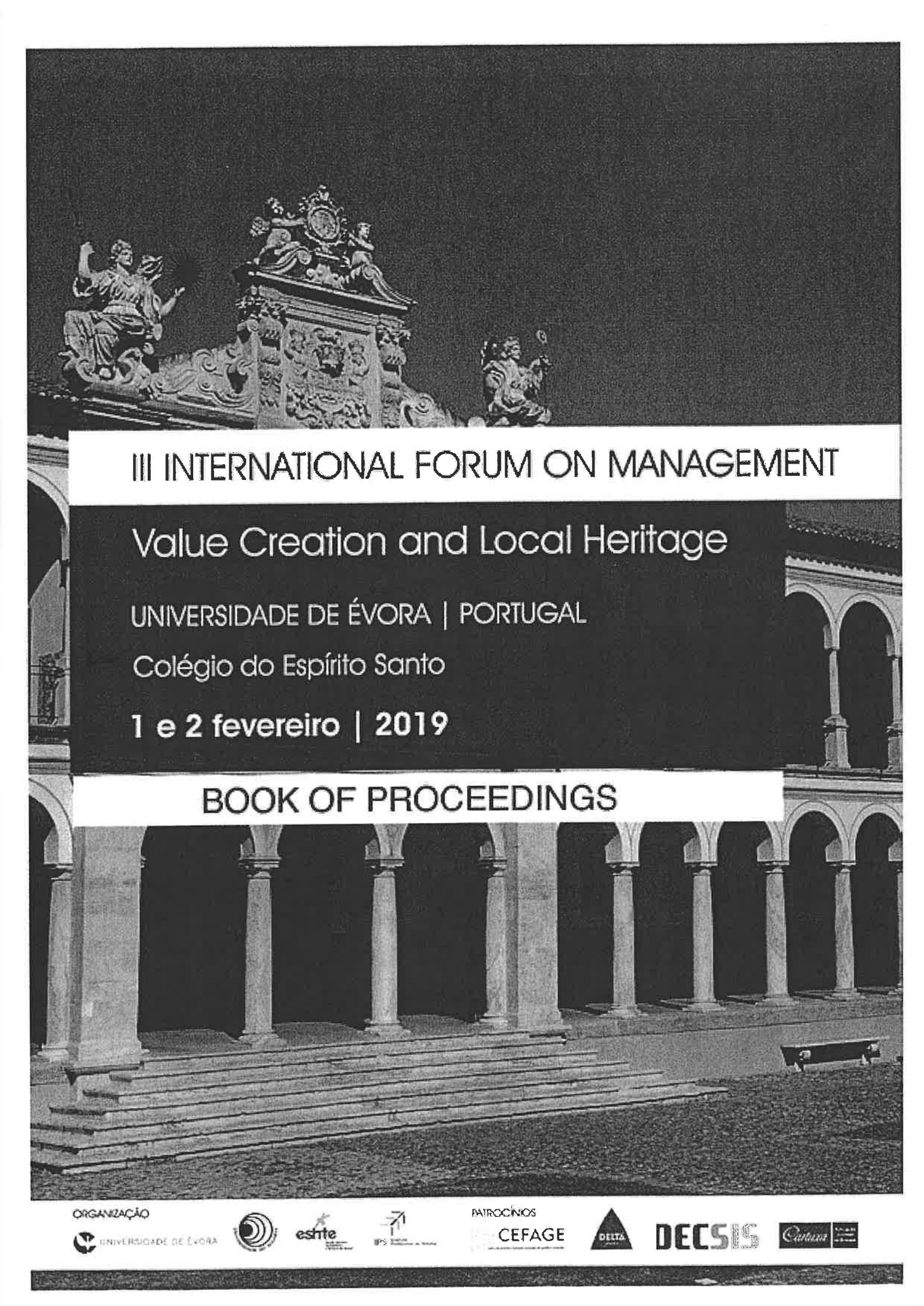




III INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT

Value Creation and Local Heritage

UNIVERSIDADE DE ÉVORA | PORTUGAL

Colégio do Espírito Santo

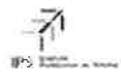
1 e 2 fevereiro | 2019

BOOK OF PROCEEDINGS

ORGANIZAÇÃO



UNIVERSIDADE DE ÉVORA



PATROCÍNIOS

CEFAGE



DECSIS





Ficha Técnica

EVENTO:

III INTERNATIONAL FORUM
ON MANAGEMENT

TÍTULO:

Value Creation and Local Heritage

LOCAL:

Universidade de Évora, Portugal

DATA DE REALIZAÇÃO:

1 e 2 de fevereiro de 2019

COMISSÃO DE HONRA:

Ana Costa Freitas

Reitora da Universidade de Évora

Carlos Pinto de Sá

Presidente da Câmara Municipal de Évora

António Ceia da Silva

*Presidente da Entidade Regional de Turismo do
Alentejo e Ribatejo*

COMISSÃO CIENTÍFICA PRESIDIDA POR:

Prof. Doutor Joaquim Sant'ana Fernandes
ESGHT, Algarve

COMISSÃO EXECUTIVA PRESIDIDA POR:

Professor Doutor Soumodip Sarkar

Universidade de Évora

Elisabete Félix

José Ventura

Rui Quaresma

Universidade do Algarve

Cristina Gonçalves

Georgette Andraz

José Rodrigo

Sant'Ana Fernandes

Escola Superior Hotelaria e Turismo do Estoril

Maria de Lurdes Calisto

Nuno Gustavo

Instituto Politécnico de Setúbal

Luísa Carvalho

PAGINAÇÃO E E-BOOK:

Geração Consciente, Lda.

IMAGEM DE CAPA:

Claustro Principal da U. Évora (século XVI)

EDITORA: Universidade de Évora

MÊS / ANO: Fevereiro de 2019

ISBN: 978-989-8550-86-6

<https://www.ifm2019.pt>

Índice

MARTA ELISETE VENTURA DA MOTTA
ADEMAR GALELLI
REJANE REMUSSI

MODELO DE ACTIVIDAD SOSTENIBLE. EL CASO DEL CAMINO DE SANTIAGO 471
ROSA VÁZQUEZ RODRIGUEZ

Gestão de recursos humanos

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO EMPENHAMENTO 482
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA MULTINACIONAL JAPONESA
MÁRCIA BRITO DUARTE
MARTA CRISTINA AMORIM MIRANDA 508

GESTÃO DE CONFLITOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO
EMPÍRICO EM CONTEXTO EDUCATIVO
JOÃO CORDEIRO
PEDRO CUNHA
ABÍLIO AFONSO LOURENÇO 531

PSYCHOMETRIC PROPERTIES OF THE PORTUGUESE VERSION OF PSYCHOLOGICAL
CONTRACT SCALE
GABRIELA GONÇALVES
CÁTIA SOUSA
JOANA VIEIRA DOS SANTOS
JEAN CHRISTOPHE GIGER
ALEXANDRA GOMES

Gestão estratégica

ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE ACADÊMICA E TECNOLÓGICA DOS 549
PESQUISADORES DA UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
SUZANA LEITÃO RUSSO
DAIANE COSTA GUIMARÃES
CLEIDE ANE BARBOSA DA CRUZ
MARIA EMILIA CAMARGO
STEPHANIE RUSSO FABRIS

BLOCKCHAIN: UM INSTRUMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 566
NA GÊNESE DE UM NOVO ECOSISTEMA
ANTÔNIO CARDOSO
JOSINA RODRIGUES

CROSS-NATIONAL DISTANCE AND PORTUGUESE INWARD FOREIGN DIRECT 590
INVESTMENT STRATEGIC DECISIONS FROM EUROZONE AND IBERO-AMERICA
MARCELO DUARTE
FERNANDO CARVALHO

RELAÇÃO ENTRE PRIORIDADES COMPETITIVAS E A CRIAÇÃO DE VANTAGEM 615
COMPETITIVA NA CADEIA PRODUTIVA DA UVA E DO VINHO
BEATRIZ LUCIA SALVADOR BIZOTTO
MARIA EMILIA CAMARGO
MARIA ELISABETH TEIXEIRA PEREIRA E ROCHA
ANTÔNIO JORGE FERNANDES
MARIANE CAMARGO PRIESNITZ

Gestão de recursos humanos

GESTÃO DE CONFLITOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO EMPÍRICO EM CONTEXTO EDUCATIVO

Autores:

JOÃO CORDEIRO

PEDRO CUNHA

ABÍLIO AFONSO LOURENÇO

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

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

Resumo

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

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

Abstract

The main purpose of this study is to analyze the relationship between conflict management styles and organizational commitment in an educational context. In methodological terms a questionnaire was administered to the non-teaching staff of a Higher Education Institution in Portugal. Data were analyzed with SPSS/AMOS25, using structural equation modeling. The sample consists of 127 professionals, mostly female, aged between 40 and 49 years old, basic diploma or high school graduates, technical assistants or senior officers, and of long-term employees. The results show that the

professionals advocate different conflict management styles and feel committed to the organization, especially in terms of affective commitment. The various conflict management styles give rise to different types of organizational commitment: dominating and avoidance styles engender commitment that tends to be continuance; a compromising style produces a commitment tending to be affective and normative; obliging and integrating styles result in undifferentiated commitment behaviors. This study contributes towards the formulation of conflict management and organizational commitment strategies by managers in higher education institutions, supporting the design of management systems and practices and human resources management, based on behaviors at and relating to work.

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

1. INTRODUÇÃO

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

O interesse em estudar o conflito, não sendo novo, readquiriu recentemente um novo fôlego face à situação de crise económica, financeira, social e até política, que temos vindo a viver há já alguns anos na Europa e até no Mundo. O impacto desta crise traduziu-se num avolumar de situações de conflito inter e intra países e inter e intra organizações. Para fazer face a este *estado de coisas*, onde o conflito impera, urge que as organizações desenvolvam novos modos e novas formas de gestão, sustentadas nas e para as pessoas. Nesse sentido, o presente estudo pretende trazer para o debate a análise e reflexão sobre a importância da gestão do conflito enquanto processo fundamental da gestão das instituições académicas. Pretende-se, assim, analisar de que forma os estilos de gestão de conflitos adotados pelos profissionais estão (ou podem estar) na origem de diferentes tipos de comportamentos de comprometimento organizacional. A gestão de conflitos representa a forma como as pessoas lidam com o conflito em contexto, sendo determinado pelas contingências da situação. O comprometimento representa a relação de vinculação entre o indivíduo e a organização, sendo determinante para a decisão de nela permanecer.

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

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

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Estilos de gestão de conflitos

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

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

É certo que o conflito manifesta aspetos negativos. Todavia, se os objetivos das partes envolvidas no conflito forem minimamente conciliáveis e tiverem algum grau de compatibilidade, é possível desenvolver-se um espírito de cooperação, compromisso e cidadania, desencadeando-se um efeito positivo em benefício de ambas as partes e da própria organização (Claudino, 2012). A *gestão construtiva de conflitos*, inserida nesta

perspetiva, considera o contexto onde o conflito ocorre, posicionando-o como um processo de desenvolvimento pessoal e social, sendo, por isso mesmo, complexo, subjetivo e específico, havendo a possibilidade de uma intervenção construtiva sobre o mesmo (Cunha & Leitão, 2016).

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

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

A *competição* manifesta-se quando o indivíduo pretende atingir os seus próprios objetivos sacrificando os da outra parte, procurando convencer o outro de que o seu julgamento é o correto. Caracteriza-se pela assertividade e não cooperação e remete para a satisfação dos interesses próprios em detrimento dos interesses do outro. O *evitamento* acontece quando o indivíduo evita a situação que pode originar conflito, deixando-a decorrer sem tomar parte por nenhum dos interesses em discussão. Caracteriza-se pela não assertividade e não cooperação, negligenciando os interesses de ambas as partes. A *colaboração* remete para o esforço despendido com vista a alcançar o(s) objetivo(s) e a(s) expectativa(s) de ambas as partes. Caracteriza-se pela assertividade e cooperação no sentido de satisfazer os interesses mútuos. A *anuência* manifesta-se pela vontade de apoiar e defender os interesses e objetivos da outra parte em detrimento dos seus próprios interesses e objetivos. Caracteriza-se pela cooperação e não assertividade procurando satisfazer os interesses do outro em detrimento dos interesses do próprio. O *compromisso* incide na tentativa de chegar a acordo parcial/intermédio quanto à aceitação do(s) objetivo(s) ou da culpa. Caracteriza-se pela

assertividade e cooperação médias com vista a dar resposta aos objetivos de ambos (Cunha & Leitão, 2016; Torres & Cunha, 2014).

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

2.2. Comprometimento organizacional

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

Os investigadores têm reconhecido a importância deste fenómeno, desenvolvendo modelos teórico-empíricos que enfatizam a perspetiva multidimensional (Meyer & Allen, 1997). Enquanto configuração multidimensional, a perspetiva de maior relevo na análise do comprometimento é o *Modelo das Três Componentes* que considera três dimensões: afetiva, normativa e instrumental (Meyer & Allen, 1997). Estas dimensões estão associadas entre si e devem ser analisadas em simultâneo, permitindo uma melhor compreensão sobre o tipo e a intensidade da relação indivíduo/organização (Makanjee,

Hartzer & Uys, 2006; Rego & Souto, 2004). A dimensão *afetiva* pressupõe a existência de relações de caráter emocional entre indivíduo/organização. A dimensão *normativa* pressupõe a existência de sentimentos de obrigação moral relativamente à organização. A dimensão *instrumental* pressupõe a existência de relações baseadas na análise custo/benefício (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

