



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia

Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

**Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) – Estudo das
qualidades psicométricas no sector da consultoria**

Rita Sofia Ventura Martinho Morita Caeiro

Orientador/a:

Prof. Doutor Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos

27 de Abril de 2012

Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) – Estudo das qualidades psicométricas no sector da consultoria

RESUMO

O presente estudo pretende analisar as qualidades psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) no sector da Consultoria Organizacional em Portugal. A amostra é constituída por 324 participantes de Empresas que prestam serviços de Consultoria. A análise dos dados foi submetida a procedimentos de Análise Factorial Exploratória que nos levou a uma solução bifactorial. Assim, o QCO, neste contexto, conseguiu medir 2 dimensões da cooperação organizacional – Dimensão 1: Cooperação configurada por regulamentações formais; Dimensão 2: Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares. Este resultado deve-se, muito provavelmente, às características do sector e à competitividade que se faz na consultoria.

Palavras – Chave: Questionário de Cooperação Organizacional (QCO); Consultoria Empresarial, Cooperação Organizacional.

Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) – Analysis of psychometric properties in the Organizational Consultant sector

ABSTRACT

This study aims to examine the psychometric qualities of the *Questionário de Cooperação Organizacional* (QCO) in the field of Organizational Consulting in Portugal. The sample consists of 324 participants from companies that provide consulting services. Data analysis was subjected to Exploratory Factor Analysis procedures that led us to a two-factor solution. Thus, the QCO in this context could measure two dimensions of organizational cooperation – Dimension 1: Cooperation structured by formal regulations; Dimension 2: Orientation to society of singular contribution through cooperation. This result is due, probably, to the characteristics of the sector and the competitiveness we do in consulting.

Key – words: Questionário de Cooperação Organizacional (QCO); Organizational Consultant; Organizational Cooperation.

Agradecimentos

Ao meu orientador, o Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos por toda a sua disponibilidade, apoio e orientação na escrita e tratamento de dados desta dissertação. Quero agradecer também à professora Cláudia Figueiredo, bem como a toda a equipa da Universidade de Coimbra, pela ajuda em todas as fases da realização deste trabalho.

Quero agradecer à equipa de colegas, que juntamente comigo trabalharam o tema da cooperação organizacional e, em conjunto, partilhámos informações e apoio nas etapas iniciais da realização da dissertação.

À minha família, principalmente, à minha irmã, e aos amigos, pelo apoio incondicional, força e ânimo que sempre me transmitiram, e pela ajuda sempre disponível. São todos eles que tornaram e tornam muito mais fácil ultrapassar mais esta etapa do meu percurso académico.

Índice

Resumo	iii
Abstract	v
Agradecimentos	vii
Índice	ix
Capítulo 1 – Introdução	13
Capítulo 2 – Estudo Teórico.....	19
2.1 Cooperação	20
2.1.1 Definição de Cooperação	20
2.1.2. Distinção de Conceitos Semelhantes: ajuda, colaboração e altruísmo	24
2.1.3 A Cooperação ao Nível Organizacional	25
2.1.3.1 Definição	25
2.1.3.2 Cooperação Prescritiva vs Voluntária	28
2.1.3.3 Cooperação nas Equipas de Trabalho	32
2.2 Nascimento do QCO	35
2.2.1 Construção do QCO	35
2.2.2 Conceitos Nucleares Iniciais do QCO.....	36
2.2.2.1 Construtos que lhe Deram Origem	37
2.2.2.1.1 Interdependência	37
2.2.2.1.2 Cooperação por Regras e Princípios Organizacionais ...	39
2.2.2.1.3 Identidade: Pessoal e Social	42
2.2.2.1.3.1 Identidade social e auto-categorização	43
2.2.2.1.3.2 Colectivismo vs Individualismo	45
2.2.2.1.4 Identidade Organizacional e Identificação Universal	47
2.2.3 Aplicação do QCO ao Contexto Público: Resultados Obtidos	50
2.2.4 Versão Final do QCO	50
2.2.4.1 Dimensão 1: Cooperação configurada por regulamentos formais	50
2.2.4.2 Dimensão 2: Cooperação decorrente da interdependência de	

indivíduos articulados entre si	50
2.2.4.3 Dimensão 3: Cooperação através de orientações para a sociedade dos contributos singulares	51
2.3 Aplicação do QCO	51
2.3.2 Sector Público vs Sector Privado	51
2.4 Pertinência do Estudo	54
 Capítulo 3 – Estudo Empírico	 57
3.1. Método	57
3.1.1 Amostra	57
3.1.2 Caracterização do Sector de Actividade	59
3.1.3 Instrumento	63
3.1.4 Procedimento	64
3.2 Resultados	66
3.2.1 Estudo da Normalidade	66
3.2.2 Análise Descritiva dos itens da escala do QCO	67
3.2.3 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 6, 22 e 24)	67
3.2.4 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 6, 13, 14, 18, 20, 22 e 24)..	68
3.2.5 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 30 e 31)	68
3.2.6. Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 30 e 31)	68
3.2.7 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 30 e 31)	68
3.2.8 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30 e 31)	69
3.2.9 Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 6, 22 e 24)..	69
3.2.10 Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 18, 21, 22, 24, 30 e 31)	70
3.2.11 Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 18, 21, 22, 24, 28, 30 e 31)	70
3.2.12 Análise Factorial forçada a 4 factores	70
3.2.13 Análise Factorial Livre com todos os itens do QCO	71
3.2.14 Análise Factorial forçada a 3 factores com todos os itens do QCO	71

Capítulo 4 – Discussão dos Resultados	75
Capítulo 5 – Conclusão	83
Referências	87
Anexos	xcix
Anexo A – Estudo Descritivo da Amostra	c
Anexo B – Questionário de Cooperação Organizacional (protocolo empresas)	cii
Anexo C – Carta de Apresentação do Estudo	cvi
Anexo D – Estudo da Normalidade	cviii
Anexo E – Análise Descritiva dos itens da escala	cix
Anexo F – Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 6, 22 e 24)	cxx
Anexo G – Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 6, 13, 14, 18, 20, 22 e 24)	cxxii
Anexo H – Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 30 e 31)	cxxiv
Anexo I – Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 30 e 31)	cxxvi
Anexo J – Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 30 e 31)	cxxviii
Anexo K – Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30 e 31)	cxxx
Anexo L – Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 6, 22 e 24)	cxxxii
Anexo M – Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 18, 21, 22, 24, 30 e 31)	cxxxiii
Anexo N – Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 18, 21, 22, 24, 28, 30 e 31)	cxxxv
Anexo O – Análise Factorial forçada a 4 factores	cxxxvii
Anexo P – Análise Factorial Livre com todos os itens do QCO	cli
Anexo Q – Análise Factorial forçada a 3 factores com todos os itens do QCO	clii

Lista de Tabelas

Tabela 1: Distribuição da Amostra por Sexo	58
Tabela 2: Distribuição da Amostra por Idade	58
Tabela 3: Distribuição da Amostra por Habilitações	59
Tabela 4: Distribuição das Amostra por Tempo de Trabalho na Organização	59
Tabela 5: Estudo da Normalidade	67
Tabela 6: Resultado da Análise Factorial Livre	71
Tabela 7: Resultado da Análise Factorial Livre – itens finais	72

Lista de Figuras

Figura 1: Scree Plot da Análise Factorial Livre	67
---	----

Capítulo 1 – Introdução

O presente trabalho centra-se no tema da cooperação entre os seres humanos, mais precisamente na cooperação entre os indivíduos no mundo organizacional. Enquanto pessoas que vivemos em sociedade, dependemos uns dos outros para o alcance de determinados objectivos e propósitos. Segundo Argyle (1991), a cooperação é central à existência humana, o mesmo acontecendo no mundo do trabalho onde o alcance de objectivos e o desempenho de determinadas tarefas precisam da acção concertada de vários indivíduos que funcionam de forma interligada.

Segundo Marx (1857, citado por Schmidt, 1990), o trabalho é sempre social, profunda e completamente social, o que significa que é socialmente organizado, o que implica, quase sempre, múltiplas pessoas que cooperam para a realização dos objectivos e tarefas. A premissa deste comportamento cooperativo é que, em determinadas situações, o trabalho é realizado de forma mais rápida e eficiente quando é feito por pessoas que cooperam nas tarefas, do que numa base individual. Realça-se aqui a importância do grupo de trabalho nas organizações de hoje-em-dia. Uma equipa é uma unidade básica na organização onde múltiplas pessoas trabalham em conjunto através da cooperação com vista a um objectivo comum de produção ou serviço (Wang, 2007).

Deste modo, num mundo em constante mudança e evolução, as organizações e empresas que melhor se adaptarem são aquelas que mais facilmente prosperarão. Sendo os trabalhos cada vez mais dinâmicos e flexíveis, o uso das equipas de trabalho e a forma como os colaboradores cooperam são requisitos-chave para o êxito e desenvolvimento da empresa.

É neste sentido que este trabalho se desenvolve e, assim, temos como objectivo perceber como a cooperação se manifesta nas organizações, através do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) (Dos Santos & Cardoso, 2009). A cooperação no grupo permite que as pessoas trabalhem em conjunto com vista ao benefício comum e lidem com maior facilidade com as crises e desafios organizacionais que possam afectar o comportamento cooperativo. Sendo assim, a cooperação implica comportamentos como a partilha de informação, ajudar voluntariamente os outros e procurar mutuamente soluções satisfatórias para os problemas (Jeffries & Becker, 2008). Lazega e Pattison (1999) vão ainda mais longe ao referir que a cooperação promove a ligação e boa-vontade entre indivíduos, o

comprometimento entre colegas de trabalho e as relações de amizade reflectidas no apoio mútuo e preocupação. Compreende-se, então, que a cooperação é importante para o sucesso das organizações, uma vez que proporciona ciclos cooperativos benéficos. Isto é, a cooperação, muito provavelmente, não é apenas para ser transmitida de uma parte para outra, mas também para circular e regressar de volta à parte despoletadora, formando uma espiral de comportamentos cooperativos diádicos que aumentam ao longo do tempo (Ferrin, Bligh & Kohles, 2007).

O presente trabalho vai, portanto, analisar a cooperação ao nível organizacional. Uma vez que, actualmente, o mundo dos negócios é cada vez mais dinâmico e sujeito a desafios, incertezas e mudanças constantes, este favoreceu o aparecimento de organizações que, de alguma forma, detenham as soluções e o conhecimento que ajudem a ultrapassar este cenário estonteante, como acontece com as empresas de consultoria empresarial (Greiner, Motamedi & Jamieson, 2011). A incerteza e a constante mudança destes ambientes apresentam às empresas de consultoria e aos seus colaboradores oportunidades inéditas de sucesso ou fracasso. Os clientes dos consultores enfrentam questões complexas e descontínuas que aparecem todos os dias e que precisam de acção imediata e atenção permanente. Os desafios colocam-se porque (a) a globalização dos mercados fornece tremendas oportunidades de crescimento, mas também uma competição intensa – a lealdade corporativa, que antes era a atitude prevalecente, decaiu grandemente; (b) uma hiper-competição originária de vendedores com baixo custo enquanto fornecem serviços e qualidade através de estratégias como o *outsourcing*, afastando a corrente de valores e empreendimentos conjuntos; (c) os clientes são mais capazes de decidir em tempo real quando querem fazer negócio com empresas que servem os seus clientes “em qualquer lugar, a qualquer altura, qualquer que seja”; (d) rápidos avanços científicos e tecnológicos levam a novos produtos e software e acrescentam comunicações e medidas; (e) os analistas e investidores frequentemente pressionam as companhias públicas para terem um melhor desempenho; (f) a incerteza política no mundo e as ameaças aos problemas de segurança estão a crescer; e (g) quadros de directores sensíveis ao escrutínio do governo e às suas responsabilidades, estão a crescer prendendo os executivos de topo no alcance de vantagens competitivas e sustentáveis.

Todo este cenário que se tem vindo a sentir despoletou o aparecimento de cada vez mais empresas de consultoria que surgem como detentoras do conhecimento, capacidades e competências para solucionar os problemas com que se

deparam os gestores das empresas. Sendo estas organizações cada vez mais veementes e presentes no cenário actual do trabalho, pretendemos analisar no contexto da consultoria, o tema da cooperação organizacional.

Dada esta conjuntura actual, torna-se fundamental, para as organizações, sendo contextos de acção colectiva, investir em condições que facilitem a cooperação entre os membros, de forma a sobreviver, melhorar a sua vantagem competitiva e facilitar as condições de trabalho em equipas positivas com as estruturas organizacionais que se estão a tornar, cada vez mais, assentes em projectos de equipa *ad hoc* e práticas de trabalho colaborativas (Costa, Bijlsma-Frankema & Jong, 2009).

Assim, foi com vista a compreender e aprofundar o conhecimento da cooperação organizacional e de como esta se manifesta no sector da consultoria que se usou o QCO, e se vai estudar as suas qualidades psicométricas. Este questionário, tendo já sido aplicado a uma amostra de funcionários camarários, apresentou uma boa estrutura mostrando ser capaz de medir com grande fiabilidade e robustez o construto da cooperação organizacional, que se tem vindo a tornar fundamental para o funcionamento organizacional e social. Este instrumento permite-nos obter uma estrutura multidimensional baseada em três dimensões da cooperação, que assentam nos temas fundamentais e caracterizadores da temática da cooperação organizacional. Deste modo, este trabalho vai começar precisamente com a apresentação do estudo teórico, no primeiro capítulo.

O capítulo do estudo teórico começa, então, por apresentar a cooperação como transversal a toda a actividade humana, dando uma definição deste tema no geral, tentando ir de encontro à ideia que as pessoas têm de cooperação. Passaremos a distinguir a cooperação de conceitos semelhantes, numa tentativa de clarificar o conceito e, seguidamente, iremos abordar a cooperação ao nível organizacional. Daremos uma definição do construto, e começaremos a afunilar o tema com uma explicação da cooperação prescritiva, que faz parte das normas e perfil da organização, onde as pessoas cooperam porque faz parte dos requisitos, e da cooperação voluntária, fruto das contribuições voluntárias dos colaboradores. De seguida, apresentamos a cooperação nas equipas de trabalho como forma de mostrar porque o comportamento cooperativo é importante para que as equipas sejam viáveis.

Um segundo ponto, dentro do mesmo capítulo, vai falar do QCO, o instrumento utilizado neste estudo, apresentando todos os passos da sua elaboração até à sua aplicação. Assim, começaremos por explicar como surgiu o questionário, a sua

construção e quais os seus conceitos nucleares iniciais. Estes conceitos surgiram com base na revisão da literatura sobre o tema da cooperação organizacional, pelo que, seguidamente iremos apresentar os construtos que estão na origem do mesmo. Assim, a questão da interdependência vai ser focada, por ser uma característica essencial e determinante da vida organizacional pois, o grau em que cada indivíduo depende do outro para a realização de tarefas pode aumentar ou favorecer a cooperação no grupo. A interdependência pode influenciar a cooperação, sendo este tema considerado um dos fundamentais na compreensão e explicação da cooperação organizacional, sendo por isso que se vai proceder à sua explicação neste estudo.

De seguida, iremos apresentar a cooperação sujeita a regras e princípios organizacionais, numa tentativa de perceber como a cooperação pode estar presente quando as normas e os princípios da organização assim o indicam. Aqui iremos distinguir e explicar como a cooperação pode ser delineada pela presença de regras na organização, evidenciando estruturas organizacionais mais prescritivas, e como esta pode acontecer por princípios organizacionais fruto de estruturas mais flexíveis.

A cooperação ao nível organizacional também é, ou não, favorecida quando há uma identificação maior ou menor ao grupo de trabalho, pelo que a identidade, tanto pessoal como social, também vai ser escrutinada como forma de clarificar o construto da cooperação. Dentro deste tema da identidade, vai-se também expor as principais teorias subjacentes, como a da identidade social e da auto-categorização, numa tentativa de conceptualizar e esclarecer a identidade e qual o impacto que pode ter ao nível organizacional. De seguida, e ainda dentro do tema da identidade, vão-se aprofundar os conceitos de identificação organizacional, pois quanto maior for a identificação ao grupo organizacional, maior a probabilidade de os colaboradores se comprometerem em comportamentos cooperativos. Finalmente, apresentaremos a noção de identificação universal, uma vez que a cooperação também se pode operacionalizar a um nível mais abrangente, da identidade humana, supra-ordenada, em que as pessoas cooperam porque se sentem membros dessa entidade supra-ordenada que representa a humanidade em geral. Dada a apresentação da literatura, dos conceitos fulcrais da construção do QCO e da cooperação organizacional, apresentaremos a estrutura final do QCO após um primeiro estudo ter sido realizado no sector público das Câmaras Municipais (Garção, 2010), assente em três dimensões: (1) cooperação configurada por regulamentações formais, (2) cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si, e (3) cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares.

Finalizamos o capítulo do estudo teórico com a apresentação das diferenças da estrutura do sector público e do sector privado, uma vez que o presente estudo se realiza em contexto privado, e apenas uma primeira investigação foi levada a cabo no contexto público.

O capítulo referente ao estudo empírico expõe o método e os resultados obtidos. Assim, no método iremos caracterizar o sector da consultoria empresarial, apresentar todas as considerações relativas ao instrumento e procedimentos levado a cabo para a execução da recolha de dados e aplicação dos questionários. Nos resultados apresentaremos os processos de análise factorial realizados, bem como a estrutura final obtido com o QCO para o sector privado da consultoria empresarial.

Por fim, apresentaremos a discussão dos resultados, onde confrontaremos os resultados obtidos com a revisão da literatura realizada e outros estudos considerados pertinentes, e a conclusão deste trabalho onde iremos também apresentar as limitações encontradas e as sugestões para estudos futuros.

Capítulo 2 – Estudo Teórico

Neste capítulo irão ser apresentados todos os conceitos que giram em torno do tema da cooperação. Assim, começaremos por apresentar uma definição de cooperação no geral e expor como este conceito é transversal a toda a actividade humana. De seguida, iremos clarificar este conceito, distinguindo-o de conceitos que, à partida, possam parecer semelhantes ao tema da cooperação.

Após esta explicação mais abrangente de cooperação, vamos então começar a focalizar o nosso estudo, começando por uma definição de cooperação ao nível organizacional e como ela se distingue de outros contextos. Depois, ao nível organizacional, a cooperação pode ser prescritiva ou voluntária, isto é, pode-se cooperar porque faz parte dos requisitos da organização ou porque esse é um acto natural e voluntário. De seguida, e uma vez que grande parte das tarefas organizacionais precisam do trabalho de grupo, vamos tentar explicar o conceito de comportamento cooperativo nas equipas de trabalho e como a cooperação se manifesta nos grupos.

Com esta explicação, primeiramente mais abrangente, e depois mais focalizada de cooperação, passaremos então a apresentar o Questionário de Cooperação Organizacional (QCO), uma vez que estamos a tentar compreender as qualidades psicométricas deste instrumento no sector privado da Consultoria. Deste modo, apresentaremos como nasceu o QCO e como se operacionalizou este instrumento. Vamos, depois, apresentar e explicar de forma sucinta, os conceitos que estão na origem da revisão da literatura que deu origem ao questionário. Assim, apresentaremos os conceitos de identidade (pessoal, social e supra-ordenada) e interdependência, assim como as teorias da identidade social e da auto-categorização. Por fim, também abordaremos as regras e princípios organizacionais que poderão moldar a cooperação.

Com a compreensão acerca dos conceitos que estruturam o enquadramento teórico do presente trabalho, vamos focar as dimensões do QCO após a sua primeira aplicação ao contexto público das Câmaras Municipais, e apresentaremos as características da organização pública em comparação com o sector privado e que diferenças podem daí surgir que possam, de alguma forma, influenciar os resultados obtidos com o QCO.

No final apresentaremos uma síntese do exposto, onde se apresenta os motivos do porquê de se estudar a cooperação e da pertinência deste estudo.

2.1 Cooperação

2.1.1 Definição de Cooperação

São vários os investigadores e as pesquisas que salientam a importância da cooperação na vida do ser humano. Argyle (1991) diz-nos mesmo que a cooperação é central à existência humana e há inúmeras evidências das ciências biológicas e sociais que o comprovam.

Na natureza, a cooperação tem sido amplamente relatada e investigada, tendo-se encontrado uma variedade de sistemas biológicos, de insectos sociais e populações de bactérias, que mostram comportamentos de cooperação (Platt & Bever, 2009). O próprio comportamento animal tem demonstrado grandes desempenhos ao nível do comportamento cooperativo, necessários à sobrevivência da sua espécie. Eles empenham-se em comportamentos de ajuda e aparentemente altruístas, sendo este comportamento obviamente inato (Argyle, 1991), e tendo naturalmente impacto para a sobrevivência dos indivíduos e da espécie (Morris, Urbanski & Hunt, 2010). Isto é, a cooperação tem demonstrado trazer benefícios para as espécies.

Assim, havendo este padrão comportamental nos animais, importa agora saber e compreender tanto a origem como a lógica da cooperação nos seres humanos, isto porque o Homem não demonstra o mesmo padrão comportamental cooperativo que os animais. Primeiro, os humanos são o primeiro e único animal da história da terra que mostra uma extensiva e intensiva cooperação social independente da baseada na família – cooperação para além dos conflitos e interesses. Segundo, os humanos são os primeiros e únicos animais que possuem uma capacidade inata biológica para projectar ameaças coercivas remotamente (sincronizadamente) com uma elevada eficácia contra não parentes. Terceiro, a projecção remota de ameaças coercivas mantém-se central à nossa cooperação social pelo presente instante (Okada & Bingham, 2008).

Dentro do tema da cooperação várias são as teorias/modelos e os autores que a estudam e tentam escrutinar. O modelo clássico, ou neoclássico, de apresentação do comportamento humano é o modelo utilitário (Hodgson, 1993, citado por Morris, et al., 2010) que faz várias assumpções acerca do comportamento humano, incluindo que (a) os indivíduos são racionais, (b) os indivíduos têm preferências completas, (c) os indivíduos acreditam que mais é melhor, e (d) os indivíduos procuram maximizar a sua função de utilidade pessoal, e assim, subjectiva. Aqui, os indivíduos racionais são

aqueles que tomam decisões baseados na informação que possuem e nunca tomam decisões que violem as suas preferências pessoais ou a utilidade dos seus objectivos.

Na essência, os modelos tradicionais assumem um mundo de indivíduos muito inteligentes que se comportam de forma extraordinariamente simples. As evidências, contudo, sugerem um agente bem distante e diferente: uma pessoa cognitivamente limitada que lida com um mundo extremamente complexo (Beinhocker, 2006, citado por Morris, et al., 2010) e que utiliza heurísticas gerais que servem para simplificar as tomadas de decisão. Mais ainda, tem-se tornado cada vez mais claro que muitas pessoas simplesmente não maximizam a sua função de utilidade pessoal. Uma década de investigação empírica na economia e psicologia evolucionárias indica que os agentes económicos podem e irão tomar decisões que não servem unicamente o *self* (Morris, et al., 2010). Fehr e os seus associados (Fehr & Henrich, 2003, citado por Morris, et al., 2010) observaram que muitos indivíduos, de várias culturas, simplesmente não se comportam como prevê a teoria tradicional. Deste modo, pode-se dizer que a cooperação, além de componentes inatas, inerentes à espécie humana, depende também de variações culturais e individuais específicas (Argyle, 1991).

Estas investigações sugerem que o ser humano não é o agente racional, unicamente auto-interessado sugerido na teoria neoclássica, mas pode, efectivamente, ser tanto “cooperador condicional” (aqueles que se irão comportar de forma generosa em função dos outros) e “castigador altruísta” (aqueles que passam a perna a outros, por terem percepcionado um comportamento injusto, mesmo que o castigador sacrifique o seu interesse imediato) (Morris, et al., 2010).

A emergência da cooperação entre indivíduos não relacionados determina, assim, um desafio contínuo nas teorias da biologia e economia (Hammerstein, 2003, citado por Hruschka & Henrich, 2006). Importa, então, contextualizar a história da investigação da cooperação nos seres humanos. Antes da Segunda Grande Guerra Mundial, os estudos sobre a cooperação faziam-se em oposição à competição (Argyle, 1991). Depois da Segunda Guerra Mundial, surgiram as investigações com base nos jogos – o dilema do prisioneiro. No dilema do prisioneiro, dois indivíduos têm a oportunidade de trocar algum benefício mas enfrentando a possibilidade de exploração por parte do seu parceiro. Quando o benefício individual de cooperar é maior que o custo, então o pagamento geral, quando ambos cooperam, é maior do que quando nenhum coopera. Uma mudança evolucionária se levanta porque há sempre a possibilidade que um parceiro possa não cooperar, e assim tomando o benefício e deixando o parceiro com menos do que teria se não tivesse dado nada (Hruschka &

Henrich, 2006). Estes jogos sugeriram que os seres humanos têm desenvolvido adaptações que encorajam e recompensam os comportamentos cooperativos e outros comportamentos directos (Perru, 2006). Estes jogos foram depois alvo de inúmeras críticas, acabando por ser rejeitados por falta de validade externa. As experiências de Deutsch's (1949 citado por Argyle, 1991) foram mais realistas ao incentivar a cooperação e a competição através de diferentes incentivos, mas ainda assim continuando a basear-se em recompensas externas.

O ser humano é por natureza social, isto é, como seres sociais os indivíduos aprendem cedo no seu desenvolvimento que o preenchimento das suas necessidades e desejos requer interacção e cooperação com os outros (Simon, 1990, citado por Weber, Malhotra & Murnighan, 2005). Assim, de um modo geral, podemos afirmar que a origem da cooperação nos indivíduos é inata e cultural. A capacidade cooperativa inata nos humanos vê-se claramente no comportamento sexual e na relação mãe-bebé, por exemplo. Parece que os bebés nascem preparados para cooperar e comunicar (Argyle, 1991). Quanto à componente cultural e social, sendo indivíduos que nascemos e crescemos no seio de grupos, estamos sujeitos às normas e cultura específica que nos é transmitida e que desempenham, indiscutivelmente, um importante papel na evolução humana (Okada & Bingham, 2008).

Dada a sua transversalidade à condição humana, várias definições de cooperação foram geradas, adequadas a diferentes contextos, papéis, personalidade e natureza das interacções (Dos Santos, 2000). Ao nível social, o ser humano desde cedo vive em pequenos e íntimos grupos sociais com hierarquias complexas e alianças, que oferece aos seus membros benefícios como protecção, ajuda e apoio mútuo (Buss, 1995, citado por Morris, et al., 2010). Deste modo, ao nível da sua significação social, a cooperação entre indivíduos pode ser pensada como um conjunto de acções partilhadas e dirigidas a benefícios mútuos (Garção, 2010). Na área económica é entendida como uma união de diferentes indivíduos com intuítos produtivos e de mercado. Ao nível biológico, como já vimos, é tida como um conjunto de comportamentos conscientes e inconscientes dos organismos em comunidade que procuram a preservação das suas vidas e da espécie (Davidson, 1995, citado por Garção, 2010).

De um modo geral, pode-se então avançar com uma definição geral de cooperação, considerando esta como um “agir conjunto de forma coordenada em grupos sociais, ou nas relações sociais, no trabalho, na prossecução de objectivos partilhados, em lazer, ou actividades conjuntas de diversão, ou simplesmente no

aprofundamento de relações” (Argyle, 1991, p. 4). Já Bergmuller, Johnstone, Russel e Bshary (2007) definem a cooperação como a interacção entre indivíduos que resulta em redes de benefícios para todos os indivíduos envolvidos. Assim, podemos referir que os principais tipos de cooperação baseiam-se: (a) para trabalhar, nas recompensas externas, normalmente porque um trabalho é demasiado para uma pessoa - isto leva a relações sociais entre os trabalhadores; (b) em algumas relações próximas onde não há um objectivo externo (família e amigos, por exemplo); e (c) interacção e comunicação que requer um tipo especial de cooperação, normalmente chamado de coordenação (Argyle, 1991).

O comportamento cooperativo é portanto uma mais-valia trazendo benefícios, tanto a curto-prazo (como a satisfação, a realização pessoal e a alegria), como a longo-prazo (integração social, produção, etc.). A cooperação entre indivíduos ou no seio de um grupo também fomenta uma relação positiva entre as pessoas, a confiança e coesão entre os membros de um grupo ou interacção (Perru, 2006). No geral, o benefício mais óbvio é que torna as coisas possíveis – no trabalho, para grandes tarefas; na família – por exemplo, para a criação das crianças; entre amigos; actividades de lazer, etc. (Argyle, 1991). Estudos de Fielden e Davidson (2005) mostram ainda que a cooperação também traz benefícios ao nível da saúde mental e como inibidor do stress organizacional e em geral.

A teoria sobre a evolução da cooperação tem sido influenciada pela noção de que “altruísmo”, “lealdade”, “reciprocidade” e “reputação” são características dos indivíduos. Contudo, no dia-a-dia, frequentemente observamos indivíduos a “estenderem a mão” a companheiros específicos, enquanto negligenciam a ajuda a outros. Alguns indivíduos podem ter uma má reputação em geral, mas continuam a ser amigos confiáveis e cooperadores com alguns seleccionados (Hruschka & Henrich, 2006). Isto leva-nos a tentar perceber porque é que uns indivíduos são mais cooperativos que outros e porque é que, em determinadas culturas, se enfatizam os valores cooperativos e noutras não. Estas distinções irão ser escrutinadas mais à frente no tema dos construtos que deram origem ao Questionário de Cooperação Organizacional (QCO).

De seguida irão ser apresentados diferentes conceitos similares ao de cooperação, que embora possam ser aparentemente iguais ao de cooperação, não têm o mesmo significado. Com vista a uma clara explicação deste conceito que é a base desta investigação, irão-se explicitar, então, os conceitos de ajuda, colaboração e altruísmo.

2.1.2 Distinção de conceitos semelhantes: ajuda, colaboração e altruísmo

É importante distinguir termos como “altruísmo”, “ajuda” e “colaboração” que facilmente se podem confundir com o conceito de cooperação. Começando pelo conceito de altruísmo. Altruísmo e cooperação caminham juntos, mas no entanto não têm o mesmo significado. Um actor altruísta é incondicionalmente simpático, i.e. a gentileza do seu comportamento não depende do comportamento de outros actores. Um actor reciprocamente altruísta, pelo contrário, condiciona o seu comportamento com base no comportamento prévio de outro actor. Assim, enquanto um actor reciprocamente altruísta tem vontade de ajudar outro actor, embora isso envolva um pequeno custo, ele faz isso apenas porque ele espera benefícios a longo-termo (Fehr, Fischbacher & Gächter, 2002). O altruísmo é normalmente visto como um acto em que uma pessoa disponibiliza bens ou serviços a uma outra sem solicitar uma forma de compensação. O altruísmo implica o sacrifício do próprio em benefício do outro, acabando por favorecer a cooperação (Lencastre, 2010). A cooperação implica que ambas as partes ajam com visto ao bem comum.

Segundo Hinde e Groebel (1991, citado por Dos Santos, 2000), o conceito de ajuda significa fornecer a uma pessoa os meios que são necessários, desejados, ou úteis. Assim, o comportamento de ajuda é uma acção ou sequência de acções realizadas pelo “ajudador” no sentido de satisfazer o objectivo do “ajudado” (Rizzo, Gesta & Miceli, 1995). O comportamento de ajuda acarreta, deste modo, um benefício para o ajudado, enquanto que aquele que ajuda pode ou não obter benefício, tornando-se este aspecto num efeito secundário. A cooperação implica uma ajuda mútua, ou seja, as actividades cooperativas são baseadas na formação de um objectivo partilhado, algo que como já se viu, não acontece necessariamente no comportamento de ajuda. Assim, a cooperação pode ser vista como uma entreajuda com vista à obtenção de benefícios para todos os intervenientes. Na cooperação há dois indivíduos que se ajudam mutuamente para alcançar o mesmo objectivo. Já o comportamento de ajuda implica uma parte que é mais receptora e outra que é mais dadora, sendo a cooperação um comportamento mais simétrico (Dos Santos, 2000).

Relativamente ao conceito de colaboração, há também distinções que importa referir. A cooperação ocorre a um nível horizontal com benefícios para ambos os indivíduos, ou seja, é um trabalho conjunto e a colaboração aparece num nível vertical ou horizontal, e implica apenas um indivíduo. Dos Santos (2000) explicita bem esta

diferença ao referir que “enquanto a cooperação implica uma acção concertada entre pelo menos dois indivíduos com vista a finalidades identificadas, a colaboração pode partir somente de um indivíduo, que tanto pode colaborar num projecto colectivo cujas finalidades lhe interessam, como num projecto visando o benefício de outros” (pág.147).

Após esclarecidos conceitos semelhantes e uma vez que as suas fronteiras são conceptualmente pouco nítidas, podemos avançar com os aspectos fundamentais da cooperação, para que fique assente este conceito. Assim, como base no que foi descrito até agora, para haver cooperação, este comportamento tem que ser empreendido por mais do que um indivíduo, o que não acontece com outros conceitos semelhantes. No comportamento de cooperação assume-se uma certa reciprocidade relativamente ao investimento e ao benefício recorrente. Deste modo, todos os intervenientes dão e recebem resultados (Dos Santos, 2000). No comportamento de ajuda existe, por definição, assimetria, havendo um dos membros que é o beneficiado designado da ajuda. Neste caso, acontece o mesmo com o altruísmo, uma vez que o seu comportamento não depende do comportamento dos outros. No comportamento de colaboração, o que colabora não tem necessariamente de ser o beneficiário da relação. “É precisamente um certo carácter paritário e equitativo que conotam a cooperação como uma forma de acção intimamente associada à condição dos humanos” (Dos Santos, 2000, pág. 149).

De seguida, apresentaremos a cooperação aplicada ao contexto organizacional, uma vez que o nosso Questionário aplica-se no domínio organizacional e do trabalho. Tendo-se já apresentado uma definição geral da cooperação, as sua origens e compreensão no ser humano, importa agora compreender como este conceito se manifesta nos indivíduos ao nível do trabalho.

2.1.3 A cooperação ao nível organizacional

2.1.3.1. Definição

A cooperação ao nível organizacional, segundo Wagner (1995, p. 152, citado por Kozlowski & Bell, 2003) pode ser definida como “a contribuição voluntária de esforços pessoais para a conclusão dos trabalhos interdependentes”. Isto é, a cooperação assenta na contribuição, de livre vontade, de esforços pessoais para o

completar de trabalhos interdependentes e é normalmente vista como oposta ao conflito.

Muita da investigação sobre cooperação tem sido conduzida na psicologia social, onde se tem tentado identificar factores que podem eliminar tendências não cooperativas e, por sua vez, induzir a cooperação nos grupos. A cooperação e colaboração também têm sido analisadas no contexto da cultura, mais especificamente na diferença entre orientações colectivistas e individualistas.

Segundo Robert Heron e Caroline Vandenabeele (1999), é importante desenvolver a cooperação no local de trabalho uma vez que esta (a) aumenta a eficiência, produtividade e competitividade da organização, (b) produz melhores relações industriais, (c) melhora o ambiente de trabalho, (d) aumenta a satisfação no trabalho e a eficácia organizacional, (e) torna o processo de tomada de decisão mais eficaz, e (f) promove uma partilha mais equitativa dos benefícios da empresa com os colaboradores. Deste modo, podemos referir que a cooperação é crucial para a sobrevivência das organizações (Barnard, 1938 citado por Ferrin, et al., 2007; Dos Santos, 2000). Isto porque, segundo McAllister (1995, citado por Dos Santos, 2000), as organizações dependem das contribuições arbitrárias dos seus membros para manterem a eficiência e coordenação. Ou seja, numa organização é necessário que se coordenem esforços e as pessoas cooperem com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

Segundo Wang (2007), uma organização é um processo de gestão que coordena e aloca meios essenciais, tais como, trabalho, recursos e processos, a fim de implementar um trabalho planeado. Assim sendo, as pessoas são a unidade básica da organização, onde elas trabalham juntas em cooperação através de um objectivo comum para a produção ou serviço. Muitas organizações, particularmente, as grandes empresas japonesas, custeiam frequentemente, eventos organizados de actividades de lazer para os seus colaboradores e para as suas famílias (viagens de férias, encontros de desporto, etc.). Isto induz os colaboradores a interagir “socialmente”, o que parece encorajar o compromisso para com a organização e a cooperação no local de trabalho (Spagnolo, 1999). Pode-se, então, referir que a cooperação, por definição, é o “cimento que liga as instrumentalidades dos membros de cada organização na prossecução de finalidades do interesse de todos” (Dos Santos, 2000, pág. 108). Para Mead (1976, citado por Chen, Chen, & Meindl, 1998), a cooperação é o acto de trabalhar em conjunto para um determinado fim. A autora enfatiza os motivos

cooperativos do actor organizacional por um objectivo comum em vez dos modos de comportamento manifesto de se comprometer numa actividade colectiva.

Este comportamento cooperativo foi-se desenvolvendo conforme se foi gerando um conjunto de mudanças quer ao nível pessoal, quer em termos laborais. Assim, uma condição necessária para a existência de acordos cooperativos voluntários é que todos os participantes esperam acabar melhor do que ficariam se tivessem actuado sozinhos (Schaeffer & Loveridge, 2002). Ou seja, as pessoas comprometem-se no trabalho cooperativo quando são mutuamente dependentes no seu trabalho e têm que cooperar para conseguirem realizar o trabalho. E com as mudanças que o mundo organizacional tem mostrado, com o aumento da competitividade e da produtividade, o trabalho é cada vez mais resultado de um esforço conjunto dos colaboradores na prossecução do objectivo (Greiner, et al., 2011).

Assim, para que a cooperação surja entre os membros de uma organização, um dos agentes facilitador para esta condição é, por exemplo, a identificação com a organização onde trabalham. Segundo Dutton, Dukerich e Harquail (1994) uma pessoa está fortemente identificada com uma organização quando (1) a sua identidade como membro organizacional é mais saliente que as identidades alternativas, e (2) o seu auto-conceito tem muitas das mesmas características que ela acredita que define a organização como um grupo social. A identificação à organização onde se trabalha pode ajudar a perceber, em parte, porque é alguns membros se comprometem, regularmente, em comportamentos de cooperação, enquanto outros não o fazem. Esta congruência entre a organização, a sua cultura, e a pessoa que nela trabalha, tem também impacto no desempenho e retenção do indivíduo, assim como, para a eficácia organizacional (Borman, Klimoski & Ilgen, 2003). Assim, o nível de identificação organizacional de um membro indica o grau em que a sua filiação à organização está ligada ