

**COMPROMISSO E COOPERAÇÃO EM CONTEXTO  
ORGANIZACIONAL**

Telma Marisa Pinto de Sousa

Dissertação de Mestrado  
em Gestão

Orientador(a):

Prof. Doutor Pedro Almeida, Prof. Auxiliar, Departamento de Psicologia Social e Organizacional,  
ISPA

Coorientador(a):

Prof.<sup>a</sup> Doutora Madalena Ramos, Prof. Auxiliar, Departamento de Métodos de Pesquisa Social, Escola  
de Sociologia e Políticas Públicas do ISCTE-IUL

outubro 2013



## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho representa o culminar de mais uma dura e apaixonante etapa. As pessoas a quem agradeço foram, com o seu contributo, responsáveis por mais esta etapa da minha vida.

Aos meus pais agradeço o apoio e contributo que tem feito durante toda a minha vida para o meu crescimento pessoal e profissional. Mãe e Pai, se consegui chegar até aqui devo-os a vocês! Muito Obrigado!

Agradeço ao Cláudio, por ser um pilar na minha vida, pelo apoio, amor, companheirismo, amizade e compreensão ao longo deste tempo. Sei que sabes o que isto significa para mim!

Ao meu orientador Prof. Doutor Pedro Almeida, pela sua atenção, preocupação e disponibilidade com que encarou este processo.

À Prof.<sup>a</sup> Madalena Ramos, ainda que tenha sido “coorientadora”, para mim foi exemplo de orientadora, pela sua ajuda, apoio, dedicação e disponibilidade constantes e diárias.

Ao José Alves e António Saraiva, por permitirem que este estudo fosse realizado em Contexto Organizacional na empresa em questão.

Aos colegas de trabalho da minha antiga área e da área em que atualmente trabalho, sem querer nomear nomes, agradeço a todos a compreensão e ajuda por este momento!

Aos 241 participantes que se disponibilizaram a participar neste estudo, visto que sem eles nada disto seria possível.

A todos os meus amigos e amigas, por compreenderem a ausência durante este tempo.

Ao ISCTE-INDEG, pela instituição, pelos colegas, professores e colaboradores que se cruzaram comigo ao longo deste tempo.

## i. RESUMO

No atual contexto económico-financeiro, de enorme globalização, torna-se imperativo que as organizações que querem obter resultados e vantagens competitivas adaptem ao seu contexto laboral soluções que permitam desenvolver colaboradores mais comprometidos e cooperativos com a organização (Chang e Albuquerque, 2002).

O presente estudo pretende analisar a relação entre o Compromisso e a Cooperação em Contexto Organizacional, numa empresa multinacional do ramo da Auditoria, Consultoria e Fiscalidade através de uma amostra de 241 colaboradores. O instrumento de recolha de informação é composto por questões sociodemográficas e de contexto laboral, complementarmente procedeu-se à utilização do (i) Questionário de Compromisso Organizacional (Meyer e Allen, 1997), cit por Nascimento Lopes e Salgueiro, 2008) e (ii) Questionário de Cooperação Desportiva (de Almeida, Lameiras, Olmedilla, Ortega e García-Mas, 2012), adaptado linguisticamente ao Contexto Organizacional por Oliveira (2010). Os resultados obtidos confirmaram que, para a referida amostra, a relação entre o Compromisso Organizacional e a Cooperação é muito reduzida sendo fraca e quase inexistente, ainda assim destacou-se uma correlação positiva entre Compromisso Afetivo e Cooperação Incondicionada. Para além disso, foram ainda encontradas relações entre as dimensões do Compromisso Organizacional: Compromisso Afetivo, com a antiguidade na função, área de trabalho e função; Compromisso Instrumental, com a área de trabalho e função; e Compromisso Normativo relação com função, género e antiguidade na empresa. Na Cooperação apenas se evidenciou influência significativa (muito fraca) entre a antiguidade na função e a Cooperação Incondicionada.

**Palavras-chave:** Compromisso; Cooperação; Comportamento; Contexto Organizacional.

**JEL Classification System:** D23 - Organizational Behavior; J28 - Work Behavior.

## ii. ABSTRACT

In the current economic and financial context of massive globalization, it is imperative that Organizations who want to get results and competitive advantages suited to their work context develop solutions that make employees more committed and cooperative with the Organization (Chang e Albuquerque, 2002)..

This study aims to analyze the relation between Commitment and Cooperation in Organizational Context in a multinational Company working in the business of Assurance, Advisory and Tax through a sample of 241 employees. The instrument for data collection consists of sociodemographic questions and work context. This is complemented with the (i) Organizational Commitment Questionnaire (Meyer and Allen, 1997), quoted by Nascimento Lopes and Salgueiro, 2008) and (ii) Sports Cooperation Questionnaire (from Almeida, Lameiras, Olmedilla, Ortega and Garcia-Mas, 2012), adapted linguistically to the Organizational Context by Oliveira (2010). The results confirmed that for this sample the relationship between Organizational Commitment and Cooperation is very weak and almost non-existent, although it was identified a positive correlation between Affective Commitment and Cooperation Unconditioned. Furthermore, it was found relationships among the dimensions of Organizational Commitment: Affective Commitment with the antiquity in the Company, area of specialization and function; Instrumental Commitment, with the area of specialization and function; and Normative Commitment relation with the function, gender and antiquity in the Company. In Cooperation it was identified significant influence (very weak) between seniority in the function and the Unconditioned Cooperation.

**Keywords:** Commitment, Cooperation; Behavior, Organizational Context.

**JEL Classification System:** D23 - Organizational Behavior; J28 - Work Behavior

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	iii
i. RESUMO .....	iv
ii. ABSTRACT .....	v
ÍNDICE .....	vi
SUMÁRIO EXECUTIVO .....	8
INTRODUÇÃO .....	10
PROBLEMÁTICA DO ESTUDO.....	12
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA .....	16
DEFINIÇÃO DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL .....	16
DEFINIÇÃO DE COOPERAÇÃO.....	28
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E COOPERAÇÃO .....	37
CAPÍTULO 2 – OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	40
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....	42
MÉTODO DE AMOSTRAGEM .....	42
POPULAÇÃO -ALVO .....	42
INSTRUMENTOS .....	43
PROCEDIMENTOS .....	44
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS .....	45
CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	45
FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO DE COMPROMISSO.....	46
FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO .....	46
ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO AS DIMENSÕES DE COMPROMISSO .....	47
ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE COOPERAÇÃO .....	48
ANÁLISE DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	48
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÕES E CONCLUSÕES.....	57
DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	57
CONCLUSÕES FINAIS.....	66
LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	68
LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS .....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
ANEXOS.....	79
ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO .....	80
ANEXO B – ESCALAS QUESTIONÁRIO DE COMPROMISSO .....	86
ANEXO C – ESCALAS QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO .....	87
ANEXO D – CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	88
ANEXO E – ANÁLISE DE DIMENSÕES .....	91
ANEXO F – DIAGRAMA DE DISPERSÃO .....	94

## ÍNDICE DE TABELAS, QUADROS, GRÁFICOS E FIGURAS

### ▪ Índice de Tabelas

Tabela 1 – Compromisso Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal quantas dimensões, adaptado de Rego (2003).....	20
Tabela 2 – Estatísticas descritivas do Compromisso.....	49
Tabela 3 – Estatísticas descritivas de Cooperação .....	50
Tabela 4- Relação entre Compromisso e Cooperação (correlações de <i>Pearson</i> ).....	51
Tabela 5 - Fatores determinantes do Compromisso com a Organização (regressão linear múltipla) ...	53
Tabela 6 – Influência da Função no Compromisso com a Organização .....	55
Tabela 7– Influência da Função na Cooperação.....	56
Tabela 8 – Perfil dos Colaboradores (amostra) .....	88

### ▪ Índice de Figuras

Figura 1- Modelo multidimensional do Compromisso no local de trabalho, dos seus antecedentes e consequentes (adaptado em Meyer e Allen, 1997: 106).....	23
Figura 2 – Modelo de Análise .....	41

### ▪ Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Área de Trabalho.....	89
Gráfico 2 – Função.....	89
Gráfico 3 – Antiguidade Empresa, na Função e na Equipa.....	89
Gráfico 4 – Permanência Futura na Empresa, Função e Equipa .....	90
Gráfico 5 - Número de Pessoas da Equipa .....	90
Gráfico 6 – Desempenho de Funções de Liderança/Gestão na Equipa(s).....	90
Gráfico 7 – Indicadores da dimensão Compromisso Afetivo.....	91
Gráfico 8 – Indicadores da dimensão Compromisso Normativo .....	91
Gráfico 9 – Indicadores da dimensão Compromisso Instrumental.....	92
Gráfico 10 – Indicadores da dimensão Cooperação Condicionada (Disposicional) .....	92
Gráfico 11 – Indicadores da dimensão Cooperação Incondicionada (Disposicional).....	93
Gráfico 12 – Indicadores da dimensão Cooperação com as Chefias e com os Colegas (Situacional)....	93

## SUMÁRIO EXECUTIVO

São vários os problemas organizacionais com que as empresas se deparam atualmente com os seus colaboradores, como o absentismo, intenção de saída, desempenho (*performance*) mínimo, baixa satisfação com o trabalho (Morrow, 1983 citado por Cohen e Veled-Hecht, 2008; Judeh, 2011). Todavia, segundo Muller, Rauski, Eyeng e Moreira (2005), a única forma de se obter vantagem competitiva no mundo organizacional passa por ter colaboradores comprometidos, que se identifiquem com a visão, valores e regras. Neste âmbito, o Compromisso Organizacional não é condição suficiente, mas condição necessária para a obtenção de resultados e vantagens competitivas de longo prazo (Chang e Albuquerque, 2002). Ainda que a análise do Compromisso clarifique todo um sistema de relações entre o sujeito e as organizações, há necessidade de completar essas relações com outros modelos e variáveis (Cohen, 2003; Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002; Rego e Souto, 2004b) como a Cooperação (concordância com Mowday et al. 1979, autores, como Jafri 2010; Landry, Panaccio e Vandenberghe 2010), no sentido de aprofundar o conhecimento entre as bases do Compromisso Organizacional e o comportamento efetivo do indivíduo nas organizações (Jafri, 2010).

Para análise desta relação foi acordado um instrumento que contemplasse o estudo destas variáveis (i) Compromisso Organizacional (de Meyer e Allen, 1997, cit por Nascimento Lopes e Salgueiro, 2008) e (ii) Cooperação Organizacional (Questionário de Cooperação Desportiva de Almeida, Lameiras, Olmedilla, Ortega e García-Mas, 2012, linguisticamente adaptado ao Contexto Organizacional por Oliveira, 2010). Para enriquecimento deste em que medida estas variáveis influenciam outras variáveis, aplicámos também questões relacionadas com variáveis sociodemográficas (género, idade) e com o contexto de laboral (área de trabalho, funções, local de trabalho, antiguidade - na organização, função e equipa - e número de elementos da equipa).

Após efetuado o pedido de autorização à empresa em questão, ramo da Auditoria, Consultoria e Fiscalidade, com instalações em Lisboa e no Porto, com um universo 800 colaboradores<sup>1</sup> (600 em Lisboa e 200 no Porto) procedeu-se à recolha de dados. Através de um questionário *online*, por recurso a uma plataforma digital, Qualtrics, enviado a todos os colaboradores, foi possível a recolha de dados entre Outubro de 2012 e Abril 2013. Posteriormente, o tratamento dos dados obtidos, decorreu de análise estatística *IBM SPSS Statistics* versão 20.

---

<sup>1</sup> Dados de 2012. Início da investigação.

Dos resultados alcançados, obteve-se uma amostra por conveniência, constituída por 241 indivíduos, dos quais 168 são de Lisboa (69,7%) e 73 do Porto (30,3%), retirando-se principais conclusões.

Conclui-se que neste Contexto Organizacional, a relação entre o Compromisso Organizacional e a Cooperação apresenta-se reduzida, fraca e quase inexistente, ainda que se destaque uma pequena correlação positiva entre Compromisso Afetivo e Cooperação Incondicionada. Por outro lado, verificam-se relações entre a dimensão Compromisso Afetivo - antiguidade na função, área de trabalho e função; Compromisso Instrumental - função e área de trabalho; Compromisso Normativo – função, género e antiguidade na empresa (efeito negativo). Na Cooperação apenas se evidenciou influência significativa (muito fraca ainda) da antiguidade na função com a Cooperação Incondicionada.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações atuam numa conjuntura marcada pela imprevisibilidade onde os processos de gestão em geral, e em particular a gestão de recursos humanos, assumem papel fundamental para o seu sucesso (Drucker, 1986; Meyer, Allen e Topolnytsky, 1998; Meyer, 2009). Isto torna-se claro, se pensarmos que “*as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome*” (Chiavenato, 2004:5).

Mesmo que as organizações definam estratégias de negócio, objetivos, missão, valores, cultura, código de conduta, o que acontecerá se não houver Compromisso e Cooperação entre os colaboradores? Poderão as organizações tirar benefício, para a sua estratégia de negócio e alcance dos objetivos? Existe verdadeiramente o sentido de Compromisso e Cooperação no Contexto Organizacional? Se sim, qual o tipo de Compromisso existente? E qual o impacto dessa Cooperação e Compromisso nas equipas (grupos) de trabalho e na organização?

Meyer e Hersovitch (2001) afirmam que, independentemente da imprevisibilidade da conjuntura económica, o Compromisso atuará como elemento potenciador dos processos organizacionais, que permitirá criar um sentido de pertença nos colaboradores (Kreisman, 2002; Weick e Sutcliffe, 2001). Neste âmbito, o Compromisso é entendido como a variável que melhor permite determinar se o indivíduo pretende, ou não, permanecer na organização, mesmo em diferentes contextos de mudança organizacional (Iverson, 1996; Meyer, 2009; Meyer *et al.* 1998) e simultaneamente prever a obtenção de resultados e vantagens competitivas de longo prazo (Chang e Albuquerque, 2002). Por outro lado, a Cooperação é entendida como a variável que permite aprofundar conhecimento entre as bases do Compromisso Organizacional e o comportamento efetivo do indivíduo nas organizações (Jafri 2010; Landry, Panaccio e Vandenberghe 2010). Sobretudo, devido à dificuldade em avaliar os efeitos da ligação que o indivíduo manifesta com a organização sobre fatores de natureza comportamental.

Segundo as afirmações de Jafri (2010) há necessidade de maiores investigações sobre a relação entre as bases do Compromisso e o comportamento efetivo do indivíduo nas organizações. É em linha com esta necessidade de um maior conjunto de investigações acerca da relação entre Compromisso e Comportamento - Cooperação (concordância com Mowday *et al.* 1979, autores, como Jafri 2010; Landry, Panaccio e Vandenberghe 2010) que desenvolvemos o nosso estudo.

No primeiro capítulo procedeu-se à revisão literária, onde é revisitado os principais autores por forma a caracterizar a evolução e os modelos/conceitos de Compromisso Organizacional e Cooperação. Na variável Compromisso, adotamos o Modelo das Três Componentes do Compromisso de Meyer e Allen (1991;1997), enquanto à variável Cooperação, adotamos o Modelo concetual de García-Mas e colaboradores (2006).

Com base na revisão de literatura, no segundo capítulo, aprofundou-se as principais questões levantadas deste estudo, através da formulação das hipóteses de estudo: (i) Das dimensões do Compromisso (afetivo, normativo e instrumental) a que mais se destaca na amostra, é a dimensão Afetiva; (ii) A dimensão Incondicionada da Cooperação é a mais marcante na relação entre colaboradores com a organização; (iii) Existe relação positiva entre Compromisso Organizacional e Cooperação; (iv) As variáveis demográficas (género e idade) e de contexto de trabalho dos indivíduos (área de trabalho, funções, local de trabalho e antiguidade - na empresa, na função, na equipa - número de elementos da equipa) têm influência no nível de Compromisso Organizacional e de Cooperação.

O terceiro capítulo refere-se à apresentação da metodologia e respetiva estratégia, a qual nos permitiu levar a cabo a prossecução dos objetivos definidos e testar as hipóteses de investigação. Veremos que a metodologia utilizada apresenta um carácter quantitativo, de análise de variância e regressão linear múltipla. Ainda neste capítulo, é caracterizada a população-alvo (participantes), instrumentos de recolha e tratamento da informação.

No quarto capítulo, procedeu-se à caracterização da amostra. Seguidamente a análise da fiabilidade dos itens de Compromisso e Cooperação, das análises das dimensões e das respetivas análises das hipóteses.

Por fim, no quinto capítulo, apresentamos as principais conclusões e discussão de resultados, bem como os limites e linhas de investigação futuras.

## PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

“...[T]al como os penteados e as roupas, as ideias na gestão vão e vêm. Todavia, há uma que tem prevalecido de forma consistente nos últimos vinte anos: as organizações mais bem-sucedidas são as que utilizam de forma mais eficaz os seus recursos humanos” (Price 1997:6). Através desta afirmação percebemos que uma das principais tarefas de um gestor/líder deve ser dar sentido ao sistema de relações sujeito/organização (Drucker 1954 e 1985) pois é através deste sistema que o indivíduo vai estabelecer e assumir diversas inter-relações, quando inserido nos seus diversos contextos e no exercício dos seus diversos papéis (Biblim, 2002).

Jack Welch, ex CEO da GE, afirma que a mais importante tarefa enquanto líder deverá ser: aproveitar todas as interações para melhorar o nível de equipa (Welch, J.& Welch, S., 2006), porque “quando os líderes mostram vontade de considerar pontos de vista alternativos, os colaboradores sentem-se capazes de oferecer novas ideias” (Gavin, D.A., Edmindson, A., & Gino., 2008).

De acordo com estudo global da consultoria *Right Management*<sup>2</sup> (2010) o papel do líder é determinante na percepção que os colaboradores têm da empresa e por isso é fator influenciador na postura dos mesmos nas organizações. Segundo este estudo, que contou com 30 mil profissionais, dos mais diversos níveis hierárquicos, em 15 países diferentes, concluiu-se que cerca de metade das pessoas que hoje atuam nas empresas - de pequena, média e grande dimensão – agem com total ausência de Compromisso em relação aos objetivos da organização na qual trabalham. De forma complementar, apenas 34% dos inquiridos apresentam total Compromisso em relação aos resultados das organizações; 9% dos inquiridos revelam que embora detenham Compromisso com as suas empresas, não apresentam Compromisso com as suas atuais tarefas e 7% dos inquiridos acreditam e agem de acordo com suas funções, mas não se encontram envolvidos com a sua empresa, nem com o coletivo. Segundo este estudo, os líderes possuem um papel determinante na percepção dos indivíduos, influenciando diretamente o seu compromisso. A pesquisa elencou algumas das práticas de liderança que mais estimulam os colaboradores no aumento do seu Compromisso

---

<sup>2</sup> Estudo revela que nível de comprometimento dos funcionários está em crise da *Right Management* (<http://empregocerto.uol.com.br/info/dicas/2010/03/23/estudo-revela-que-nivel-de-comprometimento-dos-funcionarios-esta-em-crise.html#rmcl>)

Organizacional: reconhecimento e valorização do trabalho realizado; percepção de atuar em organizações bem-sucedidas; confiança em líderes que têm plena capacidade para implementar estratégias e obter sucesso; partilha de informação e comunicação eficaz. Segundo outros estudos realizados (citados por Tadeu Dias, 2007) baixos índices de motivação podem colocar em causa o Compromisso e a Cooperação entre os indivíduos. Isto é explicado por diversas razões, como: ausência de motivação no departamento para o qual trabalham (28% dos inquiridos); gestão de conflitos (16%); sobrecarga de trabalho (12%); gestão do tempo (10%); acumulação de funções (10%); falta de Cooperação da equipa (7%); e falta de preparação técnica para as atividades (5%).

Percebemos, através desta diversidade de estudos, que os gestores e/ou líderes têm papel significativo em influenciar o Compromisso e retenção dos colaboradores na organização (carta da *Harvard Business School* publicada *Harvard Management Update*, em abril de 2000). Neste âmbito percebemos que a qualidade de uma empresa não depende apenas da estrutura da organização, mas também do conjunto de talentos que a compõem (Ulrich, Zenger, Smallwood, 2000). Cabe então ao líder, não só escolher as pessoas certas para a organização como criar um ambiente em que elas possam ter sucesso (Meyerson, 1998).

Com o presente estudo, pretendemos dar resposta à panóplia de estudos em torno destas duas variáveis, a fim de apoiarmos os gestores e/ou líderes na sua gestão de Capital Humano, e simultaneamente dar resposta à necessidade de estudos e investigação mais profundos sobre o tema (Mowday e colaboradores, 1979; Jafri 2010, Landry, Panaccio e Vandenberghe, 2010).

Analisar o ‘**Compromisso**’ (“*Commitment*”)<sup>3</sup> em Contexto Organizacional tem ganho crescente interesse não só entre os modelos e **práticas de gestão em geral** (Cascio e Aguinis, 2008; Cohen, 2003; Meyer, Becker e van Dick, 2006), mas particularmente na **gestão de recursos humanos** (Bilhim, 2002 e 2008; Botelho, 1996; Cascio e Aguinis, 2008; Edwards e

---

<sup>3</sup> O termo inglês “*commitment*” tem ganho diversas traduções para português, nas quais as mais frequentes se traduzem em Empenhamento (termo proposto no GNOMO: Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2004: 786; Ferreira, 2005; Rego, Cunha e Souto, 2005), Envolvimento (e.g., Botelho, 1996), Compromisso (e.g., Carochinho, 1998), Comprometimento (e.g., Rego, 2002; Rego e Souto, 2004a e 2004b). Comprometimento tem sido grande parte utilizado no Brasil (e.g., Bandeira, Marques e Veiga, 2000; Medeiros, 2003; Medeiros., Albuquerque, Marques e Siqueira, 2003; Medeiros e Enders, 1998; Naves e Coleta, 2003; Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira, 2001). Não obstante, optou-se por utilizar o de Compromisso porque que implica obrigação e empenhamento que pressupõe uma relação transaccional de dar algo como penhor (Costa e Melo, s.d.; Houaiss, Villar e Franco, 2001; *Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira*, s.d.), ao contrário de Comprometimento que implica uma ação e responsabilidade pessoal de querer dar algo por iniciativa própria.

Wright, 2001; Esteves, 2008; Ferreira, 2005; Klein, Molloy e Cooper, 2009; Meyer e Allen (1997; Meyer, 2009); Meyer e Herscovitch, 2001; Swailes, 2000; Whitener, 2001, Wright e Boswell, 2002; Wright, Dunford e Snell, 2001). Alguns autores consideraram as estratégias de recursos humanos como uma causa direta do Compromisso em geral e, especificamente, do organizacional (ver também Rodriguez, Franco e Santos, 2006; Kreisman, 2002; Spender, 1996; Sull, 2003; Swailes, 2000), que, por sua vez, determina certos tipos de respostas comportamentais com consequências na organização, tais como absentismo, rotatividade, negligência, qualidade e desempenho (Meyer, 2009; Brandal, 1990).

Segundo Teixeira (1994:268), o estudo do Compromisso Organizacional possibilita “*a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos no seu meio ambiente*”. São unânimes os estudos que consideram este *constructo* como potenciador de diversos processos organizacionais, como forma criadora de um sentido de unidade, de pertença e de senso ou sentido (Weick, 1995 e 2001).

Comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação (Bastos, 1997). Mais que uma simples lealdade passiva à organização, o Compromisso Organizacional é um processo através do qual os colaboradores expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham (Northcraft e Neale *apud* Moraes 1995:178), através de um relacionamento ativo, caracterizado no mínimo em três fatores: (a) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (b) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (c) forte desejo de se manter membro da organização (Mowday, Steers, e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982 *apud* Medeiros, 2003). Meyer e Allen (1991) explicam que este relacionamento, entre indivíduo e organização é manifestado em três componentes - afetivo (*affective*), calculativo<sup>4</sup> e/ou instrumental (*continuance*) e normativo (*normative*), que mais à frente veremos em mais detalhe.

---

<sup>4</sup> A tradução de *continuance commitment* para português como Compromisso Instrumental não é consensual. Apesar de mais frequente, alguns autores (Rego et al., 2007 & Nascimento et al., 2008) recorrem à expressão Compromisso Calculativo por considerarem que esta exprime melhor a natureza calculista deste tipo de Compromisso (veja-se também em Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004: 167). O que é inerente ao conceito *continuance commitment* é o fato de o sujeito permanecer na organização devido a um cálculo entre os investimentos que faz e as recompensas que recebe. Assim, a tradução que melhor exprime este conceito seria compromisso de continuidade ou em alternativa, Compromisso calculativo. Optou-se por utilizar o **instrumental** por ser aquele que melhor exprime o caráter de ou pela ausência de alternativas, ou pela noção de sacrifícios elevados na saída deste tipo de Compromisso.

Importa também ainda referir que o Compromisso Organizacional se tem apresentado como fator que visa influenciar o comportamento individual em Contexto Organizacional, especialmente na ausência quer de fatores extrínsecos de motivação, quer de atitudes positivas em relação ao trabalho e à organização (Pfeffer, 1998; Meyer, 2009; Meyer e Herscovitch, 2001). Assim, como principal fator de sobrevivência das organizações à mudança organizacional, assiste-se à emergência do paradoxo de a “...*mudança organizacional tem o potencial de minar o Compromisso do colaborador, mas o Compromisso é essencial para o sucesso da implementação da mudança*” (Meyer, 2009: 38).

A necessidade de ir para além da associação entre Compromisso Organizacional e aprofundar a relação entre outras variáveis ao comportamento efetivo do indivíduo nas organizações (Jafri, 2010) despoleta a necessidade da segunda variável ao nível comportamental, a ‘**Cooperação**’ (Mowday e colaboradores, 1979; Jafri 2010 e Landry; Panaccio e Vandenberghe, 2010). A Cooperação é vista no local de trabalho como a contribuição e esforço por parte de cada indivíduo para o sucesso das tarefas organizacionais, para as quais os indivíduos se apoiam mutuamente manifestado suporte social - trabalho em equipa\grupo (Chatman e Barsade (1995); Schaubroeck e colaboradores (1989) cit por Harris, James e Boonthanom (2005)). Neste âmbito, a justificativa para utilização destas duas variáveis reside na necessidade de avaliar as relações que cada uma delas tem ao nível individual, mas principalmente no coletivo (equipas, grupos de trabalho) em contexto laboral.

Em suma, podemos afirmar que o presente estudo é claro, pertinente, relevante para investigação, no âmbito do estudo pretendemos dar resposta à seguinte questão: **Qual a relação entre Compromisso Organizacional e Cooperação em Contexto Organizacional?**

## CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

### DEFINIÇÃO DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

*“... gestão do Compromisso Organizacional não é condição suficiente, mas é condição necessária às organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável em longo prazo, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado.”*

(Chang JR e Albuquerque, 2002:17).

Ao longo de décadas muito se tem falado de Compromisso Organizacional e acredita-se que a sua relevância vai continuar com o passar do tempo (Krishnaveni e Ramjumar, 2008). Da literatura entendemos que a definição de Compromisso Organizacional está intimamente relacionada com o desenvolvimento das organizações, com o passar dos tempos e a evolução da própria sociedade (Hausknecht, Rodda, e Howard, 2009; Hunziger e Biele, 2002; Reiche, 2008) e por isso a sua definição torna-se de extrema complexidade e não consensual (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008).

Apesar da complexidade e reduzido consenso quanto à definição do conceito de Compromisso no local de trabalho (ver a revisão de algumas dessas definições em Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004; Mowday et al., 1982), verifica-se que estas definições têm em comum ao fato de considerarem o Compromisso como “... (a) *uma força estabilizadora ou facilitadora, que (b) dá direção ao comportamento*” (Meyer e Herscovitch, 2001, p. 301) e confere sentido a uma pertença social ou organizacional (Weick, 1995 e 2001).

#### 1.1.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ‘COMPROMISSO ORGANIZACIONAL’

A primeira aproximação ao conceito de Compromisso deve-se a Kelman (1958). Segundo o autor, um indivíduo, quando inserido em qualquer contexto, está sujeito à sua influência social<sup>5</sup>, que determina os seus comportamentos, que podem assumir três formas (i) **submissão (“compliance”) das normas e regras**, (ii) **identificação (“identification”) com a entidade ou objeto** e (iii) **internalização (“internalization”) dos valores** dessa entidade (Kelman, 1958 e 1974).

---

<sup>5</sup> Entende-se por influência social a pressão exercida no sujeito no sentido de orientar o seu comportamento em relação a entidades específicas ou objetos concretos

Apesar de muitos outros autores terem contribuído também com definições para o conceito Compromisso (Etzioni (1961/1974<sup>6</sup>, Kanter, 1968; Kidron, 1978; Gould, 1978; Angle e Perry, 1981), segundo Mowday, Porter e Steers (1982), o grande salto qualitativo no estudo do Compromisso deve-se a Salancik (1995) e a Staw (1977). Para Salancik (1995) o Compromisso é a ligação da pessoa aos seus atos pois “*atuar é estar comprometido consigo próprio*” (Salancik, 1995: 284), sendo, por isso perspectivado numa ótica comportamental. Staw (1977<sup>7</sup>, citado por Mowday *et al.*, 1982), e vários outros autores (e.g. Iverson, 1996 citado por Ferreira, 2005; Davenport, 2001 citado por Muller, Rauski, Eyeng e Moreira, 2005; Demo, 2003) distinguem duas abordagens do Compromisso Organizacional, designadamente: **Compromisso Comportamental** - processos comportamentais com os quais o sujeito se relaciona com a entidade em causa - e **Compromisso Atitudinal** - conjunto de sentimentos que o sujeito tem em relação a essa entidade.

#### ABORDAGEM COMPROMISSO COMPORTAMENTAL

Esta abordagem define Compromisso Organizacional como “uma ligação comportamental” entre o sujeito e a organização (Salancik 1977; citado por Ferreira (2005)), na qual o indivíduo orienta a sua ação e respeita as atividades da organização como sendo um investimento pessoal (Summers, 1987 citado por Ferreira, 2005). Exemplos deste tipo de Compromisso refletem-se na assiduidade ou no desempenho do trabalhador (DeCottis e Summers, 1987 citados por Ferreira, 2005). De uma forma geral, esta abordagem comportamental reflete o Compromisso como “*um constructo que pretende explicar os comportamentos ou ações percebidas como consistentes, pelos próprios indivíduos ou por observadores externos, e que dizem respeito à pertença de um indivíduo a uma organização*” (Ferreira, 2005:28).

Autores (DeCottis e Summers, 1987 citados por Ferreira, 2005) criticam esta abordagem, ao considerarem que a mesma, atenta que qualquer comportamento positivo, face à organização deriva do Compromisso à organização, quando na realidade existem outros fatores que gerem comportamentos positivos (e.g. sistemas salariais, recompensas).

<sup>6</sup> A data de publicação original deste livro foi de 1961, tendo sido utilizada uma tradução da edição de 1966.

<sup>7</sup> Staw, B. M. (1977). *Two sides of commitment*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management. Orlando, Florida, USA

### ABORDAGEM COMPROMISSO ATITUDINAL

Segundo esta abordagem, o indivíduo que se identifique com a organização manifesta vontade de pertencer ao grupo de pessoas e de fazer parte da equipa (Davenport, 2001; citado por Ferreira, 2005) estando motivados para partilhar objetivos e responsabilidades (Sheldon, 1971; citado por Ferreira, 2005). O indivíduo que demonstra motivação e vontade de continuar na organização e que está portanto motivado, reflete uma abordagem afetiva (Bastos, 1993; Buchanan, 1974 citado por Ferreira, 2005), ainda que essa motivação esteja materializada em trocas associadas a sistemas de recompensas (Mowday, Steers e Porter, 1979 citados por Ferreira, 2005). Na análise à literatura, podemos afirmar que o Compromisso se caracteriza então como um processo de influência social, resultante de uma relação de determinada natureza e intensidade entre um sujeito e uma entidade concreta (Meyer e Allen, 1991 e 1997; Mowday, Porter e Steers, 1982; Salancik, 1995<sup>8</sup>), relacionado a comportamentos explícitos, escolhidos pelo sujeito - escolha essa determinada por fatores intrínsecos e extrínsecos, irreversíveis e com exposição pública (Salancik, 1995; Weick, 2001).

Pode classificar-se o Compromisso quanto à sua **natureza** - como um *constructo* unidimensional ou multidimensional - e quanto ao **objeto/entidade** (Cohen, 2000 e 2003; Klein *et al.*, 2009; Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1997) - referindo-se à existência de diversos Compromissos específicos que coexistem no local de trabalho, tais como ocupação, função, carreira, família, sindicato, destacando-se o Compromisso Organizacional (Cohen, 2000 e 2003). Segundo a literatura, as expressões mais comuns para a definição deste conceito são as de «estado psicológico» (Allen e Meyer, 1991), «ligação psicológica» (O'Reilly e Chatman, 1986) ou «laço psicológico» (Mathieu e Zajac, 1990), que caracterizam a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicação para a decisão de nela permanecerem (Allen e Meyer, 1991; Allen e Meyer, 1996; Meyer, 1997). Esse estado, ligação ou laço pode ser agrupado em três grandes categorias: orientação afetiva, custos ou responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização (Meyer & Allen, 1997:12).

#### 1.1.2. MODELOS TEÓRICOS DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Há duas perspetivas distintas de equacionar a natureza do Compromisso Organizacional, **unidimensional e multidimensional**.

---

<sup>8</sup> Artigo publicado inicialmente em 1977 em “*New Directions in Organizational Behavior*”, editado por B. M. Staw e G. R. Salancik.

Segundo a perspectiva **unidimensional**, o Compromisso é medido pela intensidade da relação entre o indivíduo e a organização em que está inserido (Cohen, 2000 e 2003; Klein *et al.*, 2009; Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982; Mowday, Steers e Porter, 1979). Para Mowday e colaboradores (1982), o Compromisso Organizacional não é mais que a ligação do indivíduo com a organização, que depende de vários fatores, como características pessoais, função, estrutura organizacional e experiências, as quais determinam o desenvolvimento de comportamentos específicos, como o desejo/intenção de permanecer na organização, assiduidade, retenção, e esforço alocado na realização das tarefas.

Ainda que inicialmente o conceito de Compromisso Organizacional tenha sido abordado através desta perspectiva unidimensional (Mowday *et al.*, 1982), estudos apontam para a sua **multidimensionalidade** (Allen e Meyer, 1990; Hunt e Morgan, 1994; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004; O'Reilly e Chatman, 1986; Rego *et al.*, 2004), pois, segundo a literatura, é aqui que encontramos uma melhor compreensão do comportamento do indivíduo no Contexto Organizacional (Meyer e *et al.*, 2004).

É nesta perspectiva *multidimensional* que **Meyer e Allen (1991)** desenvolvem o seu modelo de *tridimensionalidade* ao proporem e sintetizarem a perspectiva *multidimensional* num “**Modelo das Três-Componentes do Compromisso Organizacional**” (*Three-Component Model of Organizational Commitment*). De acordo com este modelo, o Compromisso Organizacional é um estado psicológico (*mindset*) entre o indivíduo e a organização, que determina a pretensão e vontade do indivíduo continuar na organização. Esse estado psicológico pode ser caracterizado em três componentes/dimensões, uma focada nas **atitudes** - componente afetiva (*affective*) - outra nos **comportamentos, custos** – componente instrumental \ calculativa (*continuance*) e uma última baseada em crenças, **dever moral** – componente normativa (*normative*). Segundo este modelo de Compromisso, os três estados psicológicos (*mindset*) não são mutuamente exclusivos, coexistindo em simultâneo, com diferentes intensidades (Meyer, 2009, Meyer e Allen, 1997).

Foram muitos os autores que contribuíram para os modelos explicativos do Compromisso Organizacional (Becker, 1960; Porter, 1974; O'Reilly e Chatman, 1986). Todavia, foi o modelo de Meyer e Allen (1991) que permitiu a evolução dos estudos no tema, e é também por isso o modelo de estudo mais utilizado (Cohen, 2003; Klein *et al.*, 2009).

E, apesar das críticas ao conceito de *tridimensionalidade* de Meyer e Allen (1991), pela baixa fiabilidade da escala de Compromisso Instrumental e a falta de validade discriminada das escalas de Compromisso Afetivo e normativo (González e Guillén, 2007), a revisão bibliográfica aponta para um maior consenso teórico e empírico em torno da partição proposta por este modelo (Allen e Meyer, 1990, 1993, Carochinho et al, 1998, Clugston 2000, 2000<sup>a</sup>, Finegan, 2000, Medeiros e Enders, 1998, Meyer e Allen, 1991, Meyer et al, 1993, Meyer 1997, Pavuls, 2000, Rego, 2003, Yousef, 2000a, 2000b.). Assim, sendo são muitas as investigações empíricas que têm vindo a apresentar o Modelo de Meyer e Allen (1991), como sendo um modelo com elevado potencial explicativo sobre o conceito de Compromisso Organizacional (Ko et al, 1997), e que tem resistido “... às contingências amostrais e culturais” (Rego e Souto, 2004a; Nascimento et al. 2008).

Em suma, podemos afirmar que Compromisso Organizacional é caracterizado através de ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, que “...(a) caracteriza a relação do colaborador com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (Meyer e Allen, 1991:67) e que posteriormente se irá traduzir na intensidade com que o indivíduo aceita os objetivos, valores da organização e o empenho na realização das tarefas (Mowday et al. 1982; Meyer e Allen, 1991 e 1997). É em torno deste modelo de Meyer e Allen (1991) que iremos desenvolver o nosso estudo.

### 1.1.2. MODELO DE MEYER E ALLEN (1991): O “MODELO DAS TRÊS-COMPONENTES DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL”

Meyer e Allen (1997) referem que o Compromisso Organizacional tem sido visto como “*uma orientação afetiva perante a organização, o reconhecimento dos custos associados com o abandono da organização, e a obrigação moral de permanecer na organização.*” (p.11).

**Tabela 1** – Compromisso Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal quantas dimensões, adaptado de Rego (2003)

Dimensão	Caraterização	O indivíduo permanece na organização porque...	Estado Psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado e envolvido na organização	sente que <b>quer</b> permanecer	Desejo
Instrumental (calculativa)	Grau em que o colaborador possui um reconhecimento dos custos associados à saída da organização (ou pela ausência de alternativas, ou pela noção de sacrifícios elevados na saída)	sente que <b>tem de</b> permanecer	Necessidade
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentimento de dever moral de permanecer na organização	sente que <b>deve</b> permanecer	Obrigação

Ao observarmos a Tabela 1, percebemos que a **componente afetiva do Compromisso** (*Affective Commitment*) organizacional é caracterizada pelo “desejo” de permanecer na organização. O indivíduo reflete uma ligação emocional, de caráter afetivo perante a organização, e por isso, a sua permanência na organização deve-se somente à sua vontade pessoal, ou seja, de querer continuar como membro da mesma (Meyer e Allen, 1991 e 1997). “Um colaborador afetivamente empenhado acredita nos objetivos e valores da organização e gosta de ser membro dela” (Allen & Meyer, 2000: 290).

Segundo vários investigadores (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004), indivíduos com um Compromisso Afetivo (emocional) elevado caracterizam-se como sendo indivíduos entusiasmados e empenhados com o trabalho que realizam e contribuir para o sucesso da organização. São indivíduos que não pensam em sair da organização (Meyer et al., 2002) porque têm um sentimento de pertença (Allen e Meyer, 1990; Porter et al, 1974), afeição, carinho, empatia, prazer (Jaros, et al, 1993) e lealdade (Porter et al, 1974, Penley e Gould, 1988). Estudos demonstram que esta dimensão tem sido muito mais que uma dimensão afetiva, incluindo-se nela sentimentos de identificação ou congruência com a organização em si e com os seus objetivos (Meyer e Allen, 1997 Mowday et al, 1982).

A **componente instrumental do Compromisso** (*Continuance Commitment*) é caracterizado pela “necessidade” do indivíduo permanecer na organização devido a elementos materiais e extrínsecos, numa análise e percepção dos custos associados ao abandono do indivíduo da organização. O indivíduo permanece na organização devido às “*side-bets*” (trocias laterais) (Becker, 1960) ou investimentos realizados (Meyer e Allen, 1991 e 1997; Porter e Lawler, 1968; Powell e Meyer, 2004; Rusbult, 19979; Rusbult e Farrell, 1983; Vroom, 1964).

Colaboradores com um elevado Compromisso Instrumental, caracterizam-se por serem indivíduos que têm unicamente em vista a concretização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção) e permanecem nas organizações pelos custos da mudança e ausência de alternativas de saída (Meyer e Allen, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004). Trata-se de uma relação baseada na troca entre o indivíduo e a organização (March e Simon, 1958), sendo que o indivíduo sente que tem de permanecer devido à quantidade de recursos e tempo que já investiu na organização e que perderá com a saída (Commeiras e Fournier, 2001).

Por último, a **componente normativa do Compromisso** (*Normative Commitment*) é caracterizada pela “obrigação” ou dever de permanecer na organização pois o indivíduo considera que é errado abandonar a organização, uma vez que se encontra ligado à organização através de um contrato psicológico<sup>9</sup> definido sob um sentimento de responsabilidade e dever moral (Meyer e Allen, 1997). O indivíduo sente que deve permanecer na organização devido a normas e valores pessoais (Meyer e Allen, 1991 e 1997) e por isso aceita e identifica-se com os objetivos da mesma (Pentley e Goul, 1988). Por exemplo, o indivíduo reconhece que já recebeu da organização, seja ao nível material ou imaterial, como formação, oportunidades de progressão na carreira, prémios ou reconhecimento, e por isso mesmo sente-se obrigado a permanecer nela.

Os autores afirmam que as três componentes do Compromisso Organizacional são independentes entre si (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002), no entanto, diversos estudos têm demonstrado a existência de relações entre elas (Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Estudos demonstram a relação positiva entre o Compromisso Afetivo e o Compromisso Normativo (Meyer et al., 2002, e Rego et al., 2007) ou entre o Compromisso Afetivo e o Compromisso calculativo (Meyer et al., 2002 e Rego et al., 2007). Quanto à relação entre o Compromisso calculativo e o normativo, estudos evidenciam uma fraca relação entre eles (Meyer et al., 2002 e Rego et al., 2007).

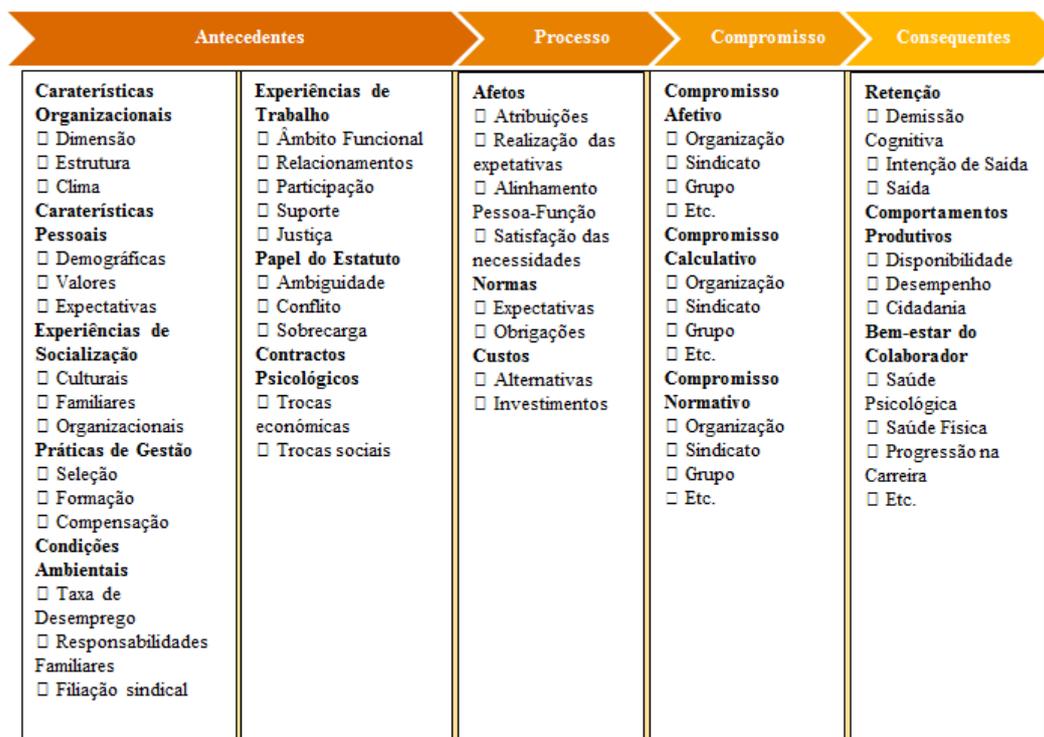
### 1.1.3. VARÁVEIS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMISSO

O Compromisso é das variáveis mais versáteis no estudo do comportamento organizacional, na medida em que tem como variáveis antecedentes diversas características funcionais e organizacionais e influência variáveis consequentes, nomeadamente o desempenho. Se nos basearmos em Meyer e Allen (1997) encontramos os antecedentes que se têm vindo a expor até agora, a sua influência nos três tipo de Compromisso, bem como os seus consequentes.

---

<sup>9</sup> Contrato psicológico é de nível individual e decorre de uma perspetiva interna. É algo que reside na “mente” dos indivíduos que trabalham na organização. Pode basear-se em observações que os mesmos indivíduos projetam sobre a vida organizacional, sobre as decisões e as ações dos outros; mas pode resultar de fatores implícitos, presumidos – que o observador diferente poderia não diagnosticar (Manual do Comportamento Organizacional e gestão, Miguel Pina e Cunha e colaboradores, 2007:157).

**Figura 1-** Modelo multidimensional do Compromisso no local de trabalho, dos seus antecedentes e consequentes (adaptado em Meyer e Allen, 1997: 106)



### 1.1.3.1. VARIÁVEIS ANTECEDENTES

Segundo Meyer e Allen (1997), os antecedentes do Compromisso Organizacional, identificam-se por: **caraterísticas organizacionais** (estrutura, dimensão e clima); **caraterísticas pessoais** (variáveis demográficas, valores e expectativas); **experiências de socialização** (aspetos culturais, familiares e organizacionais); **práticas de gestão** (seleção, formação e compreensão) e **condições ambientais** (nível de desemprego e responsabilidades familiares). Já Mowday e colaboradores (1982) afirmam a existência de quatro grupos de antecedentes, caraterísticas pessoais, caraterísticas estruturais, caraterísticas ou papéis funcionais e experiências individuais. Enquanto Iverson e Buttigieg (1999) repartem os antecedentes em três grupos principais organizacionais, pessoais, ambientais.

Segundo a perspetiva do Modelo das Três-Componentes do Compromisso Organizacional, Meyer e Herscovitch (2001) os antecedentes definem-se:

- 1) **Antecedentes de Compromisso Afetivo (*affective*):** dependem de **antecedentes foro pessoal** - sentimento de satisfação com a organização (Beck e Wilson, 2001), sentimento de identificação (Rego et al, 200, 2007), grau de educação (Allen e Meyer, 1990, Hacket et al, Mathieu e Zajac, 1990, Mowday et al, 1982) – e de **antecedentes**

**do foro laboral** - ambientes de trabalho saudáveis (Allen e Meyer, 1996, Eisenberger et al, 1986 e Rego et al, 2007), liderança, apoio das chefias, *feedback* (Rego e Souto, 2002); e percepções de justiça no trabalho (Meyer et al, 2002, Rego e Souto, 2002). Em suma, este tipo de antecedentes relacionam-se exclusivamente com o grau de identificação e relevância que a organização tem para o indivíduo, traduzido pela partilha de valores organizacionais, envolvimento ativo nos processos, vivências e apoio (Meyer e Herscovitch, 2001), a saber: motivação, satisfação geral – do trabalho, supervisão, colegas e remuneração (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso, 2007); baixo nível de *stress* (Mathieu e Zajac, 1990 citados por Oliveira 2006); baixo nível de absentismo e menos negligência (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

- 2) **Antecedentes do Compromisso Instrumental (*continuance*):** dependem da experiência laboral (Hacket et al, 1994), responsabilidade financeira por terceiros (Iverson, 1992), fatores ambientais (Rodríguez, Franco e Santos, 2005), como o mercado laboral - taxas locais de desemprego e limites demográficos (Namasivayam e Zhao, 2007), investimentos realizados pelo indivíduo na organização e na ausência de alternativas à situação atual (Meyer e Herscovitch, 2001). Segundo Chen e Francesco (2003), indivíduos com este tipo de Compromisso, poderão sentir-se «numa situação sem escolha», porque permanecem na organização mesmo que não desejem estar, o que poderá causar o aparecimento de comportamentos passivos e/ou negativos (Meyer e Allen, 1997), caracterizados por níveis de desempenho mínimos, sentimentos de insatisfação, injustiça e incapacidade (por imposição de terceiros) de desenvolverem todo o seu potencial (Rego et al, 2007).
- 3) **Antecedentes Compromisso Normativo (*normative*):** dependem da socialização cultural, familiar e pressões sociais (Beck e Wilson, 2001, Chem e Francesco, 2003, Clugston et al., 200, Powel e Meyer, 2004, Wiener, 1982); crenças e valores (Namasivayam e Zhao, 2007) e da experiência laboral (Hacket et al, 1994). Em suma, este tipo de Compromisso tem origem nas relações de reciprocidade entre os benefícios recebidos *versus* investimentos realizados pelo indivíduo, através da internalização de normas organizacionais resultante de processos de socialização e de um contrato psicológico entre o indivíduo e a organização (Meyer e Herscovitch, 2001).

Em relação entre Compromisso Organizacional, segundo algumas investigações, as **caraterísticas sociodemográficas** (idade, género, antiguidade na empresa e na função, habilitações literárias) não tem sido significativa e ao mesmo tempo muito divergente (Allen e Meyer, 1991; Meyer e Allen, 1996 e 1997; Meyer *et al.*, 2002; Salami, 2008; Lew, 2009; Iqbal, 2010). Há estudos contraditórios, que afirmam que a idade e antiguidade na organização e/ou na função apresentam relação positiva muito importante (Salami, 2008; Iqbal, 2010) e/ou por outro lado de pouca importância nas três dimensões do Compromisso-afetivo, instrumental ou normativo - (Allen e Meyer, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Iqbal, 2010).

Segundo Salami (2008) a idade e a antiguidade na função são preditores do Compromisso Organizacional, ou seja quanto maior a antiguidade e idade de um trabalhador, mais tempo este teve para refletir e avaliar a sua relação com a organização. Por outro lado, tem-se também verificado que outras variáveis sociodemográficas, como as habilitações literárias, estado civil ou sexo, apresentam fracas relações com o Compromisso Organizacional, podendo-se concluir que este tipo de variáveis são pouco determinantes para o Compromisso Organizacional, em qualquer uma das suas dimensões (Allen e Meyer, 1993; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.*, 1982; Nascimento *et al.*, 2008).

Também outras variáveis manifestam uma relação positiva com o Compromisso Organizacional, como o caso da **formação** (O' Driscoll e Randall, 1999; Zhang, 2000; Karia e Ashari, 2006 cit. in Zaine *t al.*, 2009; Morris e Sherman, cit. in Ferreira *et al* 2001), **recompensa e reconhecimento** (Smeenk *et al.*, 2006; Chew e Chan, 2007; Chen, Aryee e Lee, 2005; Rhoades e Eisenberger, 2002; Zaine *t al.*, 2009), **competências pessoais e a autoconfiança** (Johnson e Chang, 2006; Mathieu e Zajac, 1990) **estilos de liderança, liderança transformacional** – estimulação intelectual, influência idealizada e motivação inspiracional (Avolio *et al.*, 2004; Bass e Riggio, 2006; Bycio, Hackett e Allen, 1995, DeCotiis e Summers, 1987; Lo *et al.*, 2009; Meyer *et al.*, 2002), **cultura organizacional** (Manetje e Martins, 2009; Meyer e Allen, 1997), **justiça organizacional** – dignidade, respeito (Greenberg e McCarty, 1990; Greenberg 1993, Konovsky, 2000, cit. in Rego e Souto, 2004), **autonomia e feedback na execução das tarefas** (Hackman e Oldham, 1975), **participação nos lucros, valorização profissional, a liberdade de pensamento e o incentivo à opinião** (Vidal e Simonetti, 2010).

Neste sentido, entendemos a importância que as **práticas de gestão de recursos humanos** manifestam para o Compromisso Organizacional. Segundo Meyer e Allen (1997) as políticas e práticas de gestão de recursos humanos originam no indivíduo percepção de auto estima, de

custos e de necessidade de reciprocidade. São vários os estudos que indicam a existência de uma relação positiva entre uma percepção positiva das políticas e práticas de gestão de recursos humanos e Compromisso Afetivo e normativo (Ashford e Saks, 1996; Bateman e Stressed, 1984; Botelho, 1996; Carochinho, 1998; Esteves, 2008; Ferreira, 2005; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982; Ogilvie, 1986).

### 1.1.3.2. VARIÁVEIS CONSEQUENTES

As variáveis consequentes do Compromisso Organizacional definem-se como sendo as “...*intenções comportamentais e comportamentos atuais...*” (Mathieu e Zajac, 1990: 175) que influenciam o funcionamento e os resultados da organização, sob o ponto de vista socioafetivo e sociocognitivo (Meyer e Allen, 1991, 1993 e 1997; Mowday *et al.*, 1982). Ainda que de uma forma geral os **consequentes** estejam relacionados com situações de **turnover** (O’Reilly e Chatman, 1986, Whitener e Wlaz, 1993), **absentismo** (Pierce e Dunham, 1987; Steers, 1977), **desempenho** (A. Cohen, 1982, Regan, 1996), **inovação** (Rego e Cunha, 2008) e **níveis de satisfação** (Stone e Porter, 1976), destacamos alguns exemplos dos consequentes ao Modelo das Três-Componentes do Compromisso Organizacional:

- 1) **Consequentes do Compromisso afetivo (*affective*):** maior *performance* e desempenho na organização (Meyer e Allen, 1991, Rego, 2003), vontade de exercer um «esforço-extra» (Gellaty et al, 2006 Katz, 1964), diminuição no *turnover* e absentismo (Meyer et al, 1993, Rego e Cunha, 2008), comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1998, 1997, Rego e Souto, 2004), mudança (Iverson, 1996, Mathieu e Zajac, 1990, Sommers, 1995) e satisfação (Namasivayam e Zhao, 2007).
- 2) **Consequentes do Compromisso Instrumental (*continuance*):** colaboradores instrumentalmente ligados à organização não estão dispostos a ir mais além do estritamente necessário para manter o seu trabalho (Rego et al, 2004). É nesta linha, que percebemos que o Compromisso Instrumental encontra-se em sintonia com a teoria de Becker (1960), “*side-bets*” - resultante de trocas laterais que o individuo faz ao longo do tempo de trabalho na organização, tais como benefícios na reforma ou seguro do trabalho - e do retorno dos investimentos (Rusbult e Farrell, 1983). Podemos conceitualmente afirmar que o Compromisso instrumental pode ter uma

dimensão bidimensional (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002) a de “custos associados à mudança” e a de “ausência de alternativas à atual situação”.

- 3) **Consequentes do Compromisso Normativo (*normative*): turnover** e absentismo (Hacket et al, 1994, Meyer et al, 1993, Sommers, 1995) e aceitação da mudança (Hacket et al, 1994, Meyer et al, 1993, Sommers, 1995).

Neste sentido, consequentes do Compromisso podem demonstrar ter efeitos positivos e/ou negativos entre as várias dimensões do Compromisso Organizacional (adaptado de Randall, 1987). De acordo com alguns estudos (Meyer *et al.* (2002), há uma relação causal negativa, especialmente com o Compromisso Afetivo, através de **comportamentos de demissão** (“*withdrawal behaviors*”). De referir que os comportamentos de demissão, definem-se por todos aqueles comportamentos que tem impacto negativo na organização, tais como absentismo (especialmente o voluntário), intenção de sair (“*turnover intention*”) e saída (“*turnover*”) da organização, *stress*, conflito trabalho-família, queixas, sinistralidade (Meyer e Allen, 1991, 1996 e 1997; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.* 1982) “...e outros comportamentos talvez inapropriados.” (Farrell, 1983: 597).

Na mesma linha Randall (1987, citado por Ferreira (2005), afirma que os consequentes do Compromisso variam em função do seu nível ser baixo ou alto. Em níveis baixos de Compromisso Organizacional, encontramos comportamentos, de absentismo e intenção de saída, no caso de serem níveis altos Compromisso, encontramos comportamentos, como elevados níveis de *performance* entre os colaboradores e alcance nos objetivos organizacionais (Randall (1987, citado por Ferreira (2005)). Também O’Reilly e Chatman (1998); Somers (1995) citados por Ferreira (2008) nos diz que os consequentes do Compromisso Organizacional identificam-se através da maior frequência de comportamentos extra papel, maior sentido de inovação e criação, bem como maior orientação para objetivos comuns entre o trabalhador e a organização.

#### 1.1.4. COMPROMISSO DA EQUIPA (GRUPO DE TRABALHO)

O Compromisso na equipa é semelhante ao Compromisso Organizacional. Bishop & Scott (2000) definem o Compromisso da equipa como sendo a identificação dos membros com a equipa específica, caracterizada por: a) um forte desejo de permanecer na equipa; b) uma

vontade de exercer um elevado nível de esforço em prol da equipa; e c) uma aceitação dos valores e objetivos da equipa.

Na mesma linha, Mowday, Porter & Steers (1982), referem que Compromisso da equipa é um conjunto de sentimentos, sensações e crenças. Os membros de uma equipa quando comprometidos com a equipa, acreditam na sua missão, sentem orgulho, mostram lealdade, exprimem sentimentos de camaradagem (Haskins, Liedtka & Roseblum, 1998) e vivem “*o dever acima de tudo*” ao espírito de interajuda na equipa, encontrando-se menos suscetíveis à ideia de abandonar o trabalho (Mathieu & Zajac, 1990).

Estudos demonstram a importância do Compromisso das equipas como forma das organizações fazerem frente às pressões do mercado (Bastos, 1998). Mowday (1998: 395) lembra que as organizações de alta *performance* são aquelas que adotam estratégias de gestão de pessoas voltadas para o Compromisso, porque segundo Reichheld (1996 apud Mowday, 1998: 394), colaboradores comprometidos desenvolvem vantagens competitivas, como por exemplo, melhores relações com clientes (contribuindo para a sua fidelização), tornando-se mais eficientes e reduzindo custos com recrutamento, seleção e formação para a organização.

## DEFINIÇÃO DE COOPERAÇÃO

### 1.2.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO COOPERAÇÃO

A Cooperação tem sido estudada por diversas áreas e devido à sua multidisciplinaridade, não existe um consenso quanto à sua definição, isto porque a literatura fala de outros conceitos próximos e semelhantes, como solidariedade, coordenação, interdependência, colaboração (Proença, 2000). Não obstante, é nas áreas da biologia e ciências sociais (e.g. economia, sociologia e ciência política), que é encontrada a origem e evolução da Cooperação humana (Lehmann e Keller, 2006), as quais influenciaram a definição adotada para o Contexto Organizacional.

Um dos autores pioneiros sobre Cooperação (e competição grupal) foi Deustch (1949a). Segundo o autor<sup>10</sup> o indivíduo decide cooperar ou não, em função do seu julgamento sobre o comportamento de outro indivíduo, isto é, “*esforços individuais colocados em uso para alcance de objetivos mútuos ou compartilhados, portanto coletivos*” (Axelrod e Dion, 1988;

---

<sup>10</sup>Teoria dos Jogos, Deustch, 1949a

Smith, Carroll e Ashford, 1995; Steiner, 2006, citado por Maciel e Camargo, 2011). Por exemplo, numa equipa desportiva os jogadores deparam-se várias vezes com situações em que têm de abdicar dos seus interesses pessoais, em prol dos interesses da equipa (Meglino & Korsgaard, 2004).

Entre os clássicos e em linha com outros investigadores (e.g., Jones & George, 1998; Phua, 2004; Smith et al., 1995; Cutcher-Gershenfeld, 1991) encontramos Barnard (1979) que entende a Cooperação como a ação ou padrão de ações intencionais orientadas ao alcance de um propósito\objetivo coletivo, que ocorre dentro de um sistema social organizado. Para este autor, a Cooperação apresenta-se como um *status* de união que decorre de padrões coletivos de interação para alcance de algum objetivo.

Phua (2004) citado por Maciel e Camargo (2011) refere que a Cooperação pode ser influenciada por diversos fatores, como por exemplo a identidade de cada indivíduo face ao trabalho e a confiança que o mesmo deposita nos que o rodeiam. Já Whiten (1999) diz-nos que a Cooperação tem origem dos principais grupos sociais e humanos, organizados em função da coordenação e semelhança dos membros do grupo (e.g. grupos de trabalho, equipas) como uma necessidade inerente para a subsistência do grupo.

Na perspetiva de Chatman e Barsade (1995); Schaubroeck e colaborador (1989) citado por Harris, James e Boonthanom (2005), a Cooperação no local de trabalho é vista como forma de suporte social associada à ideia de trabalho em equipa, tratando-se de uma contribuição e esforço por parte de cada indivíduo, não só para o sucesso das tarefas organizacionais, bem como pela forma que os colegas se apoiam mutuamente.

Desta forma, entendemos que a Cooperação é um processo inerente à tarefa atribuída, caracterizada como uma forma de trabalhar e agir em conjunto, sendo tal objetivo atingido de forma propositada ou não (Grzlak, 1988) ou por outras palavras, *“Cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos”* (Campos et al, 2003:25).

É de salientar, que na semelhança entre as tendências de Individualização e de Cooperação nas organizações, as mesmas têm contribuindo para o seu antagonismo (Proença, 2000). Convém portanto clarificar que **“cooperação”**, **“competição”** e **“colaboração”** são conceitos

diferentes. Segundo May e Doob (1937), *"competição ou Cooperação tem a mesma finalidade social para, pelo menos, dois indivíduos. Na competição, o fim conseguido pode ser alcançado em proporções iguais por alguns e não por todos os indivíduos, enquanto na Cooperação, este fim pode ser conseguido por todos ou quase todos os indivíduos."* Por outro lado, Maller (1929) refere que a Cooperação se consubstancia numa situação que estimula um indivíduo a esforçar-se, juntamente com os outros membros de seu grupo, por uma meta que deverá ser partilhada igualmente entre eles. Enquanto, a competição é aquela que estimula o indivíduo a esforçar-se, contra outros indivíduos no seu grupo, por uma meta da qual ele espera ser único ou principal vencedor.

Apesar de Cooperação se apresentar como um conceito com alguma complexidade, *"a Cooperação é um ingrediente essencial da evolução"* (Santos, Rodrigues e Pacheco, 2005:1) nas organizações, considera-se como *"um esforço conjunto e coordenado de dois ou mais indivíduos"* (Katz, nd, cit. por, Macedo, nd: 106) e um *"processo de longo prazo pelo qual as pessoas se juntam, interagem e operam conjuntamente para realizar um objetivo comum"* (Proença, 2000, p. 242).

De entre os vários **fatores de influência** sobre o comportamento de Cooperação, encontramos importantes antecedentes, como **caraterísticas psicológicas (pessoais)**, **caraterísticas estruturais** e **culturais** - idade e sexo (Chatman e Barsade, 1995), normas, caraterísticas da tarefa, condições estruturais, comunicação, sistemas de controlo e sistemas de recompensas (Chatman & Barsade, 1995; McAllister, 1995; Pinto, Pinto, & Prescott, 1993). Em suma, pode dizer-se que a Cooperação se define como uma ação intencional dirigida a um objetivo coletivo que tem lugar no seio de um sistema social organizado (Barnard, 1979 citado por Maciel e Camargo, 2011).

### 1.2.2. MODELOS CONCEPTUAIS DE COOPERAÇÃO

Segundo Sores da Cunha (2011), na literatura são três os modelos teóricos mais importantes da Cooperação: a Teoria de Cooperação e Competição de Morton Deutsch (1949); o Modelo de Cooperação de Michael Argyle (1991) e o Modelo Concetual de Cooperação de Rabbie (1995).

Para além destes modelos, percebemos que Cooperação é alvo de estudo de inúmeras ciências, adotando sua própria definição em cada uma delas (Proença, 2000). Desta forma, no

presente trabalho de investigação, apresentamos e descrevemos mais um modelo utilizado – Modelo de Concetual de Cooperação Desportiva de García-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, Quinter, e Toro (2006).

#### 1.2.2.1. MODELO CONCETUAL DE COOPERAÇÃO DE MORTON DEUTSCH (1949)

Como referido anteriormente, a Cooperação nasceu com Deutsch (1949), na segunda metade do século XX (Van de Vliert, 1999) e foi mais tarde desenvolvida por David Johnson (1989), com a Teoria de Cooperação e Competição (*Theory of Cooperation and Competition*) (Deutsch, 1949; 2000).

A premissa principal da Teoria de Cooperação e Competição diz-nos que a forma como os **objetivos** estão estruturados determina a forma das pessoas interagirem o que, por sua vez, determina os resultados (Wong, Tjosvold e Zhang, 2005). Assim, os objetivos podem ser estruturados para que as pessoas promovam o sucesso dos outros (Cooperação), obstruam o sucesso dos outros (competição) ou prossigam o seu interesse sem olhar para o sucesso ou falhanço dos outros (interdependência) (Wong, Tjosvold e Zhang, 2005).

Ao analisar as situações cooperativas e competitivas, Deutsch (1949) concluiu que em situações de Cooperação (Macedo, nd) estão mais propensas à existência: **organização** (e.g. maior coordenação de esforços); **motivação** (no alcance dos resultados); **orientação** (maior conhecimento, maior respeito e maior orientação grupal); **produtividade do grupo; relações interpessoais; comportamento individual** (maior homogeneidade de comportamentos). Quer isto dizer que ambientes em Cooperação facilitarão a comunicação, relações interpessoais, perceção de justiça, influencia, processos de trabalho, abertura de novas ideias, respeito e reconhecimento, interajuda, resolução de conflitos (Deutsch, 1949; citado por Soares da Cunha, 2011).

No entanto, é de referenciar que esta teoria apresenta algumas limitações (Deutsch, 1949), por não ter precisão, rigor quantitativo; nem uma dedução lógica forte e por apenas considerar a dimensão Cooperação e competição nas relações sociais, esquecendo outras como a igualdade de poder ou orientação para a tarefa (Deutsch, 1949).

Mesmo assim, esta teoria influenciou novas investigações em outros contextos como no mundo acadêmico (Beersma et al., 2003); Consultoria, Contabilidade, Investigação e Desenvolvimento (De Dreu, 2007); Engenharia e Profissionais de Software (ou informáticos) (Sonnentag e Lange, 2002) e até atividades desportivas realizadas num campo de férias (Tauer e Harackiewicz, 2004), entre outros.

#### 1.2.2.2. MODELO CONCEPTUAL COOPERAÇÃO DE MICHAEL ARGYLE (1991)

Segundo o Modelo de Argyle (1991), a Cooperação dos indivíduos é realizada com vários propósitos, no sentido de alcançar uma: **maior recompensa material; relacionamentos interpessoais; e coordenação de atividades** (1991, cit. por, Furnham, 2005).

Para Argyle os grupos cooperativos caracterizam-se (Argyle, 1991, cit. por, Furnham, 2005) pela: a) **ajuda**; b) **divisão de trabalho** c) **atração interpessoal** d) **empenhamento** e, e) **motivação interna para ser útil** (os indivíduos sentem-se úteis em desempenhar as suas funções). Segundo o autor, para além da divisão do trabalho, existem vários outros benefícios que advêm dos grupos cooperativos (e.g. espontaneidade, honestidade, empatia, igualdade, partilha, orientação para o resultado) e que permitem o alcance de maior eficácia - motivação para trabalhar, coordenação das tarefas, interajuda e comunicação,

Desta forma, as empresas devem estar atentas à história do grupo - seleção dos membros dos grupos; identificação dos competidores nos seus grupos; como é que os membros do grupo são recompensados e identificar qual o valor de permanecer no grupo (Furnham, 2005).

#### 1.2.2.3. MODELO CONCEPTUAL DE COOPERAÇÃO DE RABBIE (1995)

O Modelo Conceptual de Cooperação ou Modelo de Interação Conceptual, elaborado por Rabbie (1995), concebido no âmbito desportivo, tem como principal alicerce a experiência interativa.

A principal premissa deste modelo é a **tomada de decisão** sobre a ação que se irá traduzir num comportamento cooperativo ou competitivo, ou seja, *“um jogador pode trocar a sua tendência de cooperar/competir em função de alguns fatores”* (García-Mas, 2001:121). Esses fatores poderão ser pessoais, interativos e situacionais e influenciarão na decisão de cooperar ou não com os colegas, com o treinador e com a própria equipa (Garcia-Mais, 2001). Por outras palavras, o ato de cooperar ou não, é uma situação interativa que é mutável em função das condições pessoais metas a atingir e normas. Por exemplo, um jogador de uma equipa pode definir como sua premissa que a melhor solução é cooperar durante um determinado

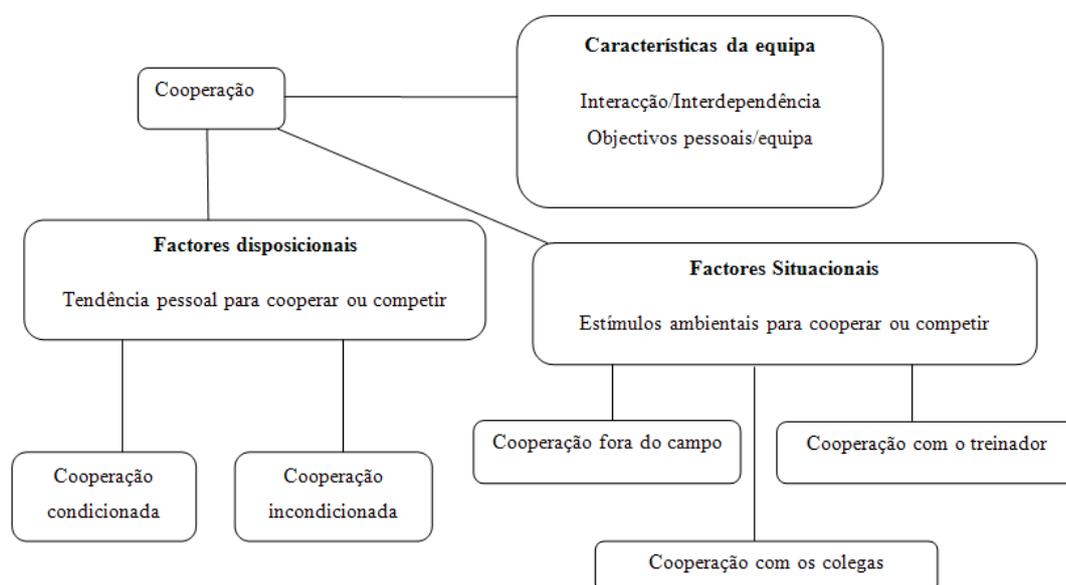
período de tempo para assim obter o treino necessário e mais tarde poder evoluir (García-Mas, 2001).

São essencialmente cinco os fatores que levam um indivíduo na sua tomada de decisão a optar por cooperar ou competir, nomeadamente a comunicação, informação - sobre as opções escolhidas pelos outros, confiança - ter ou não confiança nos restantes membros, responsabilidade e valores sociais e por fim, a identidade grupal (Rabbie 1995, baseado em Garcia- Mas 2001).

#### 1.2.2.4. MODELO CONCEPTUAL DE GARCÍA-MAS E COLABORADORES (2006)

Este Modelo (Figura 1) teve as suas origens primeiro através do questionário original denominado *Cuestionario de Cooperación Deportiva – CCD* de Garcia-Más, Olmedilla, Morilla, Rivas, Quinteiro e Toro (2006) e posteriormente através da versão portuguesa denominado Questionário de Cooperação Desportiva – versão portuguesa (QCD) (Almeida, Lameiras, Martins, Olmedilla, Ortega e García-Mas, 2012), linguisticamente adaptado ao Contexto Organizacional por Oliveira (2010).

**Figura 1-** Modelo de Cooperação Desportiva de García-Mas e colaboradores (2006)



O presente modelo teórico diz-nos que a Cooperação está dependente da **decisão** de cada elemento da equipa em cooperar ou não com o objetivo da equipa. E essa decisão é variável segundo **fatores disposicionais e situacionais** (García-Mas e colaboradores 2006).

**Fatores Disposicionais**, segundo os autores, dizem respeito à tendência pessoal para cooperar, o que significa que cada indivíduo tem a capacidade de tomar decisões e tem motivação para atingir os seus interesses e objetivos. Esta capacidade de tomar decisões é manifestada através de duas dimensões, uma **Cooperação Condicionada** ou **Cooperação Incondicionada**. A **Cooperação Condicionada** ocorre em função de uma expectativa de resposta recíproca, isto, é, quando os indivíduos cooperam dependendo de certas circunstâncias *“Quando com o meu trabalho ou com o meu esforço ajudo algum colega a desempenhar as suas tarefas, espero ser reconhecido de alguma forma”* e *“A minha Cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim”* (Almeida, Lameiras, Olmedilla, Ortega e García-Mas, 2012, linguisticamente adaptado ao Contexto Organizacional por Oliveira, 2010). A **Cooperação Incondicionada** ocorre quando os sujeitos cooperam independente da situação (contexto) e circunstâncias *“Eu colaboro com os meus colegas, mesmo que estes tenham competências mais desenvolvidas do que eu”* e *“Esforço-me muito no desempenho do meu trabalho, mesmo que isso signifique competir com algum colega”* (Almeida, Lameiras, Olmedilla, Ortega e García-Mas, 2012, linguisticamente adaptado ao Contexto Organizacional por Oliveira, 2010).

**Fatores Situacionais** dizem respeito aos estímulos ambientais para cooperar, por outras palavras, cada indivíduo coopera tendo em conta os estímulos presentes no Contexto Organizacional, por exemplo a Chefia e/ou os Colegas que englobam esta dimensão e por isso se chama **Cooperação com Chefia e Colegas**. Por exemplo, na Cooperação com a chefia e com os colegas, podemos afirmar que esta dimensão diz respeito à Cooperação para alcançar determinados objetivos, que pode ser manifestada da seguinte forma: *“Coopero com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho que temos em mãos”*, *“Trabalho conjuntamente com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho que temos em mãos”* (Almeida, Lameiras, Olmedilla, Ortega e García-Mas, 2012, linguisticamente adaptado ao Contexto Organizacional por Oliveira, 2010).

Os autores concluíram também que a origem das condutas de Cooperação (assente em contexto desportivo) pode ser dupla. Se por um lado podem ser determinadas face à tomada de decisão de cada indivíduo em função da primazia da racionalidade e da motivação para alcançar os seus próprios objetivos.

Segundo Nicholls (1992), os sujeitos que se encontram orientados para a tarefa apresentam níveis elevados de autoavaliação e dependem em muito de fatores de aprendizagem. Já Colquit (2004) refere que as equipas diferem de acordo com a sua natureza e interdependência entre os sujeitos que as constituem, através de dois comportamentos observáveis: (i) a interdependência relativa à tarefa ou ao trabalho de equipa, que envolve a Cooperação de todos os membros da equipa; e (ii) a interdependência para os resultados, ou por outras palavras, as consequências que resultam do trabalho realizado em conjunto (Wageman, R., 2001).

Alguns autores situam a Cooperação na origem de principais grupos sociais humanos organizados, sendo por isso condição essencial para a subsistência do grupo (Whiten, A. 1999). Para García-Mas e colaboradores (2006), o sujeito tem necessidade de interagir e essa interação só existe aquando na integração dentro da equipa e da organização.

Com estes estudos, os autores revelaram que a decisão de cooperar, que depende unicamente do indivíduo, pode estar relacionada com diversos fatores, por exemplo, a estabilidade e condições ambientais (Almeida, no prelo), podendo interferir positivamente na sua decisão de cooperar ou de competir em equipa. A análise efetuada refere ainda que a variável Cooperação pode, só por si, contribuir para atingir resultados muito positivos para toda a equipa, nomeadamente quando esta se encontra associada à Cooperação (García-Mas et al., 2006). É pois, por isso importante referir que alguns dos modelos de mensuração da Cooperação se baseiam em três estratégias – **Cooperação incondicional**, **Cooperação condicional** e **não Cooperação incondicional** (Klapwijk e Van Lange, 2009). Tal como vimos anteriormente, na Cooperação incondicional, os indivíduos cooperam independentemente da situação, na Cooperação condicionada, os indivíduos só cooperam no caso dos outros terem cooperado previamente (García-Mas et al, 2006), mas em situações de não Cooperação incondicional, os indivíduos não cooperam, independentemente da situação (Kiyonary & Barclay, 2008).

Para Olmedilla, Ortega, Almeida, Lameiras, Villalonga, Sousa, Torregosa, Cruz, e García-Mas (2011), no contexto do estudo da variável Cooperação, será ainda necessário haver um conhecimento profundo da dinâmica interna de uma equipa para que se possa atingir os objetivos a que se propõem. Como referido anteriormente, cooperar exige “*um esforço conjunto e coordenado de dois ou mais indivíduos*” (Katz, nd, cit. por, Macedo, nd: 106) é neste sentido que a importância dos grupos e equipas no contexto de trabalho é cada vez mais determinante na busca de um objetivo comum.

Perante este conjunto de estudos, podemos afirmar que desenvolver as capacidades de trabalhar em equipa é hoje requisito fundamental para as organizações sobreviverem a longo prazo (Whetten & Cameron, 2005).

Segundo *Drucker* (1997), as equipas devem ser treinadas e desenvolvidas em quatro fases: (i) **Indução e socialização** (incutir nos colaboradores aspetos sociais e transmitir uma mensagem que realmente promove o sucesso na organização); (ii) **Trabalho contínuo** (a organização por vezes possui colaboradores brilhantes que gostam de trabalhar sozinhos, no entanto, cabe à organização mostrar que trabalhar em equipa é mais eficaz e produtivo, bem como, criar maiores benefícios individuais e organizacionais); (iii) **Feedback e formação** em tempo real (o *feedback* e a formação devem ser dados em tempo real aos colaboradores de forma criteriosa e proveitosa); e (iv) **Acompanhamento responsável** (é muito importante um acompanhamento sistemático e deverá estar relacionado com o *feedback* recebido).

### 1.2.3. VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DA COOPERAÇÃO

São algumas as variáveis que podem influenciar a cooperação e a eficácia entre os grupos, como as (i) variáveis intra grupo: dimensão, características, papéis, normas, *status*, estado de desenvolvimento, sentido de coesão; (ii) características da tarefa; e (iii) variáveis ambientais (Cunha et al., 2007:409).

Segundo a conclusão dos estudos indicam que também o género tem no ato de cooperar. Para alguns autores (Busch, 1995; Baumeister e Sommer, 1997; Anthony e Horne, 2003; Simpson, 2003; Vugt, De Cremer e Janssen, 2007; e Charness e Rustichini, 2009), afirmam que as mulheres cooperam mais do que os homens, principalmente em situações de dilemas sociais, onde as mulheres procuram sempre beneficiar o grupo. Por outro lado encontramos estudos que contrariam a tendência, afirmando que o género não afeta a Cooperação (Anthony e Horne, 2003). São estes resultados divergentes que levam autores como Ledyard (1995) a concluir que a questão do género contribuir para a Cooperação é algo ainda em aberto (Simpson, 2003) e por isso não existe uma conclusão definitiva sobre todas as variáveis explicativas na Cooperação.

## COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E COOPERAÇÃO

### IMPLICAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO

As implicações do estudo do Compromisso Organizacional e Cooperação não se situam apenas ao nível académico, situam-se também ao nível da gestão, nomeadamente na gestão de pessoas.

Harris, James e Boonthanom (2005), num estudo que incluiu 267 colaboradores do setor de fornecimento de água, pretenderam estudar como é que a perceção de políticas organizacionais e Cooperação no trabalho moderam a relação entre o *stress* no trabalho e a intenção de saída dos colaboradores. Os resultados evidenciaram que quando existe pouca Cooperação entre colegas, há mais apetência para surgirem situações negativas, contribuindo simultaneamente para os colaboradores e organização como é o caso de *stress* no local de trabalho e intenção de *turnover*.

Lyman (2008) concluiu que os locais de trabalho que apresentam elevados níveis de confiança, tendem a ser locais com elevados índices de Compromisso e de Cooperação, não só para a Organização, mas para o próprio indivíduo, equipas e entre vários departamentos. Sendo vários os benefícios na interação dos mesmos, como a) boas condições económicas; b) baixa intenção de saída (*turnover*); c) maior número de candidaturas espontâneas; d) força de trabalho que cria e contribui para uma cultura que têm em conta todo e cada trabalhador.

Numa mesma linha de investigação, Sheng, Tian e Chen (2010), propuseram-se a investigar quais os fatores mais importantes para o Compromisso e comportamentos que influenciem simultaneamente a confiança e perceção de suporte à equipa de trabalho. Numa amostra de 206 participantes, os autores concluíram que o Compromisso é influenciado significativamente na perceção de suporte da equipa através de comportamentos de ajuda e confiança entre os membros. Segundo os autores, os fatores que compõem o comportamento de trabalho em equipa, como a coordenação, cooperação e partilha de informação, são determinantes para a participação no trabalho, identificação com a equipa de trabalho, confiança nos membros e conseqüentemente faz com que os indivíduos sintam conforto psicológico e vontade de permanecer mais tempo na organização. Neste sentido, fará sentido que as organizações tomem medidas para apoiar as equipas de trabalho.

No estudo desenvolvido por Maciel e Camargo (2011), que pretendeu estudar a relação entre Compromisso e Cooperação sob influência da satisfação no trabalho, a 331 colaboradores de 8 organizações da área dos serviços. Concluiu-se que apenas o Compromisso Normativo influencia a Cooperação, dando destaque à importância dos aspetos morais sobre a ação do indivíduo face à organização. Esses resultados foram ao encontro das afirmações de Meyer e Allen (1991), os quais concluem que a socialização incentiva um sentimento de obrigação. Todavia, segundo os autores, será necessário averiguar variáveis que incentivem respostas afetivas por parte dos colaboradores, visto que a Cooperação é caracterizada simultaneamente por laços emocionais e por uma forte identificação que reflete a ligação afetiva do sujeito com a organização (Maciel e Camargo 2011).

O estudo mais recente foi elaborado por Llorens, Salanova, Schaufeli, e Torrente (2012), o qual teve como objetivo investigar as relações existentes entre os recursos sociais (e.g. clima da equipa, coordenação e trabalho em equipa), *performance* e trabalho em equipa. Com uma amostra de 13 organizações e 533 colaboradores divididos em 62 equipas, os autores conseguiram obter dois resultados importantes, a saber: os recursos sociais das equipas estão positivamente relacionados com um modelo mental partilhado – um estado psicológico de envolvimento com a equipa tem influência na *performance* da mesma. O modelo de equações estruturais mostrou que o envolvimento com a equipa de trabalho medeia a relação entre os recursos sociais e a *performance*.

Segundo os vários estudos realizados há mais de 25 anos pela *Great Place to Work*, concluiu-se que excelentes ambientes de trabalho dependem basicamente de três dimensões: Compromisso, Cooperação e Confiança. O Compromisso Organizacional, manifestado pelo “Orgulho” que os indivíduos sentem do seu próprio trabalho, das suas equipas e do resultado da empresa como um todo. A segunda dimensão diz respeito à Cooperação - “camaradagem” - ao trabalho em equipa e espírito de Cooperação. A terceira dimensão é a confiança, criada através da credibilidade na gestão da organização, do respeito com que os colaboradores se sentem tratados e da forma como estes esperam ser tratados de forma justa. A confiança é, na visão de vários autores, citada como o elemento que proporciona relacionamentos duradouros, ameniza conflitos, estimula a Cooperação e o comprometimento (Fukuyama, 1996; Krammer, 1999, Reina e Reina, 2006; Navarro e Gasalla, 2007; Zanini, 2007). Estes estudos demonstram que as organizações têm de implementar sistemas de gestão que tenham estas três dimensões, no sentido de incentivarem um modelo em que os indivíduos “Confiam nas

“pessoas para quem trabalham” têm “orgulho naquilo que faziam” e “gostam das pessoas com quem trabalham”.

Acreditamos, após esta análise e revisão da literatura, podemos afirmar que conseguir e desenvolver o Compromisso e Cooperação dentro das empresas deve ser uma questão prioritária nas agendas de muitas organizações (Dunham *et al*, 1994). Ainda que “*pensar a questão do Compromisso no trabalho num momento de profundas alterações nos contextos organizacionais, de ampla reestruturação dos processos de trabalho, ambos movimentos contraditórios e geradores de profunda insegurança*” (Bastos, 1998:1), segundo Mowday (1998:395) as organizações de alta *performance*, são aquelas que adotam estratégias de gestão de pessoas voltadas para o Compromisso e que por isso, produzem resultados económicos mais significativos.

No âmbito da investigação sobre Cooperação, uma das áreas que menos se tem investigado é o Contexto Organizacional, contrariamente às áreas de economia e educação onde já existe algum trabalho desenvolvido (García-Mas *et al.*, 2006). Desta forma, dos poucos estudos realizados sobre Cooperação em Contexto Organizacional manifesta-se a necessidade de proceder a trabalhos de investigação a indivíduos de uma mesma organização, de forma a poder controlar eficazmente a influência de determinadas variáveis (Oliveira, Maria Margarida e Pedro Almeida, 2010).

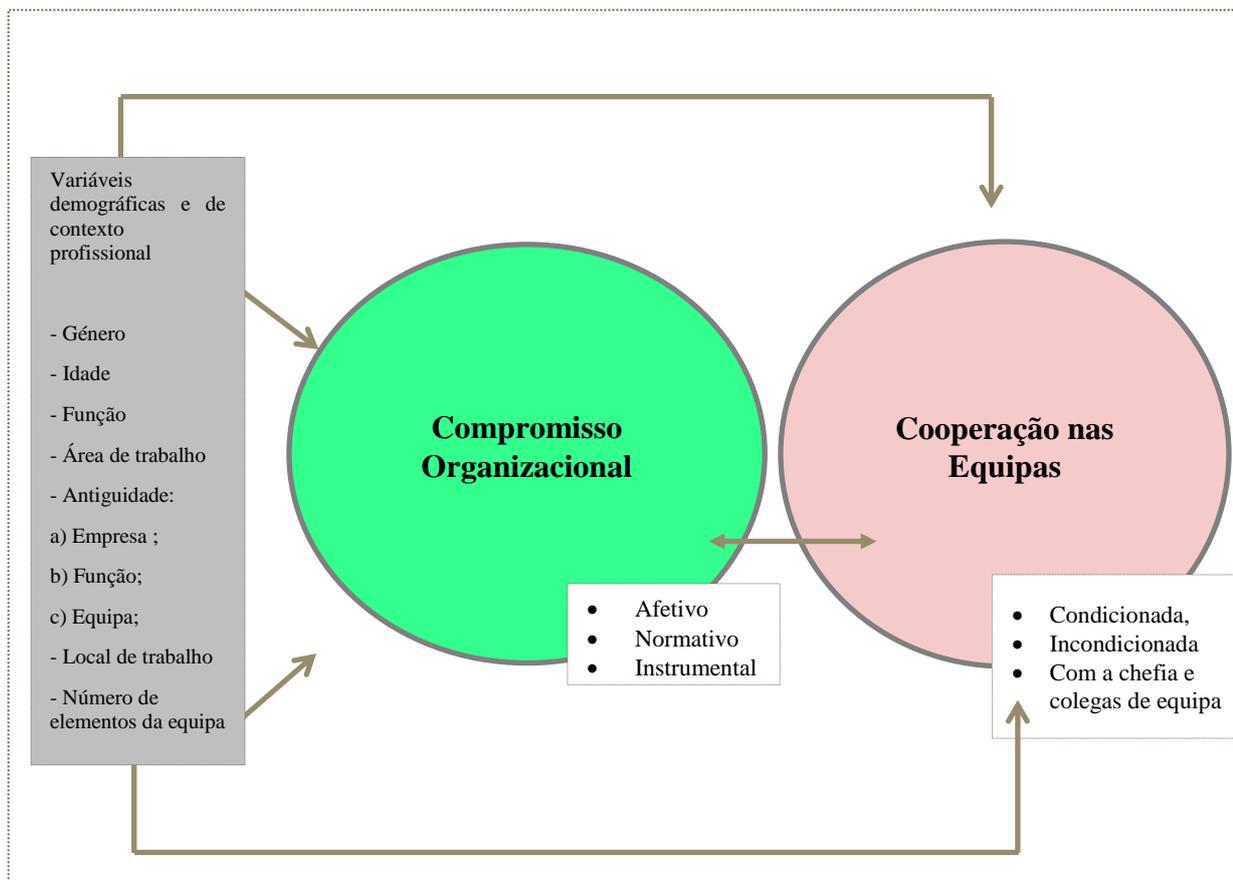
É em resposta ao maior número de estudos sobre Cooperação no Contexto Organizacional que achamos que o presente estudo será útil. Investigar a Cooperação ou ação de Cooperação entre os indivíduos em Contexto Organizacional auxiliará as organizações em dificuldades de operacionalização e de métricas objetivas (e.g. índice de produtividade, performance) (Maciel & Camargo, 2011).

## CAPÍTULO 2 – OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta a revisão da literatura foram definidos alguns objetivos para este estudo. O grande objetivo é verificar se existe uma relação entre Compromisso e Cooperação no Contexto Organizacional. Este objetivo é subdividido em quatro objetivos específicos: (i) estudo do Compromisso (afetivo, normativo e instrumental); (ii) estudo da Cooperação; e (iii) o estudo da relação entre Compromisso e Cooperação; (iv) estudo da relação entre o Compromisso e Cooperação e relação com algumas variáveis demográficas - género e idade - de Contexto Organizacional\profissional - local de trabalho, área de trabalho, função, antiguidade na empresa, antiguidade na função - e dimensão das equipas de trabalho - número de elementos na equipa. A partir daqui foram levantadas algumas hipóteses de investigação que procuraremos validar:

- H1: A dimensão afetiva do Compromisso é a mais marcante na relação com a organização.
- H2: A dimensão incondicionada da Cooperação é a mais marcante na relação com a organização.
- H3: Quanto maior o Compromisso Organizacional, maior a Cooperação.
- H4: As variáveis demográficas género e idade influenciam o nível de Compromisso Organizacional e de Cooperação.
- H5: As variáveis de Contexto Organizacional, como área de trabalho, funções, local de trabalho e antiguidade - na empresa, na função, na equipa - influenciam o nível de Compromisso Organizacional e de Cooperação.
- H6: O número de elementos da equipa (dimensão) influencia o nível de Compromisso Organizacional e de Cooperação.

Na Figura 2 seguinte esquematiza-se o modelo de análise proposto:



**Figura 2 – Modelo de Análise**

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Neste ponto, far-se-á a descrição da estratégia metodológica, decorrente da revisão da literatura efetuada em função dos objetivos definidos e das hipóteses de investigação formuladas.

### MÉTODO DE AMOSTRAGEM

Nesta investigação foi utilizada uma abordagem de carácter quantitativo uma vez que se pretendia medir e descrever comportamentos e perceções, bem como, estudar relações entre variáveis, relativamente a um problema previamente identificado. Para o efeito fez-se uso da estatística descritiva, univariada, bivariada, da análise correlacional, bem como da análise inferencial (análise de variância e regressão linear múltipla).

Passamos em seguida à explicitação da estratégia metodológica no que se refere à população-alvo, amostra e instrumentos de recolha e tratamento da informação.

### POPULAÇÃO -ALVO

As população-alvo deste estudo definem-se por colaboradores de uma empresa multinacional do ramo de Auditoria, Consultoria e Fiscalidade, com localização em Lisboa e no Porto. A empresa presente em Portugal há mais de 50 anos conta com o universo 800 colaboradores<sup>11</sup> (cerca de 600 em Lisboa e 200 no Porto). Relativamente às áreas de trabalho, a empresa é constituída por uma área *core* Auditoria, Consultoria e Fiscalidade (*Assurance Services, Advisory (Consulting & Deals) e Tax*) e por outra área não *core* *Internal Firm Services* (IFS). Relativamente às categorias funcionais, encontram-se categorizadas pela seguinte ordem de importância hierárquica: (i) *Sócio/Partner*; (ii) *Director*; (iii) *Senior Manager / Manager*; (iv) *Senior (Consultant / Associate / Account / Executive)*; (v) *Associate / Consultant / Account / Executive*; (vi) *Assistant/Estagiário*; (vii) *Secretaria / Technical Support / Support Staff*.

---

<sup>11</sup> Dados de 2012. Início da investigação.

## INSTRUMENTOS

### (I) Questionário de Compromisso Organizacional

Considerando o Compromisso Organizacional como um *constructo* multidimensional, para identificar o nível do compromisso organizacional dos colaboradores da empresa envolvida na nossa investigação, foram utilizadas as versões portuguesas (Meyer e Allen, 1997), cit por Nascimento Lopes e Salgueiro, 2008) escalas de Meyer, Allen e Smith (1993 apud Meyer e Allen, 1997). Cada uma das suas três dimensões do Compromisso - afetivo, instrumental e normativo - pode ser medida através de uma escala específica (Anexo B). Estas escalas são constituídas por um conjunto de afirmações, às quais os indivíduos responderam utilizando uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, na qual 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”.

O questionário, na sua versão original, é constituído por 19 itens que correspondem às três dimensões de Compromisso. A subescala do Compromisso Afetivo é constituída por 6 itens (2, 6, 7, 9,11, 15) que pretendem medir o grau de envolvimento emocional dos colaboradores com a organização (exemplo: “sinto-me emocionalmente ligado a esta empresa”). A subescala do Compromisso Instrumental é composta por 7 itens (1, 3,13,14,16,17,19), relativos ao grau em que o colaborador possui um reconhecimento dos custos associados à saída da organização, seja pela ausência de alternativas, seja pela noção de sacrifícios elevados na saída (exemplo: “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui”). Finalmente a subescala Compromisso Normativo é composta por 6 itens (4, 5,8,12,10,18) e pretende medir o sentimento de dever moral que o colaborador possui na organização (exemplo: “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa”).

### (II) Questionário de Cooperação em Contexto Organizacional

O instrumento utilizado neste estudo é uma adaptação linguística para o Contexto Organizacional (Oliveira, Maria Margarida e Pedro Almeida, 2010) do Questionário de Cooperação Desportiva (Almeida, P. L., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E., & García-Mas, A. (2012). Por este motivo, decidiu alterar-se a denominação do contexto de desporto para contexto organizacional, como “treinador” para “chefia”, “companheiros de jogo” para

“colegas de trabalho” e “treino” para “tarefa desempenhada”. E a avaliação da percepção de Cooperação desportiva: propriedades psicométricas da adaptação portuguesa do CCD - *Cuestionario de Cooperación Desportiva - Laboratório de Psicologia, 1* (10), e com o objetivo de avaliar a Cooperação em contexto desportivo.

O questionário na sua versão original - contexto desportivo - é constituído por 12 itens que correspondem a três subescalas, sendo duas disposicionais (Cooperação Condicionada e Cooperação incondicionada) e uma situacional (Cooperação com o treinador). No estudo por nós efetuado utilizou-se a versão portuguesa, em Contexto Organizacional, constituída por 12 itens correspondentes a três subescalas (Oliveira, Maria Margarida e Pedro Almeida, 2010), **Cooperação Condicionada** (itens 1, 2, 3, 5, 6, 7, 13, 14, 15) “Eu colaboro com os meus colegas e com a minha Chefia, sejam quais forem as circunstâncias do trabalho a desempenhar” (item 2), **Cooperação Incondicionada** (itens 4,8 e 11) “Quando ajudo a minha Chefia, seguindo as suas instruções e empenhando-me nas minhas tarefas, espero que ela o reconheça, dando-me *feedback* ou recompensando-me” (item 4) e **Cooperação de chefia e colegas de equipa** (itens 9, 10 e 12) “A minha Cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim” (item 12). Tal como sucedeu no questionário, na sua versão original, os itens são avaliados numa escala tipo *Likert*, que varia entre 1 e 5 (“Muito”, “Bastante”, “Algo”, “Pouco”, “Nada”) (García-Mas e colaboradores., 2006, p. 429-430) (Anexo C).

## PROCEDIMENTOS

A recolha da informação foi feita com base na aplicação de um questionário *online* através da plataforma digital *Qualtrics*, enviado a todos os colaboradores a laborarem em Portugal. A administração do questionário foi realizada entre Outubro de 2012 e Abril 2013. O questionário aplicado encontrava-se dividido em três grupos: 1) questões gerais de caracterização da amostra – sociodemográficos e de contexto profissional; 2) Compromisso Organizacional; e 3) Cooperação (Anexo A).O tratamento dos dados obtidos através da aplicação do questionário foi feito com recurso ao *software* de análise estatística *IBM SPSS Statistics* versão 20. Para testar as hipóteses formuladas foram feitas as respetivas análises. Considerou-se, para as várias análises, uma probabilidade de erro tipo I ( $\alpha$ ) de 0,05.

## CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

### CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi obtida por conveniência e, por isso, não representativa do universo (Anexo D, Tabela 8), sendo constituída por 241 colaboradores, na sua maioria do sexo feminino (59,8%) e possui entre 21 e 30 anos (55,4%). No que diz respeito à escolaridade, a maior parte possui grau académico, 51% têm bacharelato ou licenciatura e 37,3% têm estudos pós-graduados (pós-graduações, mestrados, MBA), na área de Gestão e Administração (39%). A grande maioria dos colaboradores trabalha na sua área de formação (86, 3%).

Quanto ao local de trabalho (Anexo D, Tabela 8), a maioria é de Lisboa (69,7%) e a maior concentração em termos de área de trabalho regista-se nos *Assurance Services* (33,2%), seguindo-se *Tax Services* (27,0%) e *Advisory* (22,4%) (Anexo D, Gráfico 1).

No que se refere à função (Anexo D, Gráfico 2), predominam claramente quatro grupos: *Senior Consultant/Associate/Account/Executive* (26,5%), *Senior Manager & Manager* (20,0%), *Associate/Consultant/Account/Executive* (19,6%) e *Assistant/Estagiário* (18,4%).

Relativamente à antiguidade na empresa (Anexo D, Gráfico 3), destacam-se aqueles que aí trabalham há mais de 10 anos (28,2%), seguindo-se os encontram na firma há mais de 5 e menos de 10 anos. Todavia, existe também um peso importante daqueles que entraram na empresa muito recentemente: 13% encontrando-se na empresa há menos de 6 meses. Na Função, o tempo de trabalho mais frequente, situa-se entre os 3 e os 5 anos (19,4%), seguidamente, entre 1 e 2 anos (16,0%) e superior a 10 anos (15,4%). Já a inserção na Equipa, para cerca de 20% deu-se há mais de 10 anos, seguindo-se aqueles que integraram a equipa há mais de 3 anos e há menos de 5 anos (16,7%) ou entre 5 e 10 anos (16,0%).

Questionados acerca de qual o período de tempo que se viam a permanecer na empresa (Anexo D, Gráfico 4), as respostas dividem-se entre até 3 anos (49,4%) e mais de três anos (50,6%). Na função e na equipa, a situação mais frequente é a de considerarem a manutenção da situação por um período entre 1 a 2 anos (Função, 27,0%; Equipa, 21,0%).

Quanto à dimensão das equipas de trabalho (Anexo D, Gráfico 5) é mais frequente serem constituídas por de 5 a 10 pessoas (42%), seguindo-se por aquelas que apresentam com menos

de 5 pessoas (27%). A maioria dos colaboradores desta amostra não desempenha funções de Liderança/Gestão nas Equipas (53%, Anexo D, Gráfico 6).

### FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO DE COMPROMISSO

Para medir a fiabilidade das subescalas do Compromisso Organizacional calculou-se o *Alfa de Cronbach*<sup>12</sup>, tendo-se constatado a sua consistência interna, já que todos os valores obtidos foram iguais ou acima de 0,7: Compromisso Afetivo:  $\alpha=0,827$ ; Compromisso Instrumental:  $\alpha=0,781$ ; Compromisso Normativo:  $\alpha=0,852$ . Estes valores não estão muito distantes dos obtidos por Meyer e Allen (1997:120), respetivamente 0,85, 0,79 e 0,73.

São todavia, um pouco mais baixos do que os apurados por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), na adaptação da escala ao contexto português, cujos resultados são: Compromisso Afetivo  $\alpha=0.911$ , Compromisso Normativo  $\alpha=0,84$ , Compromisso Instrumental  $\alpha=0.907$ .

### FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO

Procedemos também ao cálculo do *Alfa de Cronbach* na Cooperação. É importante referir que, de acordo com a literatura, a versão original do questionário, apresenta boas qualidades psicométricas, com um *Alfa de Cronbach* de 0,795 (García-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, Quinteiro e Toro, 2006). Quanto às subescalas, também apresentam boa consistência interna, já que se obtiveram coeficientes iguais ou acima de 0,7 (Almeida, García-Mas, Lameiras, Olmedilla, Ortega e Martins, *No Prelo*), a saber, cooperação condicionada com um  $\alpha$  de Cronbach=0.70, cooperação incondicionada com  $\alpha$  Cronbach=0.74 e cooperação com o treinador com um  $\alpha$  Cronbach= 0.75. (Almeida, Lameiras, Olmedilla, Ortega e García-Mas, 2012).

Relativamente a questionário de versão portuguesa (Ferreira, Eva Catarina Santos e Pedro Almeida 2012), em contexto organizacional do estudo mais recente, encontramos valores abaixo de 0,7, a saber, cooperação condicionada, encontramos valores aceitáveis se arredondarmos em casas decimais ( $\alpha$  de Cronbach= 0.59); cooperação incondicionada, com

---

<sup>12</sup> O *Alfa de Cronbach* é uma medida de consistência interna que permite apurar quão bem um dado conjunto de indicadores está a medir um único *construto* latente. O coeficiente *Alfa de Cronbach* varia entre 0 e 1. Quanto mais perto de 1 maior é a consistência interna da escala ou, se se preferir, mais certeza se pode ter de que os vários itens estão a medir uma mesma coisa. Não havendo regras absolutas, o valor 0,7 é relativamente consensual, sendo considerado pela grande generalidade dos autores como o valor mínimo de referência (Hill & Hill, 2002).

valores fracos ( $\alpha$  de Cronbach=0.57); por sua vez a subescala de cooperação com a chefia apresenta um valor de consistência interna inaceitável ( $\alpha$  de Cronbach=0.32).

No caso do presente estudo, o nível de consistência interna para o questionário completo – com todos os itens – é positivo (0,813). As subescalas Cooperação com a Chefia e Colegas ( $\alpha=0,719$ ) e Cooperação Incondicionada ( $\alpha=0,776$ ) apresentam também bons níveis de consistência interna, em linha com os obtidos por Almeida, Lameiras, Olmedilla, Ortega e García-Mas (2012) em contexto desportivo. Já no caso da subescala Cooperação Condicionada, mesmo retirando o item que menos se correlacionava com os restantes (“A minha Cooperação com os meus colegas e a minha chefia depende da colaboração que eles me dão a mim”), o valor obtido foi muito reduzido ( $\alpha=0,509$ ) e claramente abaixo do valor de 0,7 obtido pelos autores anteriormente referidos, ainda assim superiores aos obtidos em outros estudos em contexto organizacional (Ferreira, Eva Catarina Santos e Pedro Almeida 2012).

No entanto, se comparamos com o estudo feito por Ferreira e Almeida (2012), os valores por nós obtidos estão bastante acima dos registados por eles: Cooperação Condicionada ( $\alpha$  de Cronbach= 0.59), Cooperação Incondicionada ( $\alpha$  de Cronbach=0.57), Cooperação com a chefia e colegas ( $\alpha$  de Cronbach=0.32).

#### ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO AS DIMENSÕES DE COMPROMISSO

Podemos observar (Anexo E, Gráfico 7) que os valores médios de resposta nos itens que medem o **Compromisso Afetivo** e que variam entre o 3,1 e o 4,0, numa escala que vai de 1=Discordo totalmente a 5=Concordo totalmente. Em todos os itens os valores estão acima do ponto central da escala (ponto 3), o que revela um grau de Compromisso Afetivo com a empresa se não elevado pelo menos moderado. Destacam-se, pela positiva, os itens “Sinto que faço parte da empresa” (4,0) e “Sinto-me ‘emocionalmente’ ligado a esta empresa” (3,9). Os valores mais baixos registados, ainda que positivos, foram nos itens “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem os meus” (3,2) e “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa” (3,1). Relativamente ao **Compromisso Normativo** (Anexo E, Gráfico 8), os valores médios de resposta nos itens que o compõem variam entre o 2,4 e o 3,9, sendo que apenas o item “Esta empresa merece a minha lealdade” (3,9) se destaca pela positiva. Todos os outros têm valores médios abaixo do ponto central da escala, sobressaindo pela negativa o item “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora” (2,4), neste âmbito, estes resultados indiciam níveis baixos de Compromisso Normativo.

Quanto ao **Compromisso Instrumental** (Anexo E, Gráfico 9), os valores médios de resposta nos itens que o constituem variam entre o 2,4 e o 3,2, estando a maioria no ponto central da escala (ponto 3) ou ligeiramente acima, o que revela níveis de Compromisso Instrumental baixos ou muito moderados. Destacam-se um pouco pela positiva os itens “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento” e “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal (ambas com 3,2 pontos), e pela negativa o item “Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” (2,4).

#### ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE COOPERAÇÃO

Encontramos nesta amostra valores de **Cooperação Condicionada** elevados (Anexo E, Gráfico 10) já que os itens correspondentes apresentam valores médios claramente acima do ponto central, variando entre 3,5 e 4,4, numa escala que vai de 1=Muito a 5=Nada. Relativamente à **Cooperação Incondicionada (Disposicional)**, os valores médios obtidos (Anexo E, Gráfico 11) para os três itens que medem esta dimensão são altos (entre os 4,3 e os 4,6), o que revela uma disposição elevada para a Cooperação Incondicionada, mais até do que o verificado para a dimensão Cooperação Condicionada. Por fim, verificamos que, no que respeita à **Cooperação com as Chefias e com os Colegas de Equipa (Situacional)**, em termos médios (Anexo E, Gráfico 12), os valores obtidos para os cinco itens que medem esta dimensão são também altos (entre os 4,3 e os 4,4), o que revela uma disposição elevada para a Cooperação com as Chefias e com os Colegas de Equipa, mais do que o verificado para a dimensão Cooperação Condicionada, mas mesmo assim inferior à dimensão Cooperação Incondicionada.

#### ANÁLISE DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Para testar as hipóteses de investigação foram construídas novas variáveis compostas (Compromisso Organizacional Afetivo, Compromisso Organizacional Normativo, Compromisso Organizacional Instrumental, Cooperação Condicionada, Cooperação Incondicionada, Cooperação com os colegas e chefias) através da média aritmética simples dos indicadores de cada uma das dimensões em estudo, após verificação da sua consistência interna pelo *Alfa de Cronbach*, como referido anteriormente.

**Hipótese de Investigação**

**H1 A dimensão afetiva do Compromisso é a que mais se destaca**

Relativamente à primeira hipótese, de acordo com as estatísticas síntese (patentes no Tabela 2) podemos dizer que estamos perante uma amostra com valores de Compromisso que não sendo elevados, são razoáveis tendo em conta que o *score* teórico varia entre 1,0 e 5,0. Comparando, em termos médios, as três dimensões do Compromisso verifica-se que é efetivamente a dimensão afetiva a que se destaca ( $M=3,6$ ), com um valor claramente superior aos restantes (2,9 na dimensão instrumental e 3,0 na normativa).

**Tabela 2** – Estatísticas descritivas do Compromisso

Dimensões do Compromisso	N	Mínimo	Máximo	Média	DP	Coefficiente de Variação	Assimetria (Skewness)	Curtose
Afetivo	241	1,0	5,0	3,6	0,818	22,7	-,628	,346
Instrumental	241	1,4	5,0	2,9	0,791	27,3	,275	-,578
Normativo	240	1,7	4,5	3,0	0,595	19,8	-,132	-,398

Ainda que seja na dimensão do Compromisso Afetivo onde se regista um intervalo de variação com uma amplitude mais elevada, estamos ainda assim com níveis de dispersão baixos ( $CV= 22,7\%$ ), o que torna a média uma medida representativa dos dados. Há ainda a referir o facto de cerca de 58% dos colaboradores registarem na dimensão afetiva valores acima do valor médio ( $M=3,6$ ) e de existir ainda um grupo importante (cerca de 9,5%) com valores muito próximos do *score* máximo (acima dos 4,5). Comparativamente, na dimensão do Compromisso Instrumental, observamos que 41,5% dos colaboradores se encontram acima do valor médio ( $M=2,9$ ) e na dimensão de Compromisso Normativo cerca de 50% estão acima do valor médio ( $M=3$ ).

**Hipótese de Investigação**

**H2 A dimensão Incondicionada da Cooperação é a mais marcante na relação com a Organização**

As **estatísticas síntese** patentes na Tabela 3 permitem-nos dizer que estamos perante uma amostra com valores elevados em todas as dimensões da Cooperação: iguais ou superiores a 4 (não esquecer que o *score* teórico varia entre 1 e 5). Quanto ao valor médio mais elevado,

verifica-se na dimensão de Cooperação Incondicionada ( $M=4,4$ ), comparativamente com a Cooperação Condicionada ( $M=4,0$ ) e a Cooperação com as Chefias Colegas ( $M=4,1$ ).

**Tabela 3** – Estatísticas descritivas de Cooperação

Dimensões da Cooperação	N	Mínimo	Máximo	Média	DP	Coefficiente de Variação	Assimetria (Skewness)	Curtose
Incondicionada	236	2	5	4,4	0,550	1,25	-1,324	3,065
Condicionada	237	2	5	4,0	0,619	15,5	-,560	,439
Com Chefias e Colegas	238	2	5	4,1	0,548	13,4	-,509	,847

Também aqui estamos perante valores de dispersão baixos ( $CV= 12,5\%$ ) o que permite ter confiança na média enquanto medida síntese da informação. Há ainda a referir que cerca de 48% dos colaboradores registou nesta dimensão da Cooperação valores acima do valor médio ( $M=4,4$ ), além de existirem 26,7% de inquiridos com valores de resposta correspondentes ao *score* máximo.

Se compararmos com as outras dimensões, observamos que na Cooperação Condicionada 40,5% dos colaboradores se posicionam acima do valor médio ( $M=4,0$ ) e que na Cooperação com as Chefias Colegas são 44,1% os colaboradores que estão nessa situação, isto é, que se posicionam acima da média ( $M=4,1$ ). Encontramos assim indícios que permitem validar a hipótese em análise: a dimensão Incondicionada da Cooperação é a mais marcante na relação com a Organização.

#### Hipótese de Investigação

**H3** Quanto maior o Compromisso Organizacional maior a Cooperação.

Tendo em vista a aplicação de uma análise paramétrica (correlação de *Pearson*), com o objetivo de testar a existência de uma correlação positiva entre as dimensões do Compromisso e da Cooperação, a normalidade das distribuições foi analisada com recurso ao teste não paramétrico de Kolmogorov-Smirnov, tendo-se rejeitado em todos os casos ( $p<0,05$ ). Todavia, “a violação deste pressuposto pode não ter consequências sérias se a dimensão das amostras for razoavelmente grande teorema do limite central” (Murteira, Bento *et al.*, 2002:434), o que se verifica.

Ainda assim, foi também feita a análise da assimetria e do achatamento. De uma forma geral, as análises paramétricas são robustas ao erro tipo I (isto é, concluir pela existência de efeitos

significativos que de facto não ocorrem na população – efeito espúrio) mesmo quando as distribuições sob estudo apresentam assimetria e/ou achatamento consideráveis. Kline (1988) reporta dados de simulação que atestam que os modelos paramétricos são robustos à violação do pressuposto da normalidade para valores absolutos de assimetria ( $S_k$ ) inferiores a 3 e valores absolutos de achatamento ( $k_u$ ) inferiores a 7-10. A potência do teste também não é consideravelmente afetada quando a violação da normalidade se deve unicamente ao enviesamento da distribuição.

Como se pode ver nas tabelas 4 e 5, os valores de assimetria e achatamento não inviabilizam o recurso a uma análise paramétrica. A análise correlacional (Tabela 4) permitiu concluir que as correlações encontradas entre as várias dimensões do Compromisso Organizacional e de Cooperação são muito fracas ou praticamente inexistentes, já que todos os coeficientes de correlação são muito próximos de zero, destacando-se um pouco (mas com um valor também muito baixo) a correlação positiva entre o Compromisso Afetivo e a Cooperação Incondicionada. Ou seja, tendencialmente, níveis mais elevados de Compromisso Afetivo estão associados a níveis mais altos de Cooperação Incondicionada.

**Tabela 4-** Relação entre Compromisso e Cooperação (correlações de *Pearson*)

Compromisso	Cooperação		
	Incondicionada	Condicionada	Com Chefias e Colegas
Afetivo	0,292**	0,122	0,141*
Instrumental	-0,058	-0,031	-0,003
Normativo	-0,006	0,002	-0,022

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,001$

Face a estes resultados, dados os níveis muito fracos ou quase inexistentes de correlações encontrados na generalidade dos casos, conclui-se que a evidência empírica encontrada nesta amostra não permite validar a hipótese de investigação, ou seja, concluímos que nesta organização não se deteta a existência de uma relação positiva entre o Compromisso Organizacional e a Cooperação.

Hipóteses de Investigação	
H4	As variáveis demográficas género e idade influenciam o nível de Compromisso Organizacional e de Cooperação.
H5	As variáveis área de trabalho, funções e local de trabalho e antiguidade - na empresa, na função, atividade em geral como profissional influenciam o nível de Compromisso Organizacional e de Cooperação.
H6	O número de elementos da equipa (dimensão) influencia o nível de Compromisso Organizacional e de Cooperação.

Para testar as hipóteses 4, 5 e 6, isto é perceber se as variáveis género e idade, área de trabalho, local de trabalho, número de elementos da equipa, função e antiguidade – empresa, função, equipa - influenciam o nível de Compromisso Organizacional e de Cooperação, foram feitas seis regressões lineares múltiplas onde estas variáveis entraram como preditoras de cada uma das dimensões do Compromisso (Afetivo, Instrumental e Normativo) e da Cooperação (Incondicionada, Condicionada e Cooperação com Chefia e Colegas).

A opção pelas regressões relações lineares múltiplas é justificável já que se pretende estudar o efeito de diversas variáveis independentes sobre uma dependente (Gujarati, 2000:11).

As variáveis género, local de trabalho, função e área de trabalho entraram na regressão como *dummies*, tendo sido tomadas como categorias de referência, respetivamente, o sexo feminino, Lisboa, Sócio/*Partner* e *Assurance Services*.

Os pressupostos da linearidade, normalidade e homogeneidade de variância dos erros foram analisados graficamente a partir do diagrama de dispersão que relaciona os valores previstos para Y com os resíduos, tal como sugerido por Tabachnick e Fidell (2007:125) (Anexo F).

Inicialmente a variável função entrou também como preditora nos modelos de regressão. Todavia, devido a problemas de multicolinearidade, teve de ser excluída, razão pela qual foram feitas em seguida análises de variância para testar o seu efeito sobre as várias dimensões do Compromisso e da Cooperação.

Na Tabela 5 podemos ver os resultados das análises de regressão para as três dimensões do Compromisso Afetivo, Instrumental e Normativo.

**Tabela 5** - Fatores determinantes do Compromisso com a Organização (regressão linear múltipla)

	Afetivo	Instrumental	Normativo
Variáveis Explicativas	Valores Beta		
Género (Masculino)	-0,021	-0,024	0,158*
Idade	0,235	0,058	0,247
Nº elementos da equipa	-0,008	-0,011	-0,011
Local de trabalho (Porto)	-0,003	-0,061	0,089
Antiguidade na função	-0,269*	0,181	-0,030
Antiguidade na equipa	0,215	0,267	0,130
Antiguidade na empresa	-0,211	-0,259	-0,411*
Área de trabalho ( <i>Advisory</i> )	-0,100	-0,162*	-0,054
Área de trabalho ( <i>TAX</i> )	0,122	-0,207*	0,097
Área de trabalho ( <i>IFS</i> )	0,247**	0,042	0,135
R <sup>2</sup> ajustado	0,079**	0,137***	0,037
F (10, 173)	2,580	3,895	1,697 ( <i>p</i> =0,085)

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$  \*\*\*  $p < 0,001$

Nota: Género: categoria referência=Feminino; Local de trabalho: categoria de referência=Lisboa;  
Área de trabalho: categoria de referência= *Assurance*

Os modelos construídos permitiram concluir que as várias dimensões do Compromisso Organizacional estão pouco correlacionadas com este conjunto de fatores. Com efeito, são explicadas por eles em apenas cerca de 8% no caso da dimensão Afetiva ( $R^2$ ajustado=0,079), 14% na dimensão Instrumental ( $R^2$ ajustado=0,137) e 4% no caso da dimensão Normativa ( $R^2$ ajustado=0,037).

O **Compromisso Afetivo** apenas é explicado significativamente por dois preditores, a **antiguidade na função** e a **área de trabalho**. A antiguidade na função é o efeito mais importante e tem uma relação negativa com o Compromisso (Beta= -0,269). Ou seja, quanto maior a antiguidade na função (mantendo tudo o resto constante), menores os níveis de Compromisso Afetivo. Com efeito, a análise das médias do Compromisso Afetivo, permite verificar uma diminuição clara desde os colaboradores cuja antiguidade é inferior a 6 meses ( $M=3,9$ ) até aos que se encontram na função há mais de 2 e menos de 3 anos (onde se atinge um valor médio de 3,3) a partir daí tende a aumentar novamente, mas sem atingir os valores iniciais.

No que diz respeito à área de trabalho, verificamos que os colaboradores que pertencem ao *Internal Firm Services* têm um nível de Compromisso Afetivo mais elevado ( $M=3,9$ ) e

significativamente diferente dos que trabalham nas áreas de *Tax Services* (M=3,6), *Assurance Services* (M=3,5) e *Advisory Services (Consulting & Deals)* (M=3,4), sendo esta última a área que apresenta os valores mais baixos de Compromisso Afetivo.

O **Compromisso Instrumental** apenas é influenciado significativamente pela **área de trabalho**, sendo os colaboradores do *Advisory Services* e do *TAX Services* (valores médios de 2,7 e 2,8, respetivamente) os que estão significativamente menos comprometidos com a organização ao nível instrumental, comparativamente com os que pertencem à área dos *Assurance Services* (M=3,0).

No que se refere ao **Compromisso Normativo**, o modelo é significativo apenas se considerarmos uma probabilidade de erro tipo I ( $\alpha$ ) de 0,1. Nessa situação os efeitos significativos são unicamente o **género** e a **antiguidade na empresa**, sendo os colaboradores do sexo masculino os mais comprometidos ainda que a diferença (como seria de esperar, dada a frágil qualidade do modelo) seja pequena (3,1 para 3,0). A antiguidade na empresa tem um efeito negativo (Beta= -0,411): nos colaboradores que há menos tempo na empresa (menos de 6 meses) regista-se um valor médio de Compromisso de 3,5, valor que vai diminuindo, passando para valores abaixo dos 3,0 entre os colaboradores que já pertencem à empresa há mais de 5 anos.

Quanto às variáveis antiguidade na equipa, idade, e local de trabalho, não influenciam significativamente nenhuma das dimensões do Compromisso Organizacional (Afetivo, Normativo e Instrumental).

Relativamente à **Cooperação**, os modelos de regressão construídos não se revelaram significativos nem para a Cooperação Condicionada ( $F(10,168) = 1,503, p = 0,142$ ) nem para a Cooperação com a Chefia e Colegas ( $F(10,168) = 0,888, p = 0,545$ ). Apenas na Cooperação Incondicionada, apesar do modelo ser extremamente reduzido ( $F(10,166) = 1,920, p = 0,046$ ;  $R^2_{ajustado} = 0,050$ ) foi detetado um efeito significativo e negativo da **antiguidade na função** (Beta= -0,277;  $p = 0,034$ ), passando de um valor médio de 4,4 entre os mais jovens na função para 4,3 entre os que estão há mais de 3 anos e estabilizando nesse valor.

Como referido anteriormente, dados os problemas de multicolinearidade, a Função não foi considerada como preditora nos modelos de regressão. Assim, com o objetivo de perceber se a função desempenhada influenciava os níveis de Compromisso e de Cooperação com a

Organização, foram feitas Análises de Variância a um fator fixo (uma para cada uma das dimensões em análise), seguidas dos testes de comparação múltipla de Bonferroni, cujos resultados estão sintetizados nas Tabelas 6 e 7.

**Tabela 6** – Influência da Função no Compromisso com a Organização

(Análise de Variância a um fator fixo)		
Compromisso	Resultado	Diferenças significativas (p<0,05)
Afetivo	Efeito significativo [F(6,234)=4,003, p=0,001]	Sócio/Partner (+) vs Associate/Consultant... Secretaria / Technical Support /Support Staff (+) vs
Instrumental	Efeito significativo [F(6,234)=3,886, p=0,001]	- Senior Manager/Manager - Senior (Consultant/Associate/Account/...) -Associate/Consultant... Assistant// Estagiário Assistant// Estagiário (+) vs
Normativo	Efeito significativo [F(6,233)=7,009, p=0,000]	- Senior Manager/Manager - Senior (Consultant/Associate/Account/...) -Associate/Consultant...

Nota: o sinal (+) indica quais as categorias onde o nível de Compromisso é maior.

No caso do **Compromisso**, a influência da **Função** é significativa nas três dimensões (Anexo D, Tabela 6). Ao analisarmos a **dimensão Afetiva** é visível que a diferença se regista entre os *Sócio/Partner* e os *Associate/Consultant/Account/Executive*, sendo entre os primeiros onde o Compromisso é mais elevado (4,4 para 3,3, respetivamente).

Relativamente à **dimensão Instrumental**, as diferenças significativas encontradas foram entre os que desempenham funções de *Secretaria/Technical Support /Support Staff* e os *Senior Manager/Manager*, os *Senior (Consultant/Associate/Account/...)* e os *Associate/Consultant* e os *Assistant//Estagiário*. Em todos os casos, são os que pertencem à *Secretaria/Technical Support /Support Staff* que apresentam níveis de Compromisso mais elevados (valor médio de 3,7 enquanto nos outros casos a média não chega aos 3 valores).

Por fim, no que se refere, à **dimensão Normativa**, o Compromisso mais alto encontra-se nos *Assistant/Estagiários* que se diferenciam significativamente (com um nível médio de 3,4) e nos *Senior Manager/Manager*, dos *Senior (Consultant/Associate/Account/...)* e dos *Associate/Consultant* (com valores médios entre os 2,8 e os 3,0), ainda que seja na primeira categoria que esse Compromisso é mais elevado.

Relativamente à Cooperação (Anexo D, Tabela 7), não foi encontrado efeito significativo da Função em nenhuma das suas dimensões ( $p > 0,05$ ).

**Tabela 7**– Influência da Função na Cooperação

(Análise de Variância a um fator fixo)

Cooperação	
Incondicionada	Efeito não significativo [ $F(6,229)=0,645, p=0,694$ ]
Condicionada	Efeito não significativo [ $F(6,230)=1,064, p=0,385$ ]
Com Chefias e Colegas	Efeito não significativo [ $F(6,231)=0,526, p=0,788$ ]

Em síntese, verificamos que as hipóteses de investigação são validadas em parte, já que nem todas as variáveis explicativas têm efeito significativo sobre as várias dimensões do Compromisso e da Cooperação. Apenas se verificou uma relação significativa das variáveis **antiguidade na função, área de trabalho e função com o Compromisso Afetivo, da área de trabalho e função com o Compromisso Instrumental e do género, antiguidade na empresa e função com o Compromisso Normativo**; no caso da Cooperação apenas se encontrou uma influência significativa (ainda que muito fraca) da **antiguidade na função com a Cooperação Incondicionada**. Não se identificaram efeitos significativos da antiguidade na equipa, idade, e local de trabalho sobre nenhuma das variáveis dependentes - Compromisso Organizacional e Cooperação.

## CAPÍTULO 5 – DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

### DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Tendo presente o objetivo desta investigação, apresentamos em seguida a discussão dos resultados, que permitem confirmar e\ou rejeitar as hipóteses à luz da literatura revista anteriormente.

No que respeita à **primeira hipótese** confirmamos que a dimensão afetiva do Compromisso é a mais marcante na relação com a organização. Fazendo a ponte com o Modelo de Meyer e Allen (1991), podemos afirmar que foram encontrados indícios de que os colaboradores do presente estudo se encontram na organização porque se sentem emocionalmente vinculados e, por isso encontram-se nela porque querem e gostam (Meyer; Allen; Smith, 1993; Meyer; Allen, 1991). Como o colaborador sente que «quer» pertencer à organização (Rego, 2003), esse sentimento potencia o seu envolvimento pessoal nos objetivos laborais (Meyer e Herscovitch, 2001).

Segundo Meyer e Allen (1991), a presença deste Compromisso em Contexto Organizacional, deve-se em muito à experiência de trabalho que o indivíduo tem na organização, que engloba a sua motivação intrínseca e extrínseca e que se encontra em consonância com os valores da mesma. Tal pode estar justificado pelo fato do Compromisso ir para além da mera lealdade passiva do indivíduo com a organização, abrangendo uma relação ativa voltada para o bem-estar da organização (Medeiros e colaboradores 2003). Por outras palavras, os indivíduos desta organização estando emocionalmente ligados à organização sentem necessidade em contribuir para a esfera de influência na sua relação com a empresa (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso, 2007), que pode ser espelhada através da autonomia, participação na tomada de decisão, semelhança entre aquilo que sabem e conseguem fazer, tendo em conta as suas habilitações e a atividade que desempenham (Kovács e Casaca 2004; Santos e Marques, 2006), propiciando assim comportamentos proactivos e eficientes que visam a obtenção dos objetivos da organização (Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al*, 1982).

Na **hipótese dois** confirmamos que a dimensão Incondicionada da Cooperação é a mais marcante na relação com a organização, o que significa que estamos perante colaboradores que tendencialmente cooperam, independentemente da situação. Nesta dimensão, está implícita a necessidade de todos os indivíduos cooperarem para o grupo/equipa ter um melhor

desempenho independentemente da situação em que os mesmos estão inseridos (García-Mas e colaboradores 2006). Em linha com a revisão literária, podemos afirmar que esta situação pode estar relacionada com a interdependência positiva da Teoria de Cooperação e Competição de Deutsch (1949; 2000), a qual postula que a probabilidade do indivíduo atingir o seu objetivo e cumprir com as suas tarefas, está positivamente relacionada com a probabilidade de outro alcançar o seu objetivo e por isso só faz sentido quando a equipa se une para ser mais produtiva. Quer isto dizer que a existência de grupos\equipas nas organizações é traduzida em benefícios (ex: mais espontaneidade e honestidade, orientação para a resolução de problemas, empatia com os outros, igualdade e partilha) em mais eficácia para a organização (ex: mais motivação para trabalhar; coordenação das tarefas; interajuda; comunicação de ideias e dúvidas e divisão das tarefas (Modelo de Argyle, 1991 baseado em Soares da Cunha, 2011).

Na **hipótese três**, contrariamente ao encontrado na literatura (Maciel e Camargo, 2011), os resultados do nosso estudo, indicam a ausência de uma relação significativa e positiva entre o Compromisso e a Cooperação, destacando-se apenas ligeiramente a correlação positiva, ainda fraca, entre o Compromisso Afetivo e a Cooperação Incondicionada. Não obstante, com esta conclusão, fomos ao encontro na literatura (Maciel e Camargo, 2011), uma vez que com este estudo procuramos contribuir com respostas à influência da Cooperação nos indivíduos em Contexto Organizacional.

Da nossa análise, como podemos observar anteriormente, o Compromisso Afetivo e a Cooperação Incondicionada são as dimensões que mais se destacam respetivamente nas duas variáveis de análise – Compromisso e Cooperação. O que nos leva a concluir que, no contexto atual de análise, colaboradores que gostam e querem estar na Organização serão indivíduos que tendencialmente irão cooperar incondicionalmente. Por outras palavras, os indivíduos com Compromisso Afetivo demonstram maior motivação e desejo de contribuir para o sucesso organizacional, tal como referem Allen e Meyer (1997), e por isso o indivíduo estará mais disposto a gerar os melhores resultados e a desempenhar as funções independentemente da situação e circunstâncias (García-Mas e colaboradores 2006). Desta forma, um indivíduo com Compromisso Organizacional estabelece, frequentemente, máximos na produção e mais satisfação no trabalho e por isso tudo fará de tudo para obter desempenho superior (Dessler, 2001).