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

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

2.3. Gestão de conflitos e comprometimento organizacional

O impacto da gestão construtiva de conflitos pode revelar-se positivo levando a comportamentos de implicação e de comprometimento do trabalhador para com a organização e vice-versa. O estudo da relação entre gestão de conflitos e comprometimento organizacional tem revelado várias perspectivas, com resultados nem sempre consistentes entre si, havendo mesmo quem a contrarie (Ntege, 2010). Porém, esta relação ganha relevo com os estudos de Nair (2008) sobre o papel das emoções na gestão do conflito, postulando que o envolvimento em conflitos exige que os profissionais estejam emocionalmente conectados e comprometidos com a organização.

Nesta linha de abordagem, Hussein, Al-Mamary e Hassan (2017b) desenvolveram um estudo sobre a relação entre os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos profissionais da Universidade de Sana e o comprometimento organizacional em três níveis (individual, grupal e organizacional), tendo os resultados corroborado a presença

dos cinco estilos de gestão de conflitos sendo que quatro deles (anuência, colaboração, compromisso, evitamento) se relacionam positivamente com os três níveis de comprometimento organizacional. Também Al-Jawazneh (2015) constatou que os estilos de gestão de conflitos dos profissionais das empresas farmacêuticas na Jordânia afetam o comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Com exceção do estilo de compromisso, que não tem impacto sobre o comprometimento normativo e instrumental, mas tem impacto sobre o comprometimento afetivo, os restantes estilos têm influência nas dimensões do comprometimento organizacional.

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

Também Balay (2007) concluiu que, tanto a identificação/afetivo quanto a internalização/normativo, são determinantes significativas na utilização de estratégias de compromisso e de colaboração. Já o comprometimento baseado na conformidade/instrumental revelou-se apenas como preditor significativo do estilo de competição. No mesmo sentido vão as conclusões de Silloto e Andrade (2014) que, num estudo realizado aos líderes de uma instituição de saúde privada, identificaram apenas uma relação com o estilo competição, sendo o estilo mais utilizado pelos líderes com comprometimento instrumental. A adoção de uma cultura competitiva e dominadora de gestão de conflitos tende a estar, nesta perspetiva, associada a profissionais com uma consciência analítica forte sobre os custos relacionados com a sua saída da organização.

Em suma, conflitos bem geridos podem conduzir ao aumento do comprometimento organizacional, através do reforço da participação, identificação e implicação com a

organização. Já conflitos não resolvidos, ou geridos de forma ineficiente, tenderão a aumentar o desejo e a propensão para os profissionais abandonarem a organização (Hussein *et al.*, 2017a). Gestão de conflitos e comprometimento organizacional são, assim, fundamentais no processo de avaliação do contributo dos profissionais para a maximização dos resultados individuais e organizacionais.

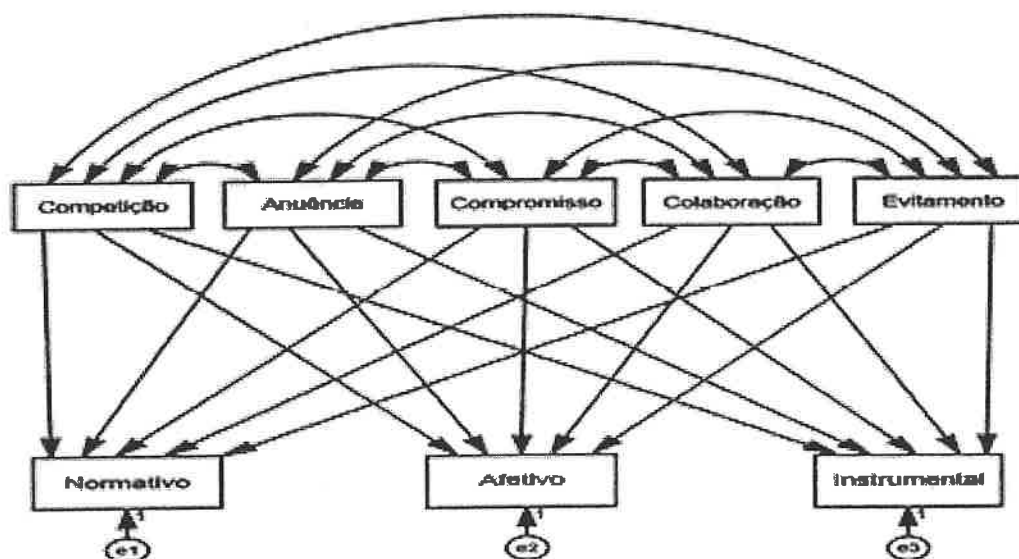
3. Metodologia

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

3.1. Modelo de análise e hipóteses de estudo

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

Figura 1 – Modelo de Análise



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

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

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

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

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

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

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

3.2. Objeto de estudo, instrumento e participantes

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

A técnica de recolha de informação foi o inquérito. Para análise dos *estilos de gestão de conflitos*, recorreu-se ao inquérito referente ao modelo de Thomas (1992), desenvolvido

