

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 entreaajuda, 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, Hartzer & 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) afirmou 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 atividades 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 & 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 & 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 perspectivas 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 (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. 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 & Naji, 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.

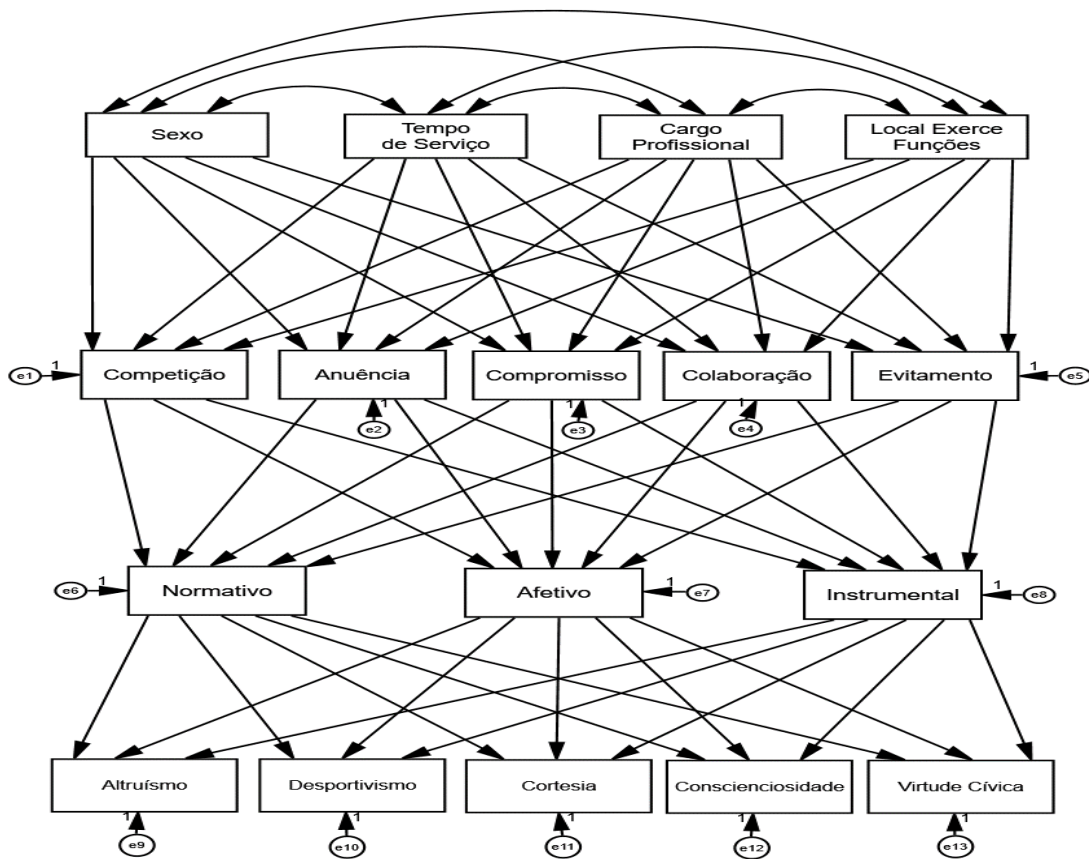
Considerado como variáveis independentes nesta seção, os tipos de comprometimento organizacional foram apresentados como variáveis dependentes dos estilos de gestão construtiva de conflitos na seção anterior. Daí que seja conceitualmente plausível pressupor que, se diferentes estilos de gestão de conflitos 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



Fonte: Autor.

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 Jesuino (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. & 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.
- 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., Hartzler 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 características pessoais dos negociadores. Santiago de Compostela: Universidade Santiago de Compostela.
- 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 Autentizadas: 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/UEP.

- 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.