A **hipótese quatro** foi validada em parte, uma vez que se verificou que as variáveis gênero e idade não influenciam significativamente o nível de Compromisso Organizacional e de Cooperação. Tal como refere Mathieu e Zajac (1990), a relação das variáveis sociodemográficas com o Compromisso Organizacional é muitas vezes contraditória. Na variável **gênero**, em linha com o aconteceu nos estudos realizados por Mowday (1998) e Meyer e Allen (1997), não foi encontrada uma relação significativa entre a variável e as variáveis Compromisso Organizacional e a Cooperação. As diferenças entre os colaboradores do sexo feminino e masculino não são significativas, ainda que se tenha verificado um maior nível de Compromisso Normativo no gênero masculino. Contrariamente aos valores encontrados em outros estudos (Price, 1997; Mathieu e Zajac 1990; Fink, 1992; Mowday, Porter e Steers, 1982; Abdulla e Shaw, 1999; Shingh et al, 2004) que revelam a predominância de um maior Compromisso das mulheres em detrimento dos homens. O resultado por nós encontrado está, no entanto, em linha com a tendência detetada por Dodd-McCue e Wright (1996) que apontam para os indivíduos do gênero masculino com maior Compromisso na organização (ainda que dependente do grupo profissional a que pertencem). Seguem também as tendências de Costa Cogollo e Tavera (2010) que nos dizem que os indivíduos do gênero masculino apresentam maior sentido de obrigação (Compromisso Normativo) quando comparado com as mulheres, as quais apresentam uma maior afetividade (Compromisso Afetivo) face à organização. Ainda que a tendência ao nosso contexto atual seja de mudança, o menor Compromisso Organizacional no gênero feminino pode justificar-se pelo fato de historicamente as mulheres terem investido menos tempo nos papéis profissionais ou na carreira escolhida (Bruning e Snyder, 1983; Loscocco, 1990; Marsden et al, 1993; Price, 1997) devido à sua maior presença em papéis sociais, como o contexto familiar (Healy, 1999) ou por outro lado, pode justificar-se pela menor pretensão de mobilidade interorganizacional, preferindo permanecer na organização onde se encontram (Angle e Perr, 1981).

Relativamente à **idade**, não foi encontrada nenhuma relação significativa quer com o Compromisso Organizacional quer com a Cooperação, contrariamente ao que se verificou em outros estudos que apontam geralmente uma associação positiva entre a idade e o Compromisso Organizacional (Mach e Simon, 1958; Mowday et al, 1982; Mathieu e Zajac, 1990; Fink, 1992; Allen e Meyer, 1993; Sommer et al, 1996, Bastos, 1994; Beck e Wilson, 2000) e que referem que a idade está principalmente relacionada com o Compromisso afetivo

e normativo (Allen e Meyer, 1993) pelo maior tempo de reflexão e de avaliação que o indivíduo tem na organização (Salami, 2008).

Tendo em conta os resultados do nosso estudo, não podemos afirmar que a idade seja preditor do Compromisso Organizacional e por isso não podemos concluir que a elevada idade dos indivíduos permita prever um elevado Compromisso Organizacional (Mathieu e Zajac, 1990 citados por Oliveira, 2006; Meyer e Allen 1991; Meyer *et al*, 2001 e Iqbal 2010). Tal facto pode ser explicado pelo *target* da empresa em questão, uma empresa multinacional do ramo da Auditoria, Consultoria e Fiscalidade, onde segundo os dados de alguns estudos, cerca de 3/4 dos colaboradores da empresa são *millennials* (Geração Milénio), 75% destes são solteiros e 92% não têm filhos<sup>13</sup>. No caso da amostra, ela é constituída maioritariamente (55,4%) por indivíduos jovens, com idades entre os 21e os 30 anos. O facto da variável idade não ter relação significativa com o Compromisso Organizacional e a Cooperação poder-se-á dever à sub-representação de alguns escalões etários e a uma sobre representação dos mais jovens.

A **quinta hipótese** foi validada em parte, na medida em que nem todas as variáveis independentes - local de trabalho, área de trabalho, função, antiguidade – na empresa, função e equipa - têm efeito significativo sobre o Compromisso e a Cooperação.

No que se refere ao **local de trabalho**, não apresentou efeito significativo, logo não podemos concluir que esta variável seja um preditor do Compromisso Organizacional e da Cooperação. Provavelmente, como refere Shibuya, mais importante que o local de trabalho, “*num futuro próximo, o que diferenciará uma empresa da outra será a qualidade de vida de seus colaboradores, bem como o clima que predomina no local de trabalho, diminuindo a importância do tamanho da empresa e ressaltando a produtividade e a qualidade, resultantes do bem-estar organizacional*” (Shibuya, Cecília Cibella, 2003).<sup>14</sup>

Quanto à **área de trabalho**, é de referir que apenas o Compromisso Afetivo e o Compromisso Instrumental são significativamente influenciados por esta variável. As diferenças significativas registaram-se na área de trabalho *Internal Firm Services*, onde o Compromisso Organizacional (Afetivo, Normativo e Instrumental) é mais elevado do que na área Assurance

---

<sup>13</sup> PwC's NextGen: A global generational study, Evolving talent strategy to match the new workforce reality Summary and compendium of finding ([http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf))

<sup>14</sup> Qualidade de vida só existe enquanto cooperação entre empresa e funcionário, situação de Shibuya, Cecilia Cibella(<http://bens.com.br/qualidade-de-vida-so-existe-enquanto-cooperacao-entre-empresa-e-funcionario/>)

e nas áreas de *Tax Services e Advisory Services (Consulting & Deals)* que revelaram valores significativamente mais baixos de Compromisso Instrumental quando comparadas com a área de *Assurance Services*.

Podemos concluir que estas diferenças encontradas entre a área de trabalho de *Internal Firm Services* e as três *Assurance Services, Advisory Services e os TAX Services*, poderá ser justificado por duas razões (1) por um lado, a área de *Internal Firm Services* sendo considerada uma área de trabalho de suporte e não *core* da empresa é também uma área menos propícia à rotatividade e *turnover* dos colaboradores, tal poderá explicar a ligação emocional destes colaboradores à organização (Compromisso Afetivo), ainda assim conscientes dos custos associados ao abandono da organização (instrumental). Em linha com Becker, (1960), são os indivíduos que permanecem na organização, devido aos investimentos efetuados durante o período que nela estiveram e que aumentaram consoante o tempo que nela passam, tornando-se cada vez mais difícil abandonarem-na devido aos custos associados; (2) por outro lado, as restantes três áreas *Assurance Services, Advisory Services e os TAX Services*, sendo as áreas que fazem parte do *core business* da empresa, áreas mais propícias à rotatividade e *turnover* dos colaboradores, são áreas em que o compromisso instrumental encontra-se mais presencial, por encontrarmos aqui colaboradores que possuem um reconhecimento dos custos associados de saída, mudança ou pela ausência de alternativas e elevados sacrifícios na saída da organização (Meyer e Allen, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004), caracterizados por elementos materiais e extrínsecos, como formação, reconhecimento, oportunidade de progressão na carreira, remuneração, prémios, etc.

Tendo em conta o *target* do nosso estudo, empresa de serviços de Auditoria, Consultoria e Fiscalidade, é compreensível que o Compromisso que mais se destaque nas áreas de *core business* da empresa esteja associado contrato financeiro (instrumental). Este tipo de Compromisso Organizacional está associado às trocas entre custo-benefício vs indivíduo-empresa, a nível financeiro, mas também a nível moral. Por outras palavras, é um Compromisso traduzido através do vínculo de interesses e objetivos organizacionais, estabelecidos e incorporados através de pressões normativas (Bastos, 1994) e por necessidades de ordem material, como recompensas e custos (Bastos (1993), salários, *status* e liberdade (Moraes et al., 1995).

Dos estudos<sup>15</sup> encontrados sobre o *core* deste tipo de empresas, verificámos que este tipo de empresas beneficia no recrutamento e seleção melhores talentos, devido à notoriedade e reconhecimento da marca, nacional e internacionalmente, salários elevados, experiências importantes para o desenvolvimento pessoal e profissional, para além de outros benefícios (carro, descontos em lazer, etc). Criando ainda a imagem de que quem entra neste tipo de empresas e permanece durante algum tempo estará mais ato para entrar noutra tipo de organizações, para além de obter outros benefícios.

No que respeita às características da **Função** e do posto de trabalho, estas apontam-se geralmente como preditores do compromisso organizacional (Meyer et al., 1991). Segundo Sá e Lemoine (1999), um indivíduo com Compromisso é caracterizado como sendo capaz de exercer esforços e de ir além do que a função exige para ajudar a empresa a atingir os objetivos e a reforçar os valores. De acordo com os resultados obtidos no nosso estudo, os níveis de Compromisso variam de acordo com a **Função** na Organização.

O **Compromisso mais elevado** verifica-se nas Funções de “**Sócio/Partner**” (Compromisso Afetivo), “**Secretaria/Technical Support /Support Staff**” (Compromisso Instrumental) e “**Assistant/Estagiário**” (Compromisso Normativo). No caso das duas primeiras funções estamos perante indivíduos que se encontram há mais tempo na organização e aí tiveram uma evolução de carreira, sentindo-se reconhecidos, razão para a ligação mais emocional à organização, paralelamente à camada mais jovem que sentem mais obrigação moral para com a empresa. Tal como referido anteriormente, segundo as afirmações de Meyer e Allen (1991) o processo de socialização de cultura e normas da empresa incentiva um sentimento de obrigação. Numa ótica diferente, encontramos Rehman, Khan e Lashari (2010) que afirmam que à medida que a idade dos colaboradores aumenta, mais satisfeitos se encontram.

Relativamente aos valores mais **baixos de Compromisso** registaram-se nas Funções de “**Associate/Consultant/Account**” (Compromisso Afetivo), “**Senior Manager/Manager**”, “**Senior (Consultant/Associate/Account)**”, “**Associate/Consultant/Account**”, “**Assistant/Estagiário**” (Compromisso Instrumental e Normativo). De acordo com a análise efetuada, os indivíduos com menor Compromisso Organizacional, são indivíduos que apresentam um dever moral de permanecer na organização ou que sentem elevados custos associados à sua saída da organização (adaptado Rego,2003).

---

<sup>15</sup> Dados do Expresso Empregos( <http://aeiu.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=3290>)

Vidal e Simonetti (2010) afirmam que um dos fatores que contribuem para o aumento do Compromisso Organizacional é o reconhecimento profissional. Na mesma linha, Leite (2004), afirma que o aumento do Compromisso Organizacional deve-se a alguns preditores como: aumento do tempo de serviço na organização; cargos que os colaboradores ocupam (cargos mais importantes na organização); boas políticas de recompensas e reconhecimento; a variedade das tarefas; boa comunicação e consideração por parte dos líderes; o nível de remunerações e os níveis de produtividade; e aumento da idade dos colaboradores – ainda que esta última não tenhamos verificado.

Quanto à variável **Antiguidade** foram encontradas relações significativas, ainda que negativas, entre a Antiguidade da Empresa e o Compromisso Normativo. Quanto à Antiguidade da Equipa não foi encontrada qualquer relação significativa.

Relativamente à **Antiguidade na empresa** concluímos que o indivíduo tende a diminuir o seu nível de Compromisso (normativo) à medida que aumenta o seu tempo na empresa. Ao contrário dos estudos realizados por Sommer, et al. (1996), Butler e Vadanovisch, (1991), Olivier, (1990) e Cohen, (1993), Demirer, Gurus e Akgül (2010) que nos indicam que a antiguidade não tem correlação positiva com o Compromisso Organizacional e por isso a quantidade de anos de trabalho dos colaboradores na Organização não é uma consequência dos colaboradores serem mais comprometidos.

Ainda que no nosso estudo os resultados não sigam as conclusões da generalidade da literatura, será necessário afirmar que tal cenário não pode ser extrapolado como conclusivo. Se comparamos o *target* da nossa amostra com a antiguidade, percebemos que é constituída na sua grande maioria por jovens entre 21-30 anos (55,54%) e apenas 17,37% são colaboradores com idades mais avançadas (41-60 anos), o que nos diz que os indivíduos não tem uma antiguidade da empresa muito elevada (28%, antiguidade superior a 10 anos), centrando-se mais em antiguidades menos elevadas (53%, inferior a 5 anos de antiguidade). Por outro lado, verifica-se que a vontade dos indivíduos permanecerem na empresa é também reduzida situando-se entre 1 a 2 anos (21%), o que nos diz que poderá existir um elevado *turnover* nesta empresa. Assim, tendo em conta o contexto da nossa população, a diminuição do Compromisso dos indivíduos desta empresa, pode estar relacionado com a vontade de sair da empresa, provocando *turnover* e maior representatividade na camada de população jovem, e consequentemente menor representatividade de indivíduos com maior antiguidade na empresa.

Na **antiguidade na função** a relação encontrada no nosso estudo, verifica-se com a dimensão afetiva do Compromisso Organizacional, na qual é negativa, o que nos diz que o colaborador tende a diminuir o seu nível de Compromisso (afetivo) à medida que aumenta o seu tempo na função. Segundo os nossos resultados, há predominância de antiguidade de função baixa (19%, 3 a 5 anos; 16%, 1 a 2 anos) e uma baixa vontade em permanecer nela (21%, 1 a 2 anos). O que nos leva a concluir que existe portanto uma tendência pela maior representatividade de população jovem, em início de carreira e grande rotatividade na função. A rotatividade na função pode ser caracterizada pela estrutura da empresa tipo Adhocracia<sup>16</sup>, caracterizada por mecanismos de coordenação de ajuste mútuo; funções de suporte e logístico; descentralização seletiva na tomada de decisão; especialização na linha intermédia (Los) e conseqüentemente grande capacidade de especialização, inovação e formalização nos processos.

Quanto à variável **antiguidade na equipa**, esta não se relaciona significativamente com nenhuma das dimensões de Compromisso e Cooperação, logo não podemos afirmar que a antiguidade na equipa é preditor ao Compromisso Organizacional e Cooperação. Ainda assim, podemos aferir que ainda que a nossa amostra seja constituída por camada jovem e uma baixa antiguidade na empresa e na função, na equipa pelo contrário encontramos representatividade na maior antiguidade (20%, superior a 10 anos) em relação a baixas antiguidades (17%, 3 a 5 anos), ainda que a vontade de permanecer na mesma equipa seja de 1 a 2 anos (21%).

Em complemento com a análise de antiguidade na equipa observou-se que o **número de elementos da equipa (dimensão)** não nos permitem afirmar que tem relação significativa com Compromisso Organizacional e Cooperação. Se analisarmos os valores da amostra, verificamos que as equipas de trabalho são de dimensão reduzida. Se relacionarmos o número de elementos da equipa (dimensão) e antiguidade na equipa, percebemos que se trata de equipas constituídas por reduzidos espaços de tempo. Este tipo de estrutura é visível em organizações do mesmo ramo (Consultoria, Auditoria, Fiscalidade) em que as equipas trabalham numa lógica de projetos e em que colaborador tanto pode estar a ser gerido num projeto como, por outro lado, poderá estar ao mesmo tempo a ser chefe de projeto num outro. As funções de gestão / liderança podem também ser outro fator que explica a ausência de relação com a antiguidade e dimensão da equipa, porque ainda que na nossa amostra seja visível a predominância de colaboradores que não desempenham funções de

---

<sup>16</sup> Alvin Tofler e popularizada por Robert Waterman com o livro "Adhocracy - The Power to Change"

Liderança\Gestão nas Equipas, percebemos que grande parte da nossa amostra é constituída significativamente por indivíduos que lideram e gerem equipas (43%).

A empresa do nosso estudo é caracterizada por estrutura hierárquica matricial e em rede, agregada em equipas multidisciplinares, que mesmo de maneira transversal estão distribuídas por diversas áreas de especialidade. Uma estrutura matricial, segundo Galbraith *apud* Mintzberg (1983) é uma forma de estruturar uma organização de acordo com base no mercado e no tempo, utilizando o benefício destes dois vetores onde a estratégia de *produtos-mercados* tem relevância primordial; onde o órgão central é coordenar e otimizar a *performance* conjunta e onde cada área multidisciplinar na rede tem autonomia. Estas estruturas apresentam enormes vantagens, pois permitem uma fácil partilha nos recursos de informação; flexibilidade organizacional com uma elevada estabilidade operacional; flexibilização no trabalho e em equipa, o que permite conciliar eficácia competitiva com eficiência organizacional (consequente da partilha de recursos); elevado grau de adaptabilidade organizacional (forte adaptabilidade aos meios envolventes, tecnológicos, comerciais). Apesar dos benefícios, será importante que os líderes gestores estejam atentos a situações menos positivas decorrentes deste tipo de estrutura (Mintzberg, 1983), a saber, fraca\ausência de comunicação, conflitos internos, confusão na definição dos papéis e das tarefas entre colaboradores; dificuldade no controlo e o apuramento das responsabilidades; morosidade na implementação das orientações estratégicas (consequência da descentralização), que poderão ser ultrapassados na presença de equipas de projetos pequenas, temporárias, compostas por indivíduos orientados para a solução de problemas e ação; partilha de comunicação, partilha de compromisso aprendizagem e a experimentação; autonomia e espírito empreendedor: privilegiar a inovação, descentralização e delegação e tolerância ao erro\fracasso. (Peters e Waterman, 1996b: 63)

Quanto à variável **Cooperação**, os resultados encontrados não vão de encontro ao sugerido por estudos anteriores. Com efeito, das variáveis consideradas - local de trabalho, área de trabalho, função, antiguidade na empresa, função e equipa - apenas se verificou um efeito significativo e negativo da **antiguidade na função** com a dimensão de **Cooperação incondicionada**, o que nos diz que quanto maior a antiguidade na função menor a capacidade dos indivíduos cooperarem para a grupo/equipa e de pretenderem alcançar melhor desempenho independente da situação, por outras palavras, quanto mais tempo o colaborador passa na mesma função, mais individualizado se torna. Estudos anteriores recentes dizem-nos

que há relação entre gênero (feminino) e a Cooperação (Busch, 1995, Anthony e Horne, 2003, Vugt, De Cremer e Janssen, 2007). Outras investigações (De Sousa, Eva Catarina Santos Ferreira, 2012) dizem-nos que não existe uma relação da Cooperação com a idade, com o gênero, estado civil e antiguidade na função, mas existe uma relação nomeadamente entre a Cooperação e antiguidade, nomeadamente uma relação entre a Cooperação Incondicionada e a antiguidade na organização, o que vai de encontro aos resultados que obtivemos.

## CONCLUSÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o Compromisso e a Cooperação em Contexto Organizacional. Com o referencial teórico foi possível a compreensão do comportamento dos indivíduos a respeito da natureza do Compromisso e Cooperação. Percebemos que a definição em torno destes dois conceitos não é fácil, pela existência de múltiplas definições e conceptualizações. Não obstante, a grande dificuldade presente em torno destes dois conceitos é a sua medição, pela forma subjetiva e diversificada que os indivíduos manifestam o ato de Compromisso e Cooperação. Há indivíduos que evidenciam Compromisso pela Organização, através do desejo (afetivo), outros pela necessidade (instrumental) e outros pela obrigação (normativo) de permanecerem na Organização. Quanto à Cooperação, há indivíduos que tem tendência para cooperar (fatores dispocionais), outros dependem da interação e de objetivos traçados (características da equipa) e por fim, outros dependem de estímulos ambientais (fatores situacionais).

Dos resultados deste estudo, foi possível alcançar algumas ilações relativas ao Contexto Organizacional em análise. Conseguimos concluir que os indivíduos desta organização apresentam um Compromisso Afetivo e uma Cooperação Incondicionada. O que nos diz, que os indivíduos que se encontram nesta na organização permanecem nela porque estão e querem e ao mesmo tempo manifestam comportamentos de Cooperação independentemente da situação ou circunstâncias em que se encontram. Por outras palavras, os indivíduos desta amostra caraterizam-se como indivíduos emocionalmente relacionados com a organização e por isso podem demonstrar maior motivação e desejo de contribuir para o sucesso da mesma (Allen e Meyer, 1997), em simultâneo, são indivíduos que evidenciam querer gerar melhores resultados no desempenho das suas funções, independentemente da situação e circunstâncias em que se encontram (García-Mas e colaboradores 2006).

Relativamente às variáveis sociodemográficas e de contexto de trabalho concluímos que algumas dessas variáveis apresentam relação significativa com a população da nossa amostra. Das dez variáveis, cinco apresentam relação significativa com o Compromisso e Cooperação. No Compromisso encontramos relações significativas com as cinco variáveis: género (na dimensão normativa); área de trabalho (na dimensão afetiva e relação negativa na dimensão instrumental); função nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa); antiguidade na empresa (relação negativa, na dimensão normativa) e antiguidade na função (relação negativa, na dimensão afetiva). Na Cooperação (Incondicionada) encontramos relação significativa (com efeito negativo) apenas com uma variável - a antiguidade na função.

Ficou clara a importância do Compromisso e Cooperação em Contexto Organizacional. Ainda que *“pensar a questão do Compromisso no trabalho num momento de profundas alterações nos contextos organizacionais, de ampla reestruturação dos processos de trabalho, ambos movimentos contraditórios e geradores de profunda insegurança”* (Bastos, 1998:1), segundo Mowday (1998:395) as organizações de alta *performance*, são aquelas que adotam estratégias de gestão de pessoas orientadas para o Compromisso e Cooperação, nas quais se produzem resultados económicos mais significativos.

Assim, mesmo que as organizações definam estratégias de negócio, objetivos, missão, valores, cultura, código de conduta, a Organização que queira manter a competitividade e distinguir-se de outras, necessita do Compromisso e Cooperação de todos os seus colaboradores, no sentido de criar eficácia e eficiência nos resultados. Torna-se importante que as Organizações analisem o nível de Compromisso e Cooperação dos seus Colaboradores, nas suas diferentes dimensões. É através desta análise que permitira às Organizações apresentar soluções a alguns problemas, como o absentismo, intenção de saída, desempenho (*performance*) mínimo, demotivação laboral (Morrow, 1983 citado por Cohen e Veled-Hecht, 2008; Judeh, 2011) e melhorar as práticas de gestão de recursos humanos, motivando atuais colaboradores e atraindo outros talentos.

*“Junta-te às pessoas, Vive com elas, Aprende com elas, Ama-as, Começa com os que sabem, Constroí com o que têm. Com os melhores líderes, Quando a missão foi cumprida, Quando o trabalho foi feito, as pessoas dizem: “Fomos nós que fizemos!”* “

(Antigo Provérbio Oriental)

## LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Na reta final desta investigação, o percurso efetuado e os resultados encontrados permitem apontar algumas limitações e linhas de investigação futuras.

A primeira limitação está associada ao fato da amostra estar circunscrita aos colaboradores de uma única empresa e setor, Auditoria, Consultoria e Fiscalidade, no contexto português, não permitindo a generalização das conclusões. O facto de se tratar de um universo e amostra bastante restrita e específica, com uma única empresa estudada, limita a validade externa deste estudo, pelo que não será possível extrapolar os resultados obtidos.

A segunda limitação foi a escolha dos instrumentos adequados para a medição das variáveis centrais em estudo: Compromisso Organizacional e Cooperação. Se por um lado, o Questionário de Compromisso Organizacional, de Meyer e Allen, (1997 (cit por Nascimento Lopes e Salgueiro (2001), demonstra ser um forte instrumento da análise do Compromisso Organizacional, o Questionário de Cooperação (Almeida P.; García-Mas A. et. Al. (2006), ainda que esteja adaptado para o contexto português e em Contexto Organizacional (Oliveira, Maria Margarida e Pedro Almeida, 2010; De Sousa, Eva Catarina Santos Ferreira e Pedro Almeida, 2012), poderá carecer de maior revisão e adaptação ao contexto português e em Contexto Organizacional, já que o seu surgimento advêm do estudo em contexto desportivo e em contexto espanhol.

Associado à anterior, encontramos a terceira limitação, que tem a ver com a escassez de trabalhos empíricos da relação destes dois instrumentos, sobretudo em Contexto Organizacional. Bem como de realçar a limitação a estudos referentes de compromisso e cooperação contexto organizacional, nomeadamente em Auditoria, Consultoria e Fiscalidade.

Por fim, refira-se o facto de termos considerado apenas duas variáveis dependentes neste estudo, o Compromisso Organizacional e Cooperação, podendo prever-se como desejável a introdução outras variáveis como a Competição e\ou a Confiança, muito associadas a estudos de Compromisso e Cooperação.

### LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

Espera-se que o presente estudo traga contribuições no sentido de esclarecer os efeitos das relações entre Compromisso Organizacional e Cooperação em Contexto Organizacional, nomeadamente para empresas deste setor de Auditoria, Consultoria e Fiscalidade, no sentido de ser uma área com pouca investigação. Por outro lado, espera-se que este estudo contribua para uma reflexão sobre a importância do Compromisso e da Cooperação Organizacional nas suas dimensões e das vantagens em reter colaboradores comprometidos, visando o aperfeiçoamento das políticas de gestão de recursos humanos.

Nesta investigação concluiu-se que a dimensão afetiva e a dimensão incondicionada destacam-se como as que têm mais impacto quer no Compromisso e na Cooperação Organizacional, logo é importante que a referida empresa e outras empresas continuem a trabalhar no sentido potenciar este tipo de comportamentos como forma de competitividade.

Assim, como sugestões para investigações futuras sugere-se a aplicação deste tipo de estudo a um maior número de empresas, quer do mesmo ramo, quer de outros setores\indústrias, para reforçar as conclusões obtidas nesta investigação. Por outro lado, seria interessante fazer a aplicação deste estudo, para além do Compromisso Organizacional e Cooperação, a introdução de outras variáveis dependentes, como a Competição, Confiança, Inovação em Contexto Organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addae, H. M., Parboteeah, P. & Velinor, N. 2008. *Role stressors and Organizational Commitment*, Public sector employment in St. Lucia. **International Journal of Manpower**, 29 (8), 567-582.
- Al- Hussami, H. 2008. A Study of Nurses Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. **European Journal of Scientific Research**, 22 (2), 286-295.
- Almeida, Sónia Cristina Moreira Almeida, 2009. **O Compromisso Organizacional e o Stress de Papel na Força de Vendas, Orientação**: Professor Doutor Pedro Quelhas Brito, Coorientação: Professora Mestre Sónia LasCasas, Universidade do Porto, Faculdade de Economia.
- Almeida, P. L., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E., & García-Mas, A. 2012. *Avaliação da percepção de Cooperação desportiva: propriedades psicométricas da adaptação portuguesa do CCD*. **Laboratório de Psicologia**, 1(10), 25-37.
- Allen, R. I., Lambert, E. G., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T. & Ventura, L. A. 2004, *The Impact of Job Characteristics on Social and Human Service Workers*. **Social Work & Society**, 2 (2), 173-188.
- Allen, N. J., e Grisaffe, D. B. 2001. Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. **Human Resource Management Review**, 11, 209-236.
- Allen, N.J., Meyer, J.P.1990a. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, pp. 1-18.
- Allen, N. J. and John P. Meyer, 1990b. Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers Commitment and role orientation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, n.º4, Dec. 1990, pp. 847-858.
- Allen, N.J., Meyer, J.P.1993. Organizational Commitment: Evidence or Career Stage Effects? in González, T.F., Guillén, M.2008. Organizational Commitment: A proposal for a wider ethical concetualization of «Normative Commitment», **Journal of Business Ethics**, N° 78, 2008, pp. 401-414.
- Anthony, D. & Horne, C. 2003. Gender and cooperation: explaining loan repayment in micro-credit groups. **Social Psychology Quarterly**, 66, 3, 293-302.
- Axelrod, R. 2000. On six advances in cooperation theory. *Analyse & Kritik*, 22, 130-151.
- Amabile, Teresa M.,1996.Creativity and Innovation in Organizations, **Havard Business School**, January5, 9 – 396-239;
- Angle, H. L., J. L. Perry.1981. An empirical assessment of organizational commitments and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, March 1981, pp. 1-14.
- Angle, H. and Perry, J.1983. Organizational commitment: Individual and organizational influences, in Blau, G. J. and Kimberly B. Boal, 1987, Concetualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. **Academy of Management Review**, Vol. 12, N.º 2, 1987, pp. 288-300;
- Angle, H. L. and Lawson, M. B., 1994. Organizational commitment and employees performance ratings: both type of commitment and performance count”, in Suliman, Abubakr and Paul Iles, 2000, Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 15, N.º 5, 2000, pp. 407-426.

