3	4	5
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento.	1	2	3	4	5
17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta Organização agora.	1	2	3	4	5
18. Esta Organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta Organização.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Nascimento *et al.* (2008) relativamente ao modelo de Meyer e Allen (1997).

C) Comportamentos de Cidadania Organizacional

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante um dos níveis de cidadania organizacional.

No seguinte bloco de afirmações:

- Se **desempenhar funções de Gestão (dirigente ou chefia)**, considere um trabalhador seu **Subordinado** para responder.
- Se **não desempenhar funções Gestão**, considere a sua **Chefia** para responder.

Por favor, assinale o número que melhor traduz a sua opinião.

Na Organização onde trabalho, considero que esse trabalhador:	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos.	1	2	3	4	5
2. Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho.	1	2	3	4	5
3. Ajuda as pessoas que estiveram ausentes.	1	2	3	4	5
4. Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho.	1	2	3	4	5
5. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais	1	2	3	4	5
6. Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da Organização.	1	2	3	4	5
7. Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz.	1	2	3	4	5
8. Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho.	1	2	3	4	5
9. Respeita os direitos e regalias das outras pessoas.	1	2	3	4	5
10. Evita criar problemas aos outros.	1	2	3	4	5
11. Não abusa dos direitos dos direitos e regalias.	1	2	3	4	5
12. É sempre pontual.	1	2	3	4	5
13. A sua assiduidade está acima da média.	1	2	3	4	5
14. Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho.	1	2	3	4	5
15. Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na Organização.	1	2	3	4	5
16. Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da Organização.	1	2	3	4	5
17. Preocupa-se em preservar a imagem da Organização.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Ribeiro, A. (2009).

D) Caracterização Sociodemográfica e Profissional

As questões que seguem pretendem fazer a caracterização sociodemográfica dos inquiridos.

Por favor, assinale a opção correta.

1. Sexo

Feminino	
Masculino	

2. Idade

< 25 anos	
25 – 29 anos	
30 – 39 anos	
40 – 49 anos	
> 50 anos	

3. Habilitações Literárias

Até 9º ano ou equivalente	
12º ano ou equivalente	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	
Outra. Qual?	

4. Local de Exercício de Funções

Serviços Centrais	
ESTSetúbal/IPS	
ESTBarreiro/IPS	
ESCE/IPS	
ESS/IPS	
ESE/IPS	

5. Tipo de Vínculo de Emprego

Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP) por Tempo Indeterminado	
Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP) a Termo Resolutivo Incerto	
Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP) a Termo Resolutivo Certo	
Vínculo de Emprego Público por Comissão de Serviço	
Vínculo de Emprego Público por Prestação de Serviço	
Outro. Qual?	

6. Categoria Profissional

Dirigente Superior	
Dirigente Intermédio (Chefe de Divisão ou Coordenador)	
Especialista de Informática	
Técnico de Informática	
Técnico Superior	
Assistente Técnico	
Assistente Operacional	
Outra. Qual?	

7. Antiguidade na Organização

< 3 anos	
3 – 5 anos	
6 – 10 anos	
11 – 15 anos	
> 16 anos	

Agradecemos a sua colaboração!

Apêndice 2: Publicação de artigo em revista com *referee*

Cordeiro, J. e Cunha, P. (2018). Gestão Construtiva de Conflitos, Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional na Área da Educação: contributos para a formulação de um modelo concetual. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(3), 46-66. ISSN 2183-5594.

Conceptual Paper

Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo concetual

Submitted in 26, April 2018

Accepted in 25, September 2018

Evaluated by a double blind review system

**JOÃO CORDEIRO¹,
PEDRO CUNHA²**

Resumo

Objetivo: Propor um modelo concetual para analisar a inter-relação entre a gestão construtiva de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional em instituições de ensino superior. O modelo proposto pretende ainda considerar, neste processo de articulação, a incorporação e influência das variáveis sociodemográficas e profissionais.

Metodologia: Para testar o modelo proposto e as hipóteses que lhe estão inerentes, prevê-se realizar um estudo de índole quantitativo através da aplicação de um inquérito aos profissionais de instituições de ensino superior. Para análise dos dados irá utilizar-se a técnica de modelação de equações estruturais.

Resultados: Os resultados centrar-se-ão na confirmação, ou infirmação, das hipóteses formuladas através do modelo proposto.

Originalidade e valor: Pretende apoiar a formulação de estratégias de gestão por parte dos responsáveis das instituições educativas, assentes numa abordagem múltipla, relacional e reflexiva. Ao contribuir para aprofundar a compreensão sobre a gestão construtiva de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, enquanto processos de desenvolvimento das organizações, auxilia a implementação de sistemas de gestão coerentemente articulados com as atitudes comportamentais no e perante o trabalho.

Implicações práticas: pretende apoiar a formulação de estratégias de gestão por parte dos responsáveis das instituições educativas, assentes numa abordagem múltipla, relacional e reflexiva. Ao contribuir para aprofundar a compreensão sobre a gestão construtiva de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, enquanto processos de desenvolvimento das organizações, auxilia a implementação de sistemas de gestão coerentemente articulados com as atitudes comportamentais no e perante o trabalho.

Palavras-chave: Cidadania organizacional; comprometimento organizacional; gestão construtiva de conflitos; instituições de ensino superior.

¹Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. E-mail: joao.cordeiro@esce.ips.pt

²Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa. E-mail: pcunha@ufp.edu.pt.

1. Introdução

Em contextos de crise, marcados profundamente não só pela mudança, mas pela própria descontinuidade da mudança, as organizações têm de (re)centrar as formas de gestão cujo enfoque deve estar centrado no desenvolvimento/aplicação de políticas/práticas que apostem e valorizem os seus recursos humanos, destacando a importância do estudo do comportamento humano nas organizações. Desde há muitos anos que a comunidade científica, sobretudo da área do comportamento organizacional, tem sublinhado a importância de se colocar o estudo do conflito no centro do debate da investigação sobre a gestão, em termos gerais, e sobre o comportamento organizacional e a gestão de recursos humanos, em termos específicos, já que o mesmo, quando gerido de forma positiva e construtiva, pode contribuir decisivamente para o desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações (Hussein, Al-Mamary & Hassan, 2017a).

O interesse em estudar o “conflito”, não sendo novo, readquiriu recentemente um novo fôlego face à situação de crise económica, financeira, social e até política, que temos vindo a viver há já alguns anos. O impacto desta crise traduziu-se, inevitavelmente, num avolumar de situações de conflito inter e intra organizações. O conflito é inevitável nas organizações e as instituições de ensino não são exceção (e.g., Rahim, Civelek & Liang, 2018; Hancks, 2014; Silva & Flores, 2014; Alzahrani, 2013). O contexto escola, ao promover momentos de socialização, constitui um espaço social de relações e interações pautadas por situações problemáticas entre os seus vários intervenientes com diferentes valores, objetivos e perspetivas (dirigentes, funcionários, professores, estudantes), tornando estas instituições vulneráveis a conflitos.

Para fazer face a esta situação, onde o conflito impera, urge que as organizações desenvolvam novas formas de gestão, sustentadas nas e para as pessoas. As pessoas são o elo mais importante em todo este processo – as organizações para terem sucesso precisam de se reinventar, colocando no centro das suas políticas as pessoas.

O presente estudo pretende, assim, trazer para debate a análise e reflexão sobre a importância da gestão do conflito enquanto processo fundamental da gestão das organizações, debruçando-se sobre a relação da gestão do conflito com outros dois constructos, amplamente analisados no campo teórico e no campo profissional e, em larga medida, associados ao desempenho dos indivíduos e das organizações, a saber: os comportamentos de comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Com base na revisão da literatura definimos, assim, o problema desta investigação pela seguinte pergunta de partida: quais as inter-relações existentes entre os estilos de gestão construtiva de conflitos, os comportamentos de comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional?

Esta pergunta tem subjacente a identificação e análise de três tipos de relações principais: entre os estilos de gestão construtiva de conflitos e os comportamentos de comprometimento organizacional; entre os comportamentos de comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional; entre os estilos de gestão construtiva de conflitos e os comportamentos de cidadania organizacional, suportada pela mediação dos comportamentos de comprometimento organizacional. Paralelamente pretende-se, ainda, identificar e analisar o processo de articulação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais a gestão de conflitos.

Em termos metodológicos pretende-se realizar uma proposta de modelo de análise concetual que permita ter uma visão global e integradora sobre a relação entre os três constructos: gestão do conflito, comprometimento organizacional e comportamentos de

cidadania organizacional. Para testar o modelo proposto e as hipóteses subjacentes recorre-se ao estudo de caso numa instituição de ensino superior suportado na aplicação do inquérito por questionário e na metodologia de modelização de equações estruturais.

O artigo apresenta a seguinte estrutura: revisão da literatura, proposta de modelo de análise, estratégia metodológica que sustenta o modelo apresentado, conclusões finais.

2. Revisão de literatura

2.1. Gestão Construtiva de Conflitos

Parece insofismável que o conflito, com as suas diferentes componentes e dimensões que permitem a sua objetivação, e por isso mesmo, a sua gestão, é um processo fundamental e constitui um dos eixos estruturantes da gestão das organizações.

Definir conflito não é simples. Vários autores refletiram sobre a estrutura concetual do conflito, avançando com diferentes propostas sobre a sua definição (e.g., Rahim, 2002; Carnevale & Pruitt, 1992). É consistente, porém, afirmar-se que o conflito surge quando duas ou mais partes (pessoas, grupos, instituições, países, etc.) se confrontam para alcançarem objetivos percebidos como sendo incompatíveis, ou seja, quando pelo menos uma das partes revela ter sentimentos de frustração e/ou irritação causados pela outra parte (Cunha & Leitão, 2016).

No que se refere ao contexto organizacional, Cunha (2008) sugere que o conflito representa um fenómeno ubíquo, tem impacto em todos os processos organizacionais, sendo experimentado sempre que os agentes organizacionais não concordam em qualquer das áreas/processos/procedimentos que caracterizam a organização.

Sendo um processo construído entre as partes, o conflito aparece, desenvolve-se e consolida-se tendo por base um padrão de interação, pelo que é fundamental desenvolver novas formas (cooperativas) de resolução de conflitos (Lapponi, 2000). A gestão construtiva de conflitos, inserida nesta perspetiva, é um processo complexo, subjetivo e específico que considera o contexto onde o conflito ocorre, posicionando-o como um processo de desenvolvimento pessoal e social (Cunha & Leitão, 2016).

É certo que o conflito manifesta aspetos negativos, mas há que (re)centrar a análise, destacando os aspetos positivos que o mesmo possui. Se os objetivos ou metas das partes envolvidas no conflito forem minimamente conciliáveis e tiverem algum grau de compatibilidade, é possível desenvolver-se um espírito de cooperação, compromisso, cidadania e entejuda, podendo desencadear-se um efeito positivo beneficiando todas as partes (Iturbide & Maya, 2000, citado por Claudino 2012).

Mas, mais do que a sua definição, interessa-nos focar a forma como o conflito pode ser gerido, o que influirá sobre o seu impacto organizacional. É por isso que, quando o conflito ocorre, é fundamental dar especial atenção à sua gestão com o intuito de preservar os comportamentos de comprometimento organizacional.

Consideramos, por isso, fundamental analisar o estilo de gestão do conflito, designadamente o Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma (1979, citado por Rahim, 2002). Os estilos de gestão de conflito representam a forma como as pessoas lidam com o conflito, apresentando os mesmos, um conjunto de benefícios e desvantagens, que advêm das contingências da situação. O seu modelo, que está enquadrado por duas dimensões principais (“interesse por si próprio” e “interesse pelos outros”) postula a existência de diferentes estilos de gestão (colaboração, anuência, competição, evitamento

e compromisso) que resultam, em grande medida, da influência em simultâneo de duas motivações independentes: alcançar os objetivos próprios e/ou para alcançar os objetivos do outro (Rahim, 2002).

Constituindo a “pedra de toque” para as investigações sobre os estilos de gestão do conflito, bem como as situações em que cada um deles é adequado, investigações posteriores foram desenvolvidas tendo como base este modelo. Entre elas destaca-se, pela divulgação e utilização, a abordagem desenvolvida por Thomas (1992). Para este autor os estilos de gestão de conflito devem ser interpretados como intenções, sejam elas mais genéricas ou específicas, que cada parte preconiza durante o conflito. Os vários estilos de gestão de conflitos podem assumir um carácter estrutural e enfatizam os mecanismos de diferenciação e integração. Da inter-relação entre estas dimensões podem surgir diferentes estilos de gestão de conflitos: competição, anuência, compromisso, colaboração e evitamento.

A dimensão “competição” – satisfação dos interesses próprios em detrimento dos interesses do outro – manifesta-se pelo facto do indivíduo pretender atingir os seus próprios objetivos sacrificando os da outra parte, procurando convencer o outro de que o seu julgamento é o correto (Torres & Cunha, 2014). Caracteriza-se pela assertividade e pela não cooperação (Cunha & Leitão, 2016).

A dimensão “evitamento” – negligencia os interesses de ambas as partes – manifesta-se pelo facto do indivíduo evitar a situação/acontecimento que pode originar conflito, deixando a situação/acontecimento decorrer sem tomar parte por nenhum dos interesses em discussão (do próprio ou do outro) (Torres & Cunha, 2014). Caracteriza-se pela não assertividade e pela não cooperação (Cunha & Leitão, 2016).

A dimensão “colaboração” – satisfação de interesses mútuos, do próprio e do outro – manifesta-se pelo esforço despendido com vista a alcançar o(s) objetivo(s) e a(s) expectativa(s) de ambas as partes (Torres & Cunha, 2014). Caracteriza-se pela assertividade e cooperação (Cunha & Leitão, 2016).

A dimensão “anuência” – satisfação dos interesses do outro em detrimento dos interesses do próprio – manifesta-se pela vontade de apoiar as opiniões do outro, ou seja, o sujeito apoia e defende os interesses e objetivos da outra parte em detrimento dos seus próprios interesses e objetivos (Torres & Cunha, 2014). Caracteriza-se pela cooperação e pela não assertividade (Cunha & Leitão, 2016).

A dimensão “compromisso – satisfação moderada e intermédia dos objetivos do próprio e do outro – manifesta-se pela tentativa de chegar a acordo parcial/intermédio quanto à aceitação do(s) objetivo(s) ou da culpa (Torres & Cunha, 2014). Caracteriza-se pela assertividade e pela cooperação médias (Cunha & Leitão, 2016).

O conflito pode afetar as organizações de múltiplas formas. As instituições de ensino, pela sua própria natureza, possuem algumas características que potenciam o desenvolvimento de situações de conflito, sobretudo em momentos de mudança como são os atuais. O contexto “escola”, ao promover momentos de socialização, constitui um espaço social de relações e interações, que, não raras vezes, são pautadas por situações problemáticas entre os seus vários intervenientes com diferentes valores, objetivos e perspectivas (dirigentes, funcionários, professores, estudantes), tornando estas instituições vulneráveis a conflitos (Alzahrani, 2013).

Neste sentido, a gestão eficaz de conflitos em instituições de ensino é crucial para combater as suas eventuais consequências negativas. Os estilos e as estratégias que os profissionais utilizam para fazer a gestão do conflito tende a determinar, em larga medida,

a forma como eles se sentem no e perante o trabalho (Silva & Flores, 2014). Os agentes destas instituições precisam consciencializar-se das causas, efeitos e impactos do conflito de modo a que os diferentes profissionais possam tornar-se cada vez mais comprometidos com a sua instituição – o seu nível de comprometimento tem efeitos na produtividade, satisfação no trabalho e resultados organizacionais (Alzahrani, 2013).

2.2. *Comprometimento Organizacional*

O tema do comprometimento organizacional tem permanecido, no centro do debate, desde meados dos anos 70 através de diferentes abordagens analíticas sobre a relação de vinculação entre indivíduo/organização. Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional pode ser definido como o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, ou seja, como a intensidade e a estabilidade da relação do indivíduo para com a organização em que trabalha, que tem impacto sobre a decisão do profissional permanecer ou não nessa mesma organização. Esta definição tem subjacente que o comprometimento organizacional não seja considerado, apenas, como uma relação passiva dos indivíduos na e para com a organização, mas sobretudo como uma relação ativa, no sentido de existir uma predisposição para dar algo à organização e atuar em prol do sucesso da mesma (Silloto & Andrade, 2014).

O desenvolvimento da configuração unidimensional do conceito esteve na génese da discussão teórica e o seu desenvolvimento conduziu ao aparecimento das perspetivas multidimensionais. A perspetiva multidimensional de maior relevância é o Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1997). Neste, os indivíduos estão comprometidos através de relações de natureza tridimensional (afetiva, normativa e instrumental), associadas entre si e analisadas em simultâneo, permitindo uma melhor compreensão sobre o tipo e a intensidade da relação indivíduo/organização (Makanjee, Hartzel & Uys, 2006). O elo de ligação vinculativo é, na dimensão afetiva, a existência de relações emocionais, na dimensão normativa é o dever moral e na dimensão instrumental é o investimento do indivíduo com vista ao retorno.

As instituições de ensino superior possuem algumas características que tendem a potenciar a existência de diferentes níveis de comprometimento organizacional entre os seus diferentes profissionais. Congregando indivíduos com diferentes objetivos profissionais, de diferentes formações e categorias profissionais, os profissionais trabalham de forma interdependente, o que pode propiciar o confronto. Por um lado, a desigual valorização social dos empregos, dos trabalhos e das atividades associadas, entre quem é docente e quem não é docente, a divisão do trabalho, a autonomia na tomada de decisão e o diferente grau de responsabilidade associada são aspetos que podem estar na origem de níveis de comprometimento diferenciados. Por outro lado, os profissionais que assumem cargos de gestão na área do ensino tendem a incorporar mais facilmente os valores e os objetivos da organização, os quais estão frequentemente em harmonia com os seus próprios valores profissionais, pelo que tendem a apresentar níveis de comprometimento mais elevado com a instituição em que trabalham.

2.3. *Cidadania Organizacional*

Para além de profissionais positivamente comprometidos, as organizações precisam também de profissionais polivalentes e flexíveis que desenvolvam ações inovadoras, espontâneas e cooperantes que ultrapassem os meros requisitos formais exigidos pelos conteúdos funcionais. Já Katz (1964, citado por Neves & Paixão, 2014:35) afirmara que

“qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”.

A expressão comportamentos de cidadania organizacional foi utilizada inicialmente por Smith, Organ e Near (1983, citado por Neves & Paixão, 2014) numa investigação que pretendeu analisar a natureza, as causas e os efeitos deste tipo de desempenho em duas instituições do setor bancário. Nessas investigações, os comportamentos de cidadania organizacional surgem associados ao desempenho de atividades que as chefias consideram uma mais-valia, mas que não podem exigir aos seus subordinados, por não serem atividade prescritas no perfil de função.

Estes contributos iniciais abriram um amplo campo para a reflexão sobre este tipo de comportamentos enquanto importante processo analítico no âmbito da gestão das organizações e do comportamento humano nas organizações (Organ, 1997). A ideia generalizada, que trespassa as diferentes abordagens, é a de que os mesmos têm subjacente a descrição dos comportamentos dos indivíduos nas organizações que estão para lá das funções e dos papéis formalmente prescrita(o)s e que advêm de uma vontade superior, voluntária, para cooperar na realização das tarefas, atividades e funções, numa clara manifestação de solidariedade profissional.

A cidadania organizacional evoca comportamentos discricionários, não exigidos formalmente pela função, que contribuem para um melhor funcionamento da organização através do reforço da eficácia e produtividade (Organ, 1997), da satisfação profissional, comprometimento e lealdade ao trabalho (Bhatla, 2013), da perceção de justiça organizacional (Rauf, 2014) e do engajamento no trabalho pelo reconhecimento organizacional e apoio à gestão de carreiras (Latha & Deepa, 2017).

Nesta perspetiva, os comportamentos de cidadania organizacional incluem três características chave: o comportamento deve ser voluntário; o comportamento deve gerar benefício para a organização; o comportamento tem uma natureza multidimensional (Bogler & Somech, 2005). Enquanto constructo multidimensional, os comportamentos de cidadania organizacional apresentam cinco dimensões: altruísmo; conscienciosidade, cortesia; desportivismo; e virtude cívica.

O altruísmo é um comportamento voluntário, muitas vezes unilateral, em que o profissional ajuda pessoas específicas com dificuldades ou tarefas organizacionalmente relevantes, bem como recém-chegados ou pessoas pouco qualificadas, sem esperar ser retribuído por isso (Pourgaz, Naruei, & Jenaabadi, 2015).

A conscienciosidade é um comportamento tido por um profissional que executa a função superando os requisitos mínimos ou, pelo menos, os requisitos esperados desse mesmo exercício. Este comportamento permite indiciar que um determinado profissional é organizado, responsável e trabalhador. É um comportamento praticado, sobretudo, por indivíduos que demonstram elevada entrega e dedicação ao trabalho (Ribeiro, 2009).

A cortesia é um comportamento característico de profissionais que se preocupam com a prevenção de possíveis riscos futuros. O profissional age de forma a prevenir, ou pelo menos minimizar, a ocorrência de problemas com os outros (Pourgaz et al., 2015), tendendo a reduzir os conflitos no grupo e o tempo que passam a tentar solucioná-los (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Ribeiro, 2009).

O desportivismo é um comportamento que se baseia na tolerância a irritações provenientes do ambiente organizacional. O indivíduo tende a evitar queixas perante os problemas, tolera situações desconfortáveis e incómodas, e adapta-se às dificuldades e a um ambiente de trabalho difícil (Ribeiro, 2009), manifestando tolerância e perdão sem

demonstrar protesto ou desconforto, sobrevalorizando os aspetos positivos da organização (Pourgaz et al., 2015).

A virtude cívica está relacionada com as responsabilidades e funções ativas que os profissionais assumem enquanto cidadãos organizacionais (Pourgaz et al., 2015). Estes profissionais tendem a revelar níveis elevados de comprometimento e envolvimento pela participação responsável na vida política da organização (Ribeiro, 2009). Um bom cidadão organizacional não só deve estar ciente das questões do dia-a-dia, mas deve analisá-las, comentá-las e participar ativamente na sua resolução (Wang & Tasi, 2010).

2.4. Cidadania Organizacional

Neste ponto, procede-se à identificação e reflexão sobre as potenciais relações e contactos que os constructos “gestão de conflitos”, “comprometimento organizacional” e “cidadania organizacional” estabelecem entre si, com a inclusão das variáveis sociodemográficas e profissionais enquanto variáveis de contexto. O objetivo é formular as hipóteses que sustentam o desenho do modelo concetual e metodológico do estudo.

2.4.1. Relação entre Variáveis Sociodemográficas e Profissionais e Gestão de Conflitos

No centro do debate sobre o conflito organizacional encontramos os estudos sobre a inter-relação entre a gestão construtiva de conflitos e demais variáveis, procurando identificar as suas causas e as suas consequências: nas causas destacam-se os estudos que remetem para a análise das variáveis sociodemográficas e profissionais; nas consequências destacam-se os estudos que remetem para o aumento do comprometimento organizacional.

Nos modelos causais é possível identificar tendências que confirmam a importância das variáveis individuais e profissionais na diferença dos estilos de gestão de conflitos.

No que se refere à variável sexo e antiguidade, apesar de não haver um consenso estabelecido nas conclusões, existindo mesmo quem não encontre diferenças significativas na utilização dos estilos de gestão do conflito entre homens e mulheres (Hasani, Boroujerdi, Sheikhesmaeili & Aeni, 2014) e por níveis de antiguidade (Torres, 2012), alguns autores defendem que as características individuais e profissionais (sexo e experiência profissional) têm influência significativa na adoção do estilo de gestão de conflito (McIntyre, 2007), outros consideram que, entre os profissionais sem experiência de gestão, as mulheres consideram-se mais integradoras, complacentes e comprometedoras (Korabik, Baril & Watson, 1993).

Rego e Jesuíno (2002) consideram que as categorias profissionais e as funções tendem a estar na origem de diferentes estilos, sendo que os gestores assumem uma estratégia de maior colaboração e anuência e de menor evitamento. A este nível, Watson e Hoffman (1996) constataram que os gestores com mais poder tendem a ser mais cooperativos, ao invés, quando o seu poder diminui tendem a tornar-se mais competitivos.

Hipótese 1: Existem diferenças estatisticamente significativas na escolha dos estilos de gestão de conflitos em função da variável sociodemográfica sexo (h1a) e das variáveis socioprofissionais antiguidade (h1b), cargo profissional (h1c) e local de exercício da função (h1d).

Nos modelos consequenciais, relativamente aos efeitos positivos, destacam-se os estudos que confirmam a importância da gestão de conflitos na melhoria dos níveis de envolvimento e de comprometimento organizacional (e.g., Alzahrani, 2013).

2.4.2. Relação entre Gestão Construtiva de Conflito e Comprometimento Organizacional

A gestão de conflitos associada à conceção de estratégias de resolução construtivas pode revelar-se positiva, conduzindo a comportamentos de implicação e de comprometimento organizacional.

No que concerne à relação entre a gestão de conflitos e o comprometimento organizacional, as perspetivas são muitas e variadas, com resultados nem sempre consistentes entre si, havendo mesmo quem contrarie essa associação (Ntege, 2010; Silloto & Andrade, 2014). Porém, esta relação ganha relevo com os estudos de Nair (2008), sobre o papel das emoções na gestão do conflito, para quem o envolvimento em conflitos exige que os profissionais estejam emocionalmente conectados e, por inerência, comprometidos com a organização.

A este nível Hussein, Al-Mamary e Hassan (2017b) desenvolveram um estudo sobre a relação entre os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos profissionais da Universidade de Sana (competição, colaboração, compromisso, evitamento e anuência) e o comprometimento organizacional em três níveis (individual, grupal e organizacional), tendo os resultados corroborado a presença dos cinco estilos de gestão de conflitos, pela seguinte ordem decrescente: competição, evitamento, colaboração, compromisso e anuência. Os resultados mostraram ainda que os estilos de gestão de conflitos com os níveis de comprometimento organizacional. Conclusões similares obteve Al-Jawazneh (2015) para quem o estilo de gestão de conflitos preconizados pelos profissionais das empresas farmacêuticas na Jordânia tem uma influência decisiva e estatisticamente significativa nas dimensões do comprometimento organizacional.

Nesta linha de abordagem, DeChurch e Marks (2001) e Vigil-King (2000) concluíram que os estilos de gestão de conflitos de colaboração e de compromisso tendem a gerar uma maior compreensão entre os membros de uma equipa aumentando o compromisso com a organização. Resultados similares encontraram Dobkin e Pace (2006) e Kassim e Ibrahim (2014). Os primeiros verificaram correlações significativas entre o estilo de gestão de conflito de compromisso e o comprometimento organizacional. Os segundos concluíram pela existência de relação entre a gestão de conflitos e o comprometimento organizacional dos profissionais de instituições bancárias de Penang (Malásia). Encontraram relações estatisticamente significativas e preditivas dos estilos da gestão de conflitos colaboração e compromisso na variação do comprometimento organizacional – profissionais com elevado compromisso e colaboração estão mais fortemente comprometidos com a organização. A este nível, para Balay (2007) concluiu que, tanto a identificação/afetivo quanto a internalização/normativo, são determinantes significativas na utilização de estratégias de compromisso e de colaboração.

Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015) verificaram que três estilos de gestão de conflito (colaboração, anuência e compromisso) manifestaram correlações significativas com o comprometimento organizacional, sendo que os estilos de evitamento e de competição tendem a possuir menores níveis de comprometimento. Recomendam, por isso, a

necessidade de institucionalizar políticas e práticas de gestão de conflitos ao nível organizacional, de modo a originar uma maior participação dos profissionais.

Hipótese 2: O estilo de gestão de conflitos de compromisso relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (h2a) e normativo (h2b) e negativamente com o comprometimento instrumental (h2c).

Hipótese 3: O estilo de gestão de conflitos de colaboração relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (h3a) e normativo (h3b) e negativamente com o comprometimento instrumental (h3c).

Hipótese 4: O estilo de gestão de conflitos de anuência relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (h4a) e normativo (h4b) e negativamente com o comprometimento instrumental (h4c).

Já o estilo de competição revelou-se o único associado ao comprometimento baseado na conformidade/instrumental no estudo de Balay (2007). A adoção de uma cultura competitiva e dominadora de gestão de conflitos tende a estar, nesta perspetiva, consistentemente associada a profissionais com uma consciência analítica forte sobre os custos relacionados com a sua saída da organização. Tal não significa que os indivíduos com comprometimento instrumental deem como resposta desempenhos inferiores. Enquanto a relação se mantiver, a satisfação das necessidades individuais e das expectativas relativamente às recompensas financeiras, de status e de autonomia tendem a afetar o comprometimento instrumental, sendo este o resultado de uma avaliação individual dos benefícios e dos custos associados (Al-Jawazneh, 2015).

No mesmo sentido vão as conclusões de Silloto e Andrade (2014) num estudo realizado aos líderes (responsáveis de serviços/equipas) de uma instituição de saúde privada. Identificaram apenas uma relação com o estilo competição, o qual se apresenta como o estilo mais utilizado pelos líderes com comprometimento instrumental. Nesta perspetiva, poder-se-á dizer que quando se utiliza uma forma mais competitiva e dominadora de gerir o conflito maior propensão existe para sobressair a perceção que o profissional tem face às trocas celebradas enquanto parte integrante da organização – o estilo competitivo pressupõe geralmente soluções e processos que exigem uma relação mais instrumentalizada entre indivíduo e organização.

Hipótese 5: O estilo de gestão de conflitos de competição relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental (h5a) e negativamente com o comprometimento afetivo (h5b) e normativo (h5c).

Finalmente, o estilo de gestão de conflitos evitamento tende a ser o que menos influência tem no desenvolvimento de comportamentos de comprometimento organizacional. Tal situação é corroborada pelos estudos de DeChurch e Marks (2001), Vigil-King (2000) para quem este tipo de tendem a gerar uma menor compreensão entre os membros de uma equipa diminuindo o compromisso organizacional. Com uma abordagem similar, Kassim e Ibrahim (2014) consideraram que o estilo de evitamento tem um efeito negativo no

comprometimento dos profissionais com a organização. Este efeito tenderá a fazer-se sentir, sobretudo, ao nível do comprometimento afetivo e normativo.

Para Hussein et al. (2017a), Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015) e Balay (2007) o desenvolvimento de uma postura de evitamento ao conflito pode constituir um entrave à sua resolução já que propícia o desenvolvimento de comportamentos meramente individuais, em detrimento do coletivo, que tendem a levar a associações negativas com o comprometimento organizacional.

Hipótese 6: O estilo de gestão de conflitos de evitamento relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental (h6a) e negativamente com o comprometimento afetivo (h6b) e normativo (h6c).

2.4.3. Relação entre Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Alguns autores têm identificado os comportamentos de cidadania organizacional como uma das consequências do comprometimento. Apesar de haver quem contrarie esta relação (Khaleh & Najji, 2016), a maioria dos autores argumenta que os profissionais comprometidos com a organização se esforçam discricionariamente no trabalho, criando valor acrescentado para a organização, possibilitando a maximização da performance individual e organizacional (Shahid & Azhar, 2013) e o aumento da eficácia e da eficiência das atividades organizacionais (Bisotoon, Khabat & Seddegheh, 2013), traduzindo-se em comportamentos desejáveis para os profissionais e para as organizações (Jarros, 2007).

Kariuki e Kiambati (2017) concluíram que o comprometimento organizacional tem uma relação positiva significativa com os comportamentos de cidadania organizacional e com o *empowerment*, constatando também que o comprometimento é uma dimensão mediadora da relação entre o *empowerment* dos trabalhadores e a performance de uma empresa do setor da transformação.

Danish e Shahid (2015), num estudo que teve como objetivo determinar o impacto do comprometimento organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional dos profissionais do setor bancário em Lahore (Paquistão), concluíram pelo impacto positivo do comprometimento afetivo no desempenho extra-papel. São profissionais que se sentem emocionalmente ligados às suas organizações, o que os leva a engajarem-se mais com este tipo de comportamentos de cidadania e, por inerência, a melhorarem os seus desempenhos nas atividades estritamente relacionadas com as suas funções. Conclusões idênticas obtiveram Ghosh et al. (2012), para quem a dimensão afetiva do comprometimento organizacional desempenha um papel fundamental na intenção dos *mentors* e dos *protégés* se engajarem em comportamentos de cidadania organizacional.

Pourgaz et al. (2015) encontraram correlações positivas, com relevância, entre a cidadania organizacional e o comprometimento organizacional dos administradores de uma escola secundária em Zahedan (Irão). Considerando as dimensões de cidadania, identificaram uma relação positiva significativa entre conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica e cortesia e compromisso organizacional. Neste âmbito, Jafari, Sadeghi e Khodayari (2011) chegaram a resultados idênticos nos profissionais de um Hospital no Teerão (Irão). Por seu lado, Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi & Mahdevar (2013) concluíram pela relação positiva direta entre o comprometimento organizacional com os comportamentos de

cidadania organizacional, especialmente ao nível do altruísmo e da consciencialização. Ribeiro (2009) evidenciou apenas uma relação positiva significativa entre comprometimento normativo e comportamentos altruístas.

Cordeiro (2014), num estudo sobre os professores de uma instituição de ensino superior, analisou em que medida os comportamentos de cidadania organizacional se relacionam com o comprometimento organizacional. Os resultados obtidos indicam que os indivíduos com níveis superiores de comprometimento organizacional tendem a assumir, mais frequentemente, comportamentos de cidadania organizacional. O comprometimento tende a diferir consoante os comportamentos de cidadania organizacional nas suas dimensões: relação positiva e significativa entre este o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania “altruísmo” e “virtude cívica”; relação negativa sem significância entre o comprometimento normativo e o comportamento de cidadania “desportivismo” e relação positiva, mas não significativa, com os comportamentos “altruísmo”, “conscienciosidade”, “virtude cívica” e “cortesia”; relação negativa com significância entre o comprometimento instrumental e os comportamentos de cidadania, com exceção do “desportivismo”.

Ao nível do ensino, destaque ainda para os estudos de Bhatla (2013) e de Hasani, Boroujerdi e Sheikhesmaeili (2013). Bhatla (2013) concluiu que o corpo docente das instituições de ensino superior privadas manifesta elevados comportamentos de cidadania organizacional quando estão mais conectados com a mesma em termos de satisfação no trabalho, comprometimento e lealdade no trabalho. Os resultados da pesquisa de Hasani et al. (2013), direcionada para os profissionais dos departamentos de educação física de várias províncias do Irão, revelaram existir significância entre os comportamentos de cidadania e as três dimensões do comprometimento, que levam ao aumento da eficácia e eficiência organizacional. Recomendam mesmo que os gestores destas instituições devem procurar harmonizar os valores dos trabalhadores com os valores da organização, coerente e consistentemente, de forma a que os profissionais se tornem responsáveis pelo sucesso da organização, contribuindo para melhorar as funções e o papel da organização através de ações voluntárias.

Rego e Souto (2004) identificaram um maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania, sobretudo nos indivíduos comprometidos afetivamente com a organização, sendo que os fatores que fornecem uma maior predição para esses comportamentos são o espírito de camaradagem, credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Assim, quanto mais um indivíduo se sinta ligado emocionalmente à organização, maior propensão terá para ter comportamentos associados a um “bom profissional”, construindo e consolidando um sentimento de implicação e lealdade. Quanto mais o indivíduo esteja instrumentalmente comprometido com a organização maior tendência terá para ter comportamentos e desempenhos que advêm apenas do papel formalmente exigido (Rego & Souto, 2004).

Para Meyer e Allen (1997) os comportamentos de cidadania, relacionados com a postura no e perante o trabalho, estão em grande medida associados ao comprometimento. Estes autores confirmaram a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre o comprometimento afetivo (e em menor escala também o comprometimento normativo) com os comportamentos de cidadania organizacional, com resultados evidentes na melhoria do bem-estar pessoal e organizacional.

Shore e Wayne (1993), num estudo sobre a relação entre o comprometimento organizacional e o suporte organizacional percebido pelos trabalhadores e supervisores diretos de uma grande empresa multinacional dos Estados Unidos da América,

constatarem relações positivas e significativas entre o comprometimento afetivo e a percepção de suporte organizacional (identificando este como o melhor preditor) com os comportamentos de cidadania altruísmo e cortesia. Inversamente, o comprometimento instrumental apresentou relações negativas com esses mesmos constructos. Estes resultados estão em consonância e são consistentes com a perspectiva de Organ (1990), o qual constatou a existência de correlações significativas com o comprometimento afetivo e normativo, confirmando ainda que a teoria das trocas sociais fornece uma estrutura conceitual importante para a análise da percepção de suporte organizacional – profissionais que se sentem mais apoiados pela organização tendem a retribuir esse apoio, envolvendo-se em comportamentos de cidadania organizacional.

Hipótese 7: O comprometimento afetivo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

Hipótese 8: O comprometimento normativo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

Hipótese 9: O comprometimento instrumental correlaciona-se negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

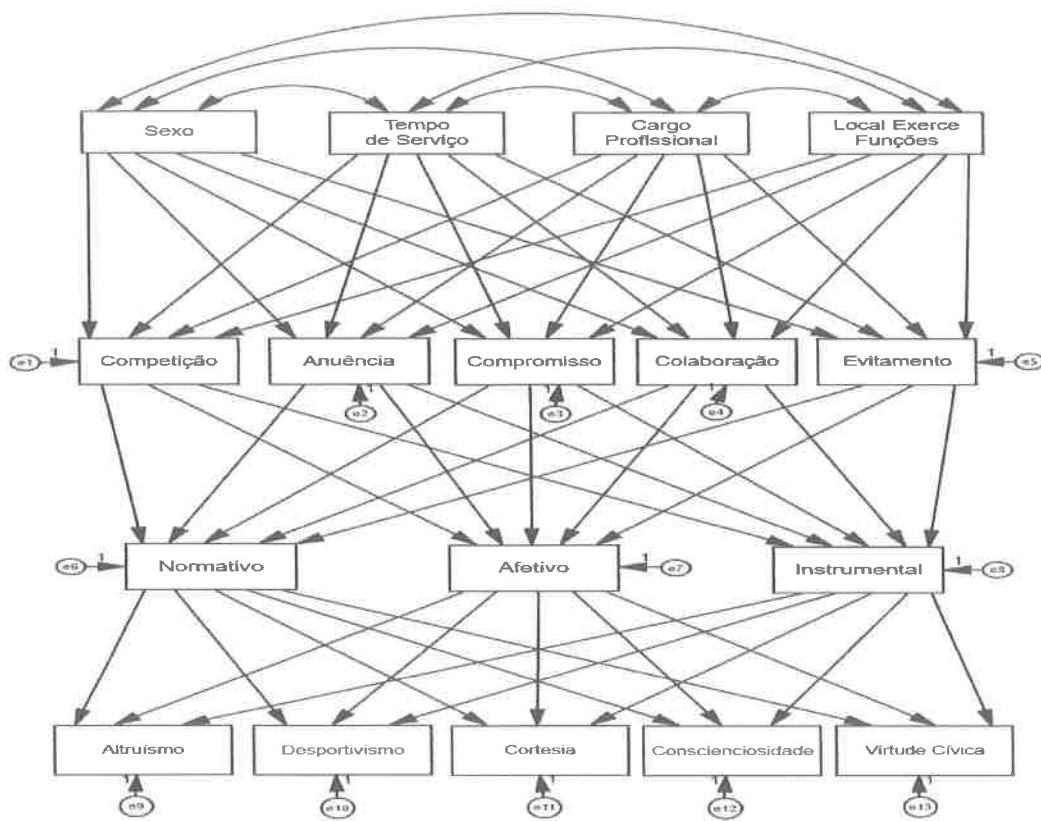
Considerado como variáveis independentes nesta seção, os tipos de comprometimento organizacional foram apresentados como variáveis dependentes dos estilos de gestão construtiva de conflitos na seção anterior. Daí que seja conceitualmente plausível pressupor que, se diferentes estilos de gestão de conflitos originam diferentes tipos de comprometimento organizacional e se diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional são consequência de diferentes tipos de comprometimento, exista também uma relação entre os estilos de gestão construtiva de conflitos e os comportamentos de cidadania organizacional, suportada pela mediação dos comportamentos de comprometimento organizacional. Neste sentido, formulamos a seguinte hipótese:

Hipótese 10: O comprometimento organizacional, nas suas três dimensões, é uma variável mediadora entre os estilos de gestão construtiva de conflitos e os comportamentos de cidadania organizacional.

3. Modelo de análise

O modelo de investigação proposto neste estudo pretende explorar a natureza da relação entre os estilos de gestão de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Paralelamente, o modelo contempla ainda a incorporação das variáveis sociodemográficas e profissionais (sexo, tempo de serviço, cargo profissional e local de exercício de funções), como variáveis de contexto, sendo consideradas na relação com a gestão de conflitos (figura 1).

Figura 1: Modelo Concetual



Os estilos de gestão de conflitos (competição, anuência, compromisso, colaboração, evitamento) destacam-se como variáveis independentes (antecedentes/causas) dos tipos de comprometimento organizacional. Como variáveis dependentes (consequências) considerou-se, num primeiro momento, os tipos de comprometimento organizacional (afetivo, normativo, instrumental) e, num segundo momento, os comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo, conscienciosidade, cortesia, desportivismo e virtude cívica): os tipos de comprometimento surgem como variáveis dependentes dos estilos de gestão de conflitos, enquanto os tipos de comportamentos de cidadania surgem como variáveis dependentes dos tipos de comprometimento organizacional.

Nesta sequência, considerou-se, num terceiro momento, os tipos de comprometimento organizacional como variáveis mediadoras, porquanto se suspeita que possa também existir uma relação entre os estilos de gestão de conflitos e os comportamentos de cidadania organizacional, suportada pela mediação dos comportamentos de comprometimento organizacional.

Este modelo assume-se, simultaneamente, como hermenêutico, de diagnóstico e estratégico. Diagnóstico, porque assente na finalidade de se constituir como uma ferramenta conceitual de análise e de atuação na área da gestão das organizações, em termos gerais, e da gestão de recursos humanos, em termos específicos. Hermenêutico, porque assente na finalidade de apresentar, sistematizar e interpretar, de forma reflexiva, as relações que se estabelecem entre as dimensões em análise. Estratégico, porque assente na contribuição para a implementação de um conjunto de políticas e de práticas organizacionais com vista ao alcance dos seus objetivos estratégicos.

Assente nas características atrás enunciadas, o modelo apresenta-se como inovador em contexto nacional fornecendo inputs fundamentais para o desenvolvimento da investigação nesta área, abrindo campo para a prossecução de outros estudos de modo a consolidar os insights estruturantes que advêm da análise tridimensional aqui apresentada.

Ao nível internacional, os pressupostos subjacentes ao modelo seguem as diretrizes e tem ramificações no estudo de Ntege (2010) tanto ao nível das dimensões como do contexto. Ao nível das dimensões, são estudos similares em três dimensões, diferenciando-se apenas pelo facto de Ntege (2010) incorporar mais uma dimensão na sua análise (contrato psicológico). Ao nível do contexto, ambos os estudos incidem em instituições de ensino superior, sendo que o presente estudo se diferencia por se dirigir apenas aos seus profissionais não-docentes.

4. Estratégia Metodológica

Sustentado nos objetivos que enquadram a presente investigação, pretende-se testar o modelo concetual proposto através da realização de um estudo de caso (Yin, 2010) numa Instituição de Ensino Superior.

4.1. Participantes

O objeto de estudo incidirá nos profissionais não-docentes (dirigentes e trabalhadores) de uma instituição pública de ensino superior. A importância destes profissionais tem sido reconhecida por todos os intervenientes do meio académico e do meio empresarial. Os profissionais não-docentes dão um inegável contributo para o funcionamento destas instituições porque, por um lado, asseguram a implementação dos processos administrativos, técnicos e estratégicos, e, por outro lado, estabelecem pontes com os profissionais docentes, ajudando a criar dinâmicas que permitem alavancar o posicionamento destas instituições enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento.

A instituição alvo de estudo está inserida no subsistema de ensino superior politécnico sendo constituída por cerca de 6000 estudantes. É composta por cinco escolas superiores cujas atividades são coordenadas pelos Serviços Centrais: duas na área da tecnologia, uma na educação, uma nas ciências empresariais e uma na saúde. Possui cerca de 200 profissionais não-docentes dispersos pelas seguintes categorias: dirigentes superiores, dirigentes intermédios, técnicos superiores, especialistas/técnicos de informática, assistentes técnicos e assistentes operacionais.

4.2. Instrumento e Procedimento

Para validar o modelo aqui proposto aplicar-se-á um inquérito por questionário aos profissionais não-docentes de instituição. Os inquiridos não serão agrupados de forma a não violar a suposição de observações independentes. O inquérito pretende recolher informação sobre as três dimensões do estudo e sobre as características sociodemográficas e profissionais dos inquiridos.

Na primeira parte, relativa à análise do(a) estilo/estratégia para a resolução do conflito, aplicar-se-á o inquérito por questionário, referente ao modelo de Thomas (1992),

desenvolvido por Jesuíno (1992). O inquérito incluiu 25 itens: colaboração (5), compromisso (5), competição (5), anuência (5), evitamento (5). As questões incluídas são fechadas numa escala de likert com 5 pontos (1 “nunca” até 5 “sempre”).

Na segunda parte, relativa à análise dos comportamentos de comprometimento organizacional, irá ser replicado o inquérito por questionário referente ao modelo de Meyer e Allen (1997), adaptado à realidade portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). O inquérito está sustentado em três componentes, com 19 itens: comprometimento afetivo (6), comprometimento normativo (6), comprometimento instrumental (7). As questões são fechadas numa escala de likert com 5 pontos (1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”).

Na terceira parte, para análise dos comportamentos de cidadania organizacional, recorre-se ao inquérito de Konovsky e Organ (1996) aplicado em contexto nacional por Ribeiro (2009), que na sua análise considerou estatisticamente adequados 17 itens relativos às cinco dimensões do constructo. Através de processo depurativo, cujo objetivo é obter uma estrutura dimensional clara, removeram-se os mesmos itens que Ribeiro (2009) eliminara. Foram considerados os 17 itens, numa escala de likert com 5 pontos (1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”): altruísmo (3), cortesia (3), conscienciosidade (3), desportivismo (4), virtude cívica (4).

Para a aplicação do inquérito será previamente solicitada a autorização do presidente da instituição. A aplicação do mesmo será feita através plataforma LimeSurvey. Os dados serão, posteriormente, exportados para o programa SPSS/AMOS25 para respetiva análise (Pestana & Gageiro, 2014).

4.3. *Técnicas de Tratamento da Informação*

A análise dos dados será eminentemente quantitativa procurando congregar um conjunto de testes estatísticos que pretendem avaliar a magnitude e direção das associações ou correlações entre as variáveis.

Tendo por base o quadro teórico apresentado, será utilizada a técnica de modelação de equações estruturais (Marôco, 2010; Byrne, 1998) para testar as hipóteses formuladas. Este modelo enquadra-se nas técnicas estatísticas que procuram explicar as relações entre múltiplas variáveis. Neste sentido, o modelo apresenta e examina a estrutura de inter-relações expressas numa série de equações, as quais procuram descrever as relações existentes entre os estilos de gestão de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Quanto à sua interpretação, ao analisar a estrutura de relações expressas numa série de equações, se o ajustamento global do modelo hipotético testado for apropriado tal significa que se aprovam as relações/efeitos sugeridos pelo mesmo (Ringle, Silva e Bido, 2014).

Para efetuar o aprimoramento do instrumento será analisada a consistência interna das escalas através da verificação dos respetivos coeficientes de confiabilidade, bem como a consistência dos indicadores de cada constructo (confiabilidade composta) através da análise fatorial confirmatória (Byrne, 1998). Será também realizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem e da esfericidade de Bartlett, de modo

a verificar se as análises estatísticas efetuadas às escalas revelam valores de ajuste e se apresentam boas variâncias explicadas (Finney & DiStefano, 2013).

5. Conclusão

Este artigo pretende sistematizar um modelo analítico que permita compreender, reflexivamente, a relação entre gestão de conflitos, comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional em instituições de ensino superior.

Ao testar o modelo através da utilização da técnica de modelação de equações estruturais, espera-se conseguir aferir, por um lado, se os estilos de gestão de conflitos têm impacto nos tipos de comprometimento, e, por outro lado, se os tipos de comprometimento influenciam a prossecução de diferentes tipos de cidadania organizacional. Em simultâneo, espera-se aferir e avaliar a importância do comprometimento, nas suas três dimensões, enquanto variável mediadora da relação entre gestão de conflitos e cidadania organizacional. Em linha com outros estudos, espera-se ainda aferir e avaliar o impacto das variáveis sociodemográficas e profissionais da população inquirido na escolha dos tipos de gestão de conflitos.

A originalidade e valor do estudo assenta na diferenciação que estabelece com outros estudos, na medida em que se apresenta como um dos primeiros, a nível nacional e internacional, a pretender analisar, em simultâneo, nas suas diferentes dimensões, a relação entre os estilos de gestão de conflitos, o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional na área da educação, e, mais especificamente, no ensino superior. Apresenta-se, assim, como uma análise tridimensional sobre o comportamento organizacional, enquanto grande parte dos estudos desenvolvidos sobre esta temática, têm-se centrado numa análise bidimensional sobre a relação entre apenas dois constructos. Acresce ainda que, enquanto a maioria dos estudos nacionais dirige o seu foco para o corpo docente, a amostra considerada irá incidir nos profissionais não-docentes, nas suas diferentes categorias profissionais,

As implicações teóricas do estudo incidem na formulação de um modelo analítico que permita compreender, reflexivamente, a relação entre gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional de um grupo específico na área da educação – profissionais não-docentes. Paralelamente, contribui para sistematizar uma nova visão, assente numa abordagem relacional, multidimensional e multidisciplinar do fenómeno a estudar em contexto de ensino superior.

Ao contribuir para aprofundar a compreensão das potenciais relações existentes entre gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional em contexto educativo, esta proposta pretende, ainda, apoiar a formulação e implementação de estratégias de gestão de conflitos por parte dos diferentes agentes das instituições educativas, contribuir para a sua melhor compreensão e auxiliar a formulação de sistemas de gestão e de gestão de recursos humanos coerentemente articulados com as atitudes comportamentais no e perante o trabalho.

Referências bibliográficas

- Al-Jawazneh, B. (2015). Conflict handling styles and employees' commitment at the pharmaceutical companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 141-151.
- Alzahrani, M. (2013). A comparative study of the relationships between conflict management styles and job satisfaction, organizational commitment, and propensity to leave the job among saudi and american universities' faculty members. PhD Dissertation, Florida: Florida Atlantic University Boca Raton.
- Balay, R. (2007). Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables. *Asia Pacific Education Review* Copyright 2007 by Education Research Institute, 8(2), 321-336.
- Bhatla, B. (2013). Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges w.e.f. Lucknow. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 116-123.
- Bisotoon, A., Khabat, S. & Seddeqeh, G. (2013). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in Ministry of Youth Affairs and Sports of Islamic Republic of Iran. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 2(3), 215-222.
- Bogler, R. & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 45(6), 756-768.
- Byrne, B. (1998). *Structural equation modeling with lisrel, prelis, and simplis*. London: Lawrence Erlbaum.
- Carnevale, P. & Pruitt, D. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, Califórnia: Palo Alto, 531-582.
- Claudino, A. (2012). *Relação entre assertividade e estilos de gestão de conflito: estudo exploratório numa amostra de professores*, (Dissertação de Mestrado em Psicologia da Educação), Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Margarida Jesus, Celísia Baptista e Francisco Serra (Eds.), *Perspetivas contemporâneas em recursos humanos e empreendedorismo*, (7-21). TMS Conference Series: Recursos Humanos, ESGHT, Faro: Universidade do Algarve.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação*. 2ª edição, Porto: Edições Asa.
- Cunha, P. & Leitão, S. (2016). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. 3ª edição, Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Danish, R. & Shahid, A. (2015). Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yasar University*, 10(Special Issue), 56-67.
- DeChurch, L. & Marks, M. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Dobkin, A. & Pace, C. (2006). *Communication in a changing world: an introduction to theory and practice*. New York: McGraw Hill.

- Esteves, J. (1992). Mudanças sociais e função docente. António Nóvoa (Org.), *Profissão Professor*, Porto: Porto Editora.
- Finney, S. and DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation models. G. R. Hancock and R. O. Mueller (Ed.), *A second course in structural equation modeling*, (439-492), 2nd edition, Publisher: Information Age.
- Ghosh, R., Reio Jr., T. & Haynes, R. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 41-63.
- Hancks, M. (2014). *Faculty perceptions of conflict with administrators: an analysis of the associations between the nature of conflict and positive and negative outcomes* (Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 75 (2-A) (E)).
- Hasani, K., Boroujerdi, S. & Sheikhesmaeili, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, 1(4), 452-470.
- Hasani, K., Boroujerdi, S., Sheikhesmaeili, S. & Aeini, T. (2014). Identity of organizational conflict framework: evaluating model factors based on demographic characteristics in Iran. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1013-1036.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y. & Hassan, Y. (2017a). Conflict management styles and organizational commitment: the conceptual framework development. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 5(1), 86-97.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y. & Hassan, Y. (2017b). The relationship between conflict management styles and organizational commitment: a case of Sana'a university. *American Journal of Science and Technology*, 4(4), 49-66.
- Jafari, H., Sadeghi, A., & Khodayari Zarnaq, R. (2011). The relationship between OCB and OC in Martyr Hashemi Nejad Hospital in Tehran. *Hospital Quarterly*, 13, 110-124.
- Jarros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfai 24 Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 1-20.
- Jesuino, J. (1992). *A negociação: estratégias e táticas*. Lisboa: Texto Editora.
- Kariuki, A. & Kiambati, K. (2017). Empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firm performance. *Management Studies*, 5(4), 290-300.
- Kassim, M. & Ibrahim, H. (2014). Conflict management styles and organizational commitment: a study among bank employees in Penang. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 45-53.
- Khaleh, L. & Naji, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(5) (Special Issue), 173-179.
- Konovsky, M.A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.

- Korabik, K., Baril, G. & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: the moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29(5/6), 405-420.
- Latha, S. & Deepa, M. (2017). A study on employee engagement dimensions and its impact on organization citizenship behavior. *Innovare Journal of Engeneering & Technology*, 5(3), 1-3.
- Lapponi, S. (2000). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivência. *Contextos Educativos*, 3, 91-106.
- Makanjee C., Hartzer Y. & Uys I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography* 12(2), 118-126.
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (XXV), 295-305.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M. & Mahdevar, N. (2013). Explaining the relation between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior. Case study: textile factories in Borujerd county. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8), 121-132.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Monteiro, A. (2010). Eficácia negocial e caraterísticas pessoais dos negociadores. Santiago de Compustela: Universidade Santiago de Compustela.
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Neves, P. & Paixão, R. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 9, 33-52.
- Ntege, F. (2010). *Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational citizenship behavior: a case of Kyambogo university*, (MA Dissertation), Uganda: Kyambogo University.
- Oliveira, M. (2009). *Ser professor no ensino superior: experiências e perspetivas dos docentes em início de carreira*, (Dissertação de Mestrado em Educação), Instituto de Educação e Psicologia, Braga: Universidade do Minho.
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 6ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Pourgaz, A., Naruei, A. & Jenaabadi, H. (2015). Examining the relationship of organizational citizenship behavior with organizational commitment and equity perception of secondary school administrators. *Psychology*, 6(6), 800-807.
- Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M., Civelek, I. & Liang, F. (2018). A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 487-499.
- Rauf, F. (2014). Perception of organizational justice as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study at schools in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 124-130.
- Rego, A. & Jesuino, J. (2002). Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais: um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8(1), 83-97.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Ribeiro, N. (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional*, (Tese de Doutoramento em Gestão Industrial), Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ringle, C., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Shahid, A. & Azhar, S. (2013). Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250-268.
- Shore, L. & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Silloto, C. & Andrade, G. (2014). Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde. J. Pais Ribeiro, Isabel Silva, Rute Meneses, Isabel Leal (Eds.), *10 Congresso Nacional de Psicologia da Saúde*, (77-86), Lisboa: Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde.
- Silva, F. & Flores, P. (2014). O conflito em contexto escolar: transformar barreiras em oportunidade. M. Carvalho, A. Loureiro & C. Ferreira (Org.). *XII Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, Ciências da Educação: espaços de investigação, reflexão e ação interdisciplinar* (253-268). Vila Real: De Facto Editores.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. M. D. Dunnette, L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (651-717), 2nd ed., vol. 3, chapter 11. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*, 2(3), 484-490.
- Torres, S. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*, (Dissertação de Mestrado), Porto: FCHS/UFP.

- Torres, S. & Cunha, P. (2014). Gestão de conflitos em uma organização da área da saúde em Portugal. *Ciências & Cognição*, 19(3), 384-392.
- Vigil-King, D. (2000). *Team conflict, integrative conflict-management strategies, and team effectiveness: a field study*, (Unpublished Doctoral Dissertation), EUA: University of Tennessee.
- Wang, W. & Tasi, Y. (2010). The Relationships between organizational citizenship behavior, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 21, 64-74.
- Wanyonyi, B., Kimani, C. & Amuhaya, I. (2015). Conflict management styles influencing organizational commitment among Kenya Seed company employees, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(11), 265-276.
- Watson, C. & Hoffman, L. (1996). Managers as negotiators: a test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly*, 7(1), 63-85.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª Edição, Porto Alegre: Bookman.

Apêndice 3: Publicação de capítulo de livro (no prelo)

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2019). Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo. In *Value Creation and Local Heritage*. Évora: Universidade de Évora.

Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo

Conflict management and organizational commitment: empirical study in an educational context

João Cordeiro

joao.cordeiro@esce.ips.pt

Pedro Cunha

pcunha@ufp.edu.pt

Abílio Afonso Loureço

privadoxy@gmail.com

Resumo

O objetivo principal deste estudo é analisar a relação entre os estilos de gestão de conflitos e o comprometimento organizacional em contexto educativo. Metodologicamente, aplicou-se um inquérito aos profissionais não-docentes de uma Instituição de Ensino Superior em Portugal. Os dados foram analisados através do SPSS/AMOS25, recorrendo-se à técnica de modelos de equações estruturais. A amostra é constituída por 127 profissionais, maioritariamente do sexo feminino, entre 40 e 49 anos, licenciados ou 12º ano, funções de assistentes técnicos ou técnicos superiores, com níveis elevados de antiguidade. Os resultados revelam que os profissionais preconizam diferentes estilos de gestão de conflitos e estão comprometidos com a organização, sobretudo a nível afetivo. Os estilos de gestão de conflitos dão origem a diferentes tipos de comprometimento organizacional: a competição e o evitamento geram um comprometimento tendencialmente instrumental; o compromisso revela um comprometimento tendencialmente afetivo e normativo; a anuência e a colaboração resultam em comportamentos de comprometimentos indiferenciados. Este estudo contribui para a formulação de estratégias de gestão de conflitos e de comprometimento organizacional por parte dos gestores das instituições de ensino superior, apoiando a conceção de sistemas e práticas de gestão, e de gestão de recursos humanos, sustentadas em comportamentos no e perante o trabalho.

Palavras-chave: gestão de conflitos; comprometimento organizacional; ensino superior; profissionais não docentes.

Abstract

The main purpose of this study is to analyze the relationship between conflict management styles and organizational commitment in an educational context. In methodological terms a questionnaire was administered to the non-teaching staff of a Higher Education Institution in Portugal. Data were analyzed with SPSS/AMOS25, using structural equation modeling. The sample consists of 127 professionals, mostly female, aged between 40 and 49 years old, basic diploma or high school graduates, technical assistants or senior officers, and of long-term employees. The results show that the professionals advocate different conflict management styles and feel committed to the organization, especially in terms of affective commitment. The various conflict management styles give rise to different types of organizational commitment: dominating and avoidance styles engender commitment that tends to be continuance; a compromising style produces a commitment tending to be affective and normative; obliging and integrating styles result in undifferentiated commitment behaviors. This study contributes towards the formulation of conflict management and organizational commitment strategies by managers in higher education institutions, supporting the design of management systems and practices and human resources management, based on behaviors at and relating to work.

Keywords: conflict management; organizational commitment; higher education; non-teaching staff.

1. INTRODUÇÃO

O conflito é inevitável e está omnipresente nas organizações. Há já alguns anos que os investigadores da área do comportamento organizacional têm destacado a importância de se colocar o estudo do conflito, e da sua resolução, no centro do debate da investigação sobre a gestão, em termos gerais, e sobre o comportamento organizacional e a gestão de recursos humanos, em termos mais específicos. Argumentam que o conflito, quando gerido de forma positiva e construtiva, pode contribuir decisivamente para o desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações (Hussein, Al-Mamary & Hassan, 2017a; Meyer & Allen, 1997; Rahim, 1985).

O interesse em estudar o conflito, não sendo novo, readquiriu recentemente um novo fôlego face à situação de crise económica, financeira, social e até política, que temos vindo a viver há já alguns anos na Europa e até no Mundo. O impacto desta crise traduziu-se num avolumar de situações de conflito inter e intra países e inter e intra organizações. Para fazer face a este *estado de coisas*, onde o conflito impera, urge que as organizações desenvolvam novos modos e novas formas de gestão, sustentadas nas

e para as pessoas. Nesse sentido, o presente estudo pretende trazer para o debate a análise e reflexão sobre a importância da gestão do conflito enquanto processo fundamental da gestão das instituições académicas. Pretende-se, assim, analisar de que forma os estilos de gestão de conflitos adotados pelos profissionais estão (ou podem estar) na origem de diferentes tipos de comportamentos de comprometimento organizacional. A gestão de conflitos representa a forma como as pessoas lidam com o conflito em contexto, sendo determinado pelas contingências da situação. O comprometimento representa a relação de vinculação entre o indivíduo e a organização, sendo determinante para a decisão de nela permanecer.

Metodologicamente, após a revisão da literatura, realizou-se um estudo de caso com recurso a técnicas de natureza quantitativa pela aplicação de um inquérito por questionário a todos os profissionais pertencentes ao corpo não-docente de uma Instituição de Ensino Superior de Portugal – o Instituto Politécnico de Setúbal. Para testar o modelo proposto e as hipóteses que lhe estão subjacentes, recorreu-se à técnica de modelação de equações estruturais.

O contributo desta investigação assenta no aprofundamento da compreensão sobre a dinâmica estabelecida entre a gestão de conflito e o comprometimento organizacional. Paralelamente, contribui ainda para o desenvolvimento e promoção de políticas e práticas de gestão, em geral, e de gestão de recursos humanos, em termos específicos, suportadas por processos de identificação e análise dos comportamentos e das atitudes no e perante o trabalho, em contexto educativo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Estilos de gestão de conflitos

O *conflito*, objetivado em diferentes componentes e dimensões, é um processo fundamental e constitui um dos eixos estruturantes da gestão das organizações. Definir *conflito* não é, porém, uma tarefa simples. Inúmeros autores refletiram sobre a estrutura conceitual do conflito, avançando com diferentes propostas sobre a sua definição (e.g., Carnevale & Pruitt, 1992; Pruitt & Kim, 1986; Rahim, 1985). Um dos pioneiros no estudo sobre o conflito é Deutsch, considerado por muitos como o pai da investigação experimental sobre esse constructo (Pruitt, 2018). Para Deutsch (1973) o conflito existe quando se dá qualquer tipo de atividade incompatível, de uma perceção contrastante e divergente ao nível dos interesses e/ou objetivos. O conflito é, assim, um estado interativo que resulta em desacordo, diferenças, ou incompatibilidade entre indivíduos ou grupos (Rahim, 1985), ou seja, quando duas ou mais partes se confrontam para alcançarem objetivos percebidos como sendo incompatíveis (Cunha & Leitão, 2016).

Sendo um processo construído entre as partes, o conflito está omnipresente e tem impacto em todos os processos organizacionais. O conflito aparece, desenvolve-se e consolida-se tendo por base um padrão de interação, pelo que é fundamental desenvolver novas formas (cooperativas) de resolução de conflitos (Lapponi, 2000).

É certo que o conflito manifesta aspetos negativos. Todavia, se os objetivos das partes envolvidas no conflito forem minimamente conciliáveis e tiverem algum grau de compatibilidade, é possível desenvolver-se um espírito de cooperação, compromisso e cidadania, desencadeando-se um efeito positivo em benefício de ambas as partes e da própria organização (Claudino, 2012). A *gestão construtiva de conflitos*, inserida nesta perspetiva, considera o contexto onde o conflito ocorre, posicionando-o como um processo de desenvolvimento pessoal e social, sendo, por isso mesmo, complexo, subjetivo e específico, havendo a possibilidade de uma intervenção construtiva sobre o mesmo (Cunha & Leitão, 2016).

Na análise da forma como o conflito pode ser gerido destaca-se o Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma (1979, *cit. in* Rahim, 1985). Os estilos de gestão de conflito representam a forma como as pessoas lidam com o conflito, apresentando os mesmos, um conjunto de benefícios e desvantagens que advêm das contingências da situação. O seu modelo, que está enquadrado por duas dimensões principais (o interesse por si próprio e o interesse pelos outros) postula a existência de diferentes estilos de gestão (colaboração, anuência, competição, evitamento e compromisso) que resultam, em grande medida, da influência em simultâneo de duas motivações independentes: alcançar os objetivos próprios e/ou alcançar os objetivos do outro (Rahim, 1985).

Constituindo a pedra de toque para as investigações sobre os estilos de gestão do conflito, bem como as situações em que cada um deles é adequado, investigações posteriores foram desenvolvidas tendo como base este modelo. Entre elas destaca-se, pela divulgação e utilização, a abordagem desenvolvida por Thomas (1992), para quem os estilos de gestão de conflito devem ser interpretados como intenções, genéricas ou específicas, que cada parte preconiza durante o conflito. Os estilos de gestão de conflitos assumem um carácter estrutural e enfatizam os mecanismos de diferenciação e integração. Da inter-relação entre estas duas dimensões resultam cinco estilos: competição, anuência, compromisso, colaboração e evitamento (Thomas, 1992).

A *competição* manifesta-se quando o indivíduo pretende atingir os seus próprios objetivos sacrificando os da outra parte, procurando convencer o outro de que o seu julgamento é o correto. Caracteriza-se pela assertividade e não cooperação e remete para a satisfação dos interesses próprios em detrimento dos interesses do outro. O *evitamento* acontece quando o indivíduo evita a situação que pode originar conflito, deixando-a decorrer sem tomar parte por nenhum dos interesses em discussão.

Caracteriza-se pela não assertividade e não cooperação, negligenciando os interesses de ambas as partes. A *colaboração* remete para o esforço despendido com vista a alcançar o(s) objetivo(s) e a(s) expectativa(s) de ambas as partes. Caracteriza-se pela assertividade e cooperação no sentido de satisfazer os interesses mútuos. A *anuência* manifesta-se pela vontade de apoiar e defender os interesses e objetivos da outra parte em detrimento dos seus próprios interesses e objetivos. Caracteriza-se pela cooperação e não assertividade procurando satisfazer os interesses do outro em detrimento dos interesses do próprio. O *compromisso* incide na tentativa de chegar a acordo parcial/intermédio quanto à aceitação do(s) objetivo(s) ou da culpa. Caracteriza-se pela assertividade e cooperação médias com vista a dar resposta aos objetivos de ambos (Cunha & Leitão, 2016; Torres & Cunha, 2014).

O conflito pode afetar as organizações de múltiplas formas e as instituições de ensino não são exceção (Hancks, 2014; Rahim, Civelek & Liang, 2018). Estas, pela sua natureza, possuem características que potenciam o desenvolvimento de situações de conflito (discrepância de funções e papéis, confronto entre formas de *ser*, *estar* e *fazer* em contexto por parte dos vários protagonistas da comunidade educativa). O contexto escola constitui *um espaço social* de relações e interações pautadas por situações problemáticas entre os seus vários intervenientes (dirigentes, funcionários, professores, estudantes), tornando estas instituições vulneráveis a conflitos (Alzahrani, 2013; Hancks, 2014; Rahim, Civelek & Liang, 2018). A gestão eficaz do conflito nestas instituições é essencial para evitar consequências negativas. Os estilos e as estratégias utilizadas para gerir o conflito determinam, em larga medida, a forma como os profissionais se sentem no trabalho. Uma cada vez maior consciencialização sobre as causas e efeitos do conflito pode conduzir a um maior comprometimento organizacional, com impacto na produtividade, satisfação e desempenho (Alzahrani, 2013; Longaretti & Wilson, 2006).

2.2. Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional remete para a intensidade e a estabilidade da relação entre o indivíduo e a organização, influenciando a decisão de nela permanecer (Meyer & Allen, 1997). Enquanto processo que alicerça a relação indivíduo/organização e que possibilita que os profissionais desempenhem atividades em nome da organização com a qual estão envolvidos, o comprometimento conduz a comportamentos desejáveis para os profissionais e para as organizações (Jarros, 2007; Meyer & Allen, 1997; Rego & Souto, 2004; Silloto & Andrade, 2014). Contribui para o desenvolvimento de uma cultura de desempenho (Shahid & Azhar, 2013) com implicações no aumento do *empowerment* (Kariuki & Kiambati, 2017), na diminuição do *turnover* (Ahmad, Shahzad, Rehman, Khan & Shad, 2010) e no desenvolvimento de uma atitude de maior

proatividade no e perante o trabalho. O impacto que tem na melhoria da *performance* organizacional leva a considerá-lo um vetor estruturante da gestão das organizações.

Os investigadores têm reconhecido a importância deste fenómeno, desenvolvendo modelos teórico-empíricos que enfatizam a perspectiva multidimensional (Meyer & Allen, 1997). Enquanto configuração multidimensional, a perspectiva de maior relevo na análise do comprometimento é o *Modelo das Três Componentes* que considera três dimensões: afetiva, normativa e instrumental (Meyer & Allen, 1997). Estas dimensões estão associadas entre si e devem ser analisadas em simultâneo, permitindo uma melhor compreensão sobre o tipo e a intensidade da relação indivíduo/organização (Makanjee, Hartzler & Uys, 2006; Rego & Souto, 2004). A dimensão *afetiva* pressupõe a existência de relações de carácter emocional entre indivíduo/organização. A dimensão *normativa* pressupõe a existência de sentimentos de obrigação moral relativamente à organização. A dimensão *instrumental* pressupõe a existência de relações baseadas na análise custo/benefício (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

As instituições de ensino superior, pelas suas características, tendem a potenciar a existência de diferentes níveis de comprometimento organizacional, principalmente porque congregam indivíduos com diferentes formações, categorias e carreiras, que atuam de forma interdependente, propiciando o confronto de diferentes objetivos e perspetivas. Por um lado, a desigual valorização social dos empregos, dos trabalhos e das atividades associadas, entre quem é docente e quem não é docente, as questões relacionadas com a divisão do trabalho, a autonomia na tomada de decisão e o diferente grau de responsabilidade, são aspetos que podem originar níveis de comprometimento diferenciados. Por outro lado, os profissionais que assumem cargos de gestão na área do ensino tendem a incorporar mais facilmente os valores e os objetivos da organização, apresentando níveis de comprometimento mais elevados.

A este nível, alguns estudos incidem sobre o grupo dos docentes (Bhatla, 2013; Cordeiro, 2014; Hasani, Boroujerdi & Sheikhesmaeili, 2013). Todavia, sendo escassos os estudos que analisam o comprometimento dos profissionais não-docentes em contexto nacional, optou-se por considerar este grupo como objeto de análise, mais não seja porque estão entre os profissionais que, pelas suas funções e competências, desempenham um papel fundamental na conceção e implementação de processos que suportam qualquer estratégia com vista ao alcance dos objetivos organizacionais.

2.3. Gestão de conflitos e comprometimento organizacional

O impacto da gestão construtiva de conflitos pode revelar-se positivo levando a comportamentos de implicação e de comprometimento do trabalhador para com a organização e vice-versa. O estudo da relação entre gestão de conflitos e

comprometimento organizacional tem revelado várias perspectivas, com resultados nem sempre consistentes entre si, havendo mesmo quem a contrarie (Ntege, 2010). Porém, esta relação ganha relevo com os estudos de Nair (2008) sobre o papel das emoções na gestão do conflito, postulando que o envolvimento em conflitos exige que os profissionais estejam emocionalmente conectados e comprometidos com a organização.

Nesta linha de abordagem, Hussein, Al-Mamary e Hassan (2017b) desenvolveram um estudo sobre a relação entre os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos profissionais da Universidade de Sana e o comprometimento organizacional em três níveis (individual, grupal e organizacional), tendo os resultados corroborado a presença dos cinco estilos de gestão de conflitos sendo que quatro deles (anuência, colaboração, compromisso, evitamento) se relacionam positivamente com os três níveis de comprometimento organizacional. Também Al-Jawazneh (2015) constatou que os estilos de gestão de conflitos dos profissionais das empresas farmacêuticas na Jordânia afetam o comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Com exceção do estilo de compromisso, que não tem impacto sobre o comprometimento normativo e instrumental, mas tem impacto sobre o comprometimento afetivo, os restantes estilos têm influência nas dimensões do comprometimento organizacional.