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

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

A amostra é constituída, maioritariamente, por profissionais do sexo feminino (76,4%), entre 40 e 49 anos (51,2%), detentores de licenciatura (36,2%) ou com o 12º ano de escolaridade (30,7%), predominando os assistentes técnicos (38,6%), os técnicos superiores (24,4%) e dirigentes (18,9%), com níveis elevados de antiguidade (55,1% estão há mais de 16 anos na instituição) e contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (91%). Não existem razões fundamentais que diferenciam os indivíduos da amostra e os que compõem a população total. Houve a preocupação em considerar uma instituição e uma amostra que tem algumas semelhanças com a população em algumas variáveis sociodemográficas e profissionais consideradas, como sejam: diferentes qualificações educacionais, com funções gerenciais a funções operacionais, diferentes faixas etárias, altos níveis de antiguidade na organização e segurança do trabalho. Nesse sentido, consideramos que esta amostra não representa um desvio sistemático da população total e, portanto, não produz resultados distorcidos.

3.3. Tratamento da informação

Para testar a fiabilidade das variáveis das dimensões Gestão de Conflitos e Comprometimento Organizacional e a validade das relações causais hipotéticas, recorreu-se ao MEE. Este tem como objetivo principal testar a validade de modelos

teóricos, identificando e explicitando as relações entre uma multiplicidade de variáveis latentes e manifestas (Marôco, 2010). Em termos hermenêuticos, ao analisar a estrutura de relações expressas numa série de equações, se o ajustamento global do modelo hipotético testado for apropriado significa que se aprovam as relações ou os efeitos sugeridos pelo mesmo (Ringle, Wende & Becker, 2015).

3.4. Avaliação do instrumento

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

Para analisar a consistência interna dos indicadores de cada constructo realizou-se a análise fatorial confirmatória. Os resultados confirmam que os indicadores se agrupam nas respetivas dimensões. Na gestão de conflitos, os indicadores apresentam pesos fatoriais dispersos entre .580 (Procura intensamente a solução do problema – Gestão de Conflitos Competição) e .890 (Cede um pouco para receber algo em troca – Gestão de Conflitos Anuência). No comprometimento, os indicadores apresentam pesos fatoriais dispersos entre .510 (A minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta Organização neste momento – comprometimento instrumental) e .898 (Sinto-me como fazendo parte da família nesta Organização – comprometimento afetivo).

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

4. Resultados e Discussão

4.1. Resultados

Recolhidos os dados e estabelecida a validade das escalas procedeu-se à análise descritiva dos dados relativos às dimensões constantes no modelo (tabela 1). Quanto à análise de normalidade das variáveis incluídas no modelo, constata-se que os dados

obtidos estão de acordo com o estabelecido por Finney e DiStefano (2013), para quem 2 (assimetria) e 7 (curtose) são os valores máximos permitidos, respetivamente. Tendo-se procedido à estimação do ajuste do modelo, os resultados indicam que os profissionais desta instituição preconizam estratégias diferenciadas de gestão de conflitos e estão, globalmente, comprometidos com a organização. Em ambas as dimensões, todas as variáveis apresentam valores acima da média (2.50), sendo que os indivíduos desenvolvem, sobretudo, estratégias de gestão de conflitos de compromisso (3.57) e de anuência (3.54) e estão principalmente comprometidos a nível afetivo (3.79).

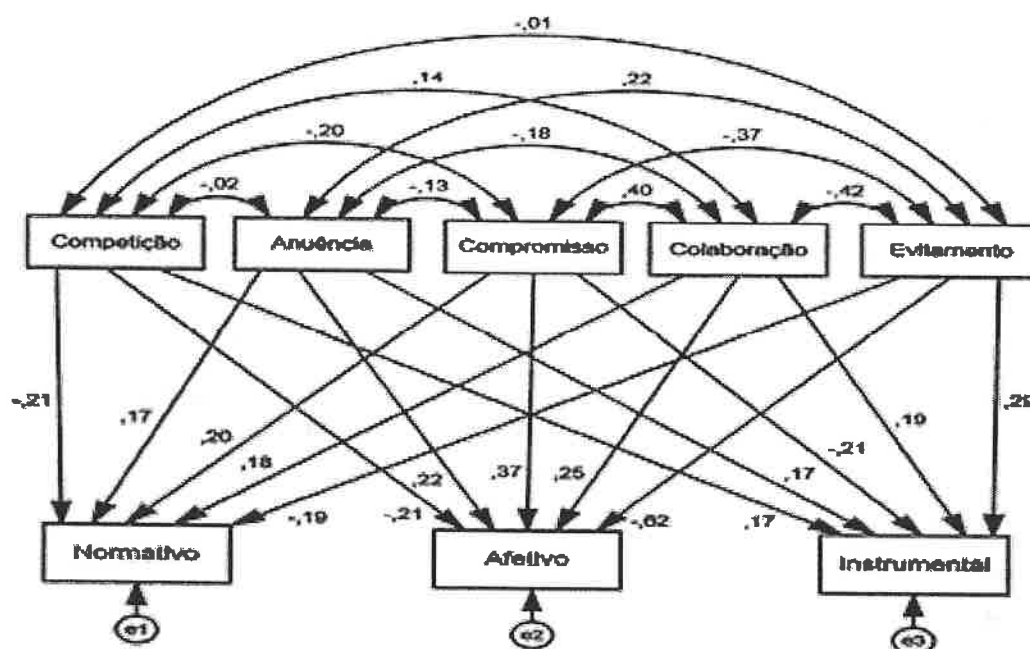
Tabela 1 – Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo

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

Fonte: Inquérito por questionário.

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

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



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

Fonte: Inquérito por questionário.

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

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

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

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

Hipóteses			Valores Não Estandarizados	Valores Estandarizados	Erro de Estimativa	Nível de Significân.
H1a GCCompromisso	--->	C. Afetivo	.306	.369	.017	***
H1b GCCompromisso	--->	C. Normativo	.229	.204	.102	.025
H1c GCCompromisso	--->	C. Instrumen.	-.313	-.207	.138	.024
H2a GCColaboração	--->	C. Afetivo	.263	.250	.022	***
H2b GCColaboração	--->	C. Normativo	.260	.182	.131	.047
H2c GCColaboração	--->	C. Instrumen.	.356	.186	.178	.045
H3a GCAnuência	--->	C. Afetivo	.243	.216	.020	***
H3b GCAnuência	--->	C. Normativo	.259	.170	.122	.034
H3c GCAnuência	--->	C. Instrumen.	.348	.170	.165	.035
H4a GCCompetição	--->	C. Instrumen.	.298	.169	.145	.040
H4b GCCompetição	--->	C. Afetivo	-.203	-.09	.018	***
H4c GCCompetição	--->	C. Normativo	-.272	-.207	.107	.011
H5a GCEvitamento	--->	C. Instrumen.	.463	.291	.143	.001
H5b GCEvitamento	--->	C. Afetivo	-.541	-.618	.018	***
H5c GCEvitamento	--->	C. Normativo	-.222	-.188	.105	.035

Fonte: Inquérito por questionário.

Da interpretação direta do modelo ao nível da gestão de conflitos, conclui-se, por um lado, que os profissionais que apresentam um estilo de maior competição e evitamento tendem a revelar comportamentos de comprometimento organizacional de maior instrumentalidade ($\beta=.17$, $p<.05$ e $\beta=.29$, $p<.01$, respetivamente) e de menor normatividade ($\beta=-.21$, $p<.05$ e $\beta=-.19$, $p<.05$, respetivamente) e afetividade ($\beta=-.21$,

$p < .01$ e $\beta = -.62$, $p < .01$, respetivamente). Por outro lado, os profissionais que preconizam um estilo de maior anuência e colaboração exibem, tendencialmente, comportamentos de comprometimento organizacional de maior normatividade ($\beta = .17$, $p < .05$ e $\beta = .18$, $p < .05$, respetivamente), afetividade ($\beta = .22$, $p < .001$ e $\beta = .25$, $p < .01$, respetivamente) e instrumentalidade ($\beta = .17$, $p < .05$ e $\beta = .19$, $p < .05$, respetivamente). Por outro lado, quem exibe um estilo de maior compromisso mostra ter comportamentos de comprometimento organizacional mais afetivo e normativo ($\beta = .17$, $p < .001$ e $\beta = .20$, $p < .05$, respetivamente) e menos instrumental ($\beta = -.21$, $p < .05$). De realçar que todas as relações entre as variáveis são estatisticamente significativas, embora com níveis diferentes de pesos de regressão.

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

Tabela 3 – Correlações de Pearson entre as Dimensões do Modelo

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

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

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

Fonte: Inquérito por questionário.

Os valores das associações variam entre muito fraco (r entre .000 e .200), fraco (r entre .200 e .399), moderado (r entre .400 e .699) e forte (r entre .700 e 1), conforme Pestana e Gageiro (2014), maioritariamente com significância estatística. De realçar que as associações com maior significância estatística se verificam entre o comprometimento organizacional afetivo e os estilos de gestão de conflitos de evitamento ($r = -.805$, $p = .01$), de compromisso ($r = .708$, $p = .01$) e de colaboração ($r = .585$, $p = .01$); entre o comprometimento organizacional normativo e o afetivo ($r = .442$, $p = .01$); e entre o estilo de gestão de conflitos de colaboração com os estilos de gestão de conflitos de

evitamento ($r=-.416$, $p=.01$) e de compromisso ($r=.403$, $p=.01$). É possível ainda observar que os estilos de gestão de conflitos compromisso e evitamento e o comprometimento organizacional afetivo são as dimensões que apresentam o maior número de associações com as restantes dimensões do modelo. Por seu lado, o estilo de gestão de conflitos anuência é o que menos associações apresenta.

4.2. Discussão

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

Ao nível da gestão de conflitos, o estilo privilegiado pelos profissionais não-docentes é o compromisso (3.57), seguido da anuência (3.54) e da colaboração (3.32). O que, na perspetiva de Cunha e Leitão (2016) e de Torres e Cunha (2014), revela uma maior propensão para o desenvolvimento de estratégias sustentadas, sobretudo, na cooperação e na conciliação tendo como objetivo satisfazer os comportamentos, posturas e interesses de ambas as partes. Ao nível do comprometimento organizacional, a componente que se manifesta com um grau superior é a afetiva (3.79), seguida da normativa (3.32). Os profissionais não-docentes estão na Organização porque gostam e desejam, sentem-se emocionalmente ligados e revelam lealdade e dedicação que resulta em melhores resultados individuais e organizacionais (Shahid & Azhar, 2013).

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

Relativamente ao estilo de gestão de conflitos competição e evitamento, constatou-se uma correlação positiva com o comprometimento instrumental e negativa com o comprometimento afetivo e normativo. Neste sentido, verifica-se uma maior tendência

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

O impacto positivo desta forma de gerir o conflito no comprometimento instrumental advém mais da satisfação das necessidades e expectativas do indivíduo relativamente a recompensas materiais e imateriais (Al-Jawazneh, 2015) do que da existência de sentimentos de carácter emocional ou de obrigação moral. Ao preconizar-se uma resposta de competição e evitamento ao conflito cria-se uma barreira à sua resolução eficaz, sobressaindo comportamentos individualistas, em benefício dos próprios, relacionando-se negativamente com o comprometimento organizacional global. Este resultado está em consonância com as conclusões de estudos de Hussein et al. (2017a), Wanyonyi, Kimani e Amuhaya (2015), Balay (2007), DeChurch e Marks (2001), Vigil-King (2000).

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

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

de forma mais eficiente, criam laços mais fortes e geram maior confiança, sobressaindo comportamentos coletivos na gestão do conflito (Hussein et al., 2017a).

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

Finalmente, relativamente ao estilo de gestão do conflito compromisso os resultados revelaram existir uma relação positiva com o comprometimento afetivo e normativo e uma relação negativa, com significância estatística, com o comprometimento instrumental. Isto sugere que quem revela uma moderada atitude de envolvimento, implicação e preocupação com a satisfação dos objetivos e dos interesses mútuos, na resolução do conflito, manifesta menor tendência para desenvolver comportamentos assentes na premissa utilitarista do comprometimento. Dada a natureza do conflito e dos interesses em causa, quando o consenso não pode ser alcançado na sua plenitude pela utilização de uma estratégia de colaboração e/ou anuência, procurar-se-á chegar a um acordo parcial. A possibilidade de alcançar um compromisso com os outros pode, assim, revelar-se uma boa solução, ainda que provisória (Al-Jawazneh, 2015).

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

5. Conclusão

Enquanto lugar de aprendizagem e de aquisição de conhecimentos as instituições de ensino constituem um espaço dinâmico e complexo, profícuo para o estudo dos comportamentos centrados no trabalho. O interesse em estudar a gestão de conflitos e

o comprometimento organizacional neste tipo de instituições surgiu da importância que estas têm na configuração das sociedades, desempenhando um papel fundamental na estruturação das dinâmicas sociais através da sistematização e consolidação de políticas centradas na melhoria das qualificações e no desenvolvimento de competências. A este nível, alguns estudos têm sido desenvolvidos sobre os docentes, havendo uma menor intervenção da investigação centrada nos profissionais não-docentes.

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, M., & Shad, I. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 585-591.
- Al-Jawazneh, B. (2015). Conflict handling styles and employees' commitment at the pharmaceutical companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 141-151.
- Alzahrani, M. (2013). *A comparative study of the relationships between conflict management styles and job satisfaction, organizational commitment, and propensity to leave the job among saudi and american universities' faculty members*. PhD Dissertation, Florida: Florida Atlantic University Boca Raton.
- Balay, R. (2007). Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables. *Asia Pacific Education Review Copyright 2007 by Education Research Institute*, 8(2), 321-336.
- Bhatla, B. (2013). Organizational citizenship behavior of faculties in private engineering colleges w.e.f. Lucknow. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 116-23.
- Carnevale, P., & Pruitt, D. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Claudino, A. (2012). *Relação entre assertividade e estilos de gestão de conflito: estudo exploratório numa amostra de professores*, (Dissertação de Mestrado em Psicologia da Educação), Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. In M. Jesus, C. Baptista e F. Serra (Eds.), *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo*, (7-21). TMS Conference Series: Recursos Humanos. Faro: Escola Superior de Gestão e Hotelaria, Universidade do Algarve.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2016). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. 3ª edição, Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- DeChurch, L., & Marks, M. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven: Yale Press University.
- Dobkin, A., & Pace, C. (2006). *Communication in a changing world: an introduction to theory and practice*. New York: McGraw Hill.
- Ferreira, M. F. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*, (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais), Braga: Universidade do Minho.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. 3rd edition, London: Sage Publications.
- Finney, S., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation models. In G. Hancock and R. Mueller (Eds.), *A second course in structural equation modeling*, (439-492). 2nd edition, Publisher: Information Age.

- Hancks, M. (2014). *Faculty perceptions of conflict with administrators: an analysis of the associations between the nature of conflict and positive and negative outcomes* (Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 75 (2-A) (E).
- Hasani, K., Boroujerdi, S., & Sheikhesmaeili, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Global Business Perspectives*, 1(4), 452-470.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y., & Hassan, Y. (2017a). Conflict management styles and organizational commitment: the conceptual framework development. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 5(1), 86-97.
- Hussein, A., Al-Mamary, Y., & Hassan, Y. (2017b). The relationship between conflict management styles and organizational commitment: a case of Sana'a university. *American Journal of Science and Technology*, 4(4), 49-66.
- Jarros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfai 24 Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 1-20.
- 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.
- Lapponi, S. (2000). Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivência. *Contextos Educativos*, 3, 91-106.
- Longaretti, L., & Wilson, J. (2006). The impact of perceptions on conflict management. *Educational Research Quarterly*, 29(4), 3-15.
- Makanjee C., Hartzer Y., & Uys, I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359-381.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Ntege, F. (2010). *Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational citizenship behavior: a case of Kyambogo university*, (MA Dissertation), Uganda: Kyambogo University.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 6ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pruitt, D. (2018). Remembering the father of experimental research on conflict. *Negotiation Journal*, 34(1), 117-120.

- Pruitt, D., & Kim, S. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*, New York, London: McGraw-Hill.
- Rahim, M. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 109, 81-89.
- Rahim, M., Civelek, I., & Liang, F. (2018). A process model of social intelligence and problem-solving style for conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 487-499.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Shahid, A., & Azhar, S. (2013). Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5(1), 250-268.
- Silloto, C., & Andrade, G. (2014). Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde. In J. Ribeiro, I. Silva, R. Meneses e I. Leal (Eds.), *10º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde*, (77-87). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (651-717), (2nd edition, vol. 3, chapter 11). California: Consulting Psychologists Press.
- Torres, S., & Cunha, P. (2014). Gestão de conflitos em uma organização da área da saúde em Portugal. *Ciências & Cognição*, 19(3), 384-392.
- Vigil-King, D. (2000). *Team conflict, integrative conflict-management strategies, and team effectiveness: a field study*, (Doctoral Dissertation), EUA: University of Tennessee.
- Wanyonyi, B., Kimani, C., & Amuhaya, I. (2015). Conflict management styles influencing organizational commitment among Kenya Seed company employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(11), 265-276.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª edição, Porto Alegre: Bookman.