- Bastos, A.V.B., 2002. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de empresas*, 42 (2), 31-41.
- Becker, H.1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40
- Bellman, Geoffrey M. 1993. *A vocação de consultor*. São Paulo, Editora Makron.
- Bonta, B. 1997. Cooperation and competition in peaceful societies. *Psychological Bulletin*, 121, 2, 299-320.
- Caetano, A. E Vala, J. 2002. *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: *Editora RH*.
- Carreira, D.A.2011a, A experiência musical condiciona toda a vida quotidiana. *Pessoal*, Outubro, 27.
- Campbell, D. J & Campbell, K.M. 2011, *Impacto f decision-making empowerment on attributions of leadership*. *Military Psychology*, 23, 154-179.
- Cooper, C. 2000. *Theories of Organizational Stress*. *Oxford University Press, New York*;
- Colvin, G.2006, *Howone CEO Learned to fly*. *Fortune*, October 30, 8-39.
- Cohen, A.1991. Carrer stage as moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*,64, 253-268.
- Cohen, A. 1993. Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2), 143-159 Cohen, A. 2000. The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53 (3), 387-417.
- Cohen, A. 2003. *Multiples Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. *Mahawah*, New Jersey, U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cohen, A. & Veled-Hech, A. 2010. The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personel Review*,39(5), 537-556.
- Cunha, R.C. 1996. *Grupos nas Organizações, Uma Perspetiva de Gestão*. In C.A. Marques e M.P. Cunha (Eds), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp.205-236). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cardoso, C. C. 2006. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ªEd.), Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., e Cunha, R. C. 2007. *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P. & Rego, A. 2011, **Sete testes para futuros líderes**. RH Magazine.
- Chatenier, Elise du Jos A. A. M. Verstegen, Harm J. A. Biemans, Martin Mulder1 and Onno S. W. F Omta, 2010. *Identification of competencies for professionals in open innovation teams*. *R&D Management* 40, 3.
- Chen Chun-Hsi Vivian, Setyabudi Indartono, 2011, Study of commitment antecedents: The Dynamic Point of View, *Journal of Business Ethics* (2011) 103:529–541.
- De Dreu, C. 2007. Cooperative outcome interdependence, task reflexivity and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, 628-638.
- De Oliveira Maciel, C., & Camargo, C. 2011. Compromisso, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de

Reciprocidade Sobre o Comportamento. (Portuguese). *RAC – Revista De Administração Contemporânea*. 15(3), 433-453.

- Demirer, H., Güres, N. & Akgül, V. 2010. Organizational Commitment and Job Satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons work attitudes in Travel Agencies. Mustafa Kemal University *Journal of Social Sciences Institute*, 7 (14), 41-62.
- Deutsch, M. 1949a. A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2: 129-152.
- Deutsch, M. 1949b. An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process. *Human Relations*, 2 (3), 199–231.
- Deutsch, M. 2000. **Cooperation e competition**. In Deutsch, M. & Colon, P. 2000. The handbook of conflict resolution: theory and practice. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dias, J. M. G. & Moraes, L. F. R. 1994. Preditores do Comprometimento Organizacional na EMATER-MG, *Temas em Psicologia*, 1, 91-102.
- Dirks, K.T. 2009. Trust in Leadership and Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Döckel, A. Basson, J. & Coetzee, M. 2010, The effect of retention factors on Organisational Commitment: An investigation of high technology employees. *Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 20-28.
- Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. New York, US: Harper
- Drucker, P.1985. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperBusiness.
- Edwards, J.1991. Cooperation and competition: Two sides of the same coin? The Irish, *Journal of Psychology*, 12, 76-82.
- Field, Andy, 2009. *Discovering Statistics Using SPSS*. Third Edition.
- Freitas Maria Joana de Sousa, 2010. *Os níveis de Compromisso em Contexto Organizacional: Estudo de uma empresa Portuguesa*, Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas, Porto.
- Fredrickson, B. L. 2001. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Furnham, A., 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. East Sussex: Psychology Press.
- García-Mas, A. & Vicens, P.,1995. **Cooperación y rendimiento en un equipo deportivo**. *Psicothema*, 7, 1, 5-19.
- García-Mas, A. 2001. **Cooperación y competición en equipos deportivos**. *Anal Psic* 1 (XXI): 115-130.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla.M.,Rivas, C., Quintero, G. E. & Toro, O.E., 2006. *Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario*. *Psicotherma*, 18 (3), 425-432.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Sousa, C. & Cruz, J., 2008. *Cooperation and Cohesion in competitive soccer teams*. *Int J Hisp Psychol* (no Prelo).
- Garcia- Marques, L., 2010. O inferno são os outros: o estudo da influência social. In Monteito, M.B. & Vala, J. (org.). *Psicologia Social* (8ªed.) (pp. 227- 292). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Garvin, D. A., Edmondson, A., & Gino, F., 2008. Is yours a learning organization? *Havard Bussiness Review*, March, 109-116.
- Gomes, J, Cunha, M. Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C., 2ªedição, 2010. *Manual de Gestão e pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: edições Sílabo.

- Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B. 1992. *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Goulet, L. & Frank, M. L. 2002. Organizational Commitment across three sectors: Public, nonprofit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31 (2), 201-210.
- Grzelak, J. 1988. *Conflict and cooperation*. In: *Introduction to social psychology: A European perspective* (pp. 288-312), eds. M. Hewstone, W. Stroebe, J.-P. Codol, & G. M. Stephenson. Basil Blackwell.
- Grusky, O. 1966. Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Grossack, M. 1954. Some effects of cooperation and competition upon small group behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 341-348
- Guthrie, J. P., e Hollensbe, E. C. 2004. Group incentives and performance: A study of spontaneous goal setting, goal choice and commitment. *Journal of Management*, 30 (2), 263-284.
- Guthrie, J.P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, vol. 44(1): 180-190.
- Hadi, R. & Adil, A. 2010. Job Characteristics as Predictors of Work motivation and Job Satisfaction of Bank Employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 294-299.
- Harris, K., James, M. & Boonthanom, R. 2005. Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover. *Journal of Managerial Issues*, 17, 1, 26-42.
- Herzberg, F., Mausner, Bernard, M., Snyderman, B.B. 1992. *The Motivation to work*. Transaction Publishers. New Brunswick (USA) and London (UK).
- Hopp, Christian Hopp & Lukas Zenk, 2011. Collaborative team networks and implications for strategic HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 14, July 2012, 2975–2994.
- Hill, M. M. & Hill, A., 2002. *Investigação por questionário*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Jiménez-Jiménez, Daniel e Raquel Sanz-Valle, 2010. Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research* 64 (2011) 408–417.
- Jafri, M. H., 2010. Organizational Commitment and employee's innovative behavior: a study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10 (1), 62-68.
- Jaussi, K. S., 2007. Attitudinal Commitment. A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (1), 51-61.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. 2001. The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Johnson, D., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. & Skon, L. (1981). Effects of cooperative, competitive and individualistic goal structures on achievement: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 1, 47-62.
- Kidron, A., 1978. Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.
- Kim J., 1999. Financial Satisfaction, Personal Finance-Work Conflict, and Work Outcomes (Pay Satisfaction, Organizational Commitment, and Productivity). *Financial Counseling and Planning Education Annual Conference*, Scottsdale, 38-45.
- Kim, S., 2002. Participative Management and Job Satisfaction: Lesson for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231-241.

- Kiyonari, T. & Barclay, P., 2008. Cooperation in social dilemmas: free riding may be thwarted by second-order reward rather than by punishment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 4, 826-842,
- Klapwijk, A. & Van Lange, P., 2009. Promoting cooperation and trust in “noisy” situations: the power of generosity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 1, 83-103.
- Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q., 2010. Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Landry, G., Panaccio, A., & Vandenberghe, C., 2010. Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312.
- Lehmann, L. & Keller, L., 2006. The evolution of cooperation and altruism – a general framework and a classification of models. *European Society for Evolutionary Biology*, 19, 1365-1376
- Leiria, Andreia Carneiro, Patrícia Jardim da Palma, & Miguel Pina e Cunha, *O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspetivas do empreendedor e da equipa, Comportamento organizacional e gestão*, 2006, VOL. 12, N.º 1, 67-94.
- Lincoln, J. R. e J. L. Kalleberg, 1990, *Culture, control and commitment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Luthans, F., 2002. *Organizational Behavior* (9th Edition). New York. McGraw-Hill.
- Macedo, I. (nd). Competição e cooperação na dinâmica grupal. (Página consultada em 20 outubro de 2010). Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/artigos/2396.pdf>>
- Maciel, C. & Camargo, C., 2011. Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento. *Revista de administração contemporânea*, 15 (3), 433-453.
- May, M.A. e L. W. Doob, Cooperation and Competition, *Social Science Research Council Bulletin*, vol. n.125, 1937 (Cit. in 4)
- Meyer, J. P. 1997. Organizational commitment, in C. L. Cooper e I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, pp. 175-228.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California. SAGE.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C., 2004. Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991– 1007. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B., 1988. *The Strategy Process*. Third Edition International Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Mintzberg, H. 2003. *Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações*. 2aEd. São Paulo: Atlas.
- Moura, E., 2000. *Gestão dos recursos humanos: Influências e determinantes no desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Morrow Paula C., 2010. Managing organizational Commitment: Insights from longitudinal research, *Journal of Vocational Behavior* 79 (2011) 18–35.
- Mowday, R. T.; L.W. Porter e R. M. Steers, 1979. The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp 224-247.
- Mowday, R. T., L. W. Porter e R. M. Steers, 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Murteira, Bento et al. (2002), *Introdução à Estatística*, Lisboa, McGraw Hill.
- Neininger, Alexandra, Nale Lehmann Willenbrock, Simone Kauffeld, Angela Henschel, 2010. Effects of team and organizational Compromisso – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 567-579.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. 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.
- Nascimento, J.L. 2010. *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objetivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE
- O'Reilly C. e Chatman, J., 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, N°3, pp. 492-499.
- Oliveira, Maria Margarida e Pedro Almeida, 2010. *Questionário de Cooperação Desportiva: Estudo de Validação para Contexto Organizacional*. Dissertação. ISPA.
- Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P. L., Lameiras, J., Villalonga, T., Sousa, C., Torregosa, M., Cruz, J., & García-Mas, A., 2011. Cohesion and cooperation in sports teams. *Anales de Psicología*, 27 (1), 232-238.
- Organ, D. W., & Konovsky, M., 1989. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Orlick, T., 1978. *Cooperative Games: Systematic analysis and cooperative impact*. In F. Smoll y R.E. Smith (eds.): Psychological perspectives in youth sports. New York: Hampshire, 12-57.
- Palmieri, M. & Branco, A., 2004. Cooperação, competição e individualismo em uma perspectiva sociocultural construtivista. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17,2, 189-198.
- Pereira, O.G., 2008. *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (3ª ed.) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Porter, L. W., R. M., Steers, R. T. Mowday e P. V. Boulian, 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603–609.
- Porter, D. & Bird, M., 2007. Competition, cooperation, satisfaction and the performance of complex tasks among air force cadets. *Current Psychology*, 9, 4, 347-354.
- Rabbie, J.M., 1995. *Determinantes de la cooperación instrumental intragrupo*. In R.H. Hinde & J. Groebel (eds.): Cooperación y conducta prosocial. Madrid: Visor Aprendizaje, 97-131 (orig. 1991).
- Randall D., D Fedor, e C. Longenecker, 1990. The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 36, pp.210-224.
- Randall, M. L., R. Cropanzano., C. A. Bormann E A. Birjulin, 1999. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 159-174.

- Rego, Arménio, 2003. **Compromisso Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal quantas dimensões** - Artigo recebido em 19.11.2001 Aprovado em 23.06.2003.
- Rego, A. e S. Souto, 2004. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas, *Revista de Administração de Empresas* Vol. 44, pp. 30-43.
- Rego, A., R. Leite, T. Carvalho, C. Freire e A. Vieira, 2004. Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, Vol. 2 n° 3, 201-218.
- Rodriguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. N., 2006. Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11 (2), 75-95.
- Santos, António Caetano e Jorge Correia Jesuíno, As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas, *Revista Portuguesa Brasileira de gestão*, Jul/Set 2008.
- Santos, Daniela Maria do Nascimento, 2008. *A influência do empenho organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução de conflito*, Prof. Doutor Francisco Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Santos, F., Rodrigues, J. & Pacheco, J., 2005. Graph topology plays a determinant role in the evolution of cooperation. *Proceedings of The Royal Society*, 273, 51-55.
- Salancik, G., 1979. Commitment and the control of organizational behaviour and Belief, in Steers R. e L. Porter (Editors), *Motivation and work behaviour*. Japan: McGraw-Hill.
- Salancik, B. M. Staw e G. R. Salancik, 1977. *New Directions in Organizational Behavior*.
- Salancik, G. R., 1995. Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In Staw, B. M. (Ed.). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior* (2nd Ed). New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. 284-290.
- Salancik, G. e Pfeffer, J., 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 224-235.
- Steers, R., 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 1977, Vol. 22, pp. 46-56.
- Simpson, B., 2003. Sex, fear and greed: a social dilemma analysis of gender and cooperation. *Social Forces*, 82, 1, 35-52.
- Soares da Cunha, P.M.M., 2011. *Cooperação e bem-estar psicológico em contexto comercial*. Tese de Mestrado apresentada ao ISPA Instituto Universitário, Lisboa.
- Sousa, Eva Catarina Santos Ferreira de, e Pedro Almeida, 2012. *Compromisso Afetivo, Normativo e Cooperação em Ambiente Organizacional*. Dissertação. ISPA.
- Sharma, Robin, 2010. *A Sabedoria e Liderança*. As chaves do sucesso do Monge que vendeu o seu ferrari. Editora Pergaminho.
- Staw, B. M., 1977. *Two sides of commitment*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management. Orlando, Florida, USA.
- Tabachnick, B. and L. Fidell., 2007. *Using Multivariate Statistics*, USA, Person International Edition, 5ª ed, pp: 125.
- Tansky, J. W., D. J. Cohen, 2001. The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: an empirical study, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, pp 285-300.
- Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. & Salas, E., 1992. *Team building and its influence on team effectiveness: an examination of concetual and empirical developments*. In K.

Kelley (ed.): Issues, theory and research in industrial/organizational Psychology. Amsterdam: Elsevier, 56-85.

- Tauer, J. & Harackiewicz, J., 2004. The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 6, 849-861.
- Tavares, S., 2001. Vinculação dos indivíduos às organizações”. In J. Ferreira, J. Neves, A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tyson, S.e York, A., 2005. *Essentials of HRM. Burlington*. São Paulo: McGraw Hill.
- Kline, R.B., 1988. Principles and Practice of Structural Equation *Modeling*, Guilford Press, New York.
- Kima, Dong-Young, Vinod Kumarb, Uma Kumarb, 2010. Relationship between quality management practices and innovation, *Journal of Operations Management*, 30 (2012) 295–315.
- Kohn, A. 1993. Why Incentive Plans cannot Work. *Harvard Business Review*, September-October: 54-63.
- Walton, R., 1973. Quality of work life: what is it? *Sloan Management Review*, v.15, n.1, p.11-21, Dec.
- Walton, R.E., 1985. From control to commitment. *Harvard Business Review*, 63: 77-84.
- Warr, P. 2007. Work, Happiness, and Unhappiness. *Laurence Erlbaum Associates, Publishers*, New Jersey
- Warsi, S. Fatima, N. & Sahibzada, S. A. 2009. Study on Relationship between Organizational Commitment and its Determinants among Private Setor Employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5 (3), 399-410.
- West, Michael. The Secrets of Successful Team Management, tradução de Sílvia Pereira Os segredos para uma gestão de equipas com sucesso. Como conduzir uma equipa à inovação, criatividade e sucesso. *Verbis Ibéria.Plátano Editora*, 2004.
- Welch, J.& Welch, S. (2006). *Vencer*. Lisboa: Actual.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Lin, R. (2010). The relationship between career growth and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391-400.
- Wood, T. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In: Wood, T., 1985. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- Wong, A., Tjosvold, D. & Zhang, P., 2005. Supply chain relationships for Customer Satisfaction in China: Interdependence and Cooperative Goals. Asia Pacific. *Journal of Management*, 22, 179-19
- Youndt, M.A., Snell, S., Dean, J.W., & Lepak, D.P., 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39 (4), 836-866.
- Youssef, C. M. & Luthans, F., 2007. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33 (5), 774-800.

### Informação retirada da internet:

- Annual Review PwC (acedido a 20 de outubro de 2012): <http://www.pwc.com/gx/en/annual-review/index.jhtml>
- “Quem Somos” PwC (acedido a 20 de outubro de 2012): <http://www.pwc.com/pt/pt/quem-somos/codigo-conduta.jhtml>
- Site PwC (acedido a 20 de outubro de 2012): <http://www.pwc.com/pt/pt/quem-somos/codigo-conduta.jhtml>
- PwC’s NextGen: A global generational study, Evolving talent strategy to match the new workforce reality Summary and compendium of finding (acedido a 13 de fevereiro de 2013): [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf)
- A Perda Do Conhecimento Da Empresa Originada Pelo Alto Turnover (acedido a 20 de outubro de 2012): <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-perda-do-conhecimento-da-empresa-originada-pelo-alto-turnover-382484.html>
- Estudo revela que nível de comprometimento dos funcionários está em crise da *Right Management* (acedido a 21 de outubro de 2012): <http://empregocerto.uol.com.br/info/dicas/2010/03/23/estudo-revela-que-nivel-de-comprometimento-dos-funcionarios-esta-em-crise.html#rmcl>
- Estudo Salarial Hay Group Portugal (acedido a 21 de outubro de 2012): <http://pt.scribd.com/doc/56451500/Estudo-Salarial-Hay-Group-Portugal-2009>
- Comprometimento Afetivo (acedido a 21 de outubro de 2012): <http://pt.cyclopaedia.net/wiki/Comprometimento-Afetivo>
- Qualidade de vida só existe enquanto cooperação entre empresa e funcionário, situação de Shibuya, Cecilia Cibella. (acedido a 20 de julho de 2013): <http://bens.com.br/qualidade-de-vida-so-existe-enquanto-cooperacao-entre-empresa-e-funcionario/>
- Ambiente Organizacional: factores que interferem na relação do indivíduo com o trabalho (acedido a 20 de julho de 2013): <http://textosadm.wordpress.com/2013/06/28/ambiente-organizacional-fatores-que-interferem-na-relacao-do-individuo-com-o-trabalho/>
- Retenção de talentos vira prioridade em auditorias (acedido a 21 de outubro de 2012): [http://www.taxaccounting.com.br/noticias/ver.asp?not\\_id=1246](http://www.taxaccounting.com.br/noticias/ver.asp?not_id=1246)
- Na briga por talentos, auditorias usam headhunters e buscam novos trainees (acedido a 21 de outubro de 2012): <http://www.robertodiasduarte.com.br/index.php/na-briga-por-talentos-auditorias-usam-headhunters-e-buscam-novos-trainees/>
- Caso Deloitte & Touche (acedido a 21 de outubro de 2012): <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3379/4/cap-6.6.pdf>
- Os jovens, nas empresas (acedido a 21 de outubro de 2012): <http://terramagazine.terra.com.br/silviomeira/blog/2013/06/27/os-jovens-nas-empresas/>
- Dados do Expresso Empregos (acedido a 20 de outubro de 2012): <http://aeiu.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=3290>

# ANEXOS

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Introdução

Este questionário foi construído no âmbito do Mestrado em Gestão pelo ISCTE\_INDEG *Business School* e tem como objetivo conhecer práticas de Compromisso e Cooperação em contexto organizacional.

O questionário tem uma duração prevista de preenchimento de cerca de 10 minutos.

Peço a colaboração na escolha das respostas que mais se adequam a si.

Todas as questões colocadas serão totalmente anónimas e confidenciais e destinam-se apenas a fins estatísticos, no âmbito da investigação em curso.

Eventuais questões poderão ser enviadas para o seguinte e-mail: [telmapintosousa@gmail.com](mailto:telmapintosousa@gmail.com)

### Instruções

O questionário encontra-se dividido em 2 partes. Nas questões que se seguem, deve assinalar uma (e apenas uma) resposta, correspondente ao número que melhor reflete a sua opinião sobre as afirmações feitas.

Desde já uma muito obrigada pela sua colaboração!

### Parte I – Dados Pessoais e Contexto de Trabalho

**Género:** Feminino \_ Masculino\_

**Idade**\_

#### Habilitações Literárias:

Inferior a 9º ano escolaridade		Licenciatura	
9º ano		Mestrado/MBA	
12º ano / Ensino profissionalizante		Doutoramento	
Frequência Universitária		Outro. Qual?	

#### Área de formação académica

Contabilidade/Finanças		Marketing e Publicidade	
Finanças, Banca e		Informática	

Seguros			
Gestão e Administração		Linguística, Letras e Arte	
Ciências Empresariais		Jornalismo e reportagem	
Ciências da Saúde		Secretariado	
Ciências Sociais e do comportamento		Outra, Qual?	
Engenharia			
<b>Considera que atua na sua área de formação?</b>			
Sim _ Não_			
<b>Qual a área em que trabalha?</b>			
Assurance Services		TAX Services	
Advisory Services (Consulting & Deals)		Internal Firm Services	
<b>Qual a sua função?</b>			
Sócio/Partner		Associate/Consultant/Account/Executive/etc	
Director		Assistant// Estagiário Serviços Gerais	
Senior Manager / Manager		Secretaria / Technical Support / Support Staff	
Senior (Consultant/Associate/Account/Executive/etc)		Outra, Qual?	
<b>Qual o local de trabalho?</b>			
Lisboa		Porto	
<b>Na atual função desempenha funções de gestão/liderança de equipa (s)?</b>			
Sim. Quantas pessoas tem a seu cargo?		Não	
<b>Qual a antiguidade?</b>			
<b>Na Empresa</b>	Inferior a 6 meses	6-12 meses	1-2 anos
	3-5 anos	5-10 anos	Superior a 10 anos
<b>Na Função</b>	Inferior a 6 meses	6-12 meses	1-2 anos
			2-3 anos

	3-5 anos	5-10 anos	Superior a 10 anos	
<b>Na Equipa</b>	Inferior a 6 meses	6-12 meses	1-2 anos	2-3 anos
	3-5 anos	5-10 anos	Superior a 10 anos	
<b>Há quanto tempo trabalha (em geral)?</b>	Inferior a 6 meses	6-12 meses	1-2 anos	2-3 anos
	3-5 anos	5-10 anos	Superior a 10 anos	
<b>Por quantas pessoas é constituída a sua equipa? (Caso não tenha uma equipa fixa, diga um valor médio)</b>				
Inferior a 5 pessoas_      5 – 10 pessoas_      10 – 15 pessoas_      15 – 20 pessoas _				
Superior a 20 pessoas _				
<b>Por quantos mais anos se revê a permanecer na atual:</b>				
<b>Na Empresa</b>	Inferior a 6 meses	6-12 meses	1-2 anos	2-3 anos
	3-5 anos	5-10 anos	Superior a 10 anos	
<b>Na Função</b>	Inferior a 6 meses	6-12 meses	1-2 anos	2-3 anos
	3-5 anos	5-10 anos	Superior a 10 anos	
<b>Na Equipa</b>	Inferior a 6 meses	6-12 meses	1-2 anos	2-3 anos
	3-5 anos	5-10 anos	Superior a 10 anos	

**PARTE II**

**QUESTIONÁRIO SOBRE O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>

Para cada afirmação, dê a sua opinião sincera, assinalando com um círculo “X” a opção escolhida.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
02: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui					
05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	1	2	3	4	5
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
07: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5
08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
10: Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5

**PARTE III**

**QUESTIONÁRIO SOBRE COOPERAÇÃO DESPORTIVA: ADPTADO AO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Para cada afirmação, dê a sua opinião sincera, assinalando com um círculo “X” a opção escolhida.

		Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
1	Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objetivos.					
2	Eu colaboro com os meus colegas e com a minha Chefia, sejam quais forem as circunstâncias do trabalho a desempenhar.					
3	É tão importante cooperar fora do contexto laboral como dentro, embora eu me considere um profissional.					
4	Quando ajudo a minha Chefia, seguindo as suas instruções e empenhando-me nas minhas tarefas, espero que ela o reconheça, dando-me feedback ou recompensando-me.					

5	Coopero com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho que temos em mãos.					
6	Colaboro com todos os elementos da minha equipa, ainda que existam alguns que não ajudem os outros.					
7	Trabalho conjuntamente com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho e dos incentivos que possa receber.					
8	Quando com o meu trabalho ou com o meu esforço ajudo algum colega a desempenhar as suas tarefas, espero ser reconhecido de alguma forma.					
9	Sigo sempre as instruções da minha Chefia e acato as suas decisões, chegando a sacrificar as minhas próprias ideias.					
10	Para concretizar os objetivos da equipa, temos de nos ajudar uns aos outros fora ou dentro do contexto laboral, mesmo em questões da vida pessoal.					
11	Esforço-me muito no desempenho do meu trabalho, mesmo que isso signifique competir com algum colega.					
12	A minha Cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim.					
13	Eu colaboro com os meus colegas, mesmo que estes tenham competências mais desenvolvidas do que eu.					
14	Eu coopero no meu trabalho, mesmo que não se note, por exemplo, fazendo tarefas que são úteis para outros.					
15	Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.					

**ANEXO B - ESCALAS AO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

Questionário - Escalas de Compromisso Organizacional Meyer e Allen, (1997), cit por Nascimento Lopes e Salgueiro (2008)

Dimensões	Subescala	Itens
Afetiva	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)	2
	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	6
	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)	7
	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	9
	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	11
	Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	15
Instrumental	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	01
	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	03
	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	13
	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	14
	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	16
	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	17
	Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	19
Normativa	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	04
	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (R)	05
	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	08
	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	12
	Esta empresa merece a minha lealdade	10
	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	18

**ANEXO B – ESCALAS QUESTIONÁRIO DE COMPROMISSO**

Questionário - Escalas de Compromisso Organizacional Meyer e Allen, (1997), cit por Nascimento Lopes e Salgueiro (2008)

Dimensões	Subescala	Itens
Afetiva	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)	2
	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	6
	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)	7
	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	9
	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	11
	Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	15
Instrumental	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	01
	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	03
	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	13
	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	14
	Uma das conseqüências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	16
	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	17
	Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	19
Normativa	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	04
	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (R)	05
	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	08
	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	12
	Esta empresa merece a minha lealdade	10
	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	18

ANEXO C – ESCALAS QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO

Questionário de Cooperação desportiva: Adatado ao Contexto Organizacional (2010)

Escalas de Cooperação Organizacional (adaptado de Almeida et al (no prelo))

Dimensões	Subescala	Itens
Cooperação Incondicionada	Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objetivos.	1
	Eu colaboro com os meus colegas e com a minha Chefia, sejam quais forem as circunstâncias do trabalho a desempenhar	2
	É tão importante cooperar fora do contexto laboral como dentro, embora eu me considere um profissional	3
	Coopero com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho que temos em mãos	5
	Colaboro com todos os elementos da minha equipa, ainda que existam alguns que não ajudem os outros.	6
	Trabalho conjuntamente com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho e dos resultados que possa receber.	7
	Eu colaboro com os meus colegas, mesmo que estes tenham competências mais desenvolvidas do que eu.	13
	Eu coopero no meu trabalho, mesmo que não se note, por exemplo, fazendo tarefas que são úteis para outros.	14
	Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.	15
Cooperação Condicionada	Quando ajudo a minha Chefia, seguindo as suas instruções e empenhando-me nas minhas tarefas, espero que ela o reconheça, dando-me <i>feedback</i> ou recompensando-me.	4
	Quando com o meu trabalho ou com o meu esforço ajudo algum colega a desempenhar as suas tarefas, espero ser reconhecido de alguma forma.	8
	Esforço-me muito no desempenho do meu trabalho, mesmo que isso signifique competir com algum colega.	11
Cooperação com a chefia e colegas de equipa	Sigo sempre as instruções da minha Chefia e acato as suas decisões, chegando a sacrificar as minhas próprias ideias.	9
	Para concretizar os objetivos da equipa, temos de nos ajudar uns aos outros fora ou dentro do contexto laboral, em questões da vida pessoal.	10
	A minha Cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim.	12

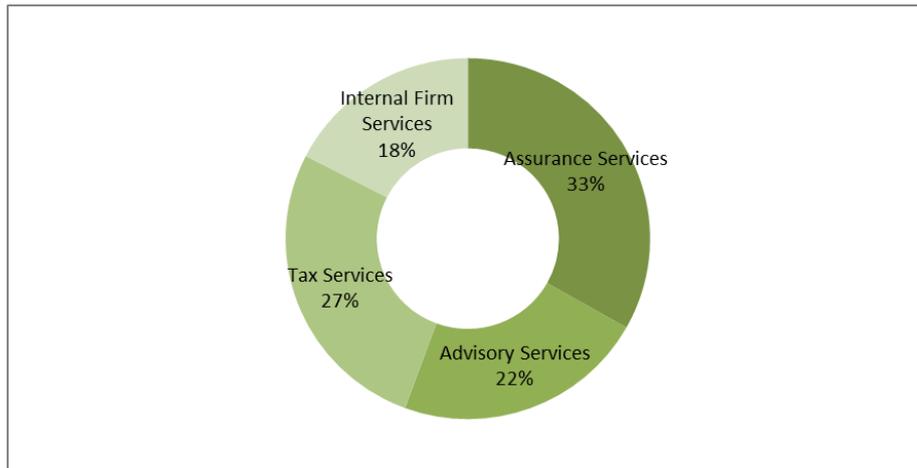
## ANEXO D – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Tabela 8 – Perfil dos Colaboradores (amostra)

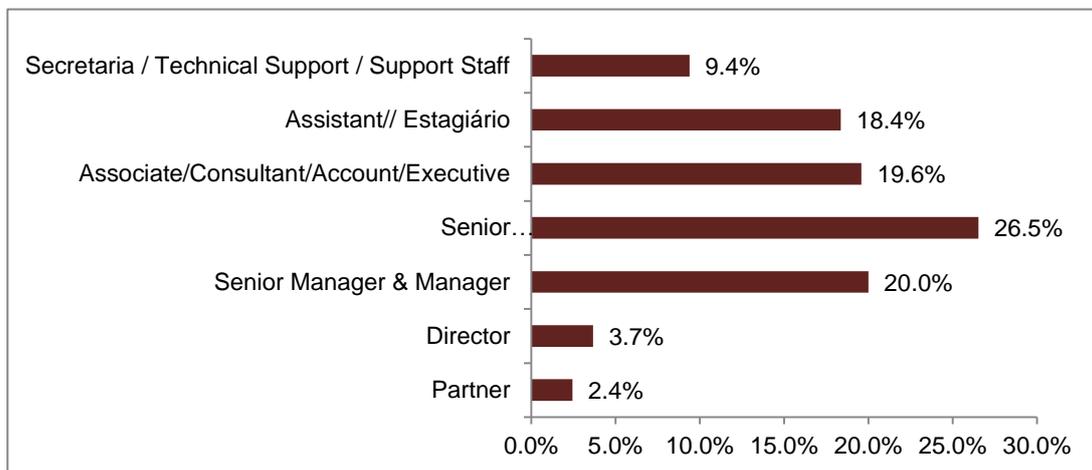
		N	%
<b>Género</b>	Feminino	146	<b>59,8</b>
	Masculino	98	40,2
	Total	244	100,0
<b>Idade</b>	21-30 anos	118	<b>55,4</b>
	31-40 anos	58	27,2
	41- 50 anos	27	12,7
	51-60 anos	10	4,7
	Total	213	100,0
<b>Escolaridade</b>	Até ao 12º ano	28	11,6
	Bacharelato\ Licenciatura	123	<b>51,0</b>
	Estudos pós-graduados	90	37,3
	Total	241	100,0
<b>Área de Formação</b>	Finanças, Banca e Seguros	24	9,3
	Gestão e Administração	101	<b>39,0</b>
	Ciências Empresariais	24	9,3
	Ciências da Saúde	2	0,8
	Informática	9	3,5
	Engenharia	7	2,7
	Contabilidade e Fiscalidade	56	21,6
	Ciências Sociais e do Comportamento	19	7,3
	Marketing e Publicidade	6	2,3
	Linguística, Letras e Arte	3	1,2
	Secretariado	7	2,7
	Jornalismo e Reportagem	1	0,4
	Total	259	100,0
	<b>Atua na área de formação</b>	Sim	207
Não		33	13,7
Total		240	100,0
<b>Local de trabalho</b>	Lisboa	168	<b>69,7</b>
	Porto	73	30,3
	Total	241	100,0

Nota: Os totais não são sempre idênticos devido à ausência de resposta em algumas questões. A dimensão da amostra corresponde a 241, no entanto o número de pessoas que respondeu a cada uma das questões varia.

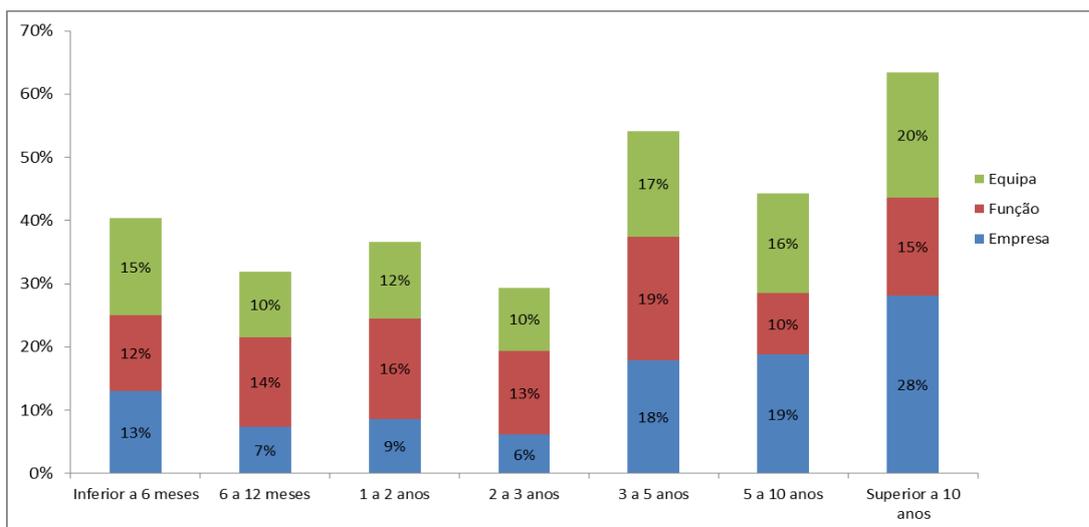
**Gráfico 1 – Área de Trabalho**



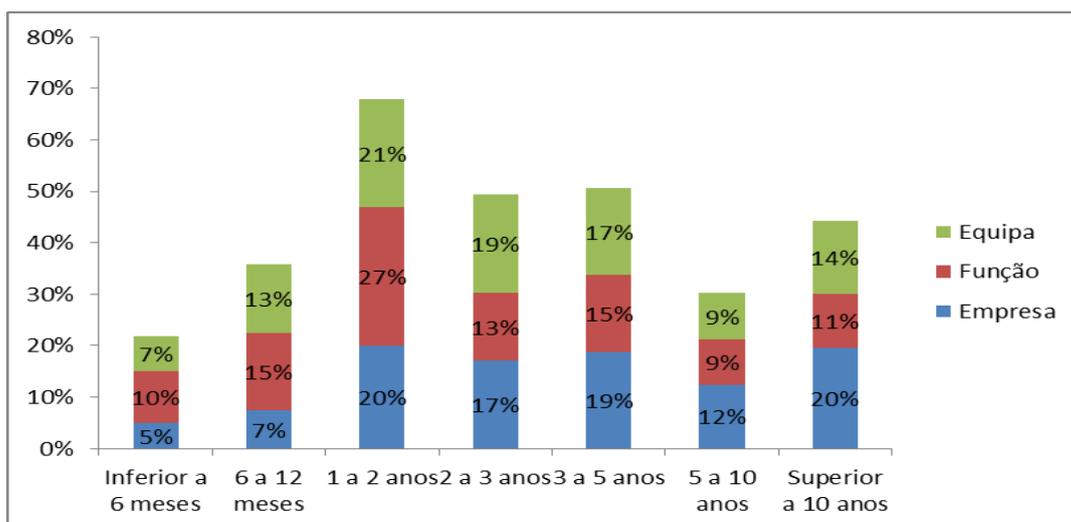
**Gráfico 2 – Função**



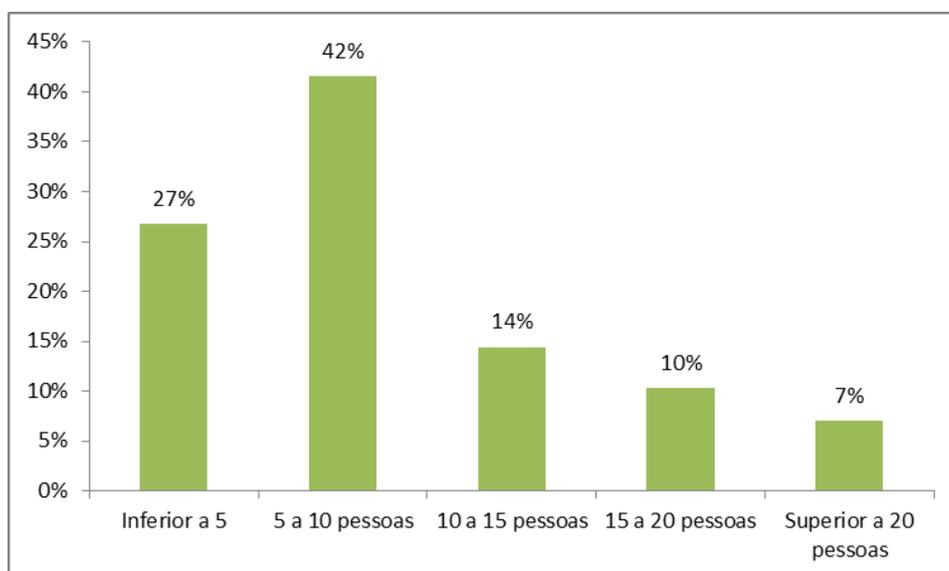
**Gráfico 3 – Antiguidade Empresa, na Função e na Equipe**



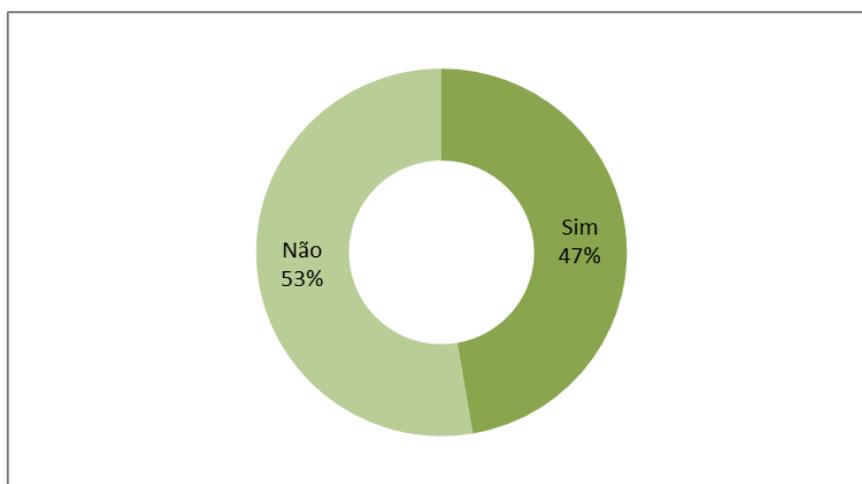
**Gráfico 4 – Permanência Futura na Empresa, Função e Equipe**



**Gráfico 5 - Número de Pessoas da Equipe**



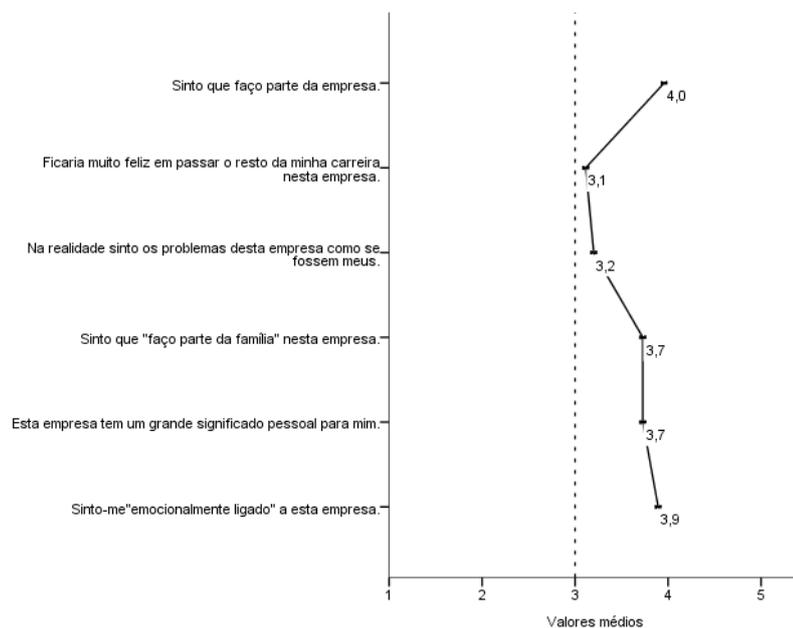
**Gráfico 6 – Desempenho de Funções de Liderança/Gestão na Equipe(s)**



ANEXO E – ANÁLISE DE DIMENSÕES

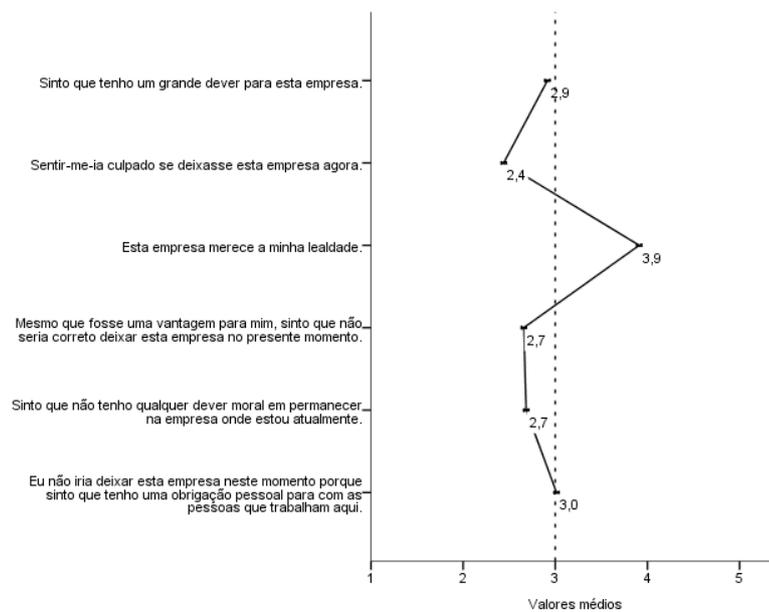
Análise de Dimensões de Compromisso

Gráfico 7 – Indicadores da dimensão Compromisso Afetivo



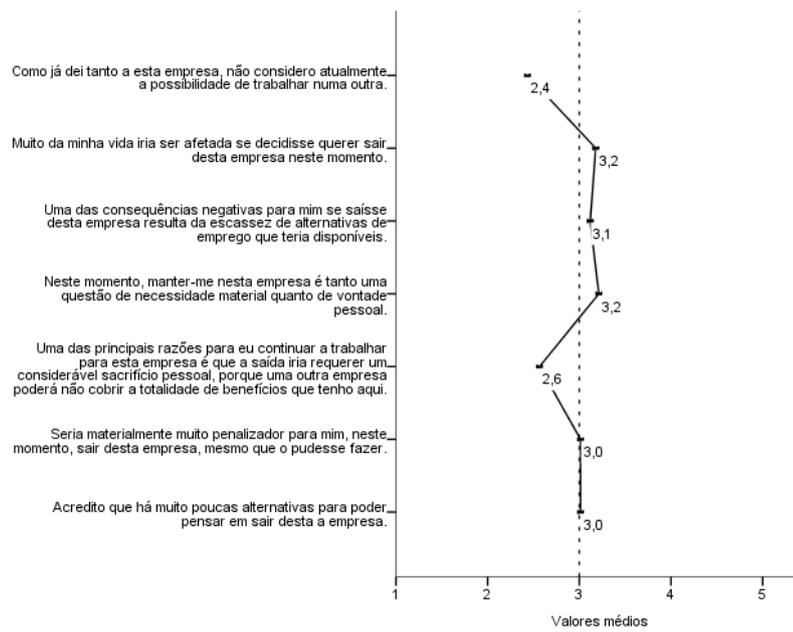
Nota: Alguns dos itens expostos no gráfico foram invertidos, de forma a tornar a leitura mais intuitiva.

Gráfico 8 – Indicadores da dimensão Compromisso Normativo



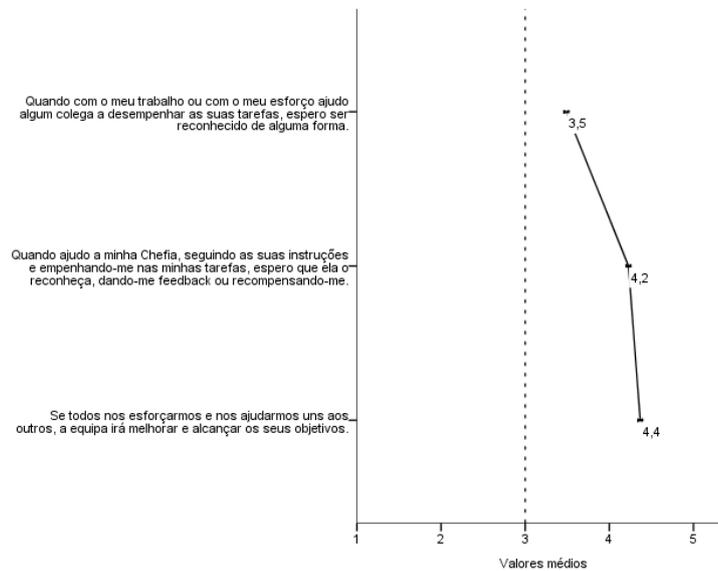
Nota: Alguns dos itens expostos no gráfico foram invertidos, de forma a tornar a leitura mais intuitivo

**Gráfico 9 – Indicadores da dimensão Compromisso Instrumental**

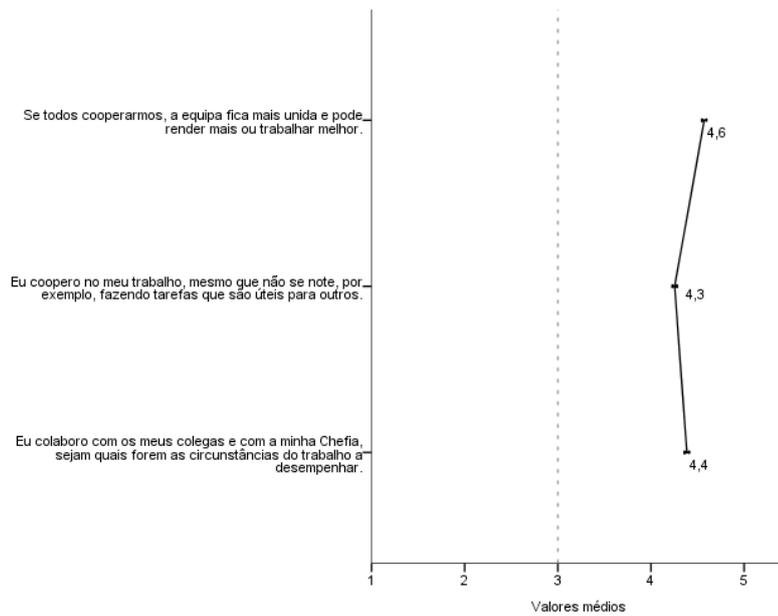


## Análise de Dimensões de Cooperação

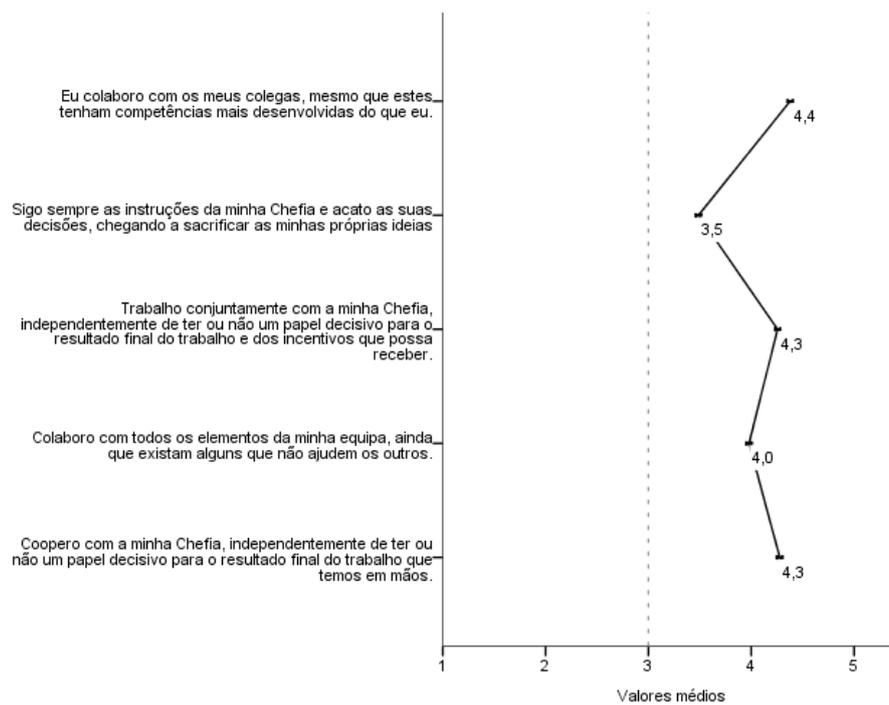
**Gráfico 10 – Indicadores da dimensão Cooperação Condicionada (Disposicional)**



**Gráfico 11 – Indicadores da dimensão Cooperação Incondicionada (Disposicional)**



**Gráfico 12 – Indicadores da dimensão Cooperação com as Chefias e com os Colegas (Situacional)**



ANEXO F – DIAGRAMA DE DISPERSÃO

Gráficos para análise dos pressupostos da linearidade, normalidade e homogeneidade de variância dos erros foram analisados graficamente a partir do diagrama de dispersão:

