

## ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS, COMPROMETIMENTO E CIDADANIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EMPÍRICO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PORTUGUESA

João Pedro Cordeiro<sup>I</sup> 

Pedro Cunha<sup>II</sup> 

Abílio Afonso Lourenço<sup>III</sup> 

<sup>I</sup> Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Centro de Investigação em Ciências Empresariais. Setúbal, Portugal.

<sup>II</sup> Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Porto, Portugal.

<sup>III</sup> Escola Alexandre Herculano, Unidade de Investigação em Psicologia e Educação. Porto, Portugal.

### RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional em contexto educativo. Realizou-se um estudo de caso recorrendo à aplicação de um inquérito aos profissionais não docentes de uma instituição de ensino superior (IES). Os dados foram analisados através da técnica de modelação de equações estruturais. Os resultados indicam que a utilização de diferentes estilos de gestão de conflitos origina diferentes tipos de comprometimento organizacional, os quais dão como resposta diferentes comportamentos de cidadania organizacional. Contribui para a formulação de estratégias de gestão de conflitos, de comprometimento e de cidadania organizacional por parte dos responsáveis destas instituições educativas, assentes numa abordagem relacional e reflexiva, apoiando a concepção de sistemas e de práticas de gestão sustentados no comportamento organizacional.

**Palavras-chave:** Estilos de gestão de conflitos; Comprometimento organizacional; Cidadania organizacional; Ensino superior; Modelação de equações estruturais.

#### Correspondência:

João Pedro Cordeiro  
[joao.cordeiro@esce.ips.pt](mailto:joao.cordeiro@esce.ips.pt)

#### Submetido em:

13/03/2020

#### Revisto em:

29/04/2021

#### Aceito em:

27/04/2021

#### Como citar:

Cordeiro, J., Cunha, P., & Lourenço, A. A. (2022). Estilos de gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional: estudo empírico numa instituição de ensino superior portuguesa. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 74:e015. <http://doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP-2022v74.20139>



## **CONFLICTS MANAGEMENT STYLES, COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP: AN EMPIRICAL STUDY IN A PORTUGUESE HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

### **ABSTRACT**

The aim of this research is to analyze the relationship between conflict management, commitment, and organizational citizenship in an educational context. A case study was carried out by applying a survey to non-teaching professionals from a higher education institution (HEI). The data were analyzed using the structural equation modeling technique. The results indicate that the use of different conflict management styles gives rise to different types of organizational commitment, which respond different organizational citizenship behaviors. This study contributes to the formulation of conflict management, commitment, and organizational citizenship strategies by those responsible for these educational institutions, based on a relational and reflective approach, supporting the design of management systems and practices sustained by organizational behavioral.

**Keyword:** Conflicts management styles; Organizational commitment; Organizational citizenship; Higher education; Structural equation modeling.

## **ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS, COMPROMISO Y CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO EMPÍRICO EN UNA INSTITUCIÓN PORTUGUESA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la gestión de conflictos, el compromiso y la ciudadanía organizacional en un contexto educativo. Se realizó un estudio de caso recurriendo a la aplicación de una encuesta a los profesionales no docentes de una institución de educación superior (IES). Los datos se analizaron a través del modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que la preconización de diferentes estilos de gestión de conflictos origina diferentes tipos de compromiso organizacional, los cuales dan como respuesta diferentes comportamientos de ciudadanía organizacional. Este estudio contribuye a la formulación de estrategias de gestión de conflictos, de compromiso y de ciudadanía organizacional por parte de los

gestores de estas instituciones, basadas en un abordaje relacional y reflexivo, apoyando la concepción de sistemas y de prácticas de gestión sostenidas en el comportamiento organizacional.

**Palabras clave:** Estilos de gestión de conflictos; Compromiso organizacional; Ciudadanía organizacional; Educación superior; Modelo de ecuaciones estructurales.

## INTRODUÇÃO

O conflito e a sua resolução têm estado no centro do debate da pesquisa sobre o comportamento organizacional, já que, quando gerido de forma positiva e construtiva, contribui para o desempenho dos indivíduos e das organizações (Al-Mamary & Hassan, 2017). O conflito está presente em qualquer contexto organizacional, e as instituições de ensino não são exceção (Hancks, 2013; Rahim, Civelek, & Liang, 2018). O contexto escolar constitui um espaço social de interações pautadas por situações problemáticas entre os intervenientes com diferentes valores, objetivos e perspectivas, tornando-o propenso ao conflito.

Este estudo reflete sobre a importância da gestão do conflito, analisando-se a forma como o uso de diferentes estilos de gestão de conflitos origina diferentes níveis de comprometimento organizacional, e como estes levam a diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional.

Ao nível metodológico, realizou-se um estudo de caso com recurso à aplicação de um inquérito aos profissionais não docentes de uma IES. Para testar o modelo proposto, previamente sistematizado (Cordeiro & Cunha, 2018), formularam-se hipóteses e utilizou-se a técnica de Modelação de Equações Estruturais (MEE).

O interesse por estudar este tema nas IES surge por se reconhecer a relevância que as IES têm no desenvolvimento do país, e por os estudos desenvolvidos terem tido uma menor intervenção sobre os não docentes. A importância destes tem sido reconhecida pelo meio académico e empresarial, já que contribuem decisivamente para o seu funcionamento através do desempenho eficaz das funções e pelas pontes que fazem com os demais profissionais.

Para além da especificidade do grupo-alvo, este estudo se diferencia por ser o primeiro em Portugal a analisar empiricamente a relação entre a gestão de conflitos, o comprometimento e a cidadania organizacional, permitindo compreender a dinâmica estabelecida entre estes conceitos.

## REVISÃO DA LITERATURA

### GESTÃO DE CONFLITOS

O desenvolvimento da pesquisa sobre a gestão de conflitos tem realçado a sua natureza complexa e dinâmica (Mikkelsen & Clegg, 2019). A pesquisa sobre o conflito foi inicialmente desenvolvida por Deutsch (citado por Pruitt, 2018), para quem o conflito existe quando as partes se confrontam para alcançarem interesses ou objetivos percebidos como sendo incompatíveis (Rahim, 2002).

O conflito está omnipresente e tem impacto em todos os processos organizacionais, sendo importante desenvolver várias formas de gestão de conflitos. A concepção mais contemporânea nesta área de estudos assume uma perspectiva dinâmica em que a gestão de um conflito pode traduzir um processo contínuo de produção de soluções criativas e inovadoras para os problemas, retirando-lhes a conotação negativa com vista a fortalecer as relações entre os indivíduos e corrigir problemas emergentes ao nível organizacional (Marujo, 2017). Se os objetivos das partes forem minimamente conciliáveis pode desenvolver-se um espírito de compromisso e cidadania, desencadeando-se um efeito positivo – gestão construtiva do conflito – em benefício de ambos e da própria organização (Cunha & Leitão, 2016; Ensari, Camden-Anders, & Schlaerth, 2016).

Rahim e Bonoma (1979, citado por Rahim, 2002) desenvolveram um modelo para analisar a gestão de conflitos assente em duas dimensões (considerar apenas os interesses do próprio ou de considerar também os interesses dos outros) e evidencia diferentes estilos que resultam da influência de duas motivações independentes (alcançar os objetivos individuais e/ou os interesses coletivos).

Sobre este modelo foram desenvolvidas novas investigações, destacando-se a abordagem de Thomas (1992, citado por Cordeiro & Cunha, 2018) que define cinco estilos de gestão de conflitos: *competição* (satisfação dos interesses próprios em detrimento dos interesses do outro – assenta na assertividade e não cooperação); *evitamento* (negligencia os interesses de ambos – assenta na não assertividade e não cooperação); *colaboração* (satisfação de interesses mútuos – assenta na assertividade e cooperação); *anuência* (satisfação dos interesses do outro em detrimento dos próprios – assenta na cooperação e não assertividade); *compromisso* (satisfação moderada dos interesses de ambos – assenta na assertividade e cooperação médias).

No centro do debate sobre o conflito organizacional estão os estudos sobre a inter-relação entre a gestão construtiva de conflitos e demais variáveis, procurando identificar as suas causas e consequências. Nos modelos consequenciais destacam-se os estudos que corroboram a importância da gestão de conflitos no desenvolvimento dos comportamentos de comprometimento.

## **GESTÃO DE CONFLITOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

A gestão construtiva de conflitos é fundamental para as organizações dado que pode conduzir a um maior envolvimento e comprometimento, sendo que a forma como é percebido e mediado pelos gestores influencia a percepção dos demais profissionais.

O comprometimento organizacional consiste no estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, gerando impacto sobre a decisão de permanecer nela (Meyer & Allen, 1997). Pressupõe a existência de uma atitude proativa dos indivíduos (Silloto & Andrade, 2014), contribuindo para melhorar as suas performances fomentando o desenvolvimento de uma cultura de desempenho (Clardy, 2018), com implicações no desenvolvimento de uma atitude positiva no trabalho (Cordeiro & Cunha, 2018).

A perspectiva multidimensional do construto tem ganhado relevância através do *Modelo das Três Componentes* (Meyer & Allen, 1997). Neste modelo, os indivíduos estão comprometidos através de relações de natureza tridimensional, permitindo uma melhor compreensão sobre o tipo e a intensidade da relação indivíduo/organização (Klein, 2016). O elo vinculativo entre indivíduo e organização pressupõe relações de caráter emocional (afetiva), de dever moral para com a organização (normativa) e baseadas num investimento pessoal para obtenção de retorno (instrumental) (Sabino, Lopes, & Nogueira, 2015).

O modelo tridimensional deste construto tem vindo a ser questionado, apresentando alguns problemas conceituais e empíricos, visíveis, sobretudo, no comportamento antagônico da base instrumental (Rodrigues, Bastos, & Moscon, 2019). Como parte do esforço em melhorar o nível de validade do construto e, assim, ampliar seu poder preditivo, alguns trabalhos têm substituído a base instrumental pela de entrenchamento organizacional que pressupõe permanecer numa organização por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Os seus percussores argumentam que a base que melhor caracteriza o comprometimento é a afetiva, por se tratar de um vínculo ativo relacionado a intenções favoráveis para a organização.

As pesquisas envolvendo o comprometimento instrumental e o entrincheiramento organizacional, medido por três dimensões – ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitações de alternativas –, tendem a concluir que estes construtos medem porções semelhantes de um mesmo fenômeno (Milhome & Rowe, 2018; Rodrigues et al., 2019). Globalmente, os resultados apontam para divergência da base instrumental em comparação à base afetiva, sugerindo tratar-se de vínculos distintos (Falcão & Bittencourt, 2014). Por sua vez, a similaridade entre o entrincheiramento organizacional e a base instrumental evidencia uma possível sobreposição dos construtos, havendo mesmo quem advoga a possibilidade de integrá-lo com a base instrumental por se tratar do mesmo fenômeno (Milhome & Rowe, 2018).

No que se refere à relação entre os estilos de gestão de conflitos e comprometimento organizacional, Hussein, Al-Mamary e Hassan (2017) desenvolveram um estudo sobre a relação entre os cinco estilos e o comprometimento organizacional ao nível individual, grupal e organizacional, encontrando relações positivas dos estilos de gestão de conflitos com os níveis de comprometimento. Estas conclusões estão de acordo com o apurado por Al-Jawazneh (2015) sobre os profissionais das empresas farmacêuticas na Jordânia.

Nesta linha de abordagem, Kassim e Ibrahim (2014) concluíram que o estilo de gestão de conflitos de compromisso gera uma maior compreensão entre os membros da equipa aumentando o compromisso com a organização. A este nível, Asyraf, Muhammad e Mohd (2016) e Balay (2007) concluíram que o comprometimento é um determinante significativo na utilização de estratégias de compromisso e de colaboração ao nível da dimensão afetiva e normativa do comprometimento.

Por seu lado, Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015) verificaram que os estilos de colaboração, anuência e compromisso manifestaram correlações significativas com o comprometimento. Já os estilos de evitamento e de competição tendem a originar menores níveis de comprometimento.

- Hipótese 1: o estilo de gestão de conflitos de compromisso relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (H1a) e normativo (H1b) e negativamente com o instrumental (H1c).
- Hipótese 2: o estilo de gestão de conflitos de colaboração relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (H2a) e normativo (H2b) e negativamente com o instrumental (H2c).

- Hipótese 3: o estilo de gestão de conflitos de anuência relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo (H3a) e normativo (H3b) e negativamente com o instrumental (H3c).

O estilo de competição revelou ser o único preditor associado ao comprometimento instrumental (Balay, 2007). A adoção de uma cultura competitiva e dominadora na gestão de conflitos tende a estar 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 tenham desempenhos inferiores – na realidade, este pode mesmo resultar em boas *performances* (Al-Jawazneh, 2015).

No mesmo sentido vão os resultados obtidos por Silloto e Andrade (2014) ao concluírem que a utilização de formas mais competitivas de gerir o conflito leva os profissionais a recorrer a medidas cuja gênese assenta numa relação instrumentalizada entre indivíduo e organização.

- Hipótese 4: o estilo de gestão de conflitos de competição relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental (H4a) e negativamente com o afetivo (H4b) e normativo (H4c).

O estilo de evitamento tende a ser o menos influente no desenvolvimento do comprometimento organizacional. Tal situação é corroborada pelos estudos de Asyraf et al. (2016) e de Kassim e Ibrahim (2014) para quem uma atitude de evitamento tem um efeito negativo no comprometimento afetivo e normativo. Para Hussein et al. (2017), Wanyonyi et al. (2015) e Balay (2007), a postura de evitamento ao conflito pode constituir um entrave à sua resolução, propiciando comportamentos individuais contrários ao comprometimento afetivo.

- Hipótese 5: o estilo de gestão de conflitos de evitamento relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental (H5a) e negativamente com o afetivo (H5b) e normativo (H5c).

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

A importância do comprometimento organizacional tem crescido na gestão das organizações pelo contributo que dá à análise dos comportamentos no trabalho, em especial os relativos à cidadania organizacional (Grego-Planer, 2019; Tharikh, Yig, Saad & Sukumaran, 2016).

Os comportamentos de cidadania organizacional representam comportamentos voluntários e não recompensados formalmente pela função, com efeitos positivos na organização já que aumentam a satisfação, a lealdade ao trabalho (Bhatla, 2013) e o engajamento no trabalho (Latha & Deepa, 2017).



Na perspectiva multidimensional, o construto é constituído por cinco dimensões (Pourgaz, Naruei, & Jenaabadi, 2015). O *altruísmo* é um comportamento voluntário de ajuda a pessoas com dificuldades ou com tarefas organizacionalmente relevantes, sem esperar serem retribuídos por isso. A *conscienciosidade* é um comportamento tido por profissionais superando os requisitos mínimos ou esperados pelo exercício da função. A *cortesia* é um comportamento característico de profissionais que agem de forma a prevenir, ou minimizar, a ocorrência de problemas com os outros. O *desportivismo* é um comportamento típico de indivíduos que tendem a evitar queixas perante os problemas, sobrevalorizando os aspetos positivos da organização. A *virtude cívica* está relacionada com as responsabilidades e funções que os profissionais assumem na vida política da organização.

Apesar de não ser consensual, a perspectiva dominante converge na existência de relação entre os dois construtos: profissionais comprometidos esforçam-se mais discricionariamente no trabalho (Tharikh et al., 2016) e contribuem para a melhoria do bem-estar pessoal e organizacional (Meyer & Allen, 1997) e para o aumento da eficácia e eficiência das atividades organizacionais (Leephaijaroen, 2016).

Neste âmbito, Meyer e Allen (1997), Rego e Souto (2004) e Grego-Planer (2019) confirmaram a existência de relações positivas entre o comprometimento afetivo e normativo com os comportamentos de cidadania organizacional, sendo a relação negativa ao nível do comprometimento instrumental. Danish e Shahid (2015) e Martins, Costa e Siqueira (2015) evidenciaram apenas uma relação positiva do comprometimento afetivo nos comportamentos de cidadania organizacional. Já Leephaijaroen (2016) evidenciou uma relação positiva significativa entre comprometimento afetivo e normativo com comportamentos altruístas e de desportivismo. Ribeiro (2009) encontrou apenas uma relação positiva significativa com comportamentos altruístas.

Em contexto de ensino, destaque para os estudos de Bhatla (2013), Hasani, Boroujerdi e Sheikhesmaeili (2013) e Cordeiro (2014) sobre os professores de instituições de ensino superior (IES). Os dois primeiros concluíram que os comportamentos de cidadania organizacional são tão mais frequentes quanto maior for o seu nível de comprometimento. O terceiro evidenciou uma relação positiva do comprometimento afetivo e normativo com os comportamentos de cidadania e uma relação negativa do comprometimento instrumental com estes comportamentos.

- Hipótese 6: o comprometimento afetivo correlaciona-se positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional de altruísmo



(H6a), cortesia (H6b), conscienciosidade (H6c), virtude cívica (H6d) e desportivismo (H6e).

- Hipótese 7: o comprometimento normativo 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 instrumental correlaciona-se negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional de altruísmo (H8a), cortesia (H8b), conscienciosidade (H8c), virtude cívica (H8d) e desportivismo (H8e).

### MODELO DE ANÁLISE

O modelo de pesquisa proposto explora a natureza da relação entre a gestão de conflitos, o comprometimento e a cidadania organizacional (Figura 1). Os estilos de gestão de conflitos são variáveis independentes. Os tipos de comprometimento são variáveis dependentes dos estilos de gestão de conflitos, enquanto os tipos de cidadania organizacional são variáveis dependentes dos tipos de comprometimento. Contempla, ainda, as variáveis sociodemográficas (sexo, tempo de serviço, cargo profissional e local de exercício de funções) como variáveis de controle.

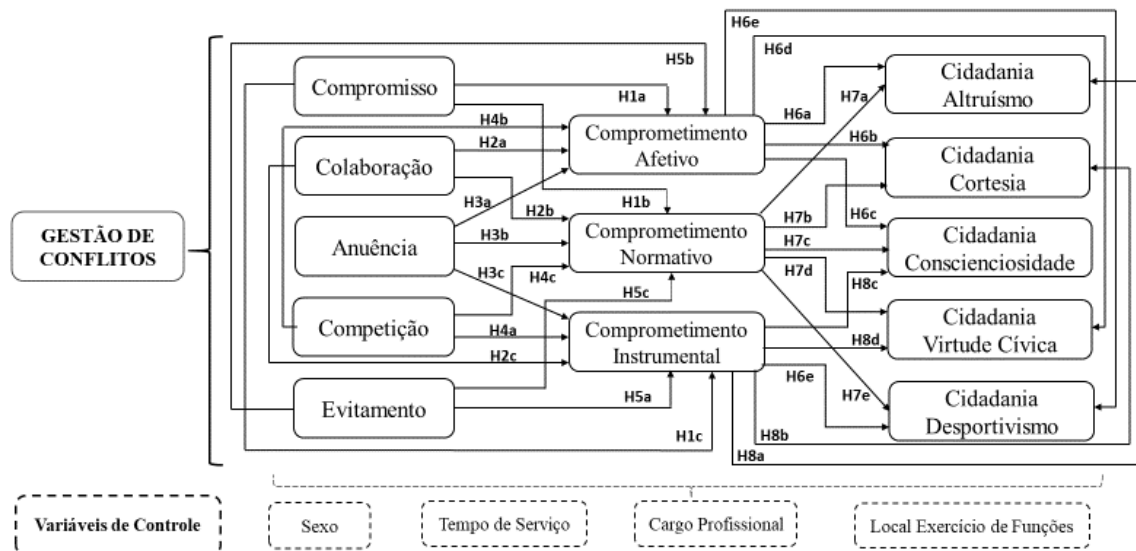


Figura 1. Modelo conceitual

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

## MÉTODOS

### TIPO DE PESQUISA E PARTICIPANTES

A pesquisa incide num estudo de caso (Yin, 2015), apresentando uma vertente descritivo-correlacional de natureza quantitativa apoiada na utilização do inquérito.

Dada a natureza inovadora do estudo em Portugal, optou-se por uma amostra de conveniência para obter informações sobre tendências e resultados. Esta opção se deveu à facilidade de acesso ao contexto em análise e à dificuldade em compilar as unidades amostrais. Apesar da impossibilidade de generalização dos resultados, permite obter informações pertinentes quando não existem razões fundamentais que diferenciam os indivíduos da amostra e os que compõem a população total.

O estudo foi dirigido aos profissionais não docentes (dirigentes e trabalhadores) de uma IES em Portugal. Os motivos desta opção devem-se, sobretudo, por estes terem sido descurados enquanto objeto de estudo nas investigações sobre o tema, mas também por ser preconizada uma gestão mais centralizada deste grupo profissional, com implicações na estrutura de autoridade formal.

Fundada em 1979, a IES é constituída por cinco escolas (empresariais, educação, saúde e duas de tecnologia) com cerca de 6.000 estudantes e 178 profissionais não docentes.

O inquérito foi aplicado a todos os profissionais não docentes. Obtiveram-se 127 respostas (71,3%), sendo a amostra constituída maioritariamente por profissionais do sexo feminino (76,4%), entre 40 e 49 anos (51,2%), detentores de licenciatura (36,2%), com a categoria de assistentes técnicos (38,6%) e com níveis elevados de antiguidade (55,1% estão há mais de 16 anos na instituição).

### INSTRUMENTO

Para a gestão de conflitos aplicou-se o inquérito referente ao modelo de Thomas (1992, citado por Jesuíno, 1992), desenvolvido por Jesuíno (1992). Com uma escala de *Likert* com 5 pontos (1 "nunca" até 5 "sempre"), incluiu 25 itens distribuídos por cinco escalas: colaboração (5), compromisso (5), competição (5), anuência (5), evitamento (5). Para o comprometimento, dado que a proposição do construto entrincheiramento organizacional representa um avanço na investigação relativa aos limites do comprometimento, a necessidade da continuação de estudos que confirmem a possível sobreposição entre a base

instrumental do comprometimento e o entrenchamento organizacional a fim de construir modelos explicativos que esclareçam os impactos desse vínculo, levou-nos, nesta fase da pesquisa, a optar pela replicação do inquérito sobre o modelo de base de Meyer e Allen (1997), adaptado à realidade portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Com uma escala de *Likert* com 5 pontos (1 "discordo totalmente" até 5 "concordo totalmente"), apresenta três componentes com 19 itens: comprometimento afetivo (6), comprometimento normativo (6), comprometimento instrumental (7). Para a cidadania recorreu-se ao inquérito de Konovsky e Organ (1996, citado por Ribeiro, 2009) aplicado em contexto nacional por Ribeiro (2009). Com uma escala de *Likert* com 5 pontos (1 "discordo totalmente" até 5 "concordo totalmente"), tem 17 itens distribuídos por cinco escalas: altruísmo (3), cortesia (3), conscienciosidade (3), desportivismo (4), virtude cívica (4). Coletaram-se, ainda, os dados sociodemográficos e profissionais dos participantes.

#### **PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A aplicação do inquérito, previamente autorizada pelo Presidente da Instituição, foi realizada pelos autores deste estudo através da plataforma *LimeSurvey*, entre março e abril de 2018. Os respondentes foram considerados individualmente para assegurar a suposição de observações independentes. As respostas às diferentes seções puderam ser gravadas, permitindo a sua conclusão em diferentes momentos. A aplicação e o tratamento dos dados do inquérito procuraram assegurar o anonimato e a confidencialidade dos participantes, sendo os resultados considerados apenas para efeitos de investigação. Por motivos estritamente estatísticos foi, contudo, necessário recolher alguns elementos sociodemográficos sobre os participantes, cuja participação foi voluntária.

A análise dos dados foi feita através do SPSS/AMOS25, utilizando a técnica de MEE. Não havendo estudos semelhantes em Portugal, a análise é apoiada por estudos teórico-empíricos a nível internacional, pelo que a MEE é aqui entendida como uma técnica confirmatória cujo objetivo é explicar as relações hipotetizadas entre as variáveis do modelo (Ringle, Bido, & Silva, 2015).

O ajuste do modelo foi estimado com base nos índices estatísticos mais frequentemente utilizados. Relativamente à importância do cálculo do tamanho da amostra, que permite conferir validade interna ao estudo, houve a preocupação de se utilizar um tamanho adequado. Devido à

especificidade do estudo e de ele ter um número reduzido de respondentes (N = 127), não foi possível respeitar a sugestão *optimal* de 10 indivíduos por variável, sendo opção a utilização do *Critical N* (CN), que refere à adequação do tamanho da amostra ao modelo postulado com 95% de confiança e 99%, respectivamente. Este critério verifica a adequação do tamanho da amostra, e não o ajustamento do modelo. Um valor que exceda 200 é indicativo que o modelo representa adequadamente os dados amostrais (Hoelter, 1983).

A análise dos dados tem por base os principais critérios e testes utilizados na avaliação da fidelidade (estabilidade, consistência interna, equivalência) e validade (conteúdo, critério, construto) dos instrumentos para assegurar a qualidade dos resultados (Menezes & Xavier, 2018).

## RESULTADOS

### AVALIAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

Para testar a validade interna das escalas, procedeu-se à análise fatorial e ao estudo da consistência interna. Na 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. Quanto a este aspeto, de realçar que, quanto mais elevadas forem as covariâncias (ou correlações entre os itens), maior é a homogeneidade dos itens e maior é a consistência com que medem a mesma dimensão ou constructo teórico. Por outro lado, a consistência interna estima a fiabilidade de um instrumento, pois quanto menor é a variabilidade de um mesmo item numa amostra de sujeitos, menor é o erro de medida que este possui associado. Assim, quanto menor for a soma das variâncias dos itens relativamente à variância total dos sujeitos, mais o coeficiente se aproxima de 1, significando que mais consistente e, conseqüentemente, mais fiável é o instrumento. Assim, na gestão de conflito colaboração ( $\alpha=0,83$ ), compromisso ( $\alpha=0,92$ ), competição ( $\alpha=0,80$ ), anuência ( $\alpha=0,90$ ), evitamento ( $\alpha=0,86$ ), os quais se mostraram superiores aos da escala original (colaboração  $\alpha=0,66$ ; compromisso  $\alpha=0,61$ ; competição  $\alpha=0,47$ ; anuência  $\alpha=0,73$ ; evitamento  $\alpha=0,73$ ). No comprometimento organizacional afetivo ( $\alpha=0,96$ ), normativo ( $\alpha=0,90$ ), instrumental ( $\alpha=0,86$ ), revelando-se maioritariamente superiores aos da escala original (afetivo  $\alpha=0,91$ ; normativo  $\alpha=0,84$ ; instrumental  $\alpha=0,91$ ). Na cidadania organizacional altruísmo ( $\alpha=0,92$ ), cortesia ( $\alpha=0,82$ ), conscienciosidade

( $\alpha=0,86$ ), desportivismo ( $\alpha=0,96$ ), virtude cívica ( $\alpha=0,89$ ), que, com exceção de um fator, se apresentam como sendo muito superiores aos da escala original (altruísmo  $\alpha=0,82$ ; cortesia  $\alpha=0,73$ ; conscienciosidade  $\alpha=0,86$ ; desportivismo  $\alpha=0,79$ ; virtude cívica  $\alpha=0,71$ ).

A consistência interna dos indicadores de cada construto foi testada através da confiabilidade composta. Na gestão de conflitos, os indicadores apresentam pesos fatoriais entre 0,58 e 0,89, destacando-se: "Não considera um «não» como resposta" (0,79 colaboração); "Procura um compromisso" (0,82 compromisso); "Impõe a sua solução" (0,81 competição); "Cede um pouco para receber algo em troca" (0,89 anuência); "Ignora o conflito" (0,78 evitamento). No comprometimento, os indicadores revelam pesos fatoriais entre 0,51 e 0,90, nomeadamente: "Sinto-me como fazendo parte da família nesta instituição" (0,90 afetivo); "Acredito que há muito poucas alternativas para pensar em poder sair desta instituição" (0,78 instrumental); "Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição" (0,85 normativo). Na cidadania, os indicadores têm pesos fatoriais entre 0,58 e 0,89, realçando-se: "Ajuda as pessoas que estiveram ausentes" (0,86 altruísmo); "Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização" (0,89 desportivismo); "Respeita os direitos e regalias das outras pessoas" (0,80 cortesia); "É sempre pontual" (0,82 conscienciosidade); "Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização" (0,80 virtude cívica).

De referir que três indicadores (um da gestão de conflitos competição, um do comprometimento instrumental e um da cidadania altruísmo) apresentaram valores no limiar do aceitável. Poder-se-á supor que esses fatores estão subestimados e que poderiam ter sido excluídos da análise. Todavia, para validar as abordagens originais, sem alterar a estrutura do inquérito e não perder informação qualitativa importante, decidiu-se mantê-los na análise dado que os resultados confirmam que os indicadores se agrupam nas respectivas dimensões. Esta decisão reforça a validade convergente do constructo no qual são previstas relações estabelecidas e plausíveis com variáveis medidas por instrumentos que intencionalmente medem o mesmo constructo e em que se espera que exista uma relação positiva ou negativa.

No teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostra e da esfericidade de Bartlett, as análises revelaram valores de ajuste e ótimas variâncias explicadas: gestão de conflitos – KMO (0,86), esfericidade de

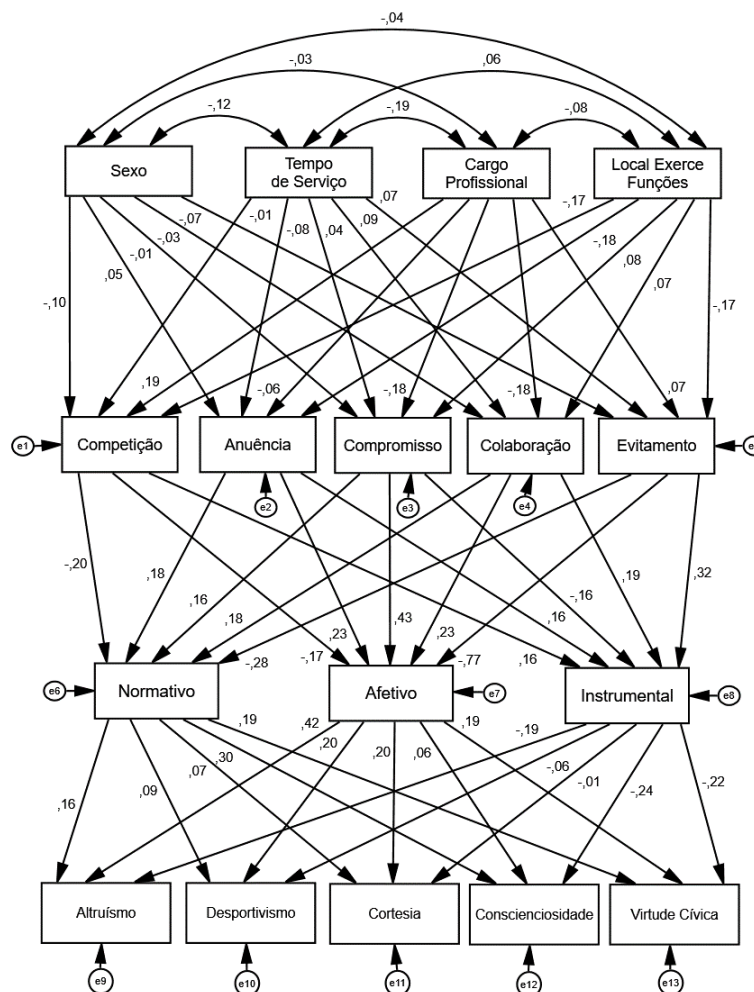
Bartlett ( $\chi^2_{(300)} = 1981,78; p < 0,01$ ), variância explicada 68,33%; comprometimento organizacional – KMO (0,89), esfericidade de Bartlett ( $\chi^2_{(171)} = 1860,53; p < 0,01$ ), variância explicada 69,70%; cidadania organizacional – KMO (0,92), esfericidade de Bartlett ( $\chi^2_{(136)} = 1909,55; p < 0,01$ ), variância explicada 82,38%. Os valores indicam que a análise de componentes principais realizada é consistente e que as variáveis são correlacionáveis.

## MODELO ESTRUTURAL

Da análise das estatísticas descritivas para os três instrumentos, conclui-se que os profissionais desta IES preconizam estratégias diferenciadas de gestão de conflitos, estão globalmente comprometidos e desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional. No que se refere aos valores das médias em cada dimensão, obtidas através dos seus itens normalizados, os resultados são todos superiores à média calculada para cada dimensão com exceção do comportamento de cidadania desportivismo ( $M=10,17$ ), cujo valor da média nessa dimensão é de 12. Os valores dos desvios-padrão são inferiores à unidade em todas as dimensões (entre 0,24 da cidadania conscienciosidade até 0,81 do comprometimento instrumental), indicando uma baixa dispersão dos dados em relação a cada uma das médias obtidas. Os valores dos erros-padrão (entre 2,66 da cidadania conscienciosidade até 9,17 do comprometimento instrumental) estão em conformidade, verificando-se a confiabilidade da média da amostra encontrada.

Quanto à normalidade das variáveis, os dados situam-se entre os valores máximos permitidos (2 – *assimetria* e 7 – *curtose*) justificando-se proceder à estimação do ajuste do modelo: os valores da *assimetria* situam-se entre -0,09 do comprometimento instrumental e o -1,89 da cidadania virtude cívica; os valores de *curtose* situam-se entre -0,36 da gestão de conflitos anuência e o 3,19 da cidadania virtude cívica.

O ajustamento do modelo proposto, foi estimado através dos índices mais utilizados nos MEE (Figura 2), tendo por base as relações causais hipotetizadas que derivaram da revisão da literatura. Conclui-se que os valores obtidos nos índices de bondade de ajustamento global do modelo analítico são robustos [ $\chi^2_{(4)} = 101,873, p < 0,058; \chi^2/\text{gl} = 1,258; \text{GFI} = 0,905; \text{CFI} = 0,962; \text{TLI} = 0,936; \text{NFI} = 0,851; \text{RMSEA} = 0,045 (0,000 - 0,071)$ ], confirmando a hipótese de que o modelo representa as relações entre as variáveis da matriz empírica.



Legenda: A letra (e) seguida do número (1, 2... 13) corresponde ao erro de medida da variável observável.

Figura 2. Especificação pictórica do modelo das relações causais (valores estandardizados) a partir de dados da pesquisa

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Da análise das variáveis de controle, conclui-se que só o cargo profissional e o local de exercício da função apresentam efeito estatístico significativo, mas apenas na gestão de conflitos, pelo que as variáveis sexo e tempo de serviço foram extraídas do modelo de forma a remover o seu efeito nas relações de interesse da pesquisa.

O conflito é diferentemente gerido consoante o cargo exercido e o local de desempenho da função. Por um lado, quem desempenha funções hierarquicamente mais baixas (assistentes operacionais e técnicos) preconiza



um estilo de maior competitividade ( $\beta = 0,19$  e  $p < 0,05$ ) e de menor compromisso ( $\beta = -0,18$  e  $p < 0,05$ ) e colaboração ( $\beta = -0,18$  e  $p < 0,05$ ) na gestão do conflito. Por outro lado, quem exerce funções nos serviços centrais e na escola de tecnologia de Setúbal utiliza com menor intensidade o estilo de anuência ( $\beta = -0,19$  e  $p < 0,05$ ), evitamento ( $\beta = -0,17$  e  $p < 0,05$ ) e competitividade ( $\beta = -0,17$  e  $p < 0,05$ ) quando necessita gerir conflitos (Figura 3).

As hipóteses formuladas que orientam as especificações entre a gestão de conflitos e o comprometimento (H1, H2, H3, H4, H5) foram confirmadas na sua globalidade, com exceção da H2c e da H3c. Os valores indicam que quem possui um estilo de gestão de conflitos de colaboração e anuência está positivamente comprometido com a organização a nível instrumental ( $\beta = 0,19$  e  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,16$ ,  $p < 0,05$  respectivamente) (Figura 3).

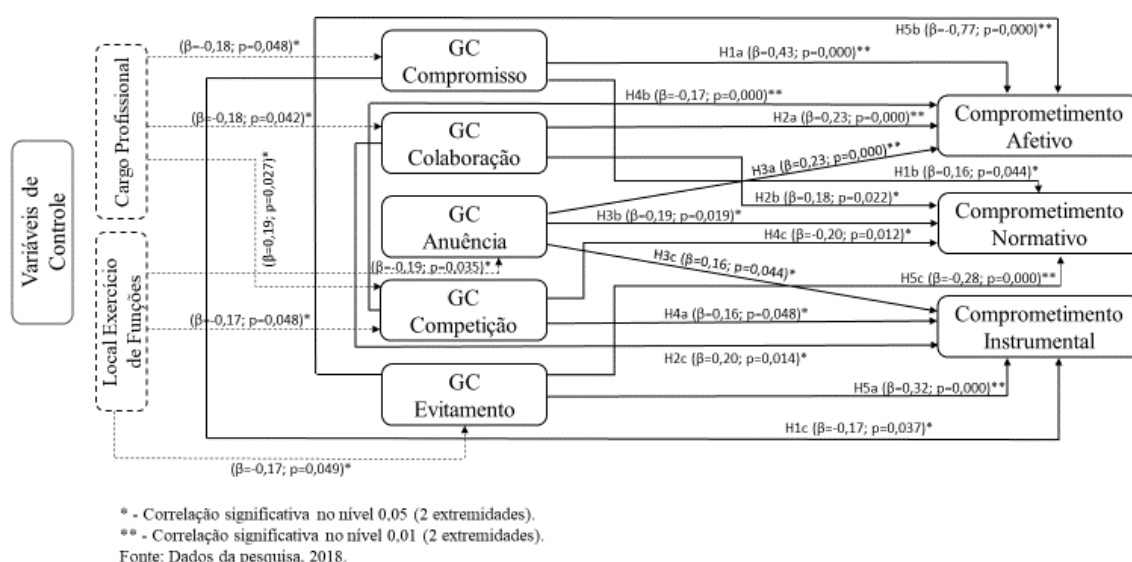


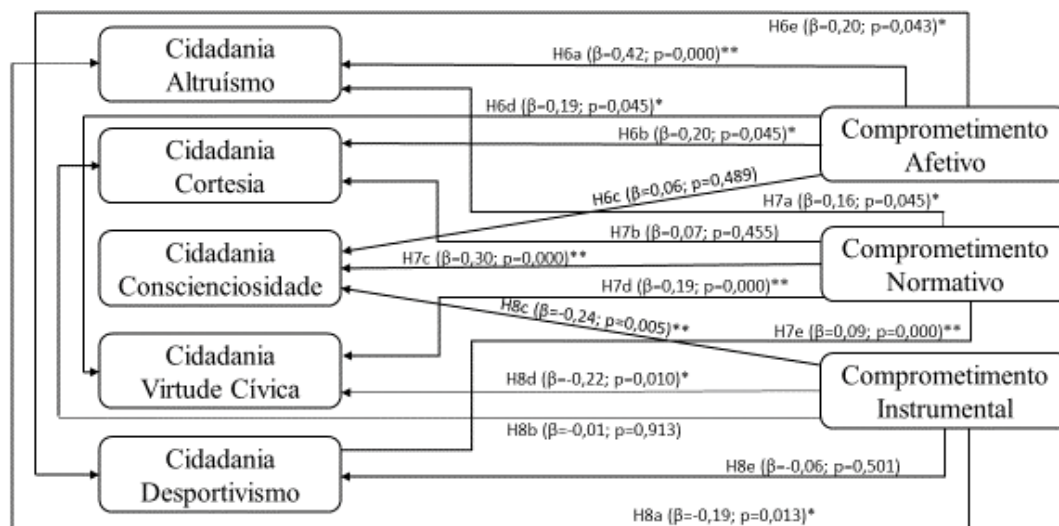
Figura 3. Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (variáveis de controle, gestão de conflitos e comprometimento organizacional)

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Os profissionais que apresentam um estilo de maior competição e evitamento revelam ter um comprometimento de maior instrumentalidade ( $\beta = 0,16$  e  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,32$  e  $p < 0,01$ , respectivamente) e de menor normatividade ( $\beta = -0,20$  e  $p < 0,05$ ;  $\beta = -0,28$ ;  $p < 0,01$ , respectivamente) e afetividade ( $\beta = -0,17$  e  $p < 0,01$ ;  $\beta = -0,77$  e  $p < 0,01$ , respectivamente). Quem preconiza um estilo de maior anuência e colaboração exibe tendencialmente

um comprometimento de maior normatividade ( $\beta = 0,19$  e  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,18$  e  $p < 0,05$ , respectivamente), afetividade ( $\beta = 0,23$  e  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,23$  e  $p < 0,01$ , respectivamente) e instrumentalidade ( $\beta = 0,16$  e  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,19$  e  $p < 0,05$ , respectivamente). Já quem possui um estilo de maior compromisso apresenta um comprometimento mais afetivo e normativo ( $\beta = 0,43$  e  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,16$  e  $p < 0,05$ , respectivamente) e menos instrumental ( $\beta = -0,17$  e  $p < 0,05$ ). 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 (H6, H7, H8) foram confirmadas (Figura 4).



\* - Correlação significativa no nível 0,05 (2 extremidades).  
\*\* - Correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades).  
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Figura 4. Contrastação da estrutura de covariância hipotetizado para a amostra (comprometimento organizacional e cidadania organizacional)

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Os valores indicam relações positivas do comprometimento afetivo e normativo com os comportamentos de cidadania organizacional e as relações negativas do comprometimento instrumental com esses mesmos comportamentos. A maioria das relações são estatisticamente significativas.

A análise da Tabela revela que a maioria das dimensões do modelo estão associadas entre si e são estatisticamente significativas. Os valores das

Tabela. Correlações de Pearson entre as dimensões do modelo.

	GCC	GCA	GCCo	GCCol	GCE	CN	CA	CI	CiA	CiD	CiCo	CiC
Competição (GCC)	1											
Anuência (GCA)	-0,040	1										
Compromisso (GCCo)	-0,111	-0,069	1									
Colaboração (GCCol)	0,067	-0,104	<b>0,315**</b>	1								
Evitamento (GCE)	0,073	<b>0,228**</b>	<b>-0,334**</b>	<b>-0,326**</b>	1							
Normativo (CN)	<b>-0,227*</b>	0,098	<b>0,310**</b>	<b>0,282**</b>	<b>-0,352**</b>	1						
Afetivo (CA)	<b>-0,234**</b>	0,011	<b>0,661**</b>	<b>0,502**</b>	<b>-0,825**</b>	<b>0,452**</b>	1					
Instrumental (CI)	<b>0,203*</b>	<b>0,216*</b>	<b>-0,238**</b>	0,031	<b>0,359**</b>	<b>-0,176*</b>	<b>-0,297**</b>	1				
Altruísmo (CiA)	<b>-0,200*</b>	0,072	<b>0,381**</b>	<b>0,294**</b>	<b>-0,496**</b>	<b>0,396**</b>	<b>0,582**</b>	<b>-0,345**</b>	1			
Desportivismo (CiD)	-0,092	0,024	<b>0,223*</b>	0,171	<b>-0,235**</b>	<b>0,201*</b>	<b>0,283**</b>	-0,142	<b>0,192*</b>	1		
Cortesia (CiCo)	-0,073	-0,065	<b>0,186*</b>	0,105	<b>-0,241**</b>	<b>0,176*</b>	<b>0,261**</b>	-0,090	<b>0,216*</b>	0,093	1	
Conscienciosidade (CiC)	-0,078	-0,002	0,097	0,136	<b>-0,299**</b>	<b>0,372**</b>	<b>0,277**</b>	<b>-0,308**</b>	<b>0,282**</b>	0,089	0,085	1
Virtude Cívica (CiVC)	-0,106	-0,016	<b>0,183*</b>	<b>0,183*</b>	<b>-0,303**</b>	<b>0,320**</b>	<b>0,358**</b>	<b>-0,309**</b>	<b>0,252**</b>	0,123	0,061	<b>0,178*</b>

\* Correlação significativa no nível 0,05 (duas extremidades).

\*\* Correlação significativa no nível 0,01 (duas extremidades).

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

associações variam entre muito fraco ( $r$  entre 0,000 e 0,200) e forte ( $r$  entre 0,700 e 0,899) (Marôco, 2018).

As associações com maior significância verificam-se entre comprometimento afetivo e gestão de conflitos evitamento ( $r = -0,825$  e  $p < 0,01$ ), compromisso ( $r = 0,661$  e  $p < 0,01$ ) e colaboração ( $r = 0,502$  e  $p < 0,01$ ); entre comprometimento afetivo e cidadania altruísmo ( $r = 0,582$  e  $p < 0,01$ ); entre gestão de conflitos evitamento e cidadania altruísmo ( $r = -0,496$  e  $p < 0,01$ ). Estes resultados confirmam, globalmente, os resultados obtidos na especificação pictórica das relações causais entre as variáveis do modelo.

Todas as dimensões apresentam alguma associação estatística com significância. De realçar que a gestão de conflitos evitamento (11), o comprometimento afetivo (11) e normativo (11) e a cidadania altruísmo (11) são as que apresentam o maior número de associações significativas. Já a gestão de conflitos anuência é a que menos associações com significância apresenta (2).

Relativamente à confirmação da adequação do tamanho da amostra, os resultados obtidos do CN (128/0,05; e 141/0,01) são muito próximos do valor indicativo de 200, que, em conjunto com os outros índices de ajustamento do modelo, conferem a garantia do número de respondentes, isto é, permite rodar as análises realizadas e conferem confiabilidade aos seus resultados (Hoelter, 1983).

## DISCUSSÃO

Este estudo evidenciou resultados pertinentes sobre os comportamentos e as atitudes no trabalho que devem ser discutidos à luz dos referenciais teóricos que o sustentam.

Nas variáveis de controle ficou evidenciado que os profissionais com cargos mais elevados desenvolvem estratégias de gestão de conflitos de maior compromisso, colaboração e anuência e de menor competitividade e evitamento. O local de exercício da função surge também como uma variável diferenciadora, indicando diferentes formas de estar perante um conflito na IES.

Os profissionais estão diferentemente comprometidos com a IES, atuando em função de padrões definidos pelos diferentes estilos de gestão de conflitos, o que é consistente com os estudos de Hussein et al. (2017), Al-Jawazneh (2015) e Kassim e Ibrahim (2014). Os resultados revelaram que os profissionais com maior propensão para o compromisso, colaboração

e anuência possuem níveis superiores de comprometimento quando comparados com os profissionais com estilo de evitamento e competição.

O teste da hipótese 1 apresentou significância estatística – existe uma relação positiva com o comprometimento afetivo (H1a) e normativo (H1b) e uma relação negativa com o comprometimento instrumental (H1c). A gestão de conflitos de compromisso aumenta os níveis de comprometimento e incentiva os profissionais a trabalhar em conjunto para resolverem as suas divergências. Este resultado vem no mesmo sentido do defendido por Hussein et al. (2017), Asyraf et al. (2016), Kassim e Ibrahim (2014), Balay (2007). A possibilidade de alcançar um compromisso, ainda que parcial, pode revelar-se uma boa solução provisória (Al-Jawazneh, 2015).

As hipóteses 2 e 3 (excetuando as alíneas H2c e H3c) foram suportadas parcialmente. O conflito, quando gerido de forma colaborativa e anuída proporciona uma atitude positiva de maior compreensão e disponibilidade, aumenta o compromisso (Asyraf et al., 2016; Wanyonyi et al., 2015) e torna os profissionais mais eficientes (Hussein et al., 2017).

Os testes das hipóteses 4 e 5 forneceram suporte para confirmar uma correlação positiva com o comprometimento instrumental (H4a e H5a) e negativa com o afetivo (H4b e H5b) e normativo (H4c e H5c). Este resultado evidencia que, numa relação instrumentalizada, o indivíduo centra-se, sobretudo, na implementação de uma estratégia que previna prejuízos pessoais e profissionais, evitando o conflito (Asyraf et al., 2016; Balay, 2007; Hussein et al., 2017; Silloto & Andrade, 2014; Wanyonyi et al., 2015).

Os resultados da MEE revelaram uma relação positiva do comprometimento afetivo e normativo com todos os comportamentos de cidadania e uma relação negativa do comprometimento instrumental com esses mesmos comportamentos.

A hipótese 6, que testou a relação entre o comprometimento afetivo e a cidadania organizacional, foi suportada. Indivíduos que vêm a organização em que trabalham como grupo de pertença têm maior propensão para agir extrafunções, revelando-se bons cidadãos organizacionais (Ribeiro, 2009), o que é consistente com as análises de Grego-Planer (2019), Leephaijaroen (2016), Danish e Shahid (2015), Cordeiro (2014), Rego e Souto (2004) e Meyer e Allen (1997).

O comprometimento normativo apresentou uma correlação positiva com importância preditiva, de menor intensidade, na explicação de todos os tipos de cidadania, o que permite confirmar a hipótese 7. Este resultado vem no mesmo

sentido dos que foram verificados por Grego-Planer (2019), Cordeiro (2014) e Ribeiro (2009).

A hipótese 8 foi suportada. Quem está na organização por uma premissa utilitarista assume uma postura de maior passividade perante os comportamentos de cidadania (Ribeiro, 2009), corroborando os resultados obtidos por Grego-Planer (2019), Rego e Souto (2004) e Meyer e Allen (1997).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste 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 os tipos de comprometimento organizacional que, por seu lado, influenciam os comportamentos de cidadania organizacional. O fomento de processos de gestão do conflito de maior compromisso e colaboração e o controle de processos de gestão do conflito competitivo e de evitamento poderão transformar a situação num benefício organizacional.

Assim, se se assume que a gestão de conflitos tem impacto no desenvolvimento da organização, deve-se também assumir que a organização obterá ganhos superiores quando os gestores conceberem políticas centradas no desenvolvimento de estratégias de gestão de conflitos, de comprometimento e de cidadania organizacional.

Como implicações teóricas, esta pesquisa sistematiza um modelo analítico que permite 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. Contribui, assim, para a formulação de uma nova visão, assente numa perspectiva inter-relacional, destacando a sua natureza multidimensional.

Como implicações práticas, auxilia a formulação de estratégias de gestão sustentadas no comportamento organizacional contribuindo para uma maior consciencialização, por parte dos gestores das IES, sobre a importância da concepção de programas assentes no desenvolvimento de competências comportamentais.

Este estudo tem algumas limitações. Primeira, dado tratar-se de um estudo dirigido a um caso específico, com a utilização de uma amostra não probabilística e uma única fonte de coleta de dados, os resultados não podem ser generalizados e as correlações podem levantar algumas

preocupações sobre o viés do método comum. Segunda, o tamanho da amostra é relativamente pequeno e constituído principalmente por mulheres. Terceira, a operacionalização do modelo no construto do comprometimento organizacional manteve-se fiel à abordagem original, não tendo incorporado os contributos mais recentes que remetem para a sua reformulação através da inclusão da dimensão de entrincheiramento organizacional dada a necessidade da continuação de outros estudos teórico-empíricos que consolidem a proposta.

Sugere-se a realização de estudos de matriz longitudinal, com amostras mais robustas, em IES dos subsistemas politécnico e universitário, de modo a consolidar o conhecimento sobre a relação entre gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional.

## REFERÊNCIAS

- 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>
- Al-Mamary, Y., & Hassan, Y. (2017). Conflict management styles and organizational commitment: The conceptual framework development. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 5(1), 86-97.
- Asyraf, M., Muhammad, S., & Mohd, F. (2016). The mediating role of conflict management styles between organizational justice and affective commitment among academic staffs in Malaysian public universities. *MATEC Web of Conferences*, 150, 1-9. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815005012>
- Balay, R. (2007). Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables. *Asia Pacific Education Review*, 8(2), 321-336. <https://doi.org/10.1007/BF03029266>
- Bhatla, B. (2013). Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges Lucknow. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 116-123.
- Clardy, A. (2018). Managing organizational conflict: Towards a comprehensive framework of outcomes, practices, and competencies. *Performance Improvement*, 57(10), 10-25. <https://doi.org/10.1002/pfi.21810x>
- Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. In M. Jesus, C. Baptista, & F. Serra (Eds.), *Perspetivas contemporâneas em recursos humanos e empreendedorismo* (pp. 7-21). Faro: Universidade do Algarve.
- 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. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(3), 46-66.



- Cunha, P., & Leitão, S. (2016). *Manual de gestão construtiva de conflitos* (3a ed.). Porto: UFP.
- 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(39), 56-67. <https://doi.org/10.19168/jyu.42896>
- Ensari, N., Camden-Anders, S., & Schlaerth, A. (2016). Constructive management and resolution of conflict. In H. S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of mental health* (2a ed., pp. 440-449). Oxford: Elsevier.
- Falcão, A. C., & Bittencourt, A. V. (2014). Analyzing the impacts of commitment and entrenchment on behavioral intentions. *Universitas Psychologica*, 13(1), 109-119. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.aice>
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(6395), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Hancks, M. (2013). *Faculty perceptions of conflict with administrators: an analysis of the associations between the nature of conflict and positive and negative outcomes* (Dissertação). University of Minnesota, Minneapolis, United States.
- Hasani, K., Boroujerdi, S., & Sheikhesmaeili, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, 1, 452-470. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0026-3>
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods and Research*, 11(3), 325-344. <https://doi.org/10.1177/0049124183011003003>
- 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.
- Jesuino, J. (1992). *A negociação: estratégias e táticas*. Lisboa: Texto.
- 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.
- Klein, H. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489-493.
- Latha, S., & Deepa, M. (2017). A study on employee engagement dimensions and its impact on organization citizenship behavior. *Innovare Journal of Engineering and Technology*, 5(3), 1-3.
- Leephaijaroen, S. (2016). Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 37(2), 104-111. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2015.03.002>

- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS statistics* (7a ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Martins, V., Costa, L., & Siqueira, M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 6(2), 1-13. <https://doi.org/10.13059/racef.v6i2.327>
- Marujo, H. (2017). Gestão de conflitos e negociação. In M. Lopes (Coord.), *Gestão de recursos humanos: Modelos e técnicas* (pp. 165-208). Lisboa: ISCSP.
- 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. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 232-247. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3764>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Mikkelsen, E., & Clegg, S. (2019). Conceptions of conflict in organizational conflict research: Toward critical reflexivity. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 166-179. <https://doi.org/10.1177/1056492617716774>
- Milhome, J. C., & Rowe, D. E. (2018). Comprometimento e entrincheiramento organizacional: possíveis correlações. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 16(1), 69-77. <https://doi.org/10.21714/1679-18272018v16n1.p69-77>
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.66079>
- Pruitt, D. (2018). Remembering the father of experimental research on conflict. *Negotiation Journal*, 34(1), 117-120. <https://doi.org/10.1111/nejo.12217>
- Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- 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: 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 Doutorado). Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

- Ringle, C., Bido, D., & Silva, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 53-76.
- Rodrigues, A. C., Bastos, A. V., & Moscon, D. C. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment: Empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(89), 338-358. <https://doi.org/10.1590/1984-9260897>
- 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(31), 33-55.
- 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.), *Atas do 10º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde* (pp. 77-86). Lisboa: Universidade Fernando Pessoa.
- Tharikh, S. M., Yig, C. Y., Saad, Z. M., & Sukumaran, K. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00074-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00074-5)
- 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* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.