Outros estudos (DeChurch & Marks, 2001; Vigil-King, 2000) concluíram que os estilos de gestão de conflitos de colaboração e compromisso, em contraponto com o estilo de competição e evitamento, tendem a gerar uma maior compreensão entre os membros de uma equipa, aumentando o compromisso organizacional. Resultados similares encontraram Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015), Kassim e Ibrahim (2014) e Dobkin e Pace (2006). Os primeiros verificaram que três estilos de gestão de conflito (colaboração, anuência e compromisso) manifestaram correlações significativas com o comprometimento, sendo que os estilos de evitamento e competição tendem a possuir menores níveis de comprometimento. Os segundos evidenciaram relações preditivas positivas, estatisticamente significativas, dos estilos de colaboração, competição e compromisso na variação do comprometimento organizacional dos profissionais de instituições bancárias de Penang (Malásia), por oposição aos estilos de anuência e evitamento que resultam em comportamentos de comprometimento negativos. Os terceiros encontraram apenas correlações significativas entre a gestão de conflito de compromisso e o comprometimento organizacional. Recomendam, por isso, a necessidade de institucionalizar políticas de gestão de conflitos ao nível organizacional para originar uma maior participação dos profissionais.

Também Balay (2007) concluiu que, tanto a identificação/afetivo quanto a internalização/normativo, são determinantes significativas na utilização de estratégias de compromisso e de colaboração. Já o comprometimento baseado na

conformidade/instrumental revelou-se apenas como preditor significativo do estilo de competição. No mesmo sentido vão as conclusões de Silloto e Andrade (2014) que, num estudo realizado aos líderes de uma instituição de saúde privada, identificaram apenas uma relação com o estilo competição, sendo o estilo mais utilizado pelos líderes com comprometimento instrumental. A adoção de uma cultura competitiva e dominadora de gestão de conflitos tende a estar, nesta perspetiva, associada a profissionais com uma consciência analítica forte sobre os custos relacionados com a sua saída da organização.

Em suma, conflitos bem geridos podem conduzir ao aumento do comprometimento organizacional, através do reforço da participação, identificação e implicação com a organização. Já conflitos não resolvidos, ou geridos de forma ineficiente, tenderão a aumentar o desejo e a propensão para os profissionais abandonarem a organização (Hussein *et al.*, 2017a). Gestão de conflitos e comprometimento organizacional são, assim, fundamentais no processo de avaliação do contributo dos profissionais para a maximização dos resultados individuais e organizacionais.

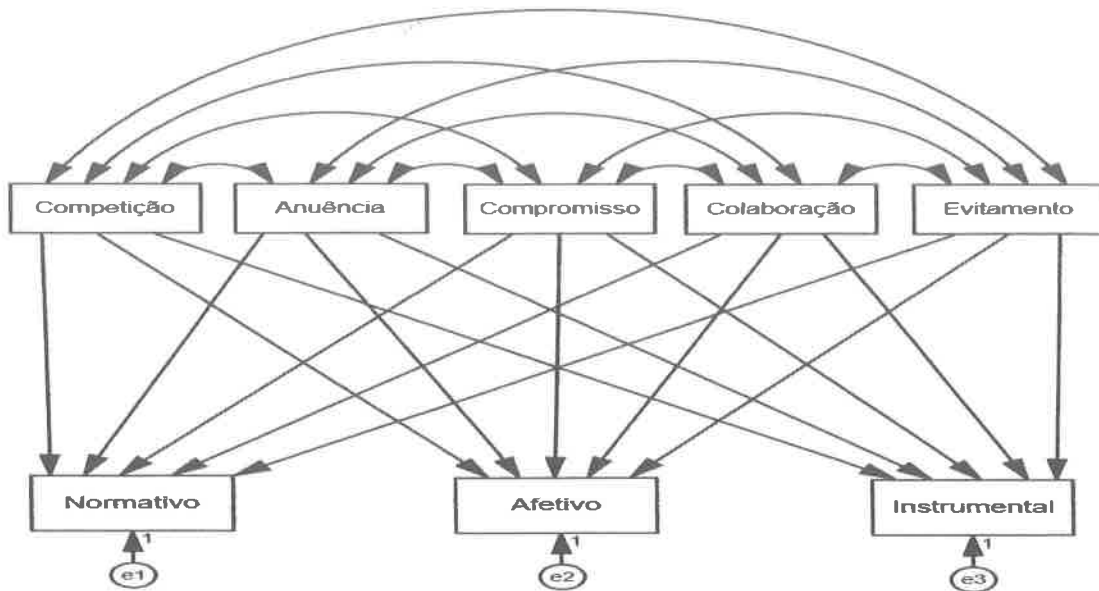
3. Metodologia

Com base na revisão da literatura definimos o problema desta investigação pela seguinte pergunta de partida: *qual é a relação entre os estilos de gestão de conflitos e os comportamentos de comprometimento organizacional?* Metodologicamente, a investigação incide num estudo de caso (Yin, 2015), apresentando uma vertente quantitativa (Field, 2009) apoiada na utilização do inquérito por questionário.

3.1. Modelo de análise e hipóteses de estudo

O modelo de análise desta investigação pretende estudar a relação entre os estilos de gestão de conflitos e os tipos de comprometimento organizacional. Os estilos de gestão de conflitos (competição, anuência, compromisso, colaboração e evitamento) são as variáveis independentes e os tipos de comprometimento (afetivo, normativo, instrumental) são as variáveis dependentes (figura 1).

Figura 1 – Modelo de Análise



Legenda: A letra (e) seguida do número (1, 2, 3) corresponde ao erro de medida da variável observável.

Considerando o quadro teórico apresentado, utilizou-se a técnica de modelação de equações estruturais (MEE) para testar as hipóteses formuladas. Tendo por base as conclusões de Hussein, Al-Mamary e Hassan (2017b), Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015), Kassim e Ibrahim (2014), Dobkin e Pace (2006), DeChurch e Marks (2001) e Vigil-King (2000):

- H1: o estilo de gestão de conflitos de compromisso relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (H1a) e normativo (H1b) e negativamente com o comprometimento instrumental (H1c).
- H2: o estilo de gestão de conflitos de colaboração relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (H2a) e normativo (H2b) e negativamente com o comprometimento instrumental (H2c).
- H3: o estilo de gestão de conflitos de anuência relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (H3a) e normativo (H3b) e negativamente com o comprometimento instrumental (H3c).

Na sequência dos estudos de Kassim e Ibrahim (2014), Silloto e Andrade (2014) e Balay (2007):

- H4: o estilo de gestão de conflitos de competição relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental (H4a) e negativamente com o comprometimento afetivo (H4b) e normativo (H4c).

Considerando os resultados dos estudos de Kassim e Ibrahim (2014) e Balay (2007):

- H5: o estilo de gestão de conflitos de evitamento relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental (H5a) e negativamente com o comprometimento afetivo (H5b) e normativo (H5c).

3.2. Objeto de estudo, instrumento e participantes

O objeto de estudo são os profissionais (dirigentes e trabalhadores não-docentes) de uma instituição pública de ensino superior (IES) fundada em 1979 – Instituto Politécnico de Setúbal em Portugal. Possui cerca de 6000 estudantes e é constituída por cinco escolas superiores cujas atividades são coordenadas pelos Serviços Centrais: duas na área da tecnologia, uma na educação, uma nas ciências empresariais e uma na saúde. É constituída por 187 profissionais não-docentes dispersos pelas seguintes categorias: 23 dirigentes superiores; 4 dirigentes intermédios; 35 técnicos superiores; 17 especialistas de informática; 82 assistentes técnicos e 26 assistentes operacionais.

A técnica de recolha de informação foi o inquérito. Para análise dos *estilos de gestão de conflitos*, recorreu-se ao inquérito referente ao modelo de Thomas (1992), desenvolvido por Jesuíno (1992). O inquérito contém 25 itens distribuídos pelas cinco dimensões, num formato tipo *Likert* com 5 pontos (1 nunca até 5, sempre): 5 itens na dimensão colaboração (e.g., Enfrenta abertamente a questão); 5 itens na dimensão compromisso (e.g., Procura um compromisso); 5 itens na dimensão competição (e.g., Tenta levar a sua por diante); 5 itens na dimensão anuência (e.g., Procura não argumentar); 5 itens na dimensão evitamento (e.g., Ignora o conflito). Para análise do *comprometimento organizacional* recorreu-se ao inquérito relativo ao modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen (1997), testado e adaptado à realidade portuguesa por Nascimento *et al.* (2008). Esta escala contém 19 itens distribuídos pelas três dimensões, num formato tipo *Likert* com 5 pontos (1, discordo totalmente até 5, concordo totalmente): 6 itens na dimensão afetiva (e.g., Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim); 7 itens na dimensão instrumental (e.g., Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta Organização, mesmo que o pudesse fazer); 6 itens na dimensão normativa (e.g., Sinto que tenho um grande dever para com esta Organização).

A aplicação do inquérito, previamente autorizada pelo presidente da instituição, foi feita da plataforma *LimeSurvey* entre 26 de fevereiro e 19 de março, de 2018. O inquérito foi dirigido a todos os profissionais não-docentes tendo respondido 127 (71,3%) indivíduos. Os dados foram analisados no programa SPSS/AMOS25 (Pestana & Gageiro, 2014).

A amostra é constituída, maioritariamente, por profissionais do sexo feminino (76,4%), entre 40 e 49 anos (51,2%), detentores de licenciatura (36,2%) ou com o 12º ano de

escolaridade (30,7%), predominando os assistentes técnicos (38,6%), os técnicos superiores (24,4%) e dirigentes (18,9%), com níveis elevados de antiguidade (55,1% estão há mais de 16 anos na instituição) e contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (91%). Não existem razões fundamentais que diferenciam os indivíduos da amostra e os que compõem a população total. Houve a preocupação em considerar uma instituição e uma amostra que tem algumas semelhanças com a população em algumas variáveis sociodemográficas e profissionais consideradas, como sejam: diferentes qualificações educacionais, com funções gerenciais a funções operacionais, diferentes faixas etárias, altos níveis de antiguidade no organização e segurança do trabalho. Nesse sentido, consideramos que esta amostra não representa um desvio sistemático da população total e, portanto, não produz resultados distorcidos.

3.3. Tratamento da informação

Para testar a fiabilidade das variáveis das dimensões Gestão de Conflitos e Comprometimento Organizacional e a validade das relações causais hipotéticas, recorreu-se ao MEE. Este tem como objetivo principal testar a validade de modelos teóricos, identificando e explicitando as relações entre uma multiplicidade de variáveis latentes e manifestas (Marôco, 2010). Em termos hermenêuticos, ao analisar a estrutura de relações expressas numa série de equações, se o ajustamento global do modelo hipotético testado for apropriado significa que se aprovam as relações ou os efeitos sugeridos pelo mesmo (Ringle, Wende & Becker, 2015).

3.4. Avaliação do instrumento

Inicialmente foi realizada uma análise à *consistência interna* das escalas. Nos estilos de gestão de conflitos, os resultados evidenciam bons valores de coeficientes de confiabilidade: na colaboração ($\alpha = .829$); compromisso ($\alpha = .920$); competição ($\alpha = .802$); anuência ($\alpha = .902$); evitamento ($\alpha = .860$), apresentando um valor de .710 para a escala total. Nas componentes do comprometimento organizacional, os resultados revelam bons valores de coeficientes de confiabilidade: afetiva ($\alpha = .963$); normativa ($\alpha = .899$); instrumental ($\alpha = .859$), sendo de .785 o valor para a escala total.

Para analisar a consistência interna dos indicadores de cada constructo realizou-se a análise fatorial confirmatória. Os resultados confirmam que os indicadores se agrupam nas respetivas dimensões. Na gestão de conflitos, os indicadores apresentam pesos fatoriais dispersos entre .580 (Procura intensamente a solução do problema – Gestão de Conflitos Competição) e .890 (Cede um pouco para receber algo em troca – Gestão de Conflitos Anuência). No comprometimento, os indicadores apresentam pesos fatoriais

dispersos entre .510 (A minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta Organização neste momento – comprometimento instrumental) e .898 (Sinto-me como fazendo parte da família nesta Organização – comprometimento afetivo).

Relativamente ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem e da esfericidade de Bartlett, as análises efetuadas às escalas revelam valores de ajuste e apresentam ótimas variâncias explicadas: para a gestão de conflitos, KMO (.857) e esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(300)}=1981,778$; $p<.001$) com variância explicada total de 68,33%; para o comprometimento organizacional, KMO (.893) e esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(171)}=1860,527$; $p<.001$) com variância explicada total de 69,70%.

4. Resultados e Discussão

4.1. Resultados

Recolhidos os dados e estabelecida a validade das escalas procedeu-se à análise descritiva dos dados relativos às dimensões constantes no modelo (tabela 1). Quanto à análise de normalidade das variáveis incluídas no modelo, constata-se que os dados obtidos estão de acordo com o estabelecido por Finney e DiStefano (2013), para quem 2 (assimetria) e 7 (curtose) são os valores máximos permitidos, respetivamente. Tendo-se procedido à estimação do ajuste do modelo, os resultados indicam que os profissionais desta instituição preconizam estratégias diferenciadas de gestão de conflitos e estão, globalmente, comprometidos com a organização. Em ambas as dimensões, todas as variáveis apresentam valores acima da média (2.50), sendo que os indivíduos desenvolvem, sobretudo, estratégias de gestão de conflitos de compromisso (3.57) e de anuência (3.54) e estão principalmente comprometidos a nível afetivo (3.79).

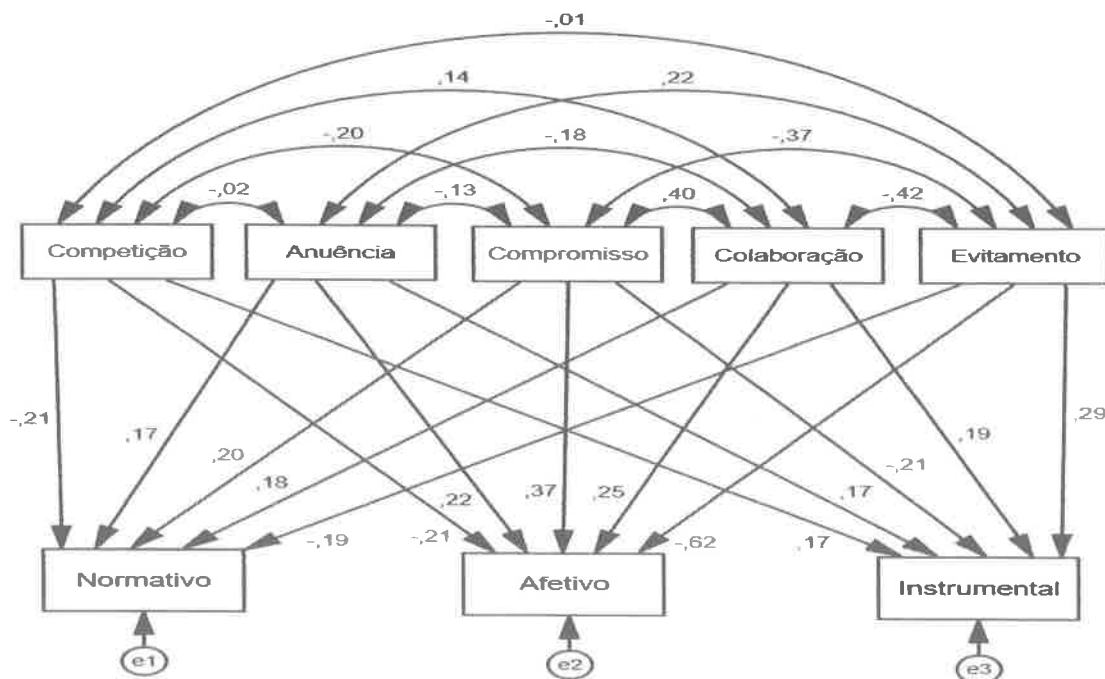
Tabela 1 – Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo

Variáveis	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Conflitos Colaboração	1.00	5.00	3.32	.831	-.399	-.543
Conflitos Anuência	1.00	5.00	3.54	.738	-.291	-.452
Conflitos Compromisso	1.00	5.00	3.57	.964	-.535	-.958
Conflitos Competição	1.00	5.00	3.17	.577	-.240	-.400
Conflitos Evitamento	1.00	5.00	2.92	1.097	.451	-1.049
Comprometimento Afetivo	1.00	5.00	3.79	1.092	-.601	-.528
Comprometimento Instrumental	1.00	5.00	3.09	.656	-.086	-1.101
Comprometimento Normativo	1.00	5.00	3.32	.791	-.388	-.659

Fonte: Inquérito por questionário.

Seguidamente realizou-se a análise de equações estruturais relativa aos dois constructos, de modo a estimar as medidas de ajustamento do modelo proposto (figura 2). Tendo por base as relações causais hipotetizadas, que derivaram da revisão da literatura, considerou-se que os estilos de gestão de conflitos influenciam os comportamentos de comprometimento organizacional nas suas diferentes dimensões. A avaliação empírica dos resultados da contrastação do modelo teve na sua base a análise do nível global de ajustamento do modelo e a significância dos coeficientes de regressão. Considerando os índices mais utilizados na técnica dos MEE e os respetivos valores mínimos de ajuste, conclui-se que os valores obtidos nos índices de bondade de ajustamento global do modelo analítico são robustos: [$\chi^2_{(4)}=4.995$; $p<.288$; $\chi^2/gl=1.249$; GFI=.989; AGFI=.902; CFI=.998; TLI=.986; NFI=.990; RMSEA=.044 (.000 - .148); CN= 240(.05) - 335(.01)], confirmando a hipótese de que o modelo representa as relações entre as variáveis consideradas na matriz empírica.

Figura 2 – Especificação Pictórica do Modelo das Relações Causais com Valores Estandarizados



Legenda: A letra (e) seguida do número (1, 2, 3) corresponde ao erro de medida da variável observável.

Fonte: Inquérito por questionário.

A maioria das covariâncias da gestão de conflitos apresentam valores estatisticamente significativos. Contudo, o estilo de competição quando comparado com o estilo de evitamento, colaboração e anuência exibe valores estatisticamente não significativos. O mesmo é observável entre os estilos de gestão de conflitos anuência e compromisso. As dimensões da gestão de conflitos (competição, anuência, compromisso, colaboração e evitamento) explicam em 96,1% o comportamento afetivo, em 22,8% o comprometimento instrumental e em 24, 2% o comprometimento normativo.

Da interpretação das covariâncias das dimensões da gestão de conflitos, verifica-se que os indivíduos que adotam um estilo mais competitivo possuem menor evitamento ($\beta = -.01$, $p = n.s.$), maior colaboração ($\beta = .14$, $p = n.s.$), menor compromisso ($\beta = -.20$, $p < .05$) e menor anuência ($\beta = -.02$, $p = n.s.$). Quem apresenta maiores níveis de anuência demonstra ter um estilo de maior evitamento ($\beta = .22$; $p < .05$), menor colaboração ($\beta = -.18$, $p < .05$) e assume um menor compromisso ($\beta = -.13$, $p < .05$). Já quem adota um estilo de maior compromisso, na gestão de conflitos, tem comportamentos de menor evitamento ($\beta = -.37$, $p < .01$) mas são mais colaborativos ($\beta = .40$, $p < .01$). Contudo, quem gere os conflitos de forma mais colaborativa preconiza, igualmente, um estilo de menor evitamento ($\beta = -.42$, $p < .01$).

Da análise da tabela 2 e da figura 2 conclui-se que as hipóteses formuladas que orientam as especificações foram todas confirmadas com exceção da H2 (na alínea H2c – o estilo de gestão de conflitos de colaboração relaciona-se negativamente com o comprometimento instrumental) e da H3 (na alínea H3c – o estilo de gestão de conflitos de anuência relaciona-se negativamente com o comprometimento instrumental). Neste estudo os valores indicam que quem possui um estilo de gestão de conflitos de colaboração e de anuência está positivamente comprometido com a organização a nível instrumental (respetivamente, $\beta = .19$, $p < .05$ e $\beta = .17$, $p < .05$).

Tabela 2 – Contrastação da Estrutura de Covariância Hipotetizado para a Amostra

Hipóteses			Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significân.
H1a	GCCompromisso	----> C. Afetivo	.306	.369	.017	***
H1b	GCCompromisso	----> C. Normativo	.229	.204	.102	.025
H1c	GCCompromisso	----> C. Instrumen.	-.313	-.207	.138	.024
H2a	GCColaboração	----> C. Afetivo	.263	.250	.022	***
H2b	GCColaboração	----> C. Normativo	.260	.182	.131	.047
H2c	GCColaboração	----> C. Instrumen.	.356	.186	.178	045
H3a	GCAnuência	----> C. Afetivo	.243	.216	.020	***

Hipóteses			Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significân.
H3b	GCAnuência	----> C. Normativo	.259	.170	.122	.034
H3c	GCAnuência	----> C. Instrumen.	.348	.170	.165	.035
H4a	GCCompetição	----> C. Instrumen.	.298	.169	.145	.040
H4b	GCCompetição	----> C. Afetivo	-.203	-.209	.018	***
H4c	GCCompetição	----> C. Normativo	-.272	-.207	.107	.011
H5a	GCEvitamento	----> C. Instrumen.	.463	.291	.143	.001
H5b	GCEvitamento	----> C. Afetivo	-.541	-.618	.018	***
H5c	GCEvitamento	----> C. Normativo	-.222	-.188	.105	.035

Fonte: Inquérito por questionário.

Da interpretação direta do modelo ao nível da gestão de conflitos, conclui-se, por um lado, que os profissionais que apresentam um estilo de maior competição e evitamento tendem a revelar comportamentos de comprometimento organizacional de maior instrumentalidade ($\beta=.17$, $p<.05$ e $\beta=.29$, $p<.01$, respetivamente) e de menor normatividade ($\beta=-.21$, $p<.05$ e $\beta=-.19$, $p<.05$, respetivamente) e afetividade ($\beta=-.21$, $p<.01$ e $\beta=-.62$, $p<.01$, respetivamente). Por outro lado, os profissionais que preconizam um estilo de maior anuência e colaboração exibem, tendencialmente, comportamentos de comprometimento organizacional de maior normatividade ($\beta=.17$, $p<.05$ e $\beta=.18$, $p<.05$, respetivamente), afetividade ($\beta=.22$, $p<.001$ e $\beta=.25$, $p<.01$, respetivamente) e instrumentalidade ($\beta=.17$, $p<.05$ e $\beta=.19$, $p<.05$, respetivamente). Por outro lado, quem exhibe um estilo de maior compromisso mostra ter comportamentos de comprometimento organizacional mais afetivo e normativo ($\beta=.17$, $p<.001$ e $\beta=.20$, $p<.05$, respetivamente) e menos instrumental ($\beta=-.21$, $p<.05$). De realçar que todas as relações entre as variáveis são estatisticamente significativas, embora com níveis diferentes de pesos de regressão.

Da análise do *Coefficiente de Correlação de Pearson* (r) (tabela 3), os resultados revelam que a maioria das dimensões do modelo estão associadas entre si e são estatisticamente significativas, confirmando, em termos globais, os resultados obtidos na especificação pictórica das relações causais entre as variáveis incluídas no modelo.

Tabela 3 – Correlações de Pearson entre as Dimensões do Modelo

	GC Compro.	GC Colabora.	GC Anuênc.	GC Competiç.	GC Evitame.	C Afetivo	C Normat.	C Instrum.
GC Compromisso	1							

GC Colaboração	.403**	1						
GC Anuência	-.130	-.180*	1					
GC Competição	-.197*	.136	-.018	1				
GC Evitamento	-.369**	-.416**	.220*	-.005	1			
C Afetivo	.708**	.585**	-.009	-.248**	-.805**	1		
C Normativo	.366**	.284**	.073	-.225*	-.300**	.442**	1	
C Instrumental	-.295**	-.027	.224*	.231**	.327**	-.318**	-.150	1

* - Correlação significativa no nível .05 (2 extremidades).

** - Correlação significativa no nível .01 (2 extremidades).

Fonte: Inquérito por questionário.

Os valores das associações variam entre muito fraco (r entre .000 e .200), fraco (r entre .200 e .399), moderado (r entre .400 e .699) e forte (r entre .700 e 1), conforme Pestana e Gageiro (2014), maioritariamente com significância estatística. De realçar que as associações com maior significância estatística se verificam entre o comprometimento organizacional afetivo e os estilos de gestão de conflitos de evitamento ($r = -.805$, $p = .01$), de compromisso ($r = .708$, $p = .01$) e de colaboração ($r = .585$, $p = .01$); entre o comprometimento organizacional normativo e o afetivo ($r = .442$, $p = .01$); e entre o estilo de gestão de conflitos de colaboração com os estilos de gestão de conflitos de evitamento ($r = -.416$, $p = .01$) e de compromisso ($r = .403$, $p = .01$). É possível ainda observar que os estilos de gestão de conflitos compromisso e evitamento e o comprometimento organizacional afetivo são as dimensões que apresentam o maior número de associações com as restantes dimensões do modelo. Por seu lado, o estilo de gestão de conflitos anuência é o que menos associações apresenta.

4.2. Discussão

Esta investigação realçou resultados pertinentes que devem ser discutidos com o contributo de outros estudos. Desde logo, que existe uma relação (positiva ou negativa) entre a gestão de conflitos e o comprometimento organizacional dos profissionais da instituição – os profissionais estão diferentemente comprometidos (afetiva, normativa e instrumentalmente) com a instituição, atuando em função de padrões definidos pelos diferentes estilos de gestão de conflitos. Isto é consistente com estudos que identificaram uma associação entre os estilos de gestão de conflitos e os comportamentos de comprometimento (e.g., Al-Jawazneh, 2015; DeChurch & Marks, 2001; Hussein, Al-Mamary & Hassan, 2017b; Kassim & Ibrahim, 2014).

Ao nível da gestão de conflitos, o estilo privilegiado pelos profissionais não-docentes é o compromisso (3.57), seguido da anuência (3.54) e da colaboração (3.32). O que, na

perspetiva de Cunha e Leitão (2016) e de Torres e Cunha (2014), revela uma maior propensão para o desenvolvimento de estratégias sustentadas, sobretudo, na cooperação e na conciliação tendo como objetivo satisfazer os comportamentos, posturas e interesses de ambas as partes. Ao nível do comprometimento organizacional, a componente que se manifesta com um grau superior é a afetiva (3.79), seguida da normativa (3.32). Os profissionais não-docentes estão na Organização porque gostam e desejam, sentem-se emocionalmente ligados e revelam lealdade e dedicação que resulta em melhores resultados individuais e organizacionais (Shahid & Azhar, 2013).

Os resultados do MEE e do coeficiente de correlação indicam uma relação estatisticamente significativa dos estilos de gestão de conflitos com as dimensões do comprometimento organizacional, embora com níveis diferentes de pesos de regressão: por um lado, os profissionais que têm maior propensão para o compromisso, a colaboração e a anuência, na gestão e na resolução de conflitos, tendem a possuir níveis superiores de comprometimento organizacional; por outro lado, os profissionais com estilo de evitamento e de competição tendem a possuir menores níveis de comprometimento com a organização (sobretudo, afetivo e normativo).

Relativamente ao estilo de gestão de conflitos competição e evitamento, constatou-se uma correlação positiva com o comprometimento instrumental e negativa com o comprometimento afetivo e normativo. Neste sentido, verifica-se uma maior tendência para que os profissionais que preconizam estratégias competitivas e de evitamento, desenvolvam comportamentos de comprometimento que procuram defender os seus próprios interesses, em detrimento dos interesses dos outros. O objetivo é, em última instância, concretizar os seus objetivos, estratégias e interesses. Este resultado é consistente com a perspetiva dominante ao nível do comprometimento instrumental, ou seja, ao estar centrado numa relação instrumentalizada baseada nos benefícios e/ou custos que daí podem advir, o indivíduo centra-se, também, na implementação de uma estratégia que previna prejuízos pessoais e profissionais que essa mesma relação lhe pode causar, evitando o conflito (Silloto & Andrade, 2014). Ao estar menos identificado emocional e moralmente com a organização a sua estratégia assenta num posicionamento de maior passividade ou, até mesmo, de um maior distanciamento perante situações de conflito ou potencialmente conflituosas.

O impacto positivo desta forma de gerir o conflito no comprometimento instrumental advém mais da satisfação das necessidades e expectativas do indivíduo relativamente a recompensas materiais e imateriais (Al-Jawazneh, 2015) do que da existência de sentimentos de carácter emocional ou de obrigação moral. Ao preconizar-se uma resposta de competição e evitamento ao conflito cria-se uma barreira à sua resolução eficaz, sobressaindo comportamentos individualistas, em benefício dos próprios, relacionando-

se negativamente com o comprometimento organizacional global. Este resultado está em consonância com as conclusões de estudos de Hussein et al. (2017a), Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015), Balay (2007), DeChurch e Marks (2001), Vigil-King (2000).

Quanto ao estilo de gestão de conflitos de colaboração e anuência, verificou-se uma correlação positiva com importância preditiva na explicação dos três tipos de comprometimento organizacional. A tendência é para que os profissionais que utilizam estes dois tipos de estratégias desenvolvam comportamentos de comprometimento que procuram defender os interesses de ambos, ou, em primeira instância, os objetivos, estratégias e interesses dos outros. Ao optar por uma estratégia centrada na cooperação ao nível da gestão do conflito, os profissionais tendem a basear a sua atividade num sentimento misto de afetividade e de obrigação moral para com a organização, enriquecendo o seu trabalho pela maximização dos esforços despendidos para que a organização desenvolva a sua missão e alcance os seus objetivos, assumindo uma atitude de cooperação recíproca no apoio aos outros e à organização.

O conflito, quando gerido de forma colaborativa e anuída produz, nos indivíduos, uma atitude positiva de maior compreensão, disponibilidade e aceitabilidade, aumentando o compromisso organizacional nas várias dimensões (DeChurch & Marks, 2001; Hussein et al., 2017b; Vigil-King, 2000; Wanyonyi et al., 2015). Ou seja, quando se dá resposta a posturas antagónicas pela colaboração e anuência os profissionais tendem a trabalhar de forma mais eficiente, criam laços mais fortes e geram maior confiança, sobressaindo comportamentos coletivos na gestão do conflito (Hussein et al., 2017a).

Porém, ao gerir conflitos de forma colaborativa os profissionais desenvolvem, também, uma relação de emprego simbiótica centrada na premissa utilitarista de benefícios mútuos enquanto a relação se mantiver, fomentando o comprometimento instrumental (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Apesar dos profissionais terem menos preocupações de fazer carreira na organização, esta preconiza estratégias colaborativas com o intuito de receber deles lealdade, responsabilidade e envolvimento – configura uma relação instrumental, baseada na oportunidade, pela análise custo/benefício.

Finalmente, relativamente ao estilo de gestão do conflito compromisso os resultados revelaram existir uma relação positiva com o comprometimento afetivo e normativo e uma relação negativa, com significância estatística, com o comprometimento instrumental. Isto sugere que quem revela uma moderada atitude de envolvimento, implicação e preocupação com a satisfação dos objetivos e dos interesses mútuos, na resolução do conflito, manifesta menor tendência para desenvolver comportamentos assentes na premissa utilitarista do comprometimento. Dada a natureza do conflito e dos interesses em causa, quando o consenso não pode ser alcançado na sua plenitude pela utilização de uma estratégia de colaboração e/ou anuência, procurar-se-á chegar a

um acordo parcial. A possibilidade de alcançar um compromisso com os outros pode, assim, revelar-se uma boa solução, ainda que provisória (Al-Jawazneh, 2015).

O estilo de gestão de conflito de compromisso aumenta o comprometimento organizacional pois fornece um conhecimento profícuo entre os diferentes profissionais, incentivando-os a trabalharem juntos para melhor gerirem e resolverem os conflitos existentes entre eles (Dobkin & Pace, 2006). Como resultado, a tendência é o aumento do seu comprometimento com a organização, sobretudo a nível afetivo e normativo. Indivíduos com estratégias de compromisso, ao adotarem uma postura de maior proatividade na gestão do conflito, revelam ter uma menor ligação instrumental já que se sentem impelidos a desenvolver ações com vista a encontrar uma solução eficaz para o conflito. Isto faz com que os profissionais se sintam implicados com a organização, revelando menor propensão para adotar uma postura assente na premissa utilitarista da relação indivíduo/organização, o que corrobora o verificado por Hussein et al.(2017b), Kassim e Ibrahim (2014), Balay (2007), Dobkin e Pace (2006).

5. Conclusão

Enquanto lugar de aprendizagem e de aquisição de conhecimentos as instituições de ensino constituem um espaço dinâmico e complexo, profícuo para o estudo dos comportamentos centrados no trabalho. O interesse em estudar a gestão de conflitos e o comprometimento organizacional neste tipo de instituições surgiu da importância que estas têm na configuração das sociedades, desempenhando um papel fundamental na estruturação das dinâmicas sociais através da sistematização e consolidação de políticas centradas na melhoria das qualificações e no desenvolvimento de competências. A este nível, alguns estudos têm sido desenvolvidos sobre os docentes, havendo uma menor intervenção da investigação centrada nos profissionais não-docentes.

Concluímos que os estilos de gestão de conflitos influenciam, determinantemente, os tipos de comprometimento organizacional dos profissionais não-docentes desta instituição. Globalmente, os profissionais cuja estratégia assenta numa gestão de conflitos de compromisso, colaboração e anuência preconizam mais recorrentemente comportamentos de comprometimento afetivo e normativo. Já os profissionais com estratégia de evitamento e de competição tendem a desenvolver comportamentos de comprometimento instrumental.

Se se assume que a gestão de conflitos tem impacto no desenvolvimento da organização – contribuindo para o alcance dos seus objetivos e para a melhoria dos seus resultados –, e que o comprometimento organizacional tem subjacente uma forma de ser e de estar em contexto, então deve também assumir-se que a organização deverá alcançar ganhos

superiores quando os gestores implementarem práticas centradas, em simultâneo, no desenvolvimento de estratégias de gestão de conflitos e de comprometimento.

Em termos de implicações práticas, este estudo auxilia a formulação de estratégias de gestão de conflitos e de comprometimento, por parte dos gestores das instituições de ensino superior, assentes numa abordagem múltipla, relacional e reflexiva, apoiando a conceção de sistemas de gestão sustentados no comportamento organizacional. Paralelamente, contribui para uma maior consciencialização dos profissionais sobre a importância da conceção de programas de formação assentes no desenvolvimento de competências de gestão de conflitos e de comportamentos de comprometimento organizacional. O aumento da consciencialização dos indivíduos relativamente à aceitação da diversidade profissional, tão presente neste tipo de instituições e das suas diferentes formas de ser e de estar em contexto, permite uma melhor gestão das situações de conflito. Esta aceitação leva à implementação de estratégias de maior proximidade entre os indivíduos, aumentando o seu comprometimento organizacional.

Ao nível das limitações, por se tratar de um estudo dirigido apenas a um caso específico, não é possível generalizar os resultados. Sugere-se, pois, a realização de outros estudos, com matriz longitudinal, em contextos particulares associados a instituições inseridas nos subsistemas de ensino superior universitário e politécnico, públicas e privadas, de modo a consolidar o conhecimento sobre a relação entre os estilos de gestão de conflitos e os comportamentos de comprometimento organizacional dos seus profissionais.

BIBLIOGRAFIA

Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, M., & Shad, I. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 585-591.

Al-Jawazneh, B. (2015). Conflict handling styles and employees' commitment at the pharmaceutical companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 141-151.

Alzahrani, M. (2013). *A comparative study of the relationships between conflict management styles and job satisfaction, organizational commitment, and propensity to leave the job among Saudi and American universities' faculty members*. PhD Dissertation, Florida: Florida Atlantic University Boca Raton.

Balay, R. (2007). Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables. *Asia Pacific Education Review Copyright 2007 by Education Research Institute*, 8(2), 321-336.

Bhatla, B. (2013). Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges w.e.f. Lucknow. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 116-23.

- Carnevale, P., & Pruitt, D. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Claudino, A. (2012). *Relação entre assertividade e estilos de gestão de conflito: estudo exploratório numa amostra de professores*, (Dissertação de Mestrado em Psicologia da Educação), Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. In M. Jesus, C. Baptista e F. Serra (Eds.), *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo*, (7-21). TMS Conference Series: Recursos Humanos. Faro: Escola Superior de Gestão e Hotelaria, Universidade do Algarve.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2016). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. 3ª edição, Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- DeChurch, L., & Marks, M. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven: Yale Press University.
- Dobkin, A., & Pace, C. (2006). *Communication in a changing world: an introduction to theory and practice*. New York: McGraw Hill.
- Ferreira, M. F. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*, (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais), Braga: Universidade do Minho.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd edition, London: Sage Publications.
- Finney, S., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation models. In G. Hancock and R. Mueller (Eds.), *A second course in structural equation modeling*, (439-492). 2nd edition, Publisher: Information Age.
- Hancks, M. (2014). *Faculty perceptions of conflict with administrators: an analysis of the associations between the nature of conflict and positive and negative outcomes* (Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 75 (2-A) (E)).
- Hasani, K., Boroujerdi, S., & Sheikhesmaeili, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, 1(4), 452-470.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y., & Hassan, Y. (2017a). Conflict management styles and organizational commitment: the conceptual framework development. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 5(1), 86-97.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y., & Hassan, Y. (2017b). The relationship between conflict management styles and organizational commitment: a case of Sana'a university. *American Journal of Science and Technology*, 4(4), 49-66.
- Jarros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfai 24 Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 1-20.
- Jesuíno, J. (1992). *A negociação: estratégias e táticas*. Lisboa: Texto Editora.
- Kariuki, A., & Kiambati, K. (2017). Empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firm performance. *Management Studies*, 5(4), 290-300.

- Kassim, M., & Ibrahim, H. (2014). Conflict management styles and organizational commitment: a study among bank employees in Penang. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 45-53.
- Lapponi, S. (2000). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivência. *Contextos Educativos*, 3, 91-106.
- Longaretti, L., & Wilson, J. (2006). The impact of perceptions on conflict management. *Educational Research Quarterly*, 29(4), 3-15.
- Makanjee C., Hartzer Y., & Uys, I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359-381.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Ntege, F. (2010). *Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational citizenship behavior: a case of Kyambogo university*, (MA Dissertation), Uganda: Kyambogo University.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 6ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pruitt, D. (2018). Remembering the father of experimental research on conflict. *Negotiation Journal*, 34(1), 117-120.
- Pruitt, D., & Kim, S. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*, New York, London: McGraw-Hill.
- Rahim, M. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 109, 81-89.
- Rahim, M., Civelek, I., & Liang, F. (2018). A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 487-499.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Shahid, A., & Azhar, S. (2013). Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250-268.
- Silloto, C., & Andrade, G. (2014). Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde. In J. Ribeiro, I. Silva, R. Meneses e I. Leal (Eds.), *10º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde*, (77-87). Porto: Universidade Fernando Pessoa.

- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (651-717), (2nd edition, vol. 3, chapter 11). California: Consulting Psychologists Press.
- Torres, S., & Cunha, P. (2014). Gestão de conflitos em uma organização da área da saúde em Portugal. *Ciências & Cognição*, 19(3), 384-392.
- Vigil-King, D. (2000). *Team conflict, integrative conflict-management strategies, and team effectiveness: a field study*, (Doctoral Dissertation), EUA: University of Tennessee.
- Wanyonyi, B., Kimani, C., & Amuhaya, I. (2015). Conflict management styles influencing organizational commitment among Kenya Seed company employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(11), 265-276.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª edição, Porto Alegre: Bookman.

Apêndice 4: Publicação de capítulo de livro

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2018). Atitudes no e perante o trabalho: comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional. In M. Jesús, C. G. Machado, M. B. Correia, E. Alcoforado & C. Ramos (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos. Abordagens e Perspetivas* (pp. 287-309), Capítulo XIV. Faro: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. ISBN: 978-989-8859-55-6.

Gestão de Recursos Humanos: Abordagens e Perspetivas

Editores

Margarida de Jesus

Carla Guerreiro Machado

Marisol Correia

Elidomar Alcoforado

Célia Ramos



TMS Conference Series

Coordenação editorial: José António C. Santos

Editores: Margarida de Jesus, Carla Guerreiro Machado, Marisol Correia, Elidomar Alcoforado, Célia Ramos

Copyright © 2018 Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo

Campus da Penha, 8005-139 Faro, Portugal

ISBN: 978-989-8859-55-6

Design capa: Ideias Frescas (ideiasfrescas.com)

Impressão: Gráfica Comercial, Loulé



Capítulo XIV

Atitudes no e perante o Trabalho: Comportamentos de Comprometimento e de Cidadania Organizacional

Attitudes at and towards Work: Commitment and Organizational Citizenship Behaviors

João Cordeiro, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Portugal, joao.cordeiro@esce.ips.pt

Pedro Cunha, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Portugal, pcunha@ufp.edu.pt

Abílio Afonso Lourenço, Centro de Investigação em Psicologia e Educação da ESAH, privadoxy@gmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional na área da educação. Realizou-se um estudo de caso recorrendo à aplicação de um inquérito aos profissionais não-docentes de uma instituição de ensino superior. Responderam 127 licenciados, os quais são maioritariamente do sexo feminino, entre 40-49 anos, com elevada antiguidade na organização. Os dados foram analisados através da técnica de modelos de equações estruturais (MEE). Os resultados indicam que os profissionais estão comprometidos, sobretudo a nível afetivo, e desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional. Os diferentes tipos de comprometimento dão como resposta diferentes tipos de cidadania organizacional, sustentados no binómio comprometimento afetivo e normativo versus comprometimento instrumental. Ao nível prático, este estudo contribui para a formulação de estratégias de comprometimento e de cidadania organizacional por parte dos gestores destas instituições, apoiando a conceção de sistemas e práticas de gestão sustentadas na dimensão comportamental.

Palavras-chave: Comprometimento, Cidadania Organizacional, Ensino Superior; Profissionais Não-Docentes.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the education area. A case study was carried out through applying a survey to the non-teaching professionals of a higher education institution. The survey was answered by 127 professionals who are mostly female, between 40-49 years, with a undergraduate degree and high levels of seniority in the organization. The data were analyzed through the technique of structural equation models (SEM). The results show that the professionals are committed, especially at

the affective level, and develop behaviors of organizational citizenship. The different types of commitment give different types of organizational citizenship, based on the binomial affective and normative commitment versus instrumental commitment. At practical level, this study intends to contribute to the formulation of commitment strategies and organizational citizenship by the managers of educational institutions, supporting the design of systems and management practices based on the behavioral dimension.

Keywords: Commitment; Organizational Citizenship; Higher Education; Non-Teaching Professionals.

1. Introdução

Em contextos de crise, marcados profundamente pela *crudança*, as organizações devem reorientar as formas de gestão no desenvolvimento de políticas que valorizem os seus recursos humanos. A comunidade científica, sobretudo da área do comportamento organizacional, tem vindo a sublinhar a importância de colocar o estudo do *comprometimento* no centro do debate da investigação sobre a gestão e, mais especificamente, sobre a gestão de recursos humanos, já que aquele, se gerido proativamente, pode contribuir para a cidadania organizacional e para uma melhoria do desempenho dos indivíduos, grupos e organizações.

O comprometimento organizacional representa a relação de vinculação que se estabelece entre o indivíduo e a organização (Meyer & Allen, 1997; Allen & Meyer, 2000), sendo determinante para a decisão de nela permanecer. Assim, neste estudo, procura-se identificar e analisar os tipos e níveis de comprometimento que os profissionais revelam em contexto, os quais possibilitarão ativar, em maior ou menor intensidade, a presença de comportamentos de cidadania organizacional. Estes comportamentos representam ações que vão para além do mero exercício da função. Representam comportamentos discricionários e extra-papel que, embora não sejam reco-

hecidos formalmente, contribuem para um melhor funcionamento da organização (Ongari, 1988). São, hoje, vistos como fundamentais para as organizações, já que qualquer organização que dependa só de comportamentos prescritos é um sistema social frágil (Neves & Paixão, 2014) principalmente num ambiente como o atual, caracterizado pelo aumento da competitividade, da inovação e da qualidade.

Através desta investigação teórico-empírica, procura-se contribuir para um melhor compreensão da dinâmica estabelecida entre os comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional. Mais especificamente, pretende-se identificar e analisar de que forma os comportamentos de comprometimento

organizacional estão (ou podem estar) na origem de diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional.

Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso com recurso a técnicas de natureza quantitativa pela aplicação de um inquérito por questionário a todos os profissionais não-docentes de uma Instituição de Ensino Superior.

O contributo deste estudo assenta na possibilidade que dá para o desenvolvimento e promoção de políticas e práticas de gestão, em geral, e de gestão de recursos humanos, em termos específicos, suportadas por processos de identificação e análise dos comportamentos e atitudes no e perante o trabalho, em contexto educativo.

Em termos estruturais, este estudo é constituído por quatro partes: na primeira, apresenta-se a revisão da literatura sobre o comprometimento e a cidadania organizacional; na segunda, sistematiza-se a estratégia metodológica adotada; na terceira, realiza-se a apresentação dos resultados; na quarta faz-se a discussão dos resultados e as conclusões.

2. Revisão da Literatura

2.1. Comportamentos de Comprometimento Organizacional

Sendo alvo de investigação desde a década de 70, o comprometimento organizacional tornou-se um eixo inquestionável na gestão das organizações. Os investigadores têm reconhecido a importância deste fenómeno, dando uma ênfase especial à configuração multidimensional do conceito – constructo com diferentes componentes –, desenvolvendo modelos teórico-empíricos que procuram sistematizar essa configuração (Meyer & Allen, 1997).

O comprometimento organizacional pode ser definido como a intensidade e a estabilidade da relação do indivíduo para com a organização em que trabalha, influenciando a decisão do profissional permanecer, ou não, nessa organização (Meyer & Allen, 1997), configurando-se numa relação ativa dos indivíduos na e para com a organização, no sentido de uma atuação em prol do sucesso da mesma (Silloto & Andrade, 2014). A concretização do comprometimento remete, não raras vezes, para a sua relevância enquanto processo que contribui para o desenvolvimento de cultura de desempenho (Shahid & Azhar, 2013), com implicações no aumento do *empowerment* (Kariuki & Kiambati, 2017), na diminuição do *turnover* (Ahmad, Shahzad, Rehman, Khan & Shad, 2010) e no desenvolvimento de uma atitude mais positiva perante o trabalho (McFarlane & Tetrick, 1991).

Enquanto configuração multidimensional, a perspetiva de maior relevo na análise do comprometimento é o *Modelo das Três Componentes*, o qual considera a existência de três dimensões: afetiva, normativa e instrumental (Meyer & Allen, 1997). Estas

dimensões estão associadas entre si e devem ser analisadas em simultâneo, permitindo uma melhor compreensão sobre o tipo e a intensidade da relação indivíduo/organização (Makanjee, Hantzer & Uys, 2006; Rego & Souto, 2004). A dimensão afetiva pressupõe a existência de relações de caráter emocional no vínculo entre indivíduo/organização. A dimensão normativa pressupõe a existência de sentimentos de obrigação moral para com a organização. A dimensão instrumental pressupõe a existência de relações baseadas na análise da relação custo/benefício (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008; Ferreira, 2005).

As instituições de ensino superior, pelas suas características próprias, tendem a potenciar a existência de diferentes níveis de comprometimento organizacional, principalmente porque congregam indivíduos com diferentes formações, categorias e carreiras, que atuam de forma interdependente, propiciando o confronto de diferentes objetivos e perspetivas. Por um lado, a desigual valorização social dos empregos, dos trabalhos e das atividades associadas, entre quem é docente e quem não é docente, as questões relacionadas com a divisão do trabalho, a autonomia na tomada de decisão e o diferente grau de responsabilidade associada são aspetos que podem estar na origem de níveis de comprometimento diferenciado. Por outro lado, os profissionais que assumem cargos de gestão na área do ensino tendem a incorporar mais facilmente os valores e os objetivos da organização, os quais estão frequentemente em harmonia com os seus próprios valores profissionais, apresentando níveis de comprometimento mais elevados.

A este nível, alguns estudos incidem na análise específica sobre o grupo dos docentes (Cordeiro, 2014; Bhatia, 2013; Hasani, Boroujerdi & Sheikhesmaeli, 2013). Sendo escassos os estudos, em contexto nacional, que analisam o comprometimento dos profissionais não-docentes, considerou-se importante refletir sobre esta realidade tanto mais que estes profissionais são agentes fundamentais na conceção e implementação de processos que suportam toda e qualquer estratégia organizacional.

2.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional

É fundamental que as organizações tenham, nos seus quadros, profissionais positivamente *comprometidos*, na mesma medida que é determinante que esses profissionais sejam polivalentes e flexíveis, atuando de forma inovadora, espontânea e cooperante ultrapassando, assim, os conteúdos funcionais definidos. Os comportamentos de cidadania enquadram-se nesta perspetiva, tendo subjacente uma clara manifestação de solidariedade profissional.

Os contributos iniciais (Smith, Organ & Near, 1983) abriram um amplo campo para a reflexão sobre os comportamentos de cidadania organizacional enquanto processo analítico fundamental da gestão das organizações e do comportamento humano nas organizações. São comportamentos discricionários, não exigidos, mas determinantes para o funcionamento da organização, reforçando a sua eficácia e produtividade (Rauf, 2014), o comprometimento (Organ & Ryan 1995; O'Reilly & Chatman, 1986), a satisfação, compromisso e lealdade ao trabalho (Bhatia, 2013), a perceção de justiça organizacional (Rauf, 2014) e o engajamento no trabalho pelo reconhecimento organizacional (Latha & Deepa, 2017).

Enquanto constructo multidimensional (Bogler & Somech, 2005), os comportamentos de cidadania organizacional apresentam cinco dimensões: altruísmo, conscienciosidade, cortesia, desportivismo e virtude cívica.

O *altruísmo* é um comportamento voluntário, muitas vezes unilateral, em que o profissional ajuda pessoas específicas com dificuldades ou tarefas organizacionalmente relevantes, bem como recém-chegados ou pessoas pouco qualificadas, sem esperar retribuição (Pourgaz, Naruei, & Jenaabadi, 2015).

A *conscienciosidade* é um comportamento que demonstra elevada dedicação ao trabalho superando os requisitos esperados desse mesmo exercício (Ribeiro, 2009). Os profissionais que exibem este comportamento são inesgotáveis na sua entrega, continuando a trabalhar mesmo nas piores condições, traduzindo a sua elevada conscienciosidade (Pourgaz *et al.*, 2015).

A *cortesia* é um comportamento característico de profissionais que se preocupam com a prevenção de possíveis riscos futuros. São profissionais reflexivos que tendem a prevenir, ou minimizar, os conflitos no grupo (Ribeiro, 2009) e respeitam os direitos dos outros informando-os previamente de qualquer ação importante (Castro, Armario & Ruiz, 2004).

O *desportivismo* é um comportamento que se baseia na tolerância a situações desconfortáveis e incómodas provenientes do ambiente organizacional. O indivíduo tende a evitar queixas perante os problemas e adapta-se às dificuldades sobrevalorizando os aspetos positivos da organização em detrimento dos seus aspetos negativos (Pourgaz *et al.*, 2015).

A *virtude cívica* está relacionada com as responsabilidades e funções ativas que os profissionais assumem enquanto cidadãos organizacionais. São profissionais que tendem a revelar níveis elevados de comprometimento e envolvimento, consequência da sua participação responsável na vida política da organização (Ribeiro, 2009). Um bom cidadão organizacional não deve só estar ciente das

indivíduos comprometidos afetivamente, sendo que os fatores que forneceram uma maior predição para esses comportamentos são o espírito de camaradagem, credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Neste sentido, quanto maior for a ligação afetiva, maior propensão haverá para comportamentos de "bom profissional", consolidando-se um sentimento de lealdade. No caso de comprometimento instrumental, comportamentos e desempenhos cingir-se-ão apenas ao formalmente exigido (Rego & Souto, 2004).

Neste âmbito, a investigação de Kariuki e Kiambati (2017) sobre os trabalhadores sem funções de gestão de uma empresa do setor da transformação do Quênia concluiu que o comprometimento tem uma relação positiva significativa com os comportamentos de cidadania organizacional e com o *empowerment*, constatando, também, que o comprometimento é uma dimensão mediadora da relação entre o *empowerment* e a performance da organização. Já Danish e Shahid (2015) concluíram pelo impacto positivo do comprometimento afetivo no desempenho extra-papel dos trabalhadores do setor bancário em Lahore (Paquistão). Conclusões idênticas obtiveram Ghosh, Reio e Haynes (2012) no estudo que desenvolveram em organizações corporativas com programas formais de orientação pertencentes a diferentes setores industriais (serviços, alimentação, produtos de consumo), os quais constataram que a dimensão afetiva do comprometimento desempenha um papel fundamental na intenção dos *meritros* e dos *protéges* se engajarem em comportamentos de cidadania organizacional.

Considerando as dimensões de cidadania organizacional dos administradores de uma escola secundária em Zahedan (Irão), Pourgarg *et al.* (2015) identificaram relações positivas entre conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica, cortesia e o comprometimento organizacional. Resultados similares encontraram Jafari, Sadeghi e Khodayari (2011) sobre os profissionais de um Hospital no Teerão (Irão). Já Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi & Mahdevar (2013), num estudo sobre os trabalhadores de empresas do setor têxtil do condado de Borujerd (Irão), constataram uma relação positiva direta entre comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional, especialmente ao nível do altruísmo e da conscienciosidade. Ribeiro (2009) evidenciou apenas uma relação positiva significativa entre o comprometimento normativo e os comportamentos altruístas dos trabalhadores de empresas do setor industrial da região de Leiria e Marinha Grande.

Na mesma linha de abordagem vão as conclusões de Cordeiro (2014) ao referir que os professores, de uma escola superior de uma instituição pública de ensino superior politécnica de Setúbal, com níveis superiores de comprometimento tendem a assumir, mais frequentemente, comportamentos de cidadania organizacional. O comprometimento tende a diferir consoante os comportamentos de cidadania nas

questões do dia-a-dia, mas tem de refletir sobre elas, comentá-las e participar ativamente na sua resolução (Wang & Tasi, 2010).

Em suma, os comportamentos de cidadania organizacional consubstanciam-se em atividades que vão para lá do mero exercício formal das funções que estão prescritas, possibilitando que os profissionais desempenhem atividades em nome da organização com a qual estão comprometidos sem que a tal sejam obrigados

2.3. Relação entre Comprometimento e Cidadania Organizacional

No que concerne à relação entre comprometimento organizacional e estrutura organizacional dos comportamentos de cidadania, as perspetivas são muitas e variadas, havendo mesmo quem a contrarie (Khalah & Najj, 2016). Todavia, a perspetiva dominante convergiria existência de relação, em maior ou menor escala, entre os dois constructos. Argumentam os seus defensores que os profissionais comprometidos esforçam-se mais discricionariamente no trabalho, criando valor para a organização ao contribuírem para a melhoria do bem-estar pessoal e organizacional (Meyer & Allen, 1997), o aumento da eficácia e da eficiência das atividades organizacionais (Bisotoun, Khabat & Seuddeghen, 2013) e a maximização de performance individual e organizacional (Shahid & Azhar, 2013; Rego & Souto, 2004).

Meyer e Allen (1997) confirmaram a existência de relações positivas entre o comprometimento afetivo, e em menor escala o comprometimento normativo, com os comportamentos de cidadania organizacional. Shore e Wayne (1993), num estudo sobre a relação entre o comprometimento organizacional e o suporte organizacional percebido pelos profissionais (trabalhadores e seus supervisores diretos) de uma grande empresa multinacional dos Estados Unidos da América, constataram relações positivas, significativas, entre o comprometimento afetivo e a percepção de suporte organizacional com os comportamentos de cidadania organizacional de altruísmo e de cortesia. Inversamente, o comprometimento instrumental apresentou relações negativas com esses mesmos constructos.

Estes resultados estão de acordo com as perspetivas de Organ (1990) e Rego e Souto (2004). O primeiro constatou a existência de correlações significativas com o comprometimento afetivo e normativo, confirmando ainda que a teoria das trocas sociais fornece uma estrutura conceitual importante para a análise da percepção de suporte organizacional (Organ, 1990). Os segundos, num estudo comparativo entre organizações portuguesas e brasileiras onde procuraram identificar como as perspetivas dos indivíduos acerca de seis características organizacionais autênticas explicam as dimensões do comprometimento organizacional, identificaram um maior desempenho e comportamentos superiores de cidadania sobretudo nos

suas dimensões: relação positiva, estatisticamente significativa, entre comprometimento afetivo e comportamentos de altruísmo e virtude cívica; relação negativa, estatisticamente significativa, entre comprometimento normativo e desportivismo e relação positiva, sem significância estatística, com o altruísmo, conscienciosidade, virtude cívica e cortesia; relação negativa, com significância estatística, entre comprometimento instrumental e comportamentos de cidadania, com exceção do desportivismo.

Ao nível do ensino, destaca ainda para os estudos de Bhatla (2013) e Hasani *et al.*, (2013), Bhatla (2013) concluiu que os docentes das instituições de ensino superior privadas de engenharia da região de Lucknow (Índia) manifestam elevados comportamentos de cidadania organizacional quando mais conectados com a mesma em termos de satisfação no trabalho, comprometimento e lealdade no trabalho. Os resultados da pesquisa de Hasani *et al.* (2013), sobre os profissionais dos departamentos de educação física de várias províncias do Irão, revelaram relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e as dimensões do comprometimento, a qual contribui para aumentar a eficácia/eficiência das atividades da organização.

Pelo exposto, enquanto instrumento que alicerça a relação indivíduo/organização, o comprometimento tem-se revelado determinante para o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. O seu impacto pode revelar-se positivo, conduzindo a comportamentos desejáveis tanto para as organizações como para os profissionais (Jarros, 2007). As relações que os dois constructos mantêm entre si e os efeitos que têm, ou podem vir a ter, na melhoria do desempenho organizacional, permite considerá-los como vetores estruturantes da gestão das organizações.

3. Metodologia

Com base na revisão da literatura definimos o problema desta investigação pela seguinte pergunta de partida: *quais as relações existentes entre o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional?*

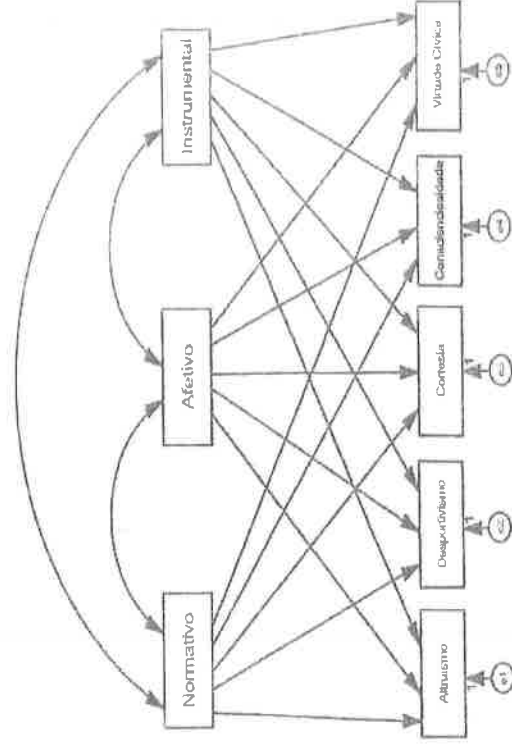
Em termos de opções metodológicas, a investigação incide num estudo de caso (Vin, 2015), apresentando uma vertente quantitativa (Field, 2009) apoiada na utilização do inquérito por questionário para circunscrever a relação entre o "comprometimento organizacional" e os "comportamentos de cidadania organizacional". A opção pelo estudo de caso advém da sua maior propensão para a compreensão de fenómenos sociais complexos, como o são a análise do comprometimento e da cidadania organizacional num contexto específico ligado à área do ensino.

3.1. Modelo de Análise e Hipóteses de Estudo

O modelo de análise desta investigação pretende estudar a relação entre o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional.

Os tipos de comprometimento organizacional (afetivo, normativo, instrumental) são as variáveis independentes, enquanto os comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo, conscienciosidade, cortesia, desportivismo e virtude cívica) são as variáveis dependentes (figura 1).

Figura 1 – Modelo de Análise



Tendo por base o quadro teórico apresentado, utilizou-se o modelo de equações estruturais (MEE) para testar as hipóteses:

Hipótese 1: existe uma correlação positiva entre os três tipos de comprometimento organizacional (H1a afetivo \leftrightarrow Normativo; H1b Afetivo \leftrightarrow Instrumental; H1c Normativo \leftrightarrow Instrumental).

3.3. Objeto de estudo, Procedimentos e Caracterização dos Inquiridos

A instituição em estudo foi fundada em 1979 e é uma instituição pública de ensino superior. Possui aproximadamente 6000 estudantes e é constituída por cinco escolas cujas atividades são coordenadas pelos Serviços Centrais: duas na área da tecnologia, uma na educação, uma nas ciências empresariais e uma na saúde. A instituição tem ainda uma unidade organizacional — Serviços de Ação Social — orientada para o apoio aos estudantes (e.g., bolsas, alojamento). Possui 187 profissionais não-docentes dispersos pelas seguintes categorias: 23 dirigentes superiores; 4 dirigentes intermédios; 35 técnicos superiores; 17 especialistas/técnicos de informática; 82 assistentes técnicos e 26 assistentes operacionais.

A aplicação do inquérito, previamente autorizada pelo presidente da instituição, decorreu entre 26 de fevereiro e 19 de março de 2018, recorrendo-se à plataforma *LimeSurvey*. Os dados foram posteriormente exportados para o SPSS para análise. O inquérito foi enviado a todos os 178 profissionais não-docentes da instituição (dado que 9 não estavam ao serviço) tendo sido respondido por 177 profissionais (taxa de resposta — 71,3%).

Para dar resposta aos objetivos era fundamental que os profissionais que respondessem ao inquérito fossem representativos da população. Tal pretensão foi alcançada nas diversas variáveis sociodemográficas e profissionais consideradas: são, sobretudo, profissionais do sexo feminino (76,4%), entre 40 e 49 anos (51,2%), maioritariamente detentores de licenciatura (36,2%) ou com 12º ano de escolaridade (30,7%), predominam os assistentes técnicos (38,6%) e os técnicos superiores (24,4%), com níveis elevados de antiguidade (55,1% estão há mais de 16 anos na instituição).

3.4. Tratamento da Informação

Para testar a fiabilidade das variáveis das duas dimensões analisadas e a validade das relações causais hipotéticas, recorreu-se ao MEE que tem por objetivo explicitar as relações entre uma multiplicidade de variáveis (Marôco, 2010).

Segundo Ringle, Wende & Becker (2015), este modelo, ao pretender testar a validade de modelos teóricos, tem em consideração a integração de uma multiplicidade de variáveis latentes endógenas e exógenas, as quais são analisadas a partir de outras variáveis observadas diretamente — variáveis manifestas — possibilitando, simultaneamente, a análise das relações existentes entre as variáveis latentes. Ao analisar a estrutura de relações expressas numa série de equações, consideramos este procedimento estatístico como um dos mais adequados para examinar as relações existentes entre o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. Se o ajustamento global do modelo hipotético testado

Hipótese 2: o comprometimento afetivo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional (H2a Altruísmo; H2b Cortesia; H2c Conscienciosidade; H2d Virtude Cívica; H2e Desportivismo)

Hipótese 3: o comprometimento normativo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional (H3a Altruísmo; H3b Cortesia; H3c Conscienciosidade; H3d Virtude Cívica; H3e Desportivismo)

Hipótese 4: o comprometimento instrumental correlaciona-se negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional (H4a Altruísmo; H4b Cortesia; H4c Conscienciosidade; H4d Virtude Cívica; H4e Desportivismo)

3.2. Instrumento de Recolha de Informação e Objeto de Estudo

O instrumento utilizado para a recolha de informação foi o inquérito. O objeto de estudo são os profissionais dirigentes e trabalhadores não-docentes de uma instituição de ensino superior pública.

Para análise do comprometimento organizacional recorreu-se ao inquérito relativo ao modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen (1997), refeito e adaptado à realidade Portuguesa por Nascimento *et al.* (2008). Esta escala contém 19 itens distribuídos pelas três dimensões, num formato tipo *Likert* com 5 pontos (1 — “discordo totalmente” até 5 — “concordo totalmente”); 6 itens na “afetiva” (e.g., Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta Organização); 7 itens na “instrumental” (e.g., Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta Organização); 6 itens na “normativa” (e.g., Esta Organização merece a minha lealdade)

Para análise dos comportamentos de cidadania organizacional, recorreu-se ao inquérito de Kozlowsky e Organ (1996) aplicado em contexto nacional por Ribeiro (2009) que, na sua análise, considerou estatisticamente adequados 17 itens relativos a cinco dimensões, numa escala de tipo *Likert* com 5 pontos (1 — “discordo totalmente” até 5 — “concordo totalmente”): 4 itens no “altruísmo” (e.g., Ajuda as pessoas que estiveram ausentes); 3 itens na “cortesia” (e.g., Evita criar problemas aos outros); 3 itens na “conscienciosidade” (e.g., É sempre pontual); 4 itens na “desportivismo” (e.g., Esta sempre a queixar-se de assuntos triviais); e 3 itens na “virtude cívica” (e.g., Preocupa-se em preservar a imagem da Organização).

Finalmente, para a caracterização dos inquiridos, incluíram-se questões relativas aos dados sociodemográficos e profissionais: sexo; idade, vínculo, habilitação académica, serviço, categoria profissional e antiguidade

ter apropriado significa que se aprovam as relações ou os efeitos sugeridos pelo mesmo.

4 Apresentação dos Resultados

4.1. Avaliação do Instrumento

Inicialmente foi realizada uma análise de consistência interna das escalas. No que diz respeito às componentes do comprometimento organizacional e da cidadania organizacional, os resultados evidenciam muito bons e/ou bons valores de coeficientes de confiabilidade: comprometimento organizacional – afetivo ($\alpha = .963$), instrumental ($\alpha = .859$), normativo ($\alpha = .899$); cidadania organizacional – altruísmo ($\alpha = .919$), cortesia ($\alpha = .816$), conscienciosidade ($\alpha = .857$), desportivismo ($\alpha = .961$), virtude cívica ($\alpha = .890$).

Posteriormente, para analisar a consistência interna dos indicadores de cada constructo, foi testada a confiabilidade composta através da *análise fatorial confirmatória*. Os resultados confirmam que os indicadores se agrupam nas respectivas dimensões. Quanto ao comprometimento, os indicadores apresentam pesos fatoriais dispersos entre .510 (“A minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta Organização neste momento” – comprometimento instrumental) e .898 (“Sinto-me como fazendo parte da família nesta Organização” – comprometimento afetivo). Quanto à cidadania, os indicadores apresentam pesos fatoriais dispersos entre .577 (Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos – cidadania Altruismo) e .889 (Mostro a minha vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da Organização – cidadania desportivismo).

No que diz respeito ao teste de Kaiser Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem e da *esfericidade de Bartlett*, as análises estatísticas efetuadas às escalas revelam valores de ajuste e, em ambos os casos, com ótimas variâncias explicadas: para o comprometimento organizacional, KMO (.893) e *esfericidade de Bartlett* ($\chi^2(11) = 1860,527$; $p < .01$) com variância explicada total da escala de 69,70%; para a cidadania organizacional, KMO (.916) e *esfericidade de Bartlett* ($\chi^2(156) = 1909,548$; $p < .01$) com variância explicada total da escala de 82,38%.

4.2. Modelo Estrutural

Recolhidos os dados e estabelecida a validade das escalas procedeu-se, posteriormente, a análise descritiva dos dados relativos às dimensões constituintes no modelo (tabela 1). Como nenhuma das variáveis apresenta valores superiores a 2 (Assimetria) e 7 (Curtose), justifica-se proceder à estimação do ajuste do modelo (Finney & DiStefano, 2013).

Os resultados indicam que os profissionais desta instituição estão, globalmente, comprometidos e desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional. Com exceção do comportamento “desportivismo” (2,25), todos os restantes apresentam valores acima da média (2,50), sendo que os indivíduos estão principalmente comprometidos afetivamente (3,79) e desenvolvem comportamentos de “cortesia” (4,01).

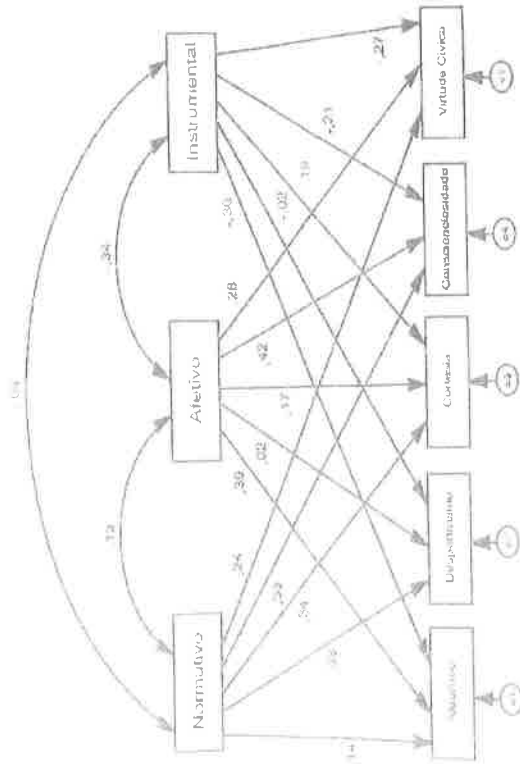
Tabela 1 – Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	DP	Assimetria	Curtose
Comprometimento Afetivo	1,00	5,00	3,79	1,092	-,817	,383
Comprometimento Instrumental	1,00	4,86	3,09	,656	-,436	-,111
Comprometimento Normativo	1,33	5,00	3,32	,791	-,244	-,363
Cidadania Altruísmo	1,00	5,00	3,62	,930	,806	-,209
Cidadania Desportivismo	1,00	5,00	2,25	1,214	,695	,391
Cidadania Cortesia	1,33	5,00	4,01	,723	,995	4,541
Cidadania Conscienciosidade	1,00	5,00	3,82	,806	-,988	1,657
Cidadania Virtude Cívica	1,00	5,00	3,97	,796	-,1082	2,009

Fonte: Autores

Seguidamente realizou-se a análise de equações estruturais relativa aos dois constructos, de modo a estimar as medidas de ajustamento do modelo proposto (figura 2). Tendo por base as relações causais hipotetizadas, que derivaram da revisão da literatura, considerou-se que os tipos de comprometimento influenciam os comportamentos de cidadania nas suas diferentes dimensões. A avaliação empírica dos resultados da contrastação do modelo foi baseada, simultaneamente, no nível global de ajustamento do modelo e na significância dos coeficientes de regressão.

Figura 2 – Especificação Pictórica do Modelo das Relações Causais com Valores Estandarizados



Legenda: A letra (e) seguida do número (1, 2, 3, 4, 5) corresponde ao erro de medida da respetiva variável observável.

Fendo em consideração os índices mais utilizados na técnica dos MEE e os respetivos valores mínimos de ajuste, verificámos que os valores alcançados sugerem que os índices de bondade de ajustamento global do modelo proposto são robustos. $\chi^2(10) = 11,406$; $p < .327$; $\chi^2/df = 1,141$; $GFI = 979$; $AGFI = 925$; $CFI = 993$; $TLI = 981$; $NFI = 951$; $RMSEA = 0,03$ ($.000 - 106$); $CI = 203$ ($.05 - 257$ (.01)), pelo que se confirma a hipótese de que o modelo representa as relações entre as variáveis consideradas na prática empírica.

As dimensões do comprometimento (normativo, afetivo, instrumental) explicam em 56,3% o comportamento de cidadania de altruísmo, em 0,7% o de desportivismo, em 28,3% o da virtude cívica, 43,6% o da conscienciosidade e em 22,4% o da cortesia.

Da análise da tabela 2 e da figura 2 é possível concluir que as hipóteses formuladas que orientam as especificações foram todas confirmadas com exceção da H1 (existe uma correlação positiva entre os três tipos de comprometimento organizacional), nas sublinhas H1b (Afetivo \leftrightarrow Instrumental) e H1c (Normativo \leftrightarrow Instrumental).

Neste estudo os valores indicam que, por um lado, quem esta mais comprometido afetivamente está mais comprometido normativamente ($\beta = .128$; $p = .155$) e menos instrumentalmente ($\beta = -.344$; $p < .01$), e, por outro lado, quem está mais comprometido normativamente está menos comprometido instrumentalmente ($\beta = -.043$; $p = .633$). Assim, apenas a covariância “Afetivo \leftrightarrow Normativo” é positiva.

Tabela 2 – Contrastação da Estrutura de Covariância Hipotetizada para a Amostra

Hipóteses		Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significância
H1a	C. Afetivo \leftrightarrow C. Normativo	4,997	,128	3,510	,155
H1b	C. Afetivo \leftrightarrow C. Instrumental	-11,834	-,344	3,237	***
H1c	C. Normativo \leftrightarrow C. Instrumental	-1,184	-,043	2,482	,633
H2a	C. Afetivo \rightarrow C.O. Altruismo	,239	,391	,047	***
H2b	C. Afetivo \rightarrow C.O. Cortesia	,053	,166	,027	,048
H2c	C. Afetivo \rightarrow C.O. Conscienciosidade	,147	,423	,025	***
H2d	C. Afetivo \rightarrow C.O. Virtude Cívica	,091	,275	,027	***
H2e	C. Afetivo \rightarrow C.O. Desportivismo	,012	,015	,076	,874
H3a	C. Normativo \rightarrow C.O. Altruismo	,107	,142	,054	,048
H3b	C. Normativo \rightarrow C.O. Cortesia	,135	,344	,031	***

Hipóteses		Valores Não Estandardizados	Valores Estandardizados	Erro de Estimativa	Nível de Significância
H3c	C. Normativo	,142	,332	,029	***
H3d	C.O. Virtude Cívica	,100	,245	,031	,001
H3e	C.O. Desportivismo	,074	,075	,088	,399
H4a	C. Instrumental	,259	,302	,065	***
H4b	C.O. Cortesia	,084	,188	,037	,024
H4c	C.O. Conscienciosidade	,102	,209	,035	,003
H4d	C.O. Virtude Cívica	,125	,271	,037	***
H4e	C.O. Desportivismo	,023	,020	,105	,829

Fonte: Autores

Dá interpretação direta do modelo conclui-se que os comprometimentos afetivo e normativo apresentam uma relação positiva com todos os comportamentos de cidadania organizacional, ao invés do comprometimento instrumental. Por um lado, os profissionais que apresentam, sobretudo, comprometimento afetivo tendem a revelar comportamentos de maior conscienciosidade ($\beta=.423$; $p<.01$), altruísmo ($\beta=.391$; $p<.01$), virtude cívica ($\beta=.275$; $p<.01$), cortesia ($\beta=.166$; $p<.05$) e desportivismo ($\beta=.015$; $p=.874$). Por outro lado, os profissionais que demonstram um maior comprometimento normativo exibem tendencialmente comportamentos de maior cortesia ($\beta=.344$; $p<.01$), conscienciosidade ($\beta=.332$; $p<.01$) e virtude cívica ($\beta=.245$; $p<.01$), altruísmo ($\beta=.142$; $p<.05$) e desportivismo ($\beta=.08$; $p=.075$). Já quem

exibe um comprometimento tendencialmente instrumental mostra ter comportamentos de cidadania organizacional, de menor altruísmo ($\beta=-.302$; $p<.01$); virtude cívica ($\beta=-.271$; $p<.01$); conscienciosidade ($\beta=-.209$; $p<.01$), cortesia ($\beta=-.188$; $p<.05$) e desportivismo ($\beta=-.020$; $p=.829$). De realçar que todas as relações entre as variáveis são estatisticamente significativas, com exceção da relação entre as três dimensões do comprometimento e o comportamento de desportivismo.

Da análise do Coeficiente de Correlação de Pearson (r), os resultados revelam que a maioria das dimensões do modelo estão associadas entre si e são estatisticamente significativas (tabela 3).

Tabela 3 – Correlações de Pearson entre as Dimensões do Modelo

Correlação de Pearson	C.O. Altruísmo	C.O. Desportivismo	C.O. Conscienciosidade	C.O. Cortesia	C.O. Virtude Cívica	C.O. Afetivo	C. Normativo	C. Instrumental
C.O. Altruísmo	1							
C.O. Desportivismo	-,013	1						
C.O. Conscienciosidade	,380*	,039	1					
C.O. Cortesia	,291*	,041	,390**	1				
C.O. Virtude Cívica	,380*	,018	,478**	,214*	1			
C. Afetivo	,513*	,032	,538**	,275**	,400*	1		
C. Normativo	,204*	,078	,395**	,374**	,292*	,128	1	
C. Instrumental	,443*	-,029	-,369**	-,260**	,376*	-,344**	-,04	1

* - Correlação significativa no nível .05 (2 extremidades).

** - Correlação significativa no nível .01 (2 extremidades).

Os resultados do estudo não confirmam a associação positiva entre os três tipos de comprometimento. Explicitando, a dimensão afetiva apenas apresenta uma correlação positiva com a normativa ($\beta=.128$; $p=.155$), corroborando os estudos de Meyer e Allen (1997) e de Rego e Souto (2004), e apresenta uma correlação negativa com a dimensão instrumental, contrariando, assim, os resultados alcançados por Mankjee et al. (2006). Situação similar está presente na análise da relação entre a componente normativa e instrumental, contrariando o postulado por Nascimento et al. (2008).

Os resultados do MEE e do coeficiente de correlação indicam uma relação significativa do comprometimento afetivo e normativo com os comportamentos de cidadania e uma relação negativa do comprometimento instrumental com os comportamentos de cidadania.

Relativamente ao comprometimento afetivo, constatou-se uma correlação positiva com todos os tipos de comportamentos de cidadania, verificando-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania conscienciosidade, altruísmo, virtude cívica, cortesia, e uma relação positiva, mas não estatisticamente significativa, com o desportivismo. Conclui-se, pois, que os comportamentos de cidadania organizacional diferem em função do comprometimento afetivo, no sentido em que indivíduos sentimental e emocionalmente vinculados à organização tendem agir muito além dos requisitos impostos pela função.

Neste sentido, indivíduos que consideram a organização onde trabalham como uma extensão de si – local de trabalho visto como grupo de pertença –, são indivíduos com maior propensão para agir e trabalhar extra-funções, contribuindo para o aumento da competitividade, eficácia e eficiência organizacional. Este resultado é consistente com outros estudos que identificaram correlações positivas do comprometimento afetivo com a cidadania organizacional (Danish & Shahid, 2015; Cordeiro, 2014; Bisotoon et al., 2013; Ghosh et al., 2012; Ribeiro, 2009; Rego & Souto, 2004; Meyer & Allen, 1997; Organ & Ryan, 1995; Shore & Wayne, 1993; O'Reilly & Chatman, 1986). Corroborando-se, assim, a premissa de que indivíduos mais afetivamente comprometidos tendem a comportar-se como bons cidadãos organizacionais (Ribeiro, 2009), traduzindo-se o comprometimento afetivo numa disposição atitudinal que remete para o desenvolvimento de ações que tem em consideração os outros.

Quanto ao comprometimento normativo, verificou-se, igualmente, uma correlação positiva, mas de menor intensidade, com importância preditiva na explicação dos tipos de cidadania, a saber: relação estatisticamente significativa com conscienciosidade, cortesia, virtude cívica, altruísmo, e sem significância estatística

Os valores das associações variam entre fraco (1 entre .000 e .399) e moderado (r entre .400 e .699), maioritariamente com significância estatística. Destaque para as associações mais significativas verificarem-se ao nível do comprometimento afetivo, especificamente com a conscienciosidade ($r=.538$, $p=.01$) e com o altruísmo ($r=.513$; $p=.01$) e possível observar, ainda, que o comprometimento de cidadania de desportivismo não apresenta associação com nenhuma das outras dimensões. Estes resultados vêm confirmar os resultados obtidos das relações entre as variáveis do modelo.

3. Discussão dos Resultados e Conclusão

A emergência de novas formas de gestão sustentadas nas pessoas tem destacado a importância do estudo do comportamento humano nas organizações. O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre comprometimento e cidadania organizacional numa instituição de ensino superior.

O contexto "escola" constitui um espaço dinâmico e complexo, profícuo para o estudo dos comportamentos centrados no e perante o trabalho, na medida em que as instituições de ensino superior são um cenário privilegiado, no atual contexto de mudança socioeconómica, enquanto centros de melhoria de qualificações e de desenvolvimento de competências, individuais e organizacionais. A importância dos profissionais não-docentes tem sido reconhecida por todos os intervenientes dos setores académico e empresarial, se, por um lado, asseguram a implementação dos processos administrativos, técnicos e estratégicos, por outro lado, estabelecem pontos com os outros profissionais, ajudando a criar dinâmicas que permitam avançar o posicionamento destas instituições enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das regiões e do País.

O estudo realçou resultados pertinentes que devem ser discutidos com o contributo de outras investigações. Desde logo, os profissionais estão comprometidos com a instituição e atuam de acordo com padrões de cidadania organizacional. Isto é consistente com estudos que identificaram uma associação entre o comprometimento com os comportamentos de cidadania (Pourgazi et al., 2015; Binatla, 2013; Hasani et al., 2013; Jafari et al., 2011; Jirros, 2007). Paralelamente, a componente do comprometimento que se manifesta com um grau superior é a afetiva (3,79), seguida da normativa (3,32). Os profissionais não-docentes estão na Organização fundamentalmente porque gostam e desejam manter-se nela porque se sentem emocionalmente ligados e porque consideram ser "o correto", revelando realidade para com a mesma (Ferreira, 2005). O que favorece a instituição já que indivíduos comprometidos afetiva e normativamente revelam uma atitude mais positiva perante o trabalho (McFarlane & Estrick, 1991), maximizando os resultados organizacionais (Shahid & Azhar, 2013).

com o desportivismo. Indivíduos que baseiam a sua atividade num sentimento de dever e obrigação moral com a organização, comprometidos normativamente, esquecem o seu trabalho desempenhando funções extra-papel, contribuindo para que a organização desenvolva a sua missão, assumindo uma atitude de cooperação (aproveita no apoio aos outros e à organização). Agem como bons cidadãos organizacionais como forma de retribuir o correto tratamento recebido da organização. Este resultado vem no mesmo sentido do verificado por Cordeiro (2014), Bisotoon et al. (2013), Ribeiro (2009), Rego e Souto (2004), Organi (1990) e O'Kelly e Chatman (1986).

Finalmente, os resultados revelaram existir uma relação negativa, significativa, entre o comprometimento instrumental e todos os tipos de cidadania. Isto sugere que quem está na organização por uma premissa utilitarista, sendo difícil sair enquanto a relação de interesse se mantiver, menos envolvido está com o desempenho de atividades de natureza voluntária. Este resultado está em consonância com o sustentado por Meyer e Allen (1997), Bisotoon et al. (2013), Rego e Souto (2004) e Shore e Wayne (1993) que consideram o comprometimento instrumental: aquele que menor impacto revela, ou até um impacto negativo; nos comportamentos de cidadania.

A relação negativa entre ambos os constructos indica que os indivíduos com uma forte ligação instrumental adotam uma postura de maior passividade perante os comportamentos de cidadania organizacional (Ribeiro, 2009), já que se sentem impelidos a realizar, apenas, ações estritamente obrigatórias, revelando menor propensão para fazer mais do que lhe é solicitado pelos requisitos funcionais.

Em suma, os resultados obtidos revelaram, globalmente, que os profissionais com níveis de comprometimento mais elevados, sobretudo afetivo e normativo, preconizam mais recorrente e espontaneamente comportamentos de cidadania organizacional. Assim, se se assume que o comprometimento tem impacto no desenvolvimento da organização, contribuindo para a melhoria dos seus resultados, e que a cidadania organizacional tem subjacente uma forma de ser e de estar em contexto, então deve também assumir-se que a organização deverá alcançar ganhos superiores quando os gestores definirem/implementarem políticas/práticas centradas, em simultâneo, no desenvolvimento de comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional.

Os gestores devem explicitar os objetivos estratégicos e os valores da organização, estabelecendo um relacionamento efetivo com os trabalhadores, envolvendo-os, de modo a aumentar os seus níveis de comprometimento, sobretudo, ativo e normativo. Já os trabalhadores devem articular, coerentemente, os seus objetivos e

valores com os da organização, melhorando a natureza das suas funções através do exercício de comportamentos voluntários.

Uma nota final para as limitações do estudo. Por se tratar de um estudo dirigido a um caso específico com recurso apenas a uma técnica de recolha de informação, quando alguns autores (e.g., Yin, 2015) consideram que o estudo de caso se presta melhor quando se realiza triangulação de dados recolhidos através de diversas fontes, não é possível proceder à generalização dos resultados. Sugere-se, por isso, a realização de outros estudos em contextos particulares associados a instituições de ensino superior, de modo a consolidar o conhecimento sobre a relação entre os comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacionais/diferentes profissionais.

Referências

- Allen, N. & Meyer, J. (2000). Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. *Problems and solutions in human assessment* (pp. 285-314). New York: Springer.
- Alimad, S., Shuhzad, K., Rehman, S., Khan, M. & Shad, I. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 585-591.
- Bhatia, B. (2013). Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges w.e.f. Lucknow. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 116-23.
- Bisotoon, A., Khabat, S. & Seddeghien, G. (2013). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in Ministry of Youth Affairs and Sports of Islamic Republic of Iran. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 2(3), 215-222.
- Bogler, R. & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 45(6), 756-768.
- Castro, C., Armario, E. & Ruiz, D. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 27-53.
- Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Margarida Jesus, Celsia Baptista e Francisco Serra (Eds.), *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo* (7. TMS Conference Series: Recursos Humanos, Escola Superior de Gestão e Hotelaria, Faro: Universidade do Algarve).
- Danish, R. & Shahid, A. (2015). Association of affective commitment with organizational citizenship behaviour and task performance of employees in banking sector. *Journal of Yasar University*, 10 (Special Issue), 56-67.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd Edition, London: Sage Publications.
- Finney, S. & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation models. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *A second course in structural equation modeling*. (439-492). 2nd edition, Publisher: Information Age.

- Verónica, J. F. (2005). *Empenhamiento organizacional de profesionales de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais), Braga: Universidade do Minho.
- Church, K., Reip Jr., T., & Haynes, R. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: examining the mediating effects of engagement-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 41-63.
- Hedger, K., Boroujerdi, B., & Sheikhsheini, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Glob Bus Perspect*, 1, 452-470.
- Jafari, H., Sadeghi, A., & Khodayari Zarnaq, R. (2011). The relationship between OCB and OC in Mafqeh Hoshemi Nejad Hospital in Tehran. *Hospital Quarterly*, 13, 110-124.
- Jarvis, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Asia Pacific Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 1-20.
- Kattak, A., & Kiambar, K. (2017). Empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firm performance. *Management Studies*, 5(4), 290-300.
- Khaleel, I., & Naji, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(5) (Special Issue), 75-179.
- Konovsky, M., & Organ, D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Latva, S., & Drempa, M. (2017). A study on employee engagement dimensions and its impact on organizational citizenship behavior. *Innovare Journal of Engineering & Technology*, 5(3), 1-3.
- Mallampati, C., Hartzel, Y., & Oys, I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 11(2), 118-126.
- Miloboc, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Ltd.
- McArdane Shore, L., & Petrick, J. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Mehraji, J., Alimzaden, M., Jafari, M., & Mahdavi, K. (2013). Explaining the relation between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior: Case study, textile factories in Isfaherj county. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8), 121-132.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Neuclimário, J., Lopes, A., & Sulguero, M. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 145-133.
- Neves, V., & Paixão, K. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Comunicação e Ciências Empresarias*, 9, 33-52.
- O'Reilly, C. e Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Organ, D. (1988). Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pourgaz, A., Naruei, A., & Jenaabadi, H. (2015). Examining the relationship of organizational citizenship behavior with organizational commitment and equity perception of secondary school administrators. *Psychology*, 6, 800-807.
- Rauf, F. (2014). Perception of organizational justice as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study at schools in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 124-130.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Ribeiro, N. (2009). *Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional* (Tese de Doutoramento em Gestão Industrial), Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Shahid, A., & Azhar, S. (2013). *Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness*, 5(1), 250-268.
- Shore, L., & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Silloto, C., & Andrade, G. (2014). Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde. Ribeiro, J., Silva, I., Meneses, R., Leal, I. (Ed.), 10ª Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, (77-87), Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Wang, W., & Tasi, Y. (2010). The Relationships between organizational citizenship behavior, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 21, 64-74.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª Ed., Porto Alegre: Bookman.

Apêndice 5: Apresentação de comunicação em evento internacional

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2019). Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo. *III International Forum on Management*. Comunicação apresentada no dia em 1 de fevereiro. Évora: Universidade de Évora.



INTERNATIONAL
FORUM
ON MANAGEMENT

III INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT



VALUE CREATION AND LOCAL HERITAGE

ÉVORA, 1 e 2 DE FEVEREIRO DE 2019

CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho científico intitulado **Gestão De Conflitos E Comprometimento Organizacional: Estudo Empírico Em Contexto Educativo**, foi apresentado por **João Cordeiro** no III International Forum on Management - Value Creation and Local Heritage.

Professor Doutor Soumodip Sarkar
Presidente da Comissão Executiva

Prof. Doutor Sant'ana Fernandes
Presidente da Comissão Científica

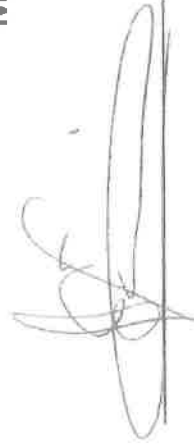
Apêndice 6: Apresentação de comunicação em evento internacional

Cordeiro, J. e Cunha, P. (2018). Gestão Construtiva de Conflitos, Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional na Área da Educação: contributos para a formulação de um modelo concetual. *IIº International Conference of Applied Business and Management*. Comunicação apresentada no dia 21 de junho. Porto: European Business School.

Certificate

The paper “*Gestão Construtiva de Conflitos, Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional na Área da Educação: contributos para a formulação de um modelo conceitual*” by João Cordeiro and Pedro Cunha was presented at the International Conference of Applied Business and Management (ICABM2018). The Conference was held in ISAG-European Business School, Porto, Portugal which occurred on the 21st and 22nd of June of 2018.

Members of the Scientific Committee



Elvira Vieira, PhD

NIDISAG's Scientific Coordinator



Ana Pinto Borges, PhD

NIDISAG's Executive Coordinator

Apêndice 7: Apresentação de comunicação em evento internacional

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2018). Atitudes no e perante o trabalho: comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional. *Tourism & Management Studies International Conference*. Comunicação apresentada no dia 16 de novembro. Faro: Universidade do Algarve.

TMS ALGARVE 2018

We hereby certify that

Atitudes no e perante o trabalho: comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional

was presented by

João Cordeiro

to the TMS ALGARVE 2018: TOURISM & MANAGEMENT STUDIES INTERNATIONAL CONFERENCE,
to be held by the University of the Algarve in Olhão, Algarve, Portugal from 14 to 17 November 2018 has
been approved for presentation and publication



Prof. Doutor José António C. Santos
(Conference Chair)



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO



TOURISM &
MANAGEMENT
STUDIES



CIEO

Research Centre for Spatial
and Organizational Dynamics



Apêndice 8: Apresentação de poster em evento internacional

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. (2019). Conflict management, commitment and organizational citizenship behaviors: empirical study in a higher education institution. Poster apresentado no *III International Forum on Management: Value Creation and Local Heritage*. Presented on february 1. Evora: University of Evora.



INTERNATIONAL
FORUM
ON MANAGEMENT

III INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT



IPS
Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de
Ciências Empresariais

VALUE CREATION AND LOCAL HERITAGE

ÉVORA, 1 e 2 DE FEVEREIRO DE 2019

CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho científico intitulado **Conflict management, commitment and organizational citizenship behaviors: empirical study in a higher education institution**, foi apresentado por **João Cordeiro** no III International Forum on Management - Value Creation and Local Heritage.

Professor Doutor Soumodip Sarkar
Presidente da Comissão Executiva

Prof. Doutor Sant'ana Fernandes
Presidente da Comissão Científica

Title: Conflict management, commitment and organizational citizenship behaviors: empirical study in a higher education institution

Theme: Human Resources Management

CORDEIRO, João¹, CUNHA, Pedro² and LOURENÇO, Abílio Afonso³

Objectives

Over the years, researchers have reinforced the importance of including the study of conflict management and its resolution at the center of the debate on management research, in general terms, and on human resources management, in specific terms. Their importance increases when one begins to consider that conflict, managed in a positive and constructive way, can contribute decisively to the performance of individuals, groups and organizations.

This research intends to bring to debate the analysis about the importance of conflict management as a fundamental process of human resource management in organizations. So, the objectives are:

- To analyze the relationship between conflict management styles (CMS), organizational commitment (OC) and organizational citizenship behaviors (OCB) in a higher education context.
- To analyze empirically whether and how the CMS adopted by professionals are or can be the source of different types of OC and in what way they determine differently the practice of OCB.
- To reflect, in this process of articulation, the of sociodemographic variables (SV) in relation to the CMS.

Methodology/Approach

In theoretical terms the study allows the reflection of different perspectives concerning the frame of reference on the relationship between CMS and OC (e.g., Hussein, Al-Mamary & Hassan, 2017) and between OC and the OCB (e.g., Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi & Mahdavar, 2013). In methodological terms, after the literature review, we constructed a conceptual analysis model with a global and integrative view on the relationship between the three constructs. In order to test the proposed model, a case study was carried out in a Portuguese higher education institution (HEI) through the application of a questionnaire survey to non-teaching professionals.

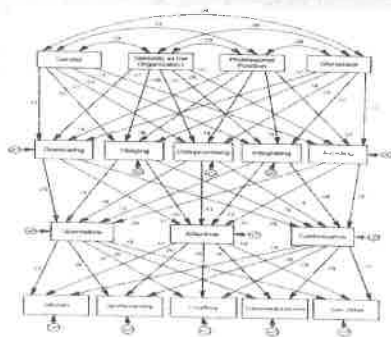
Figure 1 – Methodological strategy



Conclusions/Results

The values of the goodness indices of global adjustment of the analytical model are robust: $\chi^2(4) = 101.873$; $p < .058$; $\chi^2/df = 1.258$; GFI = .905; CFI = .967; NFI = .936; NFI = .851; RMSEA = .045 (.000 – .071). The analysis of the normality of the variables shows that the values are lower than the maximum allowed (2 asymmetry and 7 kurtosis), which justifies the estimation of the fit of the model.

Figure 2 – Pictorial specification of the causal relations model with standardized values



SV and CMS:

- Lower functions \rightarrow more CMS dominating ($\beta = .19$, $p < .05$) and a lower compromise ($\beta = -.18$, $p < .05$) and CMS integration ($\beta = -.18$, $p < .05$).

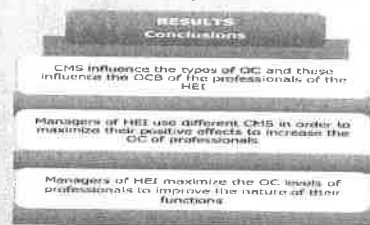
CMS and OC:

- CMS domination and CMS avoidance \rightarrow higher OC continuance ($\beta = .16$, $p < .05$; $\beta = .32$, $p < .01$) and lower OC normative ($\beta = -.20$, $p < .05$; $\beta = -.28$, $p < .01$) and OC affective ($\beta = -.17$, $p < .01$; $\beta = -.77$, $p < .01$).
- CMS obliging and CMS integrating \rightarrow higher OC normative ($\beta = .19$, $p < .05$; $\beta = .18$, $p < .05$), OC affective ($\beta = .23$, $p < .01$; $\beta = .23$, $p < .01$) and OC continuance ($\beta = .16$, $p < .05$; $\beta = .19$, $p < .05$).
- CMS compromise \rightarrow more OC affective and OC normative ($\beta = .43$, $p < .01$; $\beta = .16$, $p < .05$) and less OC continuance ($\beta = -.17$, $p < .05$).

OC and OCB:

- OC affective and OC normative \rightarrow greater OCB altruism ($\beta = .42$, $p < .01$; $\beta = .16$, $p < .05$), OCB conscientiousness ($\beta = .06$, $p < .01$ and $\beta = .30$, $p < .01$) and OCB civic virtue ($\beta = .19$, $p < .05$ for both).
- OC continuance \rightarrow lower OCB altruism ($\beta = -.19$, $p < .05$), OCB civic virtue ($\beta = -.22$, $p < .05$), OCB conscientiousness ($\beta = -.24$, $p < .05$).

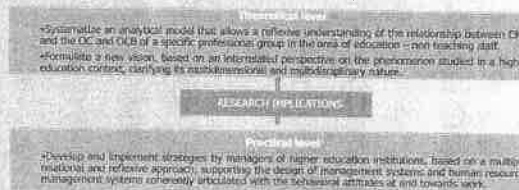
Figure 3 – Study conclusions



Research Implications

The contribution of the research is a better understanding of the dynamics established between CMS, OC and OCB, as well as in term of the development and promotion of policies and practices of management and human resources management, based on organizational behavior.

Figure 4 – Theoretical and practical implications



Considering that CMS has an impact on the development of the organization, contributing to the achievement of its goals and to the improvement of its results, and that the OC presupposes a way of being in context, with implications in the practice of OCB, then it must also be assumed that the organization will achieve advantages when managers define/implement policies/practices that are focused on the development of conflict management strategies. That is why, although conflict is an integral part of the organizational routine, how it is managed is extremely important to organizations in order to highlight their positive aspects.

Originality

The originality of this research focuses on the conceptual and methodological approach developed. The study differs from others because:

Conceptual approach

- It is the first, in a national and international context, which analyzes the relationship between CMS, OC and OCB in its various dimensions, in an educational context, and, more specifically, in higher education. It is presented, therefore, as a three-dimensional analysis of organizational behavior, while a large part of the studies developed on this subject have centered on a two-dimensional approach between only two constructs.

Methodological approach

- The proposed research model is innovative, assuming, simultaneously, as hermeneutic, diagnostic and strategic. *Diagnostic*, because it is based on the purpose of being a conceptual tool for analysis and performance in the area of organization management. *Hermeneutic*, because it aims to present, systematize and interpret, in a reflexive way, the relations that are established between the dimensions under analysis. *Strategic*, because it contributes to the implementation of a set of policies and practices of human resources management with a view to achieving its strategic objectives.
- The object of study is focus on the non-teaching professionals of a higher education institution in Portugal, analyzing their different professional categories, when most of the national studies essentially focus on the professional group of teachers. The various actors in the academic and business environment that maintain close proximity to these institutions have recognized the importance of these professionals: ensuring the implementation of administrative, technical and strategic processes and establishing bridges with others professionals, helping to create dynamics that allow them to leverage the positioning of these institutions as strategic agents of development.

Keywords

Conflict management; Organizational citizenship behaviors; Organizational commitment behaviors; Higher education institutions.

REFERENCES

Hussein, A., Al-Mamary, Y. & Hassan, Y. (2017). The relationship between conflict management styles and organizational commitment: a case of Sana'a University. *American Journal of Science and Technology*, 4(4), 49-66.

Konovsky, M. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.

Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M. & Mahdavar, N. (2013). Explaining the relation between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior: Case study: textile factories in Borujerd County. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8), 121-132.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications.

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

¹ Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

² Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

³ Centro de Investigação em Psicologia e Educação da Escola Secundária Alexandre Herculano, Porto, Portugal.

Apêndice 9: Orador em seminário internacional

Cordeiro, J. (2018). Orador em Seminário sobre “*La importancia de la Gestión Constructiva de Conflictos para la mejora de los Comportamientos de Compromiso y de Ciudadanía Organizacional*”. Seminário realizado no dia 8 de novembro. Salamanca: Facultad de Estudios Sociales de la Universidad de Salamanca.



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DECANATO**


Campus Miguel de Unamuno. Edificio F E S
37001 - Salamanca
Tlfno 923 29 45 72

D. JOSÉ MANUEL DEL BARRIO ALISTE, DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

CERTIFICO:

Que D. **João Cordeiro**, professor de la Escuela Superior de Ciencias Empresariales del Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE/IPS), Portugal, ha participado en nuestra Facultad como orador en el Seminario *La importancia de la Gestión Constructiva de Conflictos para la mejora de los Comportamientos de Compromiso y de Ciudadanía Organizacional* el día 8 de noviembre de 2018.

Y para que conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en Salamanca, a diecisiete de marzo de dos mil dieciséis.



Jose Manuel del Barrio Aliste

Apendice 10. Artigo submetido a revista com *referee* (a aguardar avaliação)

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: estudo empírico sobre os profissionais não-docentes. *Brazilian Business Review*.



**Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento
e de cidadania organizacional em contexto educativo:
estudo empírico sobre os profissionais não-docentes**

Journal:	<i>BBR. Brazilian Business Review</i>
Manuscript ID	Draft
Manuscript Type:	Original Article
Keyword:	Gestão de conflitos, Comprometimento organizacional, Comportamentos de cidadania organizacional

SCHOLARONE™
Manuscripts

1
2
3
4 **Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em**
5 **contexto educativo: estudo empírico sobre os profissionais não-docentes**
6
7

8
9
10
11 **Conflicts management, commitment and organizational citizenship behaviors in an**
12 **educational context: an empirical study on non-teaching staff**
13
14

15
16
17 **RESUMO**
18

19
20 O objectivo desta investigação é analisar a relação entre a gestão de conflitos, o comprometimento
21 e a cidadania organizacional em contexto educativo. Foi realizado um estudo de caso recorrendo à
22 aplicação de um inquérito por questionário aos profissionais não-docentes de uma instituição de
23 ensino superior (IES). Os dados foram analisados através da técnica de modelação de equações
24 estruturais. Os resultados indicam que a utilização de diferentes estilos de gestão de conflitos
25 origina diferentes tipos de comprometimento organizacional, os quais dão como resposta diferentes
26 comportamentos de cidadania organizacional. Este estudo pretende apoiar a formulação de
27 estratégias de gestão por parte dos responsáveis das instituições educativas, assentes numa
28 abordagem múltipla, relacional e reflexiva. Contribui para a formulação de estratégias de gestão
29 de conflitos, de comprometimento e de cidadania organizacional por parte dos gestores destas
30 instituições, apoiando a concepção de sistemas de gestão e de práticas de gestão de recursos
31 humanos sustentadas no comportamento organizacional.
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42

43 **Palavras-chave:** Gestão de conflitos; Comprometimento organizacional; Comportamentos de
44 cidadania organizacional.
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, marcado pela aposta na inovação e na qualidade, as organizações devem centrar a sua forma de gestão no estudo do comportamento humano através do desenvolvimento de políticas que valorizem os seus recursos humanos. O conflito, e a sua resolução, tem estado no centro do debate da investigação sobre a gestão, em termos gerais, e sobre a gestão de recursos humanos, em termos específicos, já que, quando gerido de forma positiva e construtiva, contribui para o desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações (HUSSEIN; AL-MAMARY; HASSAN, 2017a).

A situação de crise económica, financeira e social, que tem marcado as sociedades atuais tem permitido o avolumar de situações de conflito. O conflito é inevitável nas organizações e as instituições de ensino não são exceção (RAHIM; CIVELEK; LIANG, 2018; HANCKS, 2014). O contexto escolar, ao promover momentos de socialização, constitui um *espaço social* de relações e interações pautadas por situações problemáticas entre os seus vários intervenientes com diferentes valores, objetivos e perspetivas (dirigentes, funcionários, professores, estudantes), tornando estas instituições vulneráveis ao conflito (RHIM et al., 2018; HANCKS, 2014; ALZHRANI, 2013).

Este estudo considera a gestão do conflito enquanto processo fundamental da gestão das instituições académicas – para fazer face ao conflito, é exigido que estas instituições centrem a sua gestão nas e para as pessoas. Assim, pretende-se analisar a forma como os estilos de gestão de conflitos estão (ou podem estar) na origem de diferentes tipos de comportamentos de comprometimento organizacional e, subsequentemente, a forma como estes últimos determinam, diferentemente, a prática de comportamentos de cidadania organizacional.

Em termos metodológicos, realizou-se um estudo de caso com recurso à aplicação de um inquérito por questionário a todos os profissionais não-docentes de uma Instituição de Ensino Superior. Para testar o modelo proposto formularam-se hipóteses e utilizou-se a técnica de modelação de equações estruturais.

O contributo desta investigação teórico-empírica assenta no aprofundamento da compreensão sobre a dinâmica estabelecida entre a gestão de conflito, o comprometimento e os comportamentos de cidadania organizacional. Paralelamente, contribui ainda para o desenvolvimento e promoção de políticas e práticas de gestão, em geral, e de gestão de recursos humanos, em termos específicos,

1
2
3
4 suportadas por processos de identificação e análise dos comportamentos e das atitudes no e perante
5 o trabalho em contexto de ensino superior.
6
7

8 Este estudo difere de outros, sendo o primeiro em Portugal a analisar a relação entre a gestão de
9 conflitos, o comprometimento organizacional e a cidadania organizacional. Além disso, o grupo
10 amostral é constituído pelos profissionais não-docentes de uma IES Portuguesa, nas suas diferentes
11 categorias profissionais, quando a maioria dos estudos nacionais centra a sua atenção,
12 essencialmente, no corpo docente.
13
14
15
16
17

18 19 **2. REVISÃO DA LITERATURA**

20 **2.1. Gestão de conflitos**

21
22 O *conflito* enquanto processo, complexo e ubíquo, constitui um dos eixos estruturantes da gestão
23 das organizações, pois tem impacto em todos os processos organizacionais. Um dos modelos mais
24 utilizados para analisar o estilo de gestão do conflito é o Modelo Bidimensional de Rahim e
25 Bonoma (1979, cit. in RAHIM, 1985). Este modelo está enquadrado por duas dimensões (interesse
26 por si e interesse pelos outros) e evidencia diferentes estilos de gestão que resultam da influência
27 em simultâneo de duas motivações independentes: alcançar os objetivos próprios e/ou alcançar os
28 objetivos do outro (RAHIM, 2002).
29
30
31
32
33
34
35

36 Investigações posteriores sobre este modelo foram desenvolvidas, destacando-se, pela sua
37 divulgação e utilização, a abordagem de Thomas (1992). Os estilos de gestão de conflito devem
38 ser interpretados como intenções que cada parte preconiza durante o conflito, assumindo um caráter
39 estrutural e enfatizando os mecanismos de diferenciação e integração. Da relação entre estas
40 dimensões surgem diferentes estilos de gestão de conflitos (THOMAS, 1992): *competição*
41 (satisfação dos interesses próprios em detrimento dos interesses do outro - caracteriza-se pela
42 assertividade e não-cooperação); *evitamento* (negligencia os interesses de ambas as partes –
43 caracteriza-se pela não assertividade e não-cooperação); *colaboração* (satisfação de interesses
44 mútuos – caracteriza-se pela assertividade e cooperação); *anuência* (satisfação dos interesses do
45 outro em detrimento dos interesses do próprio – caracteriza-se pela cooperação e não-assertividade);
46 *compromisso* (satisfação moderada dos objetivos do próprio e do outro – caracteriza-se por valores
47 médios de assertividade e cooperação).
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3
4
5 No centro do debate sobre o conflito organizacional encontramos os estudos sobre a inter-relação
6 entre a gestão construtiva de conflitos e demais variáveis, procurando identificar as suas causas e
7 as suas consequências: ao nível das causas destacam-se os estudos que remetem para a análise das
8 variáveis sociodemográficas e profissionais; ao nível das consequências destacam-se os estudos
9 que remetem para o aumento do comprometimento organizacional.

10
11
12
13 Nos modelos causais é possível identificar algumas tendências que confirmam a importância das
14 variáveis individuais e profissionais na diferença dos estilos de gestão de conflitos.

15
16
17 No que se refere à variável sexo e antiguidade, apesar de não haver um consenso estabelecido nas
18 conclusões, existindo mesmo quem não encontre diferenças significativas na utilização dos estilos
19 de gestão do conflito entre homens e mulheres (HASANI; BOROUJERDI; SHIKHESMAEILI;
20 AEINI, 2014) e por níveis de antiguidade (Torres, 2012), alguns autores defendem que as
21 características individuais e profissionais (sexo e experiência profissional) têm influência
22 significativa na adoção do estilo de gestão de conflito (MCINTYRE, 2007), outros consideram
23 que, entre os profissionais sem experiência de gestão, as mulheres consideram-se mais
24 integradoras, complacentes e comprometedoras (KORABIK; BARIL; WATSON, 1993).

25
26
27 Rego e Jesuino (2002) consideram que as categorias profissionais e as funções tendem a estar na
28 origem de diferentes estilos, sendo que os gestores assumem uma estratégia de maior colaboração
29 e anuência e de menor evitamento. A este nível, Watson e Hoffman (1996) constataram que os
30 gestores com mais poder tendem a ser mais cooperativos, ao invés, quando o seu poder diminui
31 tendem a tornar-se mais competitivos.

- 32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
- Hipótese 1: existem diferenças estatisticamente significativas na escolha dos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas e profissionais.

Nos modelos consequenciais, ao nível dos efeitos positivos, destacam-se os estudos que confirmam a importância da gestão de conflitos na melhoria dos níveis de envolvimento e de comprometimento organizacional (e.g., ALZHARANI, 2013).

2.2. Gestão de conflitos e comprometimento organizacional

1
2
3
4 A gestão eficaz de conflitos é fundamental para as organizações dado que se o seu impacto for
5 positivo – *gestão construtiva de conflitos* – pode conduzir a comportamentos desejáveis para as
6 organizações e para os profissionais (JARROS, 2007). As consequências positivas do conflito nas
7 organizações estão diretamente relacionadas com a forma com que ele é percebido e mediado pelos
8 gestores. conflito como um processo benéfico, motivando os profissionais a desenvolver ações em
9 conjunto com o objetivo de encontrar soluções para resolver o conflito (CHIAVENATO, 2014;
10 JUNIOR; HAMMERSCHMIDT; JÚNIOR, 2010; MARTINELLI, 2002). Como resultado, os
11 indivíduos tornam-se mais coesos e implicados. O envolvimento na resolução construtiva de
12 conflitos exige que os profissionais estejam emocionalmente conectados e comprometidos com a
13 organização.

14
15 A este nível Hussein, Al-Mamary e Hassan (2017b) desenvolveram um estudo sobre a relação entre
16 os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos profissionais da Universidade de Sana
17 (competição, colaboração, compromisso, evitamento e anuência) e o comprometimento
18 organizacional em três níveis (individual, grupal e organizacional), tendo os resultados corroborado
19 a presença dos cinco estilos de gestão de conflitos. Os resultados mostraram ainda,
20 maioritariamente, relações positivas dos estilos de gestão de conflitos com os níveis de
21 comprometimento. Conclusões similares obteve Al-Jawazneh (2015) para quem os estilos de
22 gestão de conflitos preconizados pelos profissionais das empresas farmacêuticas na Jordânia têm
23 uma influência decisiva e estatisticamente significativa nas dimensões do comprometimento
24 organizacional.

25
26 Nesta linha de abordagem, DeChurch e Marks (2001) concluíram que os estilos de gestão de
27 conflitos de colaboração e de compromisso tendem a gerar uma maior compreensão entre os
28 membros de uma equipa aumentando o compromisso com a organização. Resultados similares
29 encontraram Dobkin e Pace (2006) e Kassim e Ibrahim (2014). Os primeiros verificaram
30 correlações significativas entre o estilo de gestão de conflito de compromisso e o comprometimento
31 organizacional. Os segundos concluíram pela existência de relação entre a gestão de conflitos e o
32 comprometimento organizacional dos profissionais de instituições bancárias de Penang (Malásia).
33 Encontraram relações estatisticamente significativas e preditivas dos estilos da gestão de conflitos
34 colaboração e compromisso na variação do comprometimento organizacional – profissionais com
35 elevado compromisso e colaboração estão mais fortemente comprometidos com a organização. A

1
2
3
4
5 este nível, Balay (2007) concluiu que, tanto a identificação/afetivo quanto a
6 internalização/normativo, são determinantes significativas na utilização de estratégias de
7 compromisso e de colaboração.
8
9

10 Por seu lado, Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015) verificaram que três estilos de gestão de
11 conflito (colaboração, anuência e compromisso) manifestaram correlações significativas com o
12 comprometimento organizacional, sendo que os estilos de evitamento e de competição tendem a
13 possuir menores níveis de comprometimento. Recomendam, por isso, a necessidade de
14 institucionalizar políticas e práticas de gestão de conflitos ao nível organizacional, de modo a
15 originar uma maior participação dos profissionais.
16
17
18
19
20
21

- 22 • Hipótese 2: o estilo de gestão de conflitos de compromisso relaciona-se positivamente com
23 o comprometimento afetivo (H2a) e normativo (H2b) e negativamente com o
24 comprometimento instrumental (H2c).
25
- 26 • Hipótese 3: o estilo de gestão de conflitos de colaboração relaciona-se positivamente com o
27 comprometimento afetivo (H3a) e normativo (H3b) e negativamente com o
28 comprometimento instrumental (H3c).
29
- 30 • Hipótese 4: o estilo de gestão de conflitos de anuência relaciona-se positivamente com o
31 comprometimento afetivo (H4a) e normativo (H4b) e negativamente com o
32 comprometimento instrumental (H4c).
33
34
35
36
37
38
39

40 Já o estilo de competição revelou-se o único associado ao comprometimento organizacional,
41 baseado na conformidade/instrumental no estudo de Balay (2007). A adoção de uma cultura
42 competitiva e dominadora de gestão de conflitos tende a estar, nesta perspectiva, consistentemente
43 associada a profissionais com uma consciência analítica forte sobre os custos relacionados com a
44 sua saída da organização. Tal não significa que os indivíduos com comprometimento instrumental
45 deem como resposta desempenhos inferiores. Enquanto a relação se mantiver, a satisfação das
46 necessidades individuais e das expectativas relativamente às recompensas financeiras, de status e de
47 autonomia tendem a afetar o comprometimento instrumental, sendo este o resultado de uma
48 avaliação individual dos benefícios e dos custos associados (AL-JAWAZNEH, 2015).
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3
4 No mesmo sentido vão as conclusões de Silloto e Andrade (2014) num estudo realizado aos líderes
5 (responsáveis de serviços/equipas) de uma instituição de saúde privada. Identificaram apenas uma
6 relação com o estilo competição, o qual se apresenta como o estilo mais utilizado pelos líderes com
7 comprometimento instrumental. Nesta perspetiva, poder-se-á dizer que quando se utiliza uma
8 forma mais competitiva e dominadora de gerir o conflito maior propensão existe para sobressair a
9 percepção que o profissional tem face às trocas celebradas enquanto parte integrante da organização
10 – o estilo competitivo pressupõe geralmente soluções e processos que exigem uma relação mais
11 instrumentalizada entre indivíduo e organização.
12
13
14
15
16
17
18
19

- 20 • Hipótese 5: o estilo de gestão de conflitos de competição relaciona-se positivamente com o
21 comprometimento instrumental (H5a) e negativamente com o comprometimento afetivo
22 (H5b) e normativo (H5c).
23
24
25
26
27

28 Finalmente, o estilo de gestão de conflitos evitamento tende a ser o que menos influência tem no
29 desenvolvimento de comportamentos de comprometimento organizacional. Tal situação é
30 corroborada pelos estudos de DeChurch e Marks (2001), para quem este tipo de gestão de conflitos
31 tende a gerar uma menor compreensão entre os membros de uma equipa diminuindo o
32 compromisso organizacional. Com uma abordagem similar, Kassim e Ibrahim (2014)
33 consideraram que o estilo de anuência e de evitamento tem um efeito negativo no
34 comprometimento dos profissionais com a organização. Este efeito tenderá a fazer-se sentir,
35 sobretudo, ao nível do comprometimento afetivo e normativo.
36
37
38
39
40
41

42 Para Hussein *et al.* (2017a), Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015) e Balay (2007) o
43 desenvolvimento de uma postura de evitamento ao conflito pode constituir um entrave à sua
44 resolução já que propícia o desenvolvimento de comportamentos meramente individuais, em
45 detrimento do coletivo, que tendem a levar a associações negativas com o comprometimento
46 organizacional.
47
48
49
50
51
52

- 53 • Hipótese 6: o estilo de gestão de conflitos de evitamento relaciona-se positivamente com o
54 comprometimento instrumental (H6a) e negativamente com o comprometimento afetivo
55 (H6b) e normativo (H6c).
56
57
58
59
60

2.3. Comprometimento organizacional e cidadania organizacional

O comprometimento organizacional tem assumido, nas últimas décadas, uma importância crescente na gestão das organizações e constitui um dos fundamentos basilares para a gestão das pessoas pelo contributo que oferece à análise dos comportamentos dos profissionais no e perante o trabalho (BASTOS; RODRIGUES; MOSCON; SILVA; PINHO, 2013).

No que concerne à relação entre comprometimento organizacional e estrutura organizacional dos comportamentos de cidadania, as perspectivas são muitas e variadas, havendo mesmo quem a contrarie (KHALEH; NAJI, 2016). Todavia, a perspectiva dominante converge na existência de relação entre os dois constructos. Argumentam os seus defensores que os profissionais comprometidos esforçam-se mais discricionariamente no trabalho, criando valor para a organização ao contribuírem para a melhoria do bem-estar pessoal e organizacional (MEYER; ALLEN, 1997; Jarros, 2007), aumentando a confiança dos trabalhadores nos líderes e a percepção de que existe justiça organizacional (SIQUEIRA, 1995), o aumento da eficácia e da eficiência das atividades organizacionais (BISOTOON; KHABAT; SEDDEGHEH, 2013) e a maximização da performance individual e organizacional (PINHO; BASTOS, 2014; SHAHID; AZHAR, 2013; REGO; SOUTO, 2004).

Neste âmbito, Meyer e Allen (1997) confirmaram a existência de relações positivas entre o comprometimento afetivo, e em menor escala o comprometimento normativo, com os comportamentos de cidadania organizacional.

Estes resultados estão de acordo com as conclusões de Organ (1990) que constatou a existência de correlações significativas com o comprometimento afetivo e normativo. Também Rego e Souto (2004) identificaram um maior desempenho e níveis superiores de cidadania nos indivíduos comprometidos afetivamente. Nos indivíduos comprometidos instrumentalmente, os comportamentos cingir-se-ão apenas ao formalmente exigido.

Neste âmbito, Danish e Shahid (2015) concluíram pelo impacto positivo do comprometimento afetivo no desempenho extra-papel dos trabalhadores do setor bancário em Lahore (Paquistão). Conclusões idênticas obtiveram Martins, Costa e Siqueira (2015) e Ghosh, Reio e Haynes (2012). Para os primeiros, o comprometimento afetivo, bem como o enajamento no trabalho, influenciam positivamente os comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores de várias

empresas da região metropolitana de São Paulo. Para os segundos, a dimensão afetiva do comprometimento desempenha um papel fundamental na intenção dos *mentors* e dos *protégés* se engajarem em comportamentos de cidadania organizacional. Já Ribeiro (2009) evidenciou apenas uma relação positiva significativa entre comprometimento normativo e comportamentos altruístas.

Ao nível do ensino destaque para os estudos de Bhatla (2013) e Hasani, Boroujerdi e Sheikhesmaeili (2013) cujas conclusões sugerem que, nos profissionais docentes das instituições de ensino superior, os comportamentos de cidadania organizacional são tão mais vinculados quanto maior for o seu o nível de comprometimento. O comprometimento tem-se revelado determinante para o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional, produzindo efeitos na maximização do desempenho individual e organizacional.

Também Cordeiro (2014), num estudo sobre os professores de uma instituição de ensino superior, concluiu que os indivíduos com níveis superiores de comprometimento organizacional tendem a assumir, mais frequentemente, comportamentos de cidadania organizacional. O comprometimento tende a diferir consoante os comportamentos de cidadania organizacional nas suas dimensões, a saber: relação positiva entre o comprometimento afetivo e normativo e os comportamentos de cidadania organizacional; relação negativa entre o comprometimento instrumental e os comportamentos de cidadania organizacional.

- Hipótese 7: o comprometimento afetivo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional.
- Hipótese 8: o comprometimento normativo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional.
- Hipótese 9: o comprometimento instrumental correlaciona-se negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

3. METODOLOGIA

3.1. Participantes

1
2
3
4
5 Dada a natureza inovadora do estudo em Portugal, optou-se por utilizar uma amostra de
6 conveniência para obter informações sobre tendências e resultados sobre o tema. Esta opção deveu-
7 se principalmente à facilidade de acesso, à proximidade do contexto em análise, à dificuldade em
8 compilar todas as unidades amostrais, mas também, dado revelar-se adequada à compreensão de
9 fenômenos sociais complexos (HAIR; BLACK, BABIN; ANDERSON, 2010).

10
11
12
13 Apesar de suas limitações, como a impossibilidade de generalização dos resultados, esse tipo de
14 amostra permite obter informações pertinentes quando não existem razões fundamentais que
15 diferenciam os indivíduos da amostra e os que compõem a população total (HAIR et al., 2010). O
16 que se verifica neste estudo. Houve uma preocupação em considerar uma instituição e uma amostra
17 que tenha semelhanças com a população em algumas variáveis sociodemográficas e profissionais
18 consideradas (por exemplo, diferentes qualificações educacionais, de funções gerenciais a funções
19 operacionais, diferentes faixas etárias, elevados níveis de antiguidade na organização e segurança
20 do trabalho). Nesse sentido, consideramos que esta amostra não representa um desvio sistemático
21 da população total e, portanto, não produz resultados distorcidos.

22
23
24
25
26
27
28
29
30 O estudo foi dirigido aos profissionais não-docentes de uma instituição pública de ensino superior
31 (dirigentes e trabalhadores) em Portugal. A instituição, fundada em 1979, é constituída por cinco
32 escolas superiores (escola de ciências empresariais; escola de educação; escola de saúde; escola de
33 tecnologia de Setúbal e escola de tecnologia do Barreiro), possui aproximadamente 6000
34 estudantes e 178 profissionais não-docentes.

35
36
37
38
39 O inquérito foi aplicado a todos os profissionais não-docentes, tendo obtido 127 respostas (71.3%).
40 A amostra é constituída, maioritariamente, por profissionais do sexo feminino (76.4%), entre 40 e
41 49 anos (51.2%), detentores de licenciatura (36.2%) ou com 12º ano de escolaridade (30.7%),
42 assistentes técnicos (38.6%) ou técnicos superiores (24.4%), com níveis elevados de antiguidade
43 (55.1% estão há mais de 16 anos na instituição).

44 45 46 47 48 49 50 **3.2. Instrumento**

51
52 Tendo por base os objetivos que enquadram a investigação, para a análise dos *estilos de gestão do*
53 *conflito*, aplicou-se o inquérito por questionário referente ao modelo de Thomas (1992),
54 desenvolvido por Jesuíno (1992). O inquérito, com uma escala de tipo *likert* com 5 pontos (de 1
55 “nunca” até 5 “sempre”), incluiu 25 *itens*: colaboração (5), compromisso (5), competição (5),
56
57
58
59
60

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

anuência (5), evitamento (5). Para análise do *comprometimento organizacional* replicou-se o inquérito referente ao modelo de Meyer e Allen (1997), adaptado à realidade portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). O inquérito, desenvolvido numa escala de tipo *likert* com 5 pontos (de 1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”), está sustentado em três componentes, com 19 *itens*: comprometimento afetivo (6), comprometimento normativo (6), comprometimento instrumental (7). Para análise dos *comportamentos de cidadania organizacional*, recorreu-se ao inquérito de Konovsky e Organ (1996) aplicado em contexto nacional por Ribeiro (2009). Igualmente sustentado numa escala de tipo *likert* com 5 pontos (de 1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”), inclui 17 *itens*: altruísmo (3), cortesia (3), conscienciosidade (3), desportivismo (4), virtude cívica (4). Paralelamente recolheram-se, ainda, através do inquérito os dados sociodemográficos e profissionais dos participantes.

3.3. Procedimento para coleta e análise de dados

Após autorização prévia do presidente da instituição, a aplicação do inquérito foi realizada através da plataforma LimeSurvey, entre fevereiro e março de 2018. Os respondentes foram considerados individualmente para assegurar a suposição de observações independentes. As respostas às diferentes seções do inquérito puderam ser gravadas, permitindo que o inquérito fosse concluído em diferentes momentos ao longo dos meses em que foi aplicado.

Os dados foram exportados para o SPSS/AMOS25 para análise. Utilizou-se a técnica de modelização de equações estruturais (MEE). Apesar de não existirem estudos semelhantes em Portugal, a análise proposta é apoiada por estudos teórico-empíricos a nível internacional, o que faz com que o MEE seja entendido, neste estudo, como uma técnica confirmatória cujo objetivo é explicar as relações hipotetizadas entre as variáveis do modelo. Em termos hermenêuticos, ao analisar a estrutura de relações expressas numa série de equações, se o ajustamento global do modelo hipotético testado for apropriado significa que se aprovam as relações ou os efeitos sugeridos pelo mesmo (RINGLE; BIDO; DA SILVA, 2014).

4. RESULTADOS

4.1. Avaliação do Instrumento

1
2
3
4
5 Inicialmente foi realizada uma análise à consistência interna das escalas, evidenciando os
6 resultados obtidos bons e/ou muito bons valores de coeficientes de confiabilidade. Na gestão de
7 conflito: colaboração ($\alpha=.829$); compromisso ($\alpha=.920$); competição ($\alpha=.802$); anuência ($\alpha=.902$);
8 evitamento ($\alpha=.860$), com $\alpha=.710$ para a escala total. No comprometimento organizacional: afetivo
9 ($\alpha=.963$); normativo ($\alpha=.899$); instrumental ($\alpha=.859$), com $\alpha=.785$ para a escala total. Na cidadania
10 organizacional: altruísmo ($\alpha=.919$), cortesia ($\alpha=.816$), conscienciosidade ($\alpha=.857$), desportivismo
11 ($\alpha=.961$), virtude cívica ($\alpha=.890$), com $\alpha=.620$ para a escala total. Os itens agrupam-se nas
12 respectivas dimensões com pesos fatoriais entre .580 e .890 (gestão de conflito), .510 e .898
13 (comprometimento organizacional), .577 e .889 (cidadania organizacional).

14
15
16
17
18
19
20
21 No teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem e da esfericidade de Bartlett,
22 as análises revelam valores de ajuste e ótimas variâncias explicadas: gestão de conflitos – KMO
23 (.857), esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(300)}=1981,778$; $p<.01$), variância explicada 68.33%;
24 comprometimento organizacional – KMO (.893), esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(171)}=1860,527$;
25 $p<.01$), variância explicada 69.70%; cidadania organizacional – KMO (.916), esfericidade de
26 Bartlett ($\chi^2_{(136)}=1909,548$; $p<.01$), variância explicada 82.38%.

31 32 33 **4.2. Modelo Estrutural**

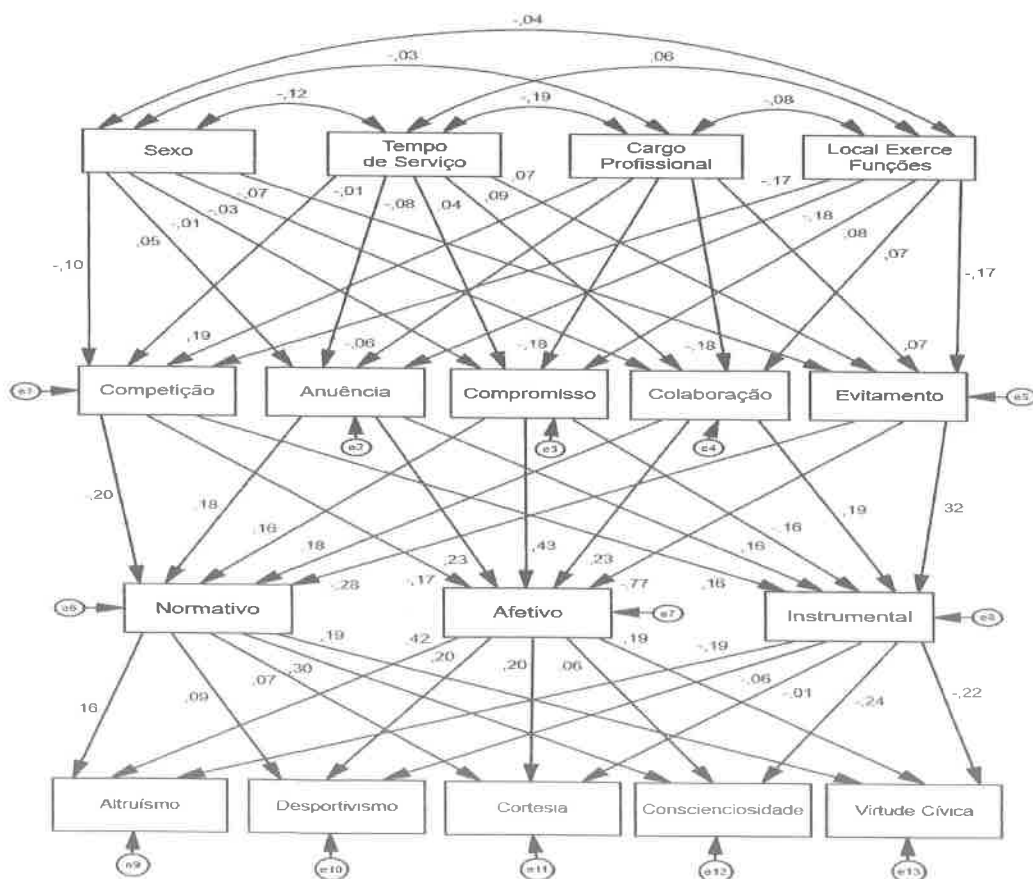
34
35
36 Relativamente à normalidade das variáveis, os dados obtidos estão de acordo com o estabelecido
37 por Finney e DiStefano (2013), para quem 2 (*assimetria*) e 7 (*curtose*) são os valores máximos
38 permitidos respetivamente, pelo que se justifica proceder à estimação do ajuste do modelo: os
39 valores da *assimetria* situam-se entre -.092 do comprometimento instrumental e o -1.891 para a
40 cidadania virtude cívica; os valores de *curtose* situam-se entre -.356 da gestão de conflitos anuência
41 e o 3.192 para a cidadania virtude cívica.

42
43
44
45
46 Os resultados sugerem que os profissionais desta instituição preconizam estratégias diferenciadas
47 de gestão de conflitos, estão globalmente comprometidos com a organização e desenvolvem
48 comportamentos de cidadania organizacional. Considerando os três constructos, com exceção do
49 comportamento de cidadania “desportivismo” (2.25), todas as restantes apresentam valores acima
50 da média (2.50), sendo que os indivíduos preconizam, sobretudo, estratégias de gestão de conflitos
51 de compromisso (3.57) e de anuência (3.54), estão principalmente comprometidos afetivamente
52 (3.79) e desenvolvem preferencialmente comportamentos de cidadania de “cortesia” (4.01).

De modo a estimar as medidas de ajustamento do modelo proposto, procedeu-se, posteriormente, à análise de equações estruturais. Tendo por base as relações causais hipotetizadas, que derivaram da revisão da literatura, considerou-se que: as variáveis sociodemográficas e profissionais influenciam os estilos de gestão de conflitos; os estilos de gestão de conflitos influenciam os tipos de comprometimento; os tipos de comprometimento influenciam os comportamentos de cidadania organizacional (figura 1).

Considerando os índices mais utilizados nos MEE e os respetivos valores mínimos de ajuste, conclui-se que os valores obtidos nos índices de bondade de ajustamento global do modelo analítico são robustos: [$\chi^2_{(4)} = 101.873$, $p < .058$; $\chi^2/gl = 1.258$; GFI = .905; CFI = .962; TLI = .936; NFI = .851; RMSEA = .045 (.000 – .071)], confirmando a hipótese de que o modelo representa as relações entre as variáveis consideradas na matriz empírica.

Figura 1. Especificação pictórica do modelo das relações causais com valores estandardizados



Legenda: A letra (e) seguida do número (1, 2... 13) corresponde ao erro de medida da variável observável.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Da análise da figura 1 e da tabela 1 é possível concluir que as hipóteses formuladas, que orientam as especificações entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e a gestão de conflitos, foram confirmadas nas variáveis cargo profissional (H1.3) e local de exercício da função (H1.4), mas não foram confirmadas nas variáveis sexo (H1.1) e tempo de serviço (H1.2), os quais não têm influência na forma com os profissionais gerem os conflitos.

Tabela 1. Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (variáveis sociodemográficas/profissionais por gestão de conflitos)

Hipóteses				Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significância
H1.1a	VSD sexo	-->	GC anuência	,541	,048	,993	,586
H1.1b	VSD sexo	-->	GC competição	-1,400	-,104	1,155	,225
H1.1c	VSD sexo	-->	GC evitamento	-1,029	-,074	1,220	,399
H1.1d	VSD sexo	-->	GC compromisso	-,103	-,007	1,254	,934
H1.1e	VSD sexo	-->	GC colaboração	-,307	-,026	1,040	,768
H1.2a	VSP t. serviço	-->	GC compromisso	,173	,041	,377	,646
H1.2b	VSP t. serviço	-->	GC colaboração	,308	,088	,313	,325
H1.2c	VSP t. serviço	-->	GC anuência	-,276	-,083	,298	,354
H1.2d	VSP t. serviço	-->	GC competição	-,041	-,010	,347	,907
H1.2e	VSP t. serviço	-->	GC evitamento	,305	,074	,367	,405
H1.3a	VSP cargo	-->	GC compromisso	-,807	-,176	,409	,048
H1.3b	VSP cargo	-->	GC colaboração	-,689	-,180	,339	,042
H1.3c	VSP cargo	-->	GC anuência	-,204	-,056	,324	,528
H1.3d	VSP cargo	-->	GC competição	,835	,193	,377	,027
H1.3e	VSP cargo	-->	GC evitamento	,293	,065	,398	,462

Hipóteses				Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significância
H1.4a	VSP l. função	-->	GC compromisso	,269	,079	,300	,369
H1.4b	VSP l. função	-->	GC colaboração	,190	,066	,249	,445
H1.4c	VSP l. função	-->	GC anuência	-,501	-,185	,237	,035
H1.4d	VSP l. função	-->	GC competição	-,543	-,169	,276	,049
H1.4e	VSP l. função	-->	GC evitamento	-,576	-,173	,292	,048

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Da interpretação direta do MEE constata-se que quem desempenha funções hierarquicamente mais baixas (assistentes operacionais e técnicos) preconiza um estilo de maior competitividade ($\beta=.19$, $p<.05$) e evitamento ($\beta=.07$, $p=.462$; esta sem significância estatística), apresentando ainda um menor compromisso ($\beta=-.18$, $p<.05$), colaboração ($\beta=-.18$, $p<.05$) e anuência ($\beta=-.06$, $p=.528$; esta sem significância estatística) na gestão do conflito. Paralelamente, quem exerce funções nos Serviços Centrais e na escola de tecnologia de Setúbal utilizam com maior intensidade o estilo de anuência ($\beta=.19$, $p<.05$), evitamento ($\beta=.17$, $p<.05$) e competitividade ($\beta=.17$, $p<.05$) quando necessitam gerir conflitos. Ao invés, quem exerce funções na escola de educação e na escola de saúde preconiza, sobretudo, uma gestão de conflitos de maior colaboração ($\beta=.07$, $p=.445$) e compromisso ($\beta=.08$, $p=.369$), ambas sem significância estatística. O conflito, nesta instituição, é diferentemente gerido consoante o cargo exercido e o local de desempenho da função.

As hipóteses formuladas que orientam as especificações entre a gestão de conflitos e o comprometimento (figura 1 e tabela 2) foram confirmadas com exceção da H3c (o estilo de gestão de conflitos de colaboração relaciona-se negativamente com o comprometimento instrumental, com significância estatística). Neste estudo os valores indicam que quem possui um estilo de gestão de conflitos de colaboração está positivamente comprometido com a organização a nível instrumental ($\beta=.19$, $p<.05$).

Tabela 2. Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (gestão de conflitos por comprometimento organizacional)

Hipóteses			Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significância
H2a	GC compromisso	--> C. afetivo	,312	,425	,015	***
H2b	GC compromisso	--> C. normativo	,177	,159	,088	,044
H2c	GC compromisso	--> C. instrumental	-,248	-,165	,119	,037
H3a	GC colaboração	--> C. afetivo	,198	,225	,018	***
H3b	GC colaboração	--> C. normativo	,242	,181	,105	,022
H3c	GC colaboração	--> C. instrumental	,349	,194	,142	,014
H4a	GC anuência	--> C. afetivo	,217	,234	,019	***
H4b	GC anuência	--> C. normativo	,260	,185	,111	,019
H4c	GC anuência	--> C. instrumental	,301	,159	,149	,044
H5a	GC competição	--> C. instrumental	,249	,156	,126	,048
H5b	GC competição	--> C. afetivo	-,133	-,170	,016	***
H5c	GC competição	--> C. normativo	-,236	-,199	,094	,012
H6a	GC evitamento	--> C. instrumental	,495	,320	,122	***
H6b	GC evitamento	--> C. afetivo	-,581	-,770	,015	***
H6c	GC evitamento	--> C. normativo	-,316	-,276	,090	***

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Da interpretação do MEE conclui-se, por um lado, que os profissionais que apresentam um estilo de maior competição e evitamento tendem a revelar comportamentos de comprometimento de maior instrumentalidade ($\beta=.16$, $p<.05$ e $\beta=.32$, $p<.01$, respectivamente), de menor normatividade ($\beta=-.20$, $p<.05$ e $\beta=-.28$, $p<.01$, respectivamente) e de afetividade ($\beta=-.17$, $p<.01$ e $\beta=-.77$, $p<.01$, respectivamente). Por outro lado, os profissionais que preconizam um estilo de maior anuência e colaboração exibem tendencialmente um comprometimento de maior normatividade ($\beta=.19$, $p<.05$ e $\beta=.18$, $p<.05$, respectivamente), afetividade ($\beta=.23$, $p<.01$ e $\beta=.23$, $p<.01$, respectivamente) e instrumentalidade ($\beta=.16$, $p<.05$ e $\beta=.19$, $p<.05$, respectivamente). Por outro lado, ainda, quem possui um estilo de maior compromisso mostra ter um comprometimento mais afetivo e normativo ($\beta=.43$, $p<.01$ e $\beta=.16$, $p<.05$, respectivamente) e menos instrumental ($\beta=-.17$, $p<.05$). De realçar

que todas as relações são estatisticamente significativas, embora com níveis diferentes de pesos de regressão.

As hipóteses formuladas sobre a relação entre o comprometimento e a cidadania organizacional (figura 1 e tabela 3) foram confirmadas, com exceção da H8b (comprometimento normativo com cidadania cortesia), da H8e (comprometimento normativo com cidadania desportivismo), da H9b (comprometimento instrumental com cidadania cortesia) e da H9e (comprometimento instrumental com cidadania desportivismo). Neste estudo os valores indicam que, apesar das relações serem positivas no comprometimento normativo e negativas no comprometimento instrumental, elas não são estatisticamente significativas (normativo/cortesia $\beta=.07$, $p=.455$; normativo/desportivismo $\beta=.09$, $p=.354$; instrumental/cortesia $\beta=-.01$, $p=.913$; instrumental/desportivismo $\beta=-.06$, $p=.501$).

Tabela 3. Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (comprometimento organizacional por cidadania organizacional)

Hipóteses				Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significância
H7a	C. afetivo	-->	CO altruísmo	,405	,416	,081	***
H7b	C. afetivo	-->	CO cortesia	,136	,198	,068	,045
H7c	C. afetivo	-->	CO consciencios.	,038	,064	,054	,489
H7d	C. afetivo	-->	CO virtud. cívica	,122	,186	,061	,045
H7e	C. afetivo	-->	CO desportivism.	,271	,198	,134	,043
H8a	C. normativo	-->	CCO altruísmo	,103	,160	,051	,045
H8b	C. normativo	-->	CO cortesia	,032	,071	,043	,455
H8c	C. normativo	-->	CO consciencios.	,115	,295	,034	***
H8d	C. normativo	-->	CO virtud. cívica	,081	,187	,039	,036
H8e	C. normativo	-->	CO desportivism.	,079	,088	,085	,354
H9a	C. instrumental	-->	CO altruísmo	-,089	-,188	,036	,013
H9b	C. instrumental	-->	CO cortesia	-,003	-,010	,030	,913
H9c	C. instrumental	-->	CO consciencios.	-,068	-,236	,024	,005
H9d	C. instrumental	-->	CO virtud. cívica	-,069	-,216	,027	,010

Hipóteses			Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significância
H9e	C. instrumental -->	CO desportivism.	-,040	-,060	,060	,501

Fonte: Dados da pesquisa. 2018.

Nesta dimensão conclui-se que quem possui um comprometimento afetivo e normativo apresenta relações positivas com todos os tipos de cidadania organizacional. Quem exibe um comprometimento instrumental mostra menor apetência para desenvolver comportamentos de cidadania organizacional, apresentando relações negativas com todas as suas dimensões. A maioria das relações apresentadas a este nível são estatisticamente significativas.

5. DISCUSSÃO

Este estudo evidenciou resultados pertinentes sobre o processo de gestão de conflitos, dos profissionais não-docentes de uma instituição de ensino superior, que devem ser discutidos à luz dos referenciais teóricos que o sustentam.

O estudo sugere que a relação entre o sexo e os estilos de gestão de conflito não é significativa, o que vai ao encontro dos estudos de Hasani *et al.* (2014). Já a análise da relação entre tempo de serviço e estilos de gestão de conflito indica que, apesar de existir uma tendência para os profissionais com maior antiguidade desenvolverem estratégias de maior compromisso, colaboração e evitamento perante um conflito as relações presentes não são estatisticamente significativas, corroborando os resultados do estudo de Torres (2012).

Os profissionais com cargos mais elevados tendem a desenvolver estratégias de maior compromisso, colaboração e anuência e de menor competitividade e evitamento. Com exceção da relação com o estilo competição, esta conclusão vem na linha do postulado por Rego e Jesuíno (2002) e Watson e Hoffman (1996).

O próprio local de exercício da função parece ser uma nota diferenciadora nos estilos de gestão de conflitos utilizados pelos profissionais desta instituição, indiciando diferentes formas de ser e de estar perante um conflito numa mesma instituição, marcadamente diferenciada, na sua essência, pelos diferentes espaços que congrega (escolas e serviços).

1
2
3
4 No que se refere à relação da gestão de conflitos com o comprometimento organizacional verificou-se
5 se que os profissionais estão diferentemente comprometidos com a instituição, atuando em função
6 de padrões definidos pelos diferentes estilos de gestão de conflitos, o que é consistente com os
7 estudos de Hussein *et al.* (2017b), Al-Jawazneh (2015), Kassim e Ibrahim (2014) e DeChurch e
8 Marks (2001).
9

10
11 Os resultados do MEE indicam uma relação estatisticamente significativa das dimensões dos estilos
12 de gestão de conflitos com as dimensões do comprometimento, embora com níveis diferentes de
13 pesos de regressão: os profissionais com maior propensão para o compromisso, a colaboração e a
14 anuência, na gestão de conflitos, tendem a possuir níveis superiores de comprometimento
15 organizacional; já os profissionais com estilo de evitamento e de competição tendem a possuir
16 menores níveis de comprometimento com a organização.
17

18 Os estilos de gestão de conflitos de competição e evitamento evidenciaram uma correlação positiva
19 com o comprometimento instrumental e negativa com o comprometimento afetivo e normativo.
20 Este resultado é consistente com a perspectiva dominante sobre o comprometimento instrumental,
21 ou seja, numa relação instrumentalizada baseada nos benefícios e/ou custos o indivíduo centra-se
22 na implementação de uma estratégia que previna prejuízos pessoais e profissionais, evitando o
23 conflito (SILLOTO; ANDRADE, 2014; HUSSEIN *et al.*, 2017a; WANYONYI *et al.*, 2015;
24 BALAY, 2007).
25

26 Quanto ao estilo de gestão de conflitos de colaboração e anuência, verificou-se uma correlação
27 positiva com importância preditiva na explicação dos tipos de comprometimento organizacional.
28 A tendência é para que os profissionais que utilizam estes dois tipos de estratégias desenvolvam
29 comportamentos que defendam os interesses de ambos, ou, em última instância, os objetivos,
30 estratégias e interesses dos outros. O conflito, quando gerido de forma colaborativa e anuída
31 proporciona uma atitude positiva de maior compreensão, disponibilidade e aceitabilidade, aumenta
32 o seu compromisso organizacional (WANYONYI *et al.*, 2015; DECHURCH; MARKS, 2001;
33 KORABIK *et al.*, 1993) e torna-os mais eficientes, confiáveis e com laços mais fortes (HUSSEIN
34 *et al.*, 2017a).
35

36 No que se refere ao estilo de gestão do conflito compromisso, os resultados revelaram existir uma
37 relação positiva com o comprometimento afetivo e normativo e uma relação negativa, com
38 significância estatística, com o comprometimento instrumental. O estilo de gestão de conflito de
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

compromisso aumenta os níveis de comprometimento já que incentiva os profissionais a trabalhar em conjunto para resolverem os conflitos existentes entre eles. Este resultado vem no mesmo sentido do postulado por Hussein *et al.* (2017b), Kassim e Ibrahim (2014), Balay (2007), Dobkin e Pace (2006). A possibilidade de alcançar um compromisso, ainda que parcial, com os outros profissionais pode revelar-se uma boa solução provisória (AL-JAWAZNEH, 2015).

Os resultados do MEE revelam uma relação positiva do comprometimento afetivo e normativo com os comportamentos de cidadania e uma relação negativa do comprometimento instrumental com esses mesmos comportamentos.

No comprometimento afetivo constatou-se uma correlação positiva com os comportamentos de cidadania, verificando-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento afetivo com os comportamentos de cidadania, excetuando o comportamento desportivismo. Indivíduos que consideram a organização onde trabalham uma extensão de si – local de trabalho visto como grupo de pertença – são indivíduos mais propensão para agir extra-funções, revelando-se bons cidadãos organizacionais, contribuindo para o aumento da competitividade (RIBEIRO, 2009), o que é consistente com as análises de Danish e Shahid (2015), Cordeiro (2014), Ghosh *et al.* (2012), Rego e Souto (2004), Meyer e Allen (1997).

No comprometimento normativo verificou-se, igualmente, uma correlação positiva com importância preditiva, mas de menor intensidade, na explicação dos tipos de cidadania, a saber: relação estatisticamente significativa com conscienciosidade, cortesia, virtude cívica e altruísmo, mas sem significância estatística com o desportivismo. Este resultado vem no mesmo sentido do verificado por Cordeiro (2014), Bisotoon *et al.* (2013), Ribeiro (2009), Organ (1990).

No comprometimento instrumental os resultados revelaram existir uma relação negativa, com significância, com todos os tipos de cidadania. Quem está na organização por uma premissa utilitarista, sendo difícil sair enquanto a relação de interesse se mantiver, menos envolvido está com o desempenho de atividades de natureza voluntária, adotando uma postura de maior passividade perante os comportamentos de cidadania organizacional (RIBEIRO, 2009). Esta conclusão está em consonância com os resultados dos estudos de Meyer e Allen (1997), Bisotoon *et al.* (2013) e Rego e Souto (2004), que consideraram o comprometimento instrumental aquele que menor impacto tem nos comportamentos de cidadania organizacional, chegando mesmo a revelar um impacto negativo.

6. CONCLUSÕES

O objetivo do estudo foi analisar a relação entre gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional dos profissionais não-docentes de uma IES. Conclui-se que os estilos de gestão de conflitos influenciam, determinantemente, os tipos de comprometimento organizacional que, por seu lado, influenciam os comportamentos de cidadania organizacional destes profissionais.

O conflito é parte integrante da rotina organizacional. Tirar partido desta realidade depende da forma como o conflito é gerido. Os resultados permitem concluir que o incentivo à disseminação de práticas de maior identificação organizacional assentes, sobretudo, no fomento de processos de gestão do conflito de maior compromisso e colaboração e o controle de processos de gestão do conflito competitivo, de evitamento e de anuência, poderão transformar a situação conflito num benefício organizacional.

Se se assume que a gestão de conflitos tem impacto no desenvolvimento da organização – contribuindo para o alcance dos seus objetivos e para a melhoria dos seus resultados – e que o comprometimento organizacional tem subjacente uma forma de ser e de estar em contexto com influência no desenvolvimento de comportamentos de cidadania, então deve também assumir-se que a organização deverá alcançar ganhos superiores quando os gestores definirem/implementarem políticas/práticas centradas, em simultâneo, no desenvolvimento de estratégias de gestão de conflitos e de comprometimento organizacional.

Nas implicações teóricas, esta investigação pretende sistematizar um modelo analítico que permita compreender, reflexivamente, a relação entre a gestão construtiva de conflitos e os comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional de um grupo profissional específico no contexto do ensino superior – pessoal não-docente. Contribuí, assim, para a formulação de uma nova visão, assente numa perspetiva inter-relacional, clarificando a sua verdadeira natureza multidimensional e multidisciplinar.

Quanto às implicações práticas, este estudo auxilia a formulação de estratégias de gestão de conflitos, de comprometimento e de cidadania organizacional por parte dos gestores das instituições de ensino superior, assentes numa abordagem múltipla, relacional e reflexiva, apoiando a concepção de sistemas de gestão sustentados no comportamento organizacional.

1
2
3
4
5 Paralelamente, contribui também para uma maior consciencialização dos profissionais sobre a
6 importância da conceção de programas assentes no desenvolvimento de competências de gestão de
7 conflito, de comprometimento e de cidadania organizacional. O diferente impacto da integração de
8 cada estilo da gestão de conflitos em cada dimensão do comprometimento, e destes em cada
9 dimensão da cidadania, revela que as instituições de ensino enfrentam situações complexas ao nível
10 da gestão, em geral, e da gestão de recursos humanos, em particular, o que faz com que tenham de
11 encontrar as melhores alternativas e soluções para as diferentes situações com que se deparam ao
12 nível da gestão do comportamento humano nas organizações.
13
14
15
16
17

18
19 Em termos de limitações, por se tratar de um estudo dirigido apenas a um caso específico não é
20 possível proceder à generalização dos resultados. Sugere-se, pois, a realização de outros estudos
21 com matriz longitudinal em contextos particulares associados a instituições inseridas nos
22 subsistemas de ensino superior universitário e politécnico, públicas e privadas, de modo a
23 consolidar o conhecimento sobre a relação entre os estilos de gestão de conflitos e os
24 comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional dos diferentes profissionais.
25
26
27
28
29
30
31

32 7. REFERÊNCIAS

33
34 AL-JAWAZNEH, B. Conflict handling styles and employees' commitment at the pharmaceutical
35 companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, v. 10, n. 3, p. 141-151,
36 2015.
37
38

39 ALZHRANI, M. A comparative study of the relationships between conflict management styles
40 and job satisfaction, organizational commitment, and propensity to leave the job among saudí and
41 american universities' faculty members. PhD Dissertation, Florida: Florida Atlantic University
42 Boca Raton, 2013.
43
44
45

46
47 BALAY, R. Predicting conflict management based on organizational commitment and selected
48 demographic variables. *Asia Pacific Education Review*, v. 8, n. 2, 2007.
49
50

51 BASTOS, A.; RODRIGUES, A.; MOSCON, D.; SILVA, E.; PINHO, A. Comprometimento no
52 trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. (Org.), *O trabalho*
53 *e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 279-310.
54
55
56
57
58
59
60

- 1
2
3
4 BHATLA, B. Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges
5 Lucknow. *International Journal of Management and Business Studies*, v. 3, n. 1, p. 116-123, 2013.
6
7
8 BISOTOON, A.; KHABAT, S.; SEDDEGHEH, G. The relationship between organizational
9 commitment and organizational citizenship behaviors in Ministry of Youth Affairs and Sports of
10 Islamic Republic of Iran. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, v. 2, n. 3, p.
11 215-222, 2013.
12
13
14
15
16 CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4^a
17 Edição, Barueri: Manole, 2014.
18
19
20 CORDEIRO, J. Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.
21 In: JESUS, M., BAPTISTA, C., SERRA, F. (Eds.), *Perspetivas contemporâneas em recursos*
22 *humanos e empreendedorismo*. TMS Conference Series: Recursos Humanos, ESGHT, Faro:
23 Universidade do Algarve, 2014, p. 7-21.
24
25
26
27 DANISH, R.; SHAHID, A. Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship
28 Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yasar University*, v.
29 10, n. 39, p. 56-67, 2015.
30
31
32
33 DECHURCH, L.; MARKS, M. Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict
34 management. *International Journal of Conflict Management*, v. 12, n. 1, p. 4-22, 2001.
35
36
37 DOBKIN, A; PACE, C. *Communication in a changing world: an introduction to theory and*
38 *practice*. New York: McGraw Hill, 2006.
39
40
41 FINNEY, S.; DISTEFANO, C. Nonnormal and categorical data in structural equation models. In
42 G. R. Hancock and R. O. Mueller (Ed.), *A second course in structural equation modeling*, 2nd
43 edition, Publisher: Information Age, p 439-492, 2013.
44
45
46 GHOSH, R.; REIO, J.; HAYNES, R. Mentoring and organizational citizenship behavior:
47 estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment.
48 *Human Resource Development Quarterly*, v. 23, n. 1, p. 41-63, 2012.
49
50
51
52 HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. NJ:
53 Prentice Hall, 2010.
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3
4
5 HANCKS, M. Faculty perceptions of conflict with administrators: an analysis of the associations
6 between the nature of conflict and positive and negative outcomes. *Dissertation Abstracts*
7 *International Section A: Humanities and Social Sciences*, 75 (2-A) (E), 2014.

8
9
10 HASANI, K.; BOROJERDI, S.; SHEIKHESMAEILI, S. The effect of organizational citizenship
11 behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, n. 1, p. 452–470, 2013.

12
13
14 HASANI, K.; BOROJERDI, S.; SHEIKHESMAEILI, S.; AEINI, T. Identity of organizational
15 conflict framework: evaluating model factors based on demographic characteristics in Iran. *Journal*
16 *of Industrial Engineering and Management*, v. 7, n. 5, p. 1013-1036, 2014.

17
18
19
20 HUSSEIN, A.; AL-MAMARY, Y.; HASSAN, Y. Conflict management styles and organizational
21 commitment: the conceptual framework development. *International Journal of Research in*
22 *Management, Science & Technology*, v. 5, n. 1, p. 86-97, 2017a.

23
24
25 HUSSEIN, A.; AL-MAMARY, Y.; HASSAN, Y. The relationship between conflict management
26 styles and organizational commitment: a case of Sana'a University. *American Journal of Science*
27 *and Technology*, v. 4, n. 4, p. 49-66, 2017b.

28
29
30
31 JARROS, S. Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *Journal*
32 *of Organizational Behavior*, v. 6, n. 4, p. 1-20, 2007.

33
34
35 JESUÍNO, J. *A negociação: estratégias e táticas*. Lisboa: Texto Editora, 1992.

36
37
38 JUNIOR, A.; HAMMERSCHMIDT, V.; JÚNIOR, P. *Administrando conflitos internos dentro da*
39 *empresa*, 2010. Disponível em: [https://pt.scribd.com/document/53042612/Administrando-](https://pt.scribd.com/document/53042612/Administrando-conflitos-internos-dentro-da-empresa)
40 [conflitos-internos-dentro-da-empresa](https://pt.scribd.com/document/53042612/Administrando-conflitos-internos-dentro-da-empresa). Acesso em: 20 de junho de 2018.

41
42
43 KARIUKI, A.; KIAMBATI, K. Empowerment, organizational commitment, organization
44 citizenship behavior and firm performance. *Management Studies*, v. 5, n. 4, p. 290-300, 2017.

45
46
47 KASSIM, M.; IBRAHIM, H. Conflict management styles and organizational commitment: a study
48 among bank employees in Penang. *International Journal of Business, Economics and Law*, v. 4, n.
49 1, p. 45-53, 2014.

50
51
52 KHALEH, L.; NAJI, S. The relationship between organizational commitment components and
53 organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research &*
54 *Health Sciences*, v. 5, n. 5, p. 173-179, 2016.

- 1
2
3
4 KONOVSKEY, M.; ORGAN, D. Dispositional and contextual determinants of organizational
5 citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, v. 17, n. 3, p. 253-266, 1996.
6
7
8 KORABIK, K.; BARIL, G.; WATSON, C. Managers' conflict management style and leadership
9 effectiveness: the moderating effects of gender. *Sex Roles*, v. 29, n. 5/6, p. 405-420, 1993.
10
11
12 MARTINELLI, P. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo:
13 Manole, 2002.
14
15
16 MARTINS, V.; COSTA, L.; SIQUEIRA, M. O impacto do comprometimento afetivo e do
17 engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de*
18 *Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.
19
20
21 MEHRABI, J.; ALEMZADEH, M.; JADIDI, M.; MAHDEVAR, N. Explaining the relation
22 between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior. Case
23 study: textile factories in Borujerd County. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in*
24 *Business*, v. 5, n. 8, p. 121-132, 2013.
25
26
27
28
29 MCINTYRE, S. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais
30 negociais. *Análise Psicológica*, v. 2, n. 25, p. 295-305, 2007.
31
32
33 MEYER, J.; ALLEN, N. *Commitment in the workplace: theory, research and application*.
34 California: Sage Publications, 1997.
35
36
37 NASCIMENTO, J.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. Estudo sobre a validação do modelo de
38 comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento*
39 *Organizacional e Gestão*, v. 14, n. 1, p. 115-133, 2008.
40
41
42
43 NTEGE, F. *Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational*
44 *citizenship behavior: a case of Kyambogo university*. MA Dissertation, Uganda: Kyambogo
45 University, 2010.
46
47
48 ORGAN, D. The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in*
49 *Organizational Behavior*, n. 12, p. 43-72, 1990.
50
51
52 PINHO, A.; BASTOS, A. *Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento,*
53 *entrenchamento e consentimento*. São Paulo: Hucitec, 2014.
54
55
56
57
58
59
60

- 1
2
3
4
5 PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; PAINE, J.; BACHRACH, D. Organizational citizenship
6 behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future
7 research. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.
- 8
9
10 POURGAZ, A.; NARUEI, A.; JENAABADI, H. Examining the relationship of organizational
11 citizenship behavior with organizational commitment and equity perception of secondary school
12 administrators. *Psychology*, v. 6, n. 6, p. 800-807, 2015.
- 13
14
15 RAHIM, M. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of*
16 *Conflict Management*, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.
- 17
18
19
20 RAHIM, M. A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, v. 38,
21 n. 1, p. 81-89, 1985.
- 22
23
24 RAHIM, M.; CIVELEK, I.; LIANG, F. A process model of social intelligence and problem-solving
25 style for conflict management. *International Journal of Conflict Management*, v. 29, n. 4, p. 487-
26 499, 2018.
- 27
28
29
30 REGO, A.; JESUÍNO, J. Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais: um estudo
31 exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 8, n. 1, p. 83-97, 2002.
- 32
33
34 REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas:
35 estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.
- 36
37
38 RIBEIRO, N. Virtuosidade organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania
39 organizacional. Tese de Doutorado, Aveiro: Universidade de Aveiro, 2009.
- 40
41
42 RINGLE, C.; BIDO, D.; DA SILVA, D. Structural equation modeling with the SmartPLS.
43 *Brazilian Journal of Marketing*, v. 13, n. 2, p. 53-76, 2014.
- 44
45
46 SHAHID, A.; AZHAR, S. Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness.
47 *Journal of Management Research*, v. 5, n. 1, p. 250-268, 2013.
- 48
49
50 SILLOTO, C.; ANDRADE, G. Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança
51 em instituições de saúde. In: RIBEIRO, J., SILVA, I., MENESES, R., LEAL, I. (Eds.), 10
52 Congresso Nacional de Psicologia da Saúde. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde,
53 2014, p. 77-86.
- 54
55
56
57
58
59
60

1
2
3
4 SIQUEIRA, M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um
5 modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, 1995.
6
7

8 THOMAS, K. Conflict and negotiation processes in organizations. DUNNETTE, M., HOUGH, L.
9 (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago IL: Rand McNally, 1992,
10 p. 651-717.
11
12

13 TORRES, S. Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial. Dissertação
14 de Mestrado, Porto: FCHS/UEP, 2012.
15
16

17 WANYONYI, B.; KIMANI, C.; AMUHAYA, I. Conflict management styles influencing
18 organizational commitment among Kenya Seed company employees. International Journal of
19 Academic Research in Business and Social Sciences, v. 5, n. 11, p. 265-276, 2015.
20
21
22

23 WATSON, C.; HOFFMAN, L. Managers as negotiators: a test of power versus gender as predictors
24 of feelings, behavior, and outcomes. Leadership Quarterly, v. 7, n. 1, p. 63-85, 1996.
25
26
27

28 29 30 **CONFLITO DE INTERESSES:**

31 Os autores do artigo declaram não haver conflitos de interesse.
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

Apendice 11. Artigo submetido a revista com *referee* (a aguardar avaliação)

Cordeiro, J., Cunha, P. e Lourenço, A. Conflict Management Styles and Organizational Commitment Behaviors: A Study Among Non-Teaching Staff of a Higher Education Institution. *Research in Higher Education*.

Research in Higher Education

Conflict Management Styles and Organizational Commitment Behaviors: A Study Among Non-Teaching Staff of a Higher Education Institution

--Manuscript Draft--

Manuscript Number:	
Full Title:	Conflict Management Styles and Organizational Commitment Behaviors: A Study Among Non-Teaching Staff of a Higher Education Institution
Article Type:	Original Research
Keywords:	Conflict management styles; Organizational commitment behaviors; Higher education institutions; Non-teaching staff.
Corresponding Author:	João Cordeiro, Ph.D. Polytechnic Institute of Setubal, College of Business Administration PORTUGAL
Corresponding Author Secondary Information:	
Corresponding Author's Institution:	Polytechnic Institute of Setubal, College of Business Administration
Corresponding Author's Secondary Institution:	
First Author:	João Cordeiro, Ph.D.
First Author Secondary Information:	
Order of Authors:	João Cordeiro, Ph.D. Pedro Cunha Abílio Afonso Lourenço
Order of Authors Secondary Information:	
Funding Information:	

Abstract: From the perspective of organizational behavior this study aims to analyze the relationship between conflict management styles and organizational commitment in an educational context. In methodological terms, a study was carried out through applying a survey to the non-teaching staff of a higher education institution in Portugal. The data were analyzed through the technique of structural equation modeling. The results revealed that professionals advocate different conflict management styles and feel committed to the organization, especially in terms of affective commitment. The various conflict management styles give rise to different types of organizational commitment: dominating and avoidance styles engender commitment that tends to be continuance; a compromising style produces a commitment tending to be affective and normative; obliging and integrating styles result in undifferentiated commitment behaviors. This study contributes towards the formulation of conflict management and organizational commitment strategies by managers in higher education institutions, supporting the design of the management system based on behaviors at work. Its value lies in its contribution towards a better understanding of the dynamic established between conflict management and the organizational commitment experienced by non-teaching staff in an educational context. Practical implications and suggestions for further research are provided.

TITLE PAGE

Title: Conflict Management Styles and Organizational Commitment Behaviors: A Study Among Non-Teaching Staff of a Higher Education Institution

Name(s) of the author(s): João Cordeiro, Pedro Cunha, Abílio Afonso Lourenço

Authors Affiliation

João Cordeiro | Department of Organizational Behavior and Human Resource Management, School of Business and Administration of the Polytechnic Institute of Setubal, Setubal, Portugal.

Pedro Cunha | Faculty of Human and Social Sciences of the Fernando Pessoa University, Porto, Portugal.

Abílio Afonso Lourenço | Research Unit in Psychology and Education of the Alexandre Herculano School, Porto, Portugal.

E-mail address and telephone number of the corresponding author: João Cordeiro (e-mail: joao.cordeiro@esce.ips.pt) (Tel: +351 933181588)

ORCID ID João Cordeiro: 0000-0002-0831-7892

Abstract

From the perspective of organizational behavior this study aims to analyze the relationship between conflict management styles and organizational commitment in an educational context. In methodological terms, a study was carried out through applying a survey to the non-teaching staff of a higher education institution in Portugal. The data were analyzed through the technique of structural equation modeling. The results revealed that professionals advocate different conflict management styles and feel committed to the organization, especially in terms of affective commitment. The various conflict management styles give rise to different types of organizational commitment: dominating and avoidance styles engender commitment that tends to be continuance; a compromising style produces a commitment tending to be affective and normative; obliging and integrating styles result in undifferentiated commitment behaviors. This study contributes towards the formulation of conflict management and organizational commitment strategies by managers in higher education institutions, supporting the design of the management system based on behaviors at work. Its value lies in its contribution towards a better understanding of the dynamic established between conflict management and the organizational commitment experienced by non-teaching staff in an educational context. Practical implications and suggestions for further research are provided.

Keywords

Conflict management styles, Organizational commitment behaviors, Higher education institutions, Non-teaching staff.

Conflict Management Styles and Organizational Commitment Behaviors: A Study Among Non-Teaching Staff of a Higher Education Institution

Abstract

From the perspective of organizational behavior this study aims to analyze the relationship between conflict management styles and organizational commitment in an educational context. In methodological terms, a study was carried out through applying a survey to the non-teaching staff of a higher education institution in Portugal. The data were analyzed through the technique of structural equation modeling. The results revealed that professionals advocate different conflict management styles and feel committed to the organization, especially in terms of affective commitment. The various conflict management styles give rise to different types of organizational commitment: dominating and avoidance styles engender commitment that tends to be continuance; a compromising style produces a commitment tending to be affective and normative; obliging and integrating styles result in undifferentiated commitment behaviors. This study contributes towards the formulation of conflict management and organizational commitment strategies by managers in higher education institutions, supporting the design of the management system based on behaviors at work. Its value lies in its contribution towards a better understanding of the dynamic established between conflict management and the organizational commitment experienced by non-teaching staff in an educational context. Practical implications and suggestions for further research are provided.

Keywords

Conflict management styles, Organizational commitment behaviors, Higher education institutions, Non-teaching staff.

Introduction

The emergence of new management methods and practices has drawn attention to the importance of studying human behavior within organizations. For several years, researchers in the area of organizational behavior have highlighted the importance of putting the study of

conflict management, and its resolution, at the center of the debate in research into management in general and, more specifically, into organizational behavior and human resources management since, when managed positively and constructively, it can make a decisive contribution to the performance of individuals, groups and organizations (Hussein et al. 2017a).

The study of conflict, while not new, has gathered new momentum against the background of economic, financial, social and even political crisis that we have been experiencing for a number of years at the European and even global level. The impact of this crisis has resulted, inevitably, in an increase in inter- and intra-national and inter- and intra-institutional conflict situations. In order to address this *state of affairs*, where conflict prevails, it is essential that organizations develop new management methods and practices, for and by the people. People are the most important link in this whole process – in order to be successful, organizations need to reinvent themselves with people-centric policies.

This study proposes to bring to the debate an analysis and reflection on the importance of conflict management as a fundamental process in the management of academic institutions. The aim is thus to analyze how the conflict management styles adopted by the professionals lie (or might lie) at the root of different types of organizational commitment behaviors.

Conflict is inevitable within organizations and educational institutions are no exception (Rahim et al. 2018; Hancks 2014). At this level, conflict management represents the way in which people deal with conflict in context, as determined by the contingencies of the situation. In other words, conflict represents an ever-present phenomenon that impacts on all organizational processes and is experienced whenever professionals disagree on given aspects (e.g., processes, procedures, decisions, measures, policies, strategies, etc.) that characterize the institution (Cunha 2008).

Organizational commitment is the bond established between individuals and the organization (Allen and Meyer 2000; Meyer and Allen 1997) and is a determining factor in

their decision to remain a part of it. That is to say, it is an active relationship individuals maintain within and with the organization, in that there is a predisposition to give back to the organization and strive for its success (Silloto and Andrade 2014).

Regarding methodology, following the literature review a study was undertaken using quantitative techniques by means of a questionnaire survey of all the non-teaching staff at a Higher Education Institution in Portugal. Structural equation modeling was used to test the proposed model and its underlying hypotheses.

The contribution made by this theoretical-empirical research is that it furthers understanding of the dynamic established between conflict management and organizational commitment.

At the same time, it contributes to the development and promotion of management policies and practices in general and of human resources management in particular, supported by processes that identify and analyze behaviors and attitudes at and relating to work within an educational context.

Literature Review

Conflict management styles

Conflict management, which encompasses different components and dimensions that allow for its objective assessment, is a fundamental process that forms one of the backbones of organizational management.

It is not easy to define *conflict*. Many authors have reflected on its conceptual structure, proposing a variety of definitions (Rahim 2002; Carnevale and Pruitt 1992, among others). However, it is consistently posited that conflict arises when two or more parties (people, groups, institutions, countries, etc.) confront each other to achieve objectives perceived as being

incompatible, i.e. when one of the parties provokes frustration and irritation in the other (Cunha and Leitão 2016).

With respect to the organizational context, Greenhalgh (1987, cit. in Cunha 2008) suggests that conflict is ubiquitous since it impacts on all organizational processes and is experienced whenever agents in the organization disagree about any of its characteristic themes/areas/processes/procedures.

Historically, there have been three guiding views on conflict (Powell 1992): the *traditional* (all conflicts should be avoided); *human relations* (conflict is natural and inevitable); and *interactionist* (conflict is a positive force essential for the achievement of optimum performance). The second and third views suggest that the construct is much broader at root and involves more than mere identification of its negative aspects. They reveal a more positive and constructive attitude towards conflict, especially with regard to its resolution.

Conflict is a process forged between the parties involved; it arises, develops and becomes entrenched on the basis of a pattern of interaction. It is therefore essential to develop new (cooperative) ways of resolving conflicts (Lapponi 2000). *Constructive conflict management*, which appertains to this view, contemplates a broader context/environment for the emergence of conflict. It is seen as a process of personal and social development and, accordingly, as complex, subjective and specific, with the possibility for constructive intervention (Cunha and Leitão 2016).

In other words, while it is undeniable that conflict does have negative aspects, there is a need for a (re)focusing of analysis, highlighting the positive aspects. If the objectives and targets of the parties involved in the conflict are remotely reconcilable and have any degree of compatibility, then it is possible to develop a spirit of cooperation, compromise, citizenship and mutual aid, allowing for a positive effect that benefits both parties and, as a knock-on effect, the organization itself (Claudino 2012).

Be that as it may, more than defining conflict, our interest lies in focusing on how it can be managed, which will affect its impact on the organization. This is why, whenever conflict occurs, special attention must be paid to managing it such that organizational commitment behaviors are maintained.

Consequently, we believe that analysis of conflict management style is of fundamental importance, with particular reference to the Bidimensional Model of Rahim and Bonoma (1979, cit. in Rahim 1985). Conflict management styles define the way that people deal with conflict and represent a set of benefits and drawbacks arising from the contingencies of the situation. Rahim and Bonoma's model, which is framed in two main dimensions (concern for self and concern for others) posits the existence of different management styles (integrating, obliging, dominating, avoiding and compromising) that largely result from the simultaneous influence of two independent motivations: achieving one's own objectives and/or achieving the other's objectives (Rahim 1985, 2002).

Subsequent research using the Rahim and Bonama model (Rahim 1985) has formed the touchstone for researchers into conflict management styles and the situations to which each style is suited. Standing out among these in terms of exposure and utilization is the approach developed by Thomas (1992).

Conflict management styles should be interpreted as the intentions, whether generic or more specific, of each party during the conflict. The various conflict management styles may take on a structural character and foreground the mechanisms of differentiation and integration. From the inter-relation between the two dimensions (assertiveness and cooperativeness), different conflict management styles can arise, namely: dominating, obliging, compromising, integrating and avoiding (Thomas 1992).

The dominating style – satisfying self-interest to the detriment of the interests of the other – is manifest when the individual aims to achieve their own objectives while sacrificing

those of the other party, seeking to convince the other that their judgment is the correct one (Torres and Cunha 2014). It is characterized by assertiveness rather than cooperation (Cunha and Leitão 2016).

The avoiding style – neglecting the interests of both parties – is manifest when the individual avoids the situation/event liable to engender conflict, leaving said situation/event to take place without taking a stance on any of the interests in the matter (whether their own or the other's) (Torres and Cunha 2014). It is characterized by non-assertiveness and non-cooperation (Cunha and Leitão 2016).

The integrating style – satisfying mutual interests, one's own and that of the other – is manifest through the attempt to reach a joint agreement, in other words, through the effort made to meet the objective(s) and expectations of both parties (Torres and Cunha 2014). It is characterized by assertiveness and cooperation (Cunha and Leitão 2016).

The obliging style – satisfying the interests of the other to the detriment of one's own – is manifest through the willingness to support the other's opinions, in other words, the subject supports and defends the interests and objectives of the other party to the detriment of their own interests and objectives (Torres and Cunha 2014). It is characterized by cooperation and non-assertiveness (Cunha and Leitão 2016).

The compromising style – moderate and mediated satisfaction of one's own objectives and those of the other – is manifest through the attempt to reach a partial/intermediate agreement on accepting the objective(s) or blame (Torres and Cunha 2014). It is characterized by average assertiveness and cooperation (Cunha and Leitão 2016).

Conflict can affect organizations in many ways. Educational institutions, by their very nature, have certain characteristics liable to encourage situations of conflict (inconsistency of duties, roles, opinions and ways of *being and doing* in context, as well as the clash between different means for interpreting these ways of *being and doing* by the various communities in

the educational community), especially during times of change such as the present. The school context, in fostering moments of socialization, constitutes a *social space* of relations and interaction that, not infrequently, are marked by problematic situations between the various players with different values, objectives and perspectives (leaders, teaching and non-teaching staff, students), rendering these institutions vulnerable to conflict (Rahim et al. 2018; Hancks 2014; Alzahrani 2013).

Hence, effective conflict management in higher education institutions is a crucial matter as it can ward off negative consequences. The styles and strategies that professionals employ in conflict management tend to determine, to a large extent, how they feel at and about their work. The agents of these institutions need to be aware of the causes, effects and impacts of conflict such that the different professionals can become increasingly committed to their institution – their level of commitment impacts on productivity, work satisfaction and organizational outcomes (Alzahrani 2013; Longaretti and Wilson 2006).

Organizational commitment behaviors

Organizational commitment can be defined as the intensity and stability of the relationship an individual feel with the organization for which they work, influencing their decision on whether to stay with the organization (Meyer and Allen 1997) and constituting an active relationship they hold within and with the organization, in the sense of working towards its success (Silloto and Andrade 2014). Commitment is often viewed in terms of its relevance as a process that contributes towards developing a performance culture (Shahid and Azhar 2013), with implications on increasing *empowerment* (Kariuki and Kiambati 2017), on reducing staff *turnover* (Ahmad et al. 2010) and on developing a more positive attitude at and relating to work (McFarlane and Tetrick 1991).

The dominant perspective in the analysis of commitment as a multidimensional configuration is the *Three Components Model*, which takes three mindsets into account: affective, normative and continuance (Meyer and Allen 1997). These mindsets are interlinked and should be analyzed concurrently, allowing for a better understanding of the type and extent of the relationship between individual and organization (Makanjee, et al. 2006; Rego and Souto 2004). The affective mindset presupposes the existence of an emotional relationship between individual and organization; the normative mindset presupposes feelings of moral obligation to the organization; the continuance mindset presupposes relations based on cost/benefits analysis (Nascimento et al. 2008; Ferreira 2005).

Higher educational institutions, due to their specific characteristics, tend to foster different levels of organizational commitment, mainly because they bring together individuals with different education/training, categories and careers who work interdependently, providing a seedbed for the clash of different objectives and perspectives

On one hand, the unequal perceived social value of the jobs, work and associated activities between teaching and non-teaching staff, the questions related to division of labor, autonomy in decision making and the correlating different level of responsibility are aspects that are a potential source of differentiated commitment. On the other hand, professionals who take on management positions in the area of education tend more easily to embody the values and objectives of the organization, which are often in harmony with their own, manifesting higher commitment levels.

In this field, several studies have focused specifically on teaching staff (Cordeiro 2014; Bhatla 2013; Hasani et al. 2013). However, there are few studies on the organizational commitment of non-teaching staff in Portugal, calling for a reflection on this reality, especially since these professionals are key players in the design and implementation of processes supporting any organizational strategy.

Organizational commitment, as an instrument underpinning the individual/organization relationship and enabling professionals to perform activities in the name of the organization to which they are committed, has proved to be a determining factor in the development of organizations that results in desirable behaviors for both organizations and staff (Jarros 2007; Rego and Souto 2004; Meyer and Allen 1997; Organ and Ryan 1995). Its (potential) impact on improved organizational efficiency and effectiveness means that it can be deemed a structuring vector in organizational management.

Relationship between conflict management and organizational commitment

Conflict management, when coupled with the drafting and recommending of constructive conflict resolution strategies, can have a positive impact, leading to two-way involvement and commitment behaviors between the organization and its employees.

Opinions on the relationship between conflict management and organizational commitment are many and varied, with results that are not always compatible, there even being some who deny any such relationship (Silloto and Andrade 2014; Ntege 2010). However, this relationship has gained significance with the studies by Nair (2008) on the role of emotions in conflict management, which postulate that involvement in conflict requires professionals to be emotionally connected and, by extension, committed, to the organization.

In this field, Hussein et al. (2017b) carried out a study on the relationship between the conflict management styles employed by professionals at Sana'a University (dominating, integrating, compromising, avoiding and obliging) and the organizational commitment on three levels (individual, group and university), with the findings confirming the use of five conflict management styles, in the following descending order: dominating, avoiding, integrating, compromising and obliging. At the same time, the results also showed that the management styles (integrating, compromising, avoiding and obliging) had a relationship with the levels of

commitment. Similar conclusions were obtained by Al-Jawazneh (2015), who determined that the conflict management styles favored by employees at the pharmaceutical companies in Jordan have a decisive and statistically significant influence on the dimensions of organizational commitment

In this line of approach DeChurch and Marks (2001) and Vigil-King (2000) concluded that the conflict management styles of integrating and compromising tend to generate greater understanding between team members, thus increasing commitment to the organization. Similar results were found by Dobkin and Pace (2006) and Kassim and Ibrahim (2014). The former found significant correlations between the compromising conflict management style and organizational commitment. Kassim and Ibrahim (2014) also found a relationship between conflict management and organizational commitment among bank employees in Penang (Malaysia). They found statistically significant and predictive results for the impact of styles conflict management integrating and compromising on the variation of organizational commitment – employees with evident integrating and compromising styles are more strongly committed to the organization. In this area, Balay (2007) concluded that, both identification/affective and internalization/normative, are significant determinants for the utilization of compromising and integrating strategies.

Wanyonyi et al. (2015) found that three conflict management styles (integrating, accommodating and compromising) showed significant correlations with organizational commitment, while the avoiding and dominating styles tend to have lower commitment levels. Therefore, it recommends the need to institutionalize conflict management policies and practices at the organizational level to generate greater employee participation.

- *Hypothesis 1 (H1)*: the compromising conflict management style has a positive relationship with affective (H1a) and normative (H1b) commitment and a negative one with continuance commitment (H1c).
- *Hypothesis 2 (H2)*: the integrating conflict management style has a positive relationship with affective (H2a) and normative (H2b) commitment and a negative one with continuance commitment (H2c).
- *Hypothesis 3 (H3)*: the obliging conflict management style has a positive relationship with affective (H3a) and normative (H3b) commitment and a negative one with continuance commitment (H3c).

However, forcing style was found to be the only associated of commitment based on compliance/continuance (Balay 2007). The adoption of a competitive and dominant culture in conflict management tends, in this perspective, to be consistently associated with employees who have a strong analytical awareness of the costs of their leaving the organization. This does not mean that individuals with continuance commitment respond with lower performance levels. A competitive conflict management culture linked with continuance commitment is not infrequently associated with positive performance at work for both individuals and groups (Pruitt and Carnevale 1993). While the relationship lasts, meeting individual needs and expectations in terms of financial recompense, status and autonomy tends to affect continuance commitment, which is the result of an individual assessment of the related benefits and costs (Al-Jawazneh 2015).

Likewise, the conclusions of Silloto and Andrade (2014) in a study of leaders (heads of services/teams) at a private health institution. They only identified one relationship with the dominating style, which was the style most utilized by the leaders with continuance commitment. In this perspective, it can be stated that with a more competitive and dominating

attitude to conflict management there is a greater propensity for employee perception of themselves as an integral part of the organization to come to the fore in light of the exchanges concluded - the competitive style generally presupposes solutions and processes requiring a more instrumentalized relationship between the individual and the organization.

- *Hypothesis 4 (H4)*: the dominating conflict management style has a positive relationship with continuance commitment (H4a) and a negative one with affective (H4b) and normative (H4c) commitment.

Finally, the conflict management style of avoidance tends to be the least influential in the development of organizational commitment behaviors. This situation is corroborated by the studies of DeChurch and Marks (2001) and Vigil-King (2000) for whom this type of conflict management tend to generate a lower understanding among the members of a team, thus decreasing the organizational commitment. With a similar approach, Kassim and Ibrahim (2014) considered that the obliging and avoiding styles have a negative effect on employee commitment to the organization. This effect will tend to be felt mainly at the affective and normative commitment level.

For Hussein et al. (2017a), Wanyonyi et al. (2015) and Balay (2007), developing a posture of conflict avoidance can constitute a barrier to its resolution, as such a posture encourages the growth of merely individual behavior, to the detriment of a collective approach and this tends to lead to negative associations with organizational commitment.

- *Hypothesis 5 (H5)*: the avoiding conflict management style has a positive relationship with continuance commitment (H5a) and a negative one with affective (H5b) and normative (H5c) commitment.

Well-managed conflicts between professionals can lead to their increased commitment to the organization, by boosting their participation, identification and involvement with it, while unresolved or inefficiently managed conflicts will tend to increase employees' desire and propensity to leave the organization (Hussein et al. 2017a). It can thus be stated that conflict management and organizational commitment are closely related and fundamental in the process of assessing the contribution of different employees in maximizing both individual and organizational results.

Method

Based on the literature review, the research problem was defined by the research question: *what inter-relations exist between constructive styles of conflict management and organizational commitment behaviors?*

The research method used was a quantitative analysis (Field 2009) supported by a questionnaire survey to define the relationship between conflict management and organizational commitment.

Conceptual model

The analysis model of this research aimed to study the relationship between conflict management styles and the types of organizational commitment.

The conflict management styles (dominating, obliging, compromising, integrating and avoiding) are the independent variables, while the types of organizational commitment (affective, normative, continuance) are the dependent variables (see Figure 1).

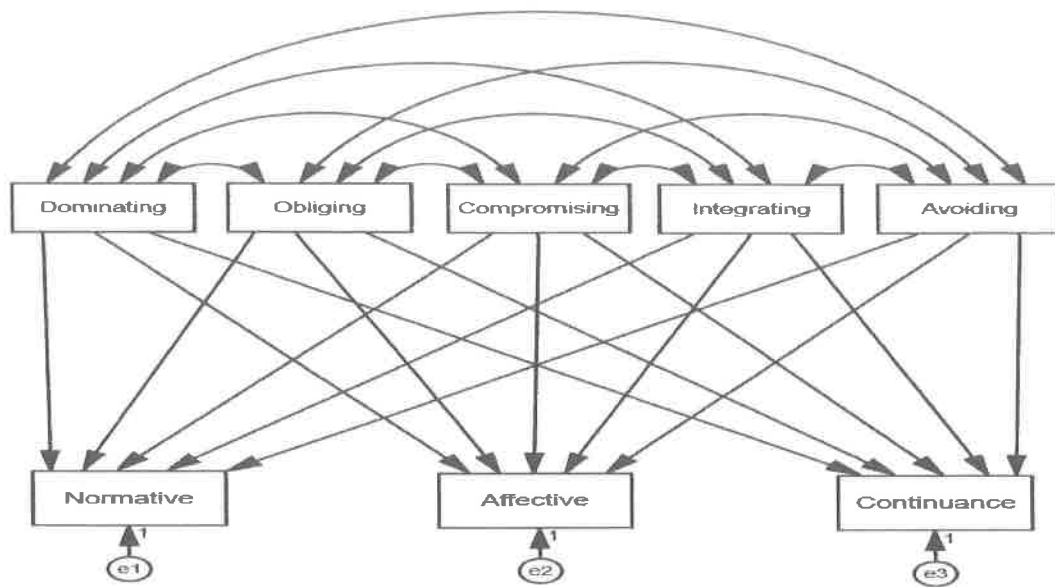


Fig. 1 The study conceptual model.

Key: Letter (e) followed by a number (1, 2, 3) designates the measurement error in the observable variable.

Taking into account the theoretical background presented, structural equation modeling (SEM) was used to test the hypotheses.

Case description, procedure and sample

The study is centered on the employees (managers and non-teaching staff) at a public Higher Education Institution from Portugal, founded in 1979. It has approximately 6000 students and is made up of five colleges whose activities are coordinated by Central Services: two in the area of technology, one in education, one in business sciences and one in health. It also has a Student Support Services Unit to provide assistance in matters such as grants and accommodation. The Institution employs 187 non-teaching staff broken down as follows: 23 senior managers; 4 middle managers; 35 senior officers; 17 I.T. specialists; 82 technical assistants and 26 operational assistants.

Given the innovative nature of the study in Portugal, it was preferred at this stage to use a convenience sample to obtain information about trends and results on the subject. This option

was mainly due to the ease of access, the proximity of the context under analysis and the difficulty in compiling all sample units (Hair et al. 2010). At the same time, this option was chosen because of its greater suitability for understanding complex social phenomena, such as the analysis of conflict and commitment in a specific education-related context.

Despite its limitations, such as the impossibility of generalizing the results, this type of sample allows us to obtain pertinent information when there are no fundamental reasons that differentiate individuals from the sample and those that make up the total population (Hair et al. 2010). This seems to be the case in this study. There was concern about considering an institution and a sample that has some similarities with the population in some of the sociodemographic and professional variables considered (e.g., different educational qualifications, from management functions to operational functions, different age groups, high levels of seniority in the organization, and job security). In this sense, we believe that this sample does not represent a systematic deviation from the total population, and therefore does not produce distorted results.

Data collection was via the survey. The survey, with prior authorization from the president of the institution, was conducted via the *LimeSurvey* platform between February and March of 2018. The answers to the different sections of the survey could be recorded, allowing it to be completed at different times throughout the months in which it was applied. In this sense, we can consider that the data are cross longitudinal rather sectional which makes it possible to determine direction of causality.

Since during the period of survey application 9 workers were absent from service due to medical reasons, a total of 178 non-teaching employees received information including an invitation form with a participation code to access the survey, a description of the goal of project and a general description of the data collection procedure. They were informed about the anonymity and confidentiality of the data-collection and analysis process. Therefore, our final

sample consisted of 127 participants, corresponding to a response rate of 71.3%. The respondents are considered individually (were not clustered into groups) to ensure the assumption of independent observations. The data were analyzed in SPSS/AMOS25 (Pestana and Gageiro 2014).

Of the 127 participants included in the analyses, 76% were females and 34% were males. Most respondents aged between 40 and 49 years old (51.2%), approximately 32% are over 50 years old, and 16.5% are between 30 and 39 years old. The sample was fairly educated, ranging from Basic Diploma to PhD (35.4% basic diploma, 36.2% graduates, 14.2% master, and 14.2% PhD). Participants held a variety of professional categories (38.6% technical assistants, 18.9% managers, 38.6% senior officers, 8.7% operational assistants, and 7.1% I.T. specialists. The majority of the participants are a long-term employee (55.1% have worked for the institution for over 16 years), has a contract of work in public functions for undetermined time (91% has an effective contract) and belong to the Central Services – Administration, Presidency, Divisions, Units (54.3%).

Instrument and data analysis

To analyze the *conflict management styles*, the survey developed by Jesuíno (1992) that references Thomas' model (1992) was used. The survey has 25 items divided into five dimensions in a *Likert* type 5 point formation (from 1 = never to 5 = always): 5 integrating dimension items (e.g., openly addresses the question); 5 compromising dimension items (e.g., seeks a compromise); 5 dominating dimension items (e.g., tries to get their own way); 5 obliging dimension items (e.g., tries not to argue); 5 avoiding dimension items (e.g., ignores the conflict). *Organizational commitment* was analyzed with recourse to a survey using Meyer and Allen's (1997) three component commitment model, as tested and adapted to the Portuguese reality by Nascimento et al. (2008). This scale has 19 items distributed over three dimensions, in a *Likert* type 5 point formation (from 1 = totally disagree to 5 = totally agree):

6 items in the affective dimension (e.g., this Organization has great personal significance for me); 7 items in the continuance dimension (e.g., it would be materially very damaging for me to leave this Organization just now, even if I could); 6 items in the normative dimension (e.g., I feel that I have a great duty to this Organization).

The questions were phrased in such a manner so as to infer causal direction between conflict management styles and organizational commitment behaviors. The reliability of the conflict management and organizational commitment variables and the validity of the hypothetical causal relations were tested using SEM. The main objective of this is to test the validity of theoretical models, identifying and detailing the relationships between many variables (Ringle et al. 2014). The SEM assumes that the researcher provides various information (eg, variables, effects of the relationship between variables, directions of these effects) and the relationships between variables reveal the hypotheses of the study. Although there are no similar studies in Portugal, in order to make a relational analysis between conflict management and organizational commitment, which is supported by theoretical and empirical support from other studies at international level, in this study the SEM is understood as a confirmatory technique whose main objective is to confirm or to deny the formulated hypotheses.

This model takes into consideration the integration of a multiplicity of latent endogenous and exogenous variables, which are analyzed from other directly observed variables called manifest variables, simultaneously allowing for the analysis of relationships existing between the latent variables. In hermeneutic terms, in analyzing the structure of relationships expressed in a series of equations, a good overall fit for the hypothetical model tested means that the relations or effects that it suggests are confirmed (Ringle et al. 2014).

Results

Validation of the instrument

First the reliability of the scales' internal consistency was tested. The results demonstrated good reliability coefficients for conflict management styles as follows: integrating ($\alpha = 0.829$), compromising ($\alpha = 0.920$), dominating ($\alpha = 0.802$), obliging ($\alpha = 0.902$) and avoiding ($\alpha = 0.860$), with a value of 0.710 for the overall scale. The results also produced good reliability coefficients for organizational commitment: affective ($\alpha = 0.963$), normative ($\alpha = 0.899$) and continuance ($\alpha = 0.859$), with a value of 0.785 for the overall scale.

Later, to analyze the internal consistency of each construct's indicators, composite reliability was tested using confirmatory factor analysis. The results confirmed that the indicators fall into the respective dimensions. With regard to conflict management, the indicators show factor weightings spread between 0.580 (Strenuously seeks to resolve the problem – Dominating Conflict Management) and 0.890 (Yields a little to receive something in return – Obliging Conflict Management). As for commitment, the indicators showed factor weightings spread between 0.510 (My life would be affected if I decided to leave this Organization just now – continuance commitment) and 0.898 (I feel like a family-member in this Organization – affective commitment).

With respect to the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sampling adequacy test and Bartlett's test of sphericity, statistical analysis of the scales revealed goodness of fit and, in both cases, excellent explained variances were found as follows: for conflict management, KMO (0.857) and Bartlett Sphericity ($\chi^2_{(300)} = 1981.778$; $p < 0.001$) with explained total variance of 68.33%, for organizational commitment, KMO (.893) and Bartlett ($\chi^2_{(171)} = 1860.527$; $p < 0.001$), with explained total variance of 69.70%.

Structural model

The data having been collected and validity of the scales established the descriptive data analysis was then conducted for the dimensions in the model (see Table 1). In respect of the normality of variables included in the model, the data were found to accord with the criteria of Finney and DiStefano (2013), for whom 2 (asymmetry) and 7 (Kurtosis) are the maximum values allowed, respectively. This being so, model fit could then be evaluated.

Table 1 Descriptive statistics of model variables.

Variables	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Asymmetry	Kurtosis
Integrating Conflicts	1.00	5.00	3.32	0.831	-0.399	-0.543
Obliging Conflicts	1.00	5.00	3.54	0.738	-0.291	-0.452
Compromising Conflicts	1.00	5.00	3.57	0.964	-0.535	-0.958
Dominating Conflicts	1.00	5.00	3.17	0.577	-0.240	-0.400
Avoiding Conflicts	1.00	5.00	2.92	1.097	0.451	-1.049
Affective Commitment	1.00	5.00	3.79	1.092	-0.601	-0.528
Continuance Commitment	1.00	5.00	3.09	0.656	-0.086	-1.101
Normative Commitment	1.00	5.00	3.32	0.791	-0.388	-0.659

The results indicate that the employees in this institution favor diverse conflict management strategies and are, overall, committed to the organization. In both dimensions all of the variables were found to have values higher than the mean (2.50), especially in the case of individuals who favor compromising (3.57) and obliging (3.54) conflict management strategies and mainly experience affective commitment (3.79).

The structural equations for the two constructs were then analyzed so as to estimate the adjustment measures for the proposed model (see Figure 2). Based on the causal relations posited, which were derived from the literature review, it was considered that conflict

management styles influence organizational commitment behaviors in their different dimensions. Empirical assessment of contrast results for the model was based on simultaneous analysis of two aspects: the overall adjustment level for the model and the significance of the regression coefficients.

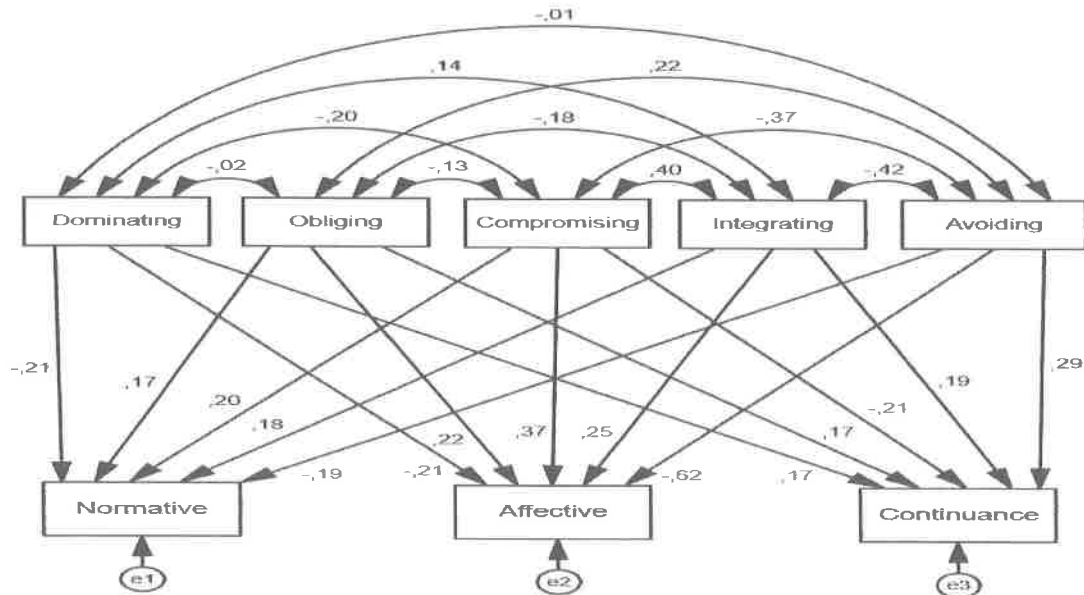


Fig. 2 Path diagram of the causal relations model with standardized values.

Key: The letter (e) followed by a number (1, 2, 3) corresponds to the measurement error of the observable variable.

In light of the most utilized indices in SEM and the respective minimum adjustment values, the values obtained in the overall goodness of fit indices for the analytic model were judged to be robust: [$\chi^2_{(4)} = 4.995$; $p < 0.288$; $\chi^2/df = 1.249$; GFI = 0.989; AGFI = 0.902; CFI = 0.998; TLI = 0.986; NFI = 0.990; RMSEA = 0.044 (0.000 – 0.148); CN = 240 (0.05) – 335 (0.01)], confirming the hypothesis that the model represents the relations between the variables considered in the empirical matrix.

On interpreting the covariances for the conflict management dimensions, one can infer from the sample that the individuals adopting a more competitive style have lower tendencies

for avoiding ($\beta = -0.01$, $p = \text{n.s.}$), higher for integrating ($\beta = 0.14$, $p = \text{n.s.}$), lower for compromising ($\beta = -0.20$, $p < 0.05$) and lower for obliging ($\beta = -0.02$, $p = \text{n.s.}$). Those with higher scores for obliging prove to have higher scores for avoiding ($\beta = 0.22$; $p < 0.05$), lower for integrating ($\beta = -0.18$, $p < 0.05$) and are less compromising ($\beta = -0.13$, $p < 0.05$). Those adopting a more compromising style in conflict management have less avoiding behavior ($\beta = -0.37$, $p < 0.01$) but are more collaborative ($\beta = 0.40$, $p < 0.01$). Those managing conflicts in a more collaborative way tend to favor a less avoiding style ($\beta = -0.42$, $p < 0.01$).

The majority of the covariances for conflict management present statistically significant values. However, when the dominating style is compared to the avoiding, integrating and obliging styles, the values are not statistically significant. The same can be seen between the obliging and compromising management styles.

The dimensions of conflict management (dominating, obliging, compromising, integrating and avoiding) explain 96.1% of affective commitment, 22.8% of continuance commitment and 24.2% of normative commitment.

From the analysis of table 2 and figure 2 it can be concluded that the hypotheses formulated to direct the specifications were all confirmed except for H2 (in subparagraph H2c – the integrating conflict management style has a negative relationship with continuance commitment) and H3 (in subparagraph H3c – the obliging conflict management style has a negative relationship with continuance commitment). In this study the values indicate that those with an integrating and obliging conflict management style have a positive continuance type commitment with the organization ($\beta = 0.19$, $p < 0.05$ and $\beta = 0.17$, $p < 0.05$ respectively).

Table 2 Contrast matrix of covariance structure hypothesized for the sample.

Hypotheses			Non-standardized Values	Standardized Values	Error of Estimation	Significance Level	
H1a	Compromising CM	→→	Affective OC	0.306	0.369	0.017	0,000**
H1b	Compromising CM	→→	Normative OC	0.229	0.204	0.102	0.025*
H1c	Compromising CM	→→	Continuance OC	-0.313	-0.207	0.138	0.024*
H2a	Integrating CM	→→→	Affective OC	0.263	0.250	0.022	0,000**
H2b	Integrating CM	→→→	Normative OC	0.260	0.182	0.131	0.047*
H2c	Integrating CM	→→→	Continuance OC	0.356	0.186	0.178	0.045*
H3a	Obliging CM	→→→	Affective OC	0.243	0.216	0.020	0,000**
H3b	Obliging CM	→→→	Normative OC	0.259	0.170	0.122	0.034*
H3c	Obliging CM	→→→	Continuance OC	0.348	0.170	0.165	0.035*
H4a	Dominating CM	→→→	Continuance OC	0.298	0.169	0.145	0.040*
H4b	Dominating CM	→→→	Affective OC	-0.203	-0.209	0.018	0,000**
H4c	Dominating CM	→→→	Normative OC	-0.272	-0.207	0.107	0.011*
H5a	Avoiding CM	→→→	Continuance OC	0.463	0.291	0.143	0.001**
H5b	Avoiding CM	→→→	Affective OC	-0.541	-0.618	0.018	0,000**
H5c	Avoiding CM	→→→	Normative OC	-0.222	-0.188	0.105	0.035*

* - Correlation coefficients significant at 0.05 level (two-tailed).

** - Correlation coefficients significant at 0.01 level (two-tailed).

Direct interpretation of the model produced several conclusions on conflict management. Employees with greater dominating and avoiding styles tend to reveal more continuity ($\beta = 0.17$, $p < 0.05$ and $\beta = 0.29$, $p < 0.01$, respectively) less normativity ($\beta = -0.21$, $p < 0.05$ and $\beta = -0.19$, $p < 0.05$, respectively) and affectivity ($\beta = -0.21$, $p < 0.01$ and $\beta = -0.62$, $p < 0.01$, respectively) in their organizational commitment behaviors. Employees who favor a more obliging and integrating style tend to exhibit more normative ($\beta = 0.17$, $p < 0.05$ and $\beta = 0.18$, $p < 0.05$, respectively), affective ($\beta = 0.22$, $p < 0.001$ and $\beta = 0.25$, $p < 0.01$, respectively)

and continuity ($\beta = 0.17, p < 0.05$ e $\beta = 0.19, p < 0.05$, respectively) type organizational commitment behaviors. Finally, those with a more compromising style prove to have organizational commitment behaviors that are more affective and normative ($\beta = 0.17, p < 0.001$ and $\beta = 0.20, p < 0.05$, respectively) and less continuance ($\beta = -0.21, p < 0.05$). It should be noted that all of the relationships between the variables are statistically significant, albeit with different regression weightings.

Analysis of the *Pearson Correlation Coefficient* (r) revealed that most of the model dimensions are interrelated and statistically significant (see Table 3).

Table 3 Pearson correlation coefficient between the model's dimensions.

	Compromising CM	Integrating CM	Obliging CM	Dominating CM	Avoiding CM	Affective OC	Normative OC	Continuance OC
Compromising CM	1							
Integrating CM	0.403**	1						
Obliging CM	-0.130	-0.180*	1					
Dominating CM	-0.197*	0.136	-0.018	1				
Avoiding CM	-0.369**	-0.416**	0.220*	-0.005	1			
Affective OC	0.708**	0.585**	-0.009	-0.248**	-0.805**	1		
Normative OC	0.366**	0.284**	0.073	-0.225*	-0.300**	0.442**	1	
Continuance OC	-0.295**	-0.027	0.224*	0.231**	0.327**	-0.318**	-0.150	1

* - Correlation coefficients significant at 0.05 level (two-tailed).

** - Correlation coefficients significant at 0.01 level (two-tailed).

The correlation values vary between very weak (r from 0.000 to 0.200), weak (r from 0.200 to 0.399), moderate (r from 0.400 to 0.699) and strong (r from 0.700 to 1.000), as per

Pestana and Gageiro (2014), with most having statistical significance. The correlations with the highest statistical significance were found between affective organizational commitment and the conflict management styles of avoiding ($r = -0.805$, $p < 0.01$), compromising ($r = 0.708$, $p < 0.01$) and integrating ($r = 0.585$, $p < 0.01$); between normative and affective organizational commitment ($r = 0.442$, $p < 0.01$); and between the integrating conflict management style with those of avoiding ($r = -0.416$, $p < 0.01$) and compromising ($r = 0.403$, $p < 0.01$). It can also be seen that the compromising and avoiding conflict management styles and affective organizational commitment are the dimensions exhibiting the greater number of associations with other dimensions in the model. In turn, the obliging conflict management style exhibits the fewest correlations.

These results broadly confirm those obtained in the path diagram of causal relations between the variables included in the model.

Discussion

This research has highlighted the pertinent results that should be discussed together with the contribution of other studies. Firstly, a relationship (positive or negative) does exist between the conflict management strategies and the organizational commitment felt by employees of the institution – the employees feel different types of commitment (affective, normative and continuance) to the institution, acting according to patterns defined by the different conflict management styles. This is consistent with studies that have found a correlation between conflict management styles and commitment behaviors (Hussein et al. 2017b; Al-Jawazneh 2015; Kassim and Ibrahim 2014; DeChurch and Marks 2001).

With regard to conflict management, the style most favored by the non-teaching staff is the compromising style (3.57), followed by the obliging (3.54) and integrating (3.32) styles. The finding that subjects seemed to prefer compromising, obliging and integrating may reflect a tendency for subject to report using prosocial strategies more so than antisocial ones (even

though they may engage in antisocial strategies in actual instances). This, according to Cunha and Leitão (2016) and Torres and Cunha (2014), reveals a greater propensity for developing strategies based, above all, on cooperation and conciliation, with the aim of accommodating the behaviors, attitudes and interests of both parties.

With regard to organizational commitment, the affective component is the most prevalent (3.79), followed by the normative (3.32). The non-teaching staff are essentially at the institution because they like it and want to stay there because they feel emotionally attached and because they believe it is the right thing to do, revealing loyalty and dedication (Ferreira 2005) and a more positive attitude to work (McFarlane and Tetrick 1991). This leads to better results at both individual and organizational levels (Shahid and Azhar 2013).

The SEM and correlation coefficient results indicate a statistically significant relationship between the commitment dimensions and the conflict management styles, albeit with different regression weightings: on one hand, employees with a greater propensity for compromising, integrating and obliging in conflict management tend to have higher levels of organizational commitment; on the other hand, employees with avoiding and dominating styles tend to have lower levels of commitment to the organization (especially affective and normative commitment).

As for the dominating and avoiding conflict management styles, a positive correlation was found with continuance commitment and a negative one with affective and normative commitment. A greater tendency could be observed among employees favoring competitive and avoiding strategies to developing commitment behaviors geared to defending their own interests to the detriment of those of others. Their goal, ultimately, is to realize their own objectives, strategies and interests. This result is consistent with the leading view on continuance commitment, whereby the individual who is focused on a continuance type relationship based on possible benefits and/or costs is also focused on implementing a strategy

to prevent the personal and professional damages that such a relationship could cause, avoiding conflict (Silloto and Andrade 2014). Since their identification with the organization is less emotional and moral, their strategy is based in a more passive stance or even one of distancing themselves from (potential) conflict situations.

The positive impact of this form of conflict management in continuance commitment derives more from meeting the needs and expectations of the individual in respect of tangible and intangible rewards (e.g., financial, status, autonomy, power) (Al-Jawazneh 2015) than from any emotional factors or feelings of moral obligation. When a dominating and avoiding response is favored towards conflict, this creates a barrier to its effective resolution. Selfish behaviors become apparent, benefiting the individuals while having a negative relationship with overall organizational commitment. This result is in agreement with the conclusions in Hussein et al. (2017a), Wanyonyi et al. (2015), Balay (2007), DeChurch and Marks (2001) and Vigil-King (2000).

As for the integrating and obliging conflict management styles, a positive correlation was found with predictive significance for explaining the three types of organizational commitment. The tendency is for staff who employ these two types of strategy to develop commitment behaviors that seek to defend the interests of both or, primarily, the objectives, strategies and interests of others. In opting for a conflict management strategy centered on cooperation, employees tend to base their activity on mixed feelings of affectivity, opportunity and moral obligation towards the organization. Their work is enriched as they maximize their efforts so that the organization can carry out its mission and achieve its goals, in a culture of reciprocal cooperation, supporting others and the organization.

Conflict, when managed with an integrating and obliging attitude, produces a positive attitude in individuals, one of greater understanding, willingness and acceptance, with increased organizational commitment (Hussein et al. 2017b; Wanyonyi et al. 2015; DeChurch and Marks

2001; Vigil-King 2000). In other words, when the effort is made to resolve antagonistic viewpoints using integrating and obliging techniques, employees tend to work more efficiently, create stronger bonds and generate greater trust, with collective behaviors being prominent in conflict management (Hussein et al. 2017a).

Finally, regarding the compromising conflict management style, the results reveal a positive relation with affective and normative commitment and a statistically significant negative relation with continuance commitment. This suggests that those who exhibit a moderate attitude regarding involvement, engagement and concern with meeting the needs and interests of both parties in resolving the conflict, also exhibit less of a tendency to develop behaviors based on the utilitarian premise of commitment.

When full consensus cannot be achieved through an integrating and/or obliging strategy, due to the nature of the conflict and the interests in question, a partial agreement will be sought. The possibility of achieving compromise with the other employees can thus prove a good, albeit temporary, solution (Al-Jawazneh 2015).

The compromising conflict management style inevitably boosts organizational commitment, as it fosters a more fruitful understanding between the different employees, encouraging them to work together to better manage and resolve any conflicts between them (Dobkin and Pace 2006). As a result of this, their commitment to the organization tends to grow, especially at the affective and normative level. When they adopt a more proactive attitude in conflict management, individuals with compromising strategies exhibit a reduced continuance type connection, as they feel pushed to develop actions of a strategic tactical and operational nature, with a view to finding an effective solution for resolving the conflict. This makes the employees feel that they are an integral part of the organization; they feel involved with it, exhibiting a reduced propensity for adopting an attitude based on the utilitarian premise in the

individual/organization relationship. This result concurs with the findings of Hussein et al. (2017b), Kassim and Ibrahim (2014), Balay (2007) and Dobkin and Pace (2006).

Conclusions

The emergence of new people-oriented management styles has highlighted the importance of studying human behavior in organizations. The objective of this study was to analyze the relationship between conflict management and organizational commitment for the non-teaching staff of a higher education institution.

In addition to be a place for the acquisition of knowledge and skills, educational institutions are a dynamic and complex space, conducive to studying behaviors at and towards work – in the current context of socioeconomic change they provide a privileged scenario for improving qualifications and developing individual and organizational skills.

The interest in studying conflict management and organizational commitment in higher education institutions arose, essentially, from the important role these organizations play in societies, fundamentally structuring social dynamics via the systemization and consolidation of policies centered on the improvement of qualifications and the development of skills with a view to improving individual and organizational performance. A number of studies have been carried out in this area for teaching staff but there has been less research centered on non-teaching staff. The importance of these professionals has been effectively recognized by all players in the academic sphere and in the business environment that has close dealings with these institutions. The non-teaching staff make an undeniable contribution to the running of these institutions because, on one hand, they ensure the implementation of administrative, technical and strategic processes and, on the other hand, they establish points of contact with the teaching staff, helping to create dynamics that allow these institutions to leverage their position as strategic agents in the regional development of the country.

Our findings show that conflict management styles significantly influence the types of organizational commitment experienced by non-teaching staff in the higher education institution. Overall, those professionals whose strategy is based on compromising, integrating and obliging conflict management styles, more recurrently and spontaneously favor affective and normative commitment behaviors. Professionals with an avoiding and dominating strategy tend to develop, above all, continuance commitment behaviors.

Hence, if it is acknowledged that conflict management has an impact on organizational development – contributing towards the organization achieving its goals and improving its results – and that underlying organizational commitment there is a way of being and behaving, then it must also be acknowledged that the organization ought to make greater gains when the managers define/implement policies/practices that are centered on the simultaneous development of conflict management and organizational commitment strategies.

Managing people is an art. Managing conflict is a challenge. Conflict is a process that can have positive and/or negative effects, depending on how it is managed. Depending on the situation, managers should use the different conflict resolution strategies (especially integrating, compromising and obliging) so as to maximize their positive effects, with a view to establishing an effective relationship with the workers, involving them and increasing their commitment levels. Only then can employees feel included, valued and respected, improving the nature of their duties and, by the same token, contributing to improved personal and organizational performance.

Theoretical and practical implications

Regarding the theoretical implications, this study aims to systematize an analytical model enabling a reflexive understanding of the relationship between constructive conflict management and the organizational commitment behaviors of a specific professional group in the education area – non-teaching staff. It therefore contributes towards formulating a new

insight, based on an inter-relational perspective of the phenomenon to be studied in an educational context, clarifying its true multidimensional and multidisciplinary nature.

In terms of practical implications, this study can assist the managers of higher education institutions in the formulation of conflict management strategies and organizational commitment, based on a multiple, relational and reflexive approach, supporting the design of management systems based on organizational behavior.

At the same time, the study has also contributed towards making employees more aware of the importance of designing professional training programs based on developing conflict management skills and organizational commitment behaviors. We would therefore suggest that this kind of institution should plan conflict management and commitment programs for their employees, incorporating them in the organization's strategy. In presenting these programs as strategic pillars to develop and support the organization, they are at the same time giving them greater importance and visibility, which will allow employees to achieve more effective (proactive and opportune) conflict management and develop positive ways of engaging and becoming involved with the organization.

In this respect, the study results presenting the different impacts of combining each conflict management style with each dimension of commitment for these professionals, reveal the complex situations faced by educational institutions, in terms of management in general and human resources management in particular. This means that they have to find better alternatives and solutions for the different situations to be dealt with in managing human behavior in organizations.

In order that professionals can manage conflicts with higher levels of quality in an effective and efficient manner, greater effort is recommended in the ongoing development of inter-personal skills, promoting more positive interactions between individuals and between work teams. This process could be operationalized through an increasingly better insight into

conflict, that is to say, a greater understanding of the strengths, weaknesses, opportunities and threats underlying each conflict management style. It thus calls for gradual, ongoing work to apply it correctly in each concrete situation.

Raising awareness among individuals about accepting professional diversity, which is such a feature of this type of institution and about their different ways of being and behaving in context, thus allows for better management of conflict situations. This greater acceptance will tend to lead to the implementation of strategies to encourage closer relationships between individuals, increasing their identification with and commitment to the organization. Committed professionals need to work in flexible, healthy environments, based on an “open door” policy that enhances positive interpersonal relationships. That is why, although conflict forms an integral part of the organizational routine, the way in which it is managed is extremely important for organizations in order to bring out the aspects that are beneficial to them.

Originality, limitations and suggestions for future research

This study differs from others in that it is the first in Portugal to analyze the relationship between conflict management and the three dimensions of organizational commitment (affective, normative and continuance). Also, the sample group consists of the non-teaching professionals of a Portuguese Higher Education Institution, analyzing their different professional categories, when the majority of national studies focus their attention, essentially, on teaching staff.

This study has some limitations. First, since the study focused on one specific case with the use of a non-probabilistic sample, the findings cannot be generalized. Second, we collected the data with a single source and hence the correlations may raise concerns about common method bias. To minimize these effects, the survey was answered at different times throughout the months of March and April, giving it a longitudinal matrix. Third, the sample size was relatively small and composed primarily of women. However, to meet the objectives, and to

determine whether prior patterns are replicated, the sample have some similarities with the population in some of the sociodemographic and professional variables considered.

Further studies should therefore be carried out in particular contexts associated with other institutions within the subsystems of university and polytechnic higher education so as to consolidate knowledge on the relationship between the conflict management styles and organizational commitment behaviors of their employees. It would also be interesting to analyze the impact of the sociodemographic and professional variables on these two dimensions.

Conflict of Interest

The authors of this article declare no conflict of interest.

References

- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, M., & Shad, I. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 585-591.
- Al-Jawazneh, B. (2015). Conflict handling styles and employees' commitment at the pharmaceutical companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 141-151. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p141>.
- Allen, N., & Meyer, J. (2000). Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment* (pp. 285–314). Springer, Boston: MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13.
- Alzahrani, M. (2013). *A comparative study of the relationships between conflict management styles and job satisfaction, organizational commitment, and propensity to leave the job*

- among Saudi and American universities' faculty members. PhD Dissertation, Florida: Florida Atlantic University Boca Raton.
- Balay, R. (2007). Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables. *Asia Pacific Education Review Copyright 2007 by Education Research Institute*, 8(2), 321-336. <https://doi.org/10.1007/BF03029266>.
- Bhatla, B. (2013). Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges w.e.f. Lucknow. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 116-123.
- Carnevale, P., & Pruitt, D. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002531>.
- Claudino, A. (2012). *Relação entre assertividade e estilos de gestão de conflito: estudo exploratório numa amostra de professores*, (Master's Dissertation in Education Psychology), Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. In Jesus, C. Baptista & F. Serra (Eds.), *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo*, (pp. 7-21). TMS Conference Series: Recursos Humanos. Faro: Escola Superior de Gestão e Hotelaria, Universidade do Algarve.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação* (2nd ed.). Porto: Edições Asa.
- Cunha, P., & Leitão, S. 2016. *Manual de gestão construtiva de conflitos*. 3rd edition, Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- DeChurch, L., & M. Marks. (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>.
- Dobkin, A., & Pace, C. (2006). *Communication in a changing world: an introduction to theory and practice*. New York: McGraw Hill.

- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*, (Doctoral Thesis in Business Sciences), Braga: Universidade do Minho.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Finney, S., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation models. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *A second course in structural equation modeling* (pp. 439-492), (2nd ed.). Publisher: Information Age.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Hancks, M. (2014). *Faculty perceptions of conflict with administrators: an analysis of the associations between the nature of conflict and positive and negative outcomes* (Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 75 (2-A) (E).
- Hasani, K., Boroujerdi, S., & Sheikhesmaeili, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, 1(4), 452-470. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0026-3>.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y., & Hassan, Y. (2017a). Conflict management styles and organizational commitment: the conceptual framework development. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 5(1), 86-97. <http://www.ijrmst.org/download/vol5no1/paper12.pdf>.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y., & Hassan, Y. (2017b). The relationship between conflict management styles and organizational commitment: a case of Sana'a university. *American Journal of Science and Technology*, 4(4), 49-66. <https://www.aascit.org/journal/ajst>.

- Jarros, S. (2007). Meyer & Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfai 24 Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 1-20.
- Jesuino, J. (1992). *A negociação: estratégias e táticas*. Lisbon: Texto Editora.
- Kariuki, A., & Kiambati, K. (2017). Empowerment, organizational commitment, organization citizenship behavior and firm performance. *Management Studies*, 5(4), 290-300. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2017.04.003>.
- Kassim, M., & Ibrahim, H. (2014). Conflict management styles and organizational commitment: a study among bank employees in Penang. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 45-53.
- Lapponi, S. (2000). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivência. *Contextos Educativos: Revista de Educación*, 3, 91-106. <http://dx.doi.org/10.18172/con.466>.
- Longaretti, L., & Wilson, J. (2006). The impact of perceptions on conflict management. *Educational Research Quarterly*, 29(4), 3-15.
- Makanjee C., Hartzler, Y., & Uys, I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2005.04.005>
- McFarlane-Shore, L., & Tetrick, L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>.
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359-381. <https://doi.org/10.1108/10444060810909301>.

- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Ntege, F. (2010). *Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational citizenship behavior: a case of Kyambogo university*, (MA Dissertation), Uganda: Kyambogo University.
- Organ, D., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4) 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (6th ed.). Lisbon: Edições Sílabo.
- Powell, M. (1992). Conflict in the context of education in building ethics. In P. Fenn & R. Gameson (Eds.), *Construction conflict management and resolution* (pp. 389-399). London: Routledge.
- Pruitt, D., & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in social conflict*, Buckingham, England: Open University Press.
- Rahim, M. (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>.
- Rahim, M. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89. <https://doi.org/10.1177/001872678503800105>.
- Rahim, M., Civelek, I., & Liang, F. (2018). A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 487-499. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2017-0055>.

- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300004>.
- Ringle, C., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.
- Shahid, A., & Azhar, S. (2013). Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250-268. <https://doi.org/10.5296/jmr.v5i1.2319>.
- Silloto, C., & Andrade, G. (2014). Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde. In J. Ribeiro, I. Silva, R. Meneses, & I. Leal (Eds.), *10º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde* (pp. 77-87). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717), (2nd ed., vol. 3, chapter 11). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Torres, S., & Cunha, P. (2014). Gestão de conflitos em uma organização da área da saúde em Portugal. *Ciências & Cognição*, 19(3), 384-392.
- Vigil-King, D. (2000). *Team conflict, integrative conflict-management strategies, and team effectiveness: a field study*, (PhD Dissertation), EUA: University of Tennessee.
- Wanyonyi, B., Kimani, C., & Amuhaya, I. (2015). Conflict management styles influencing organizational commitment among Kenya Seed company employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(11), 265-276. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i11/1915>.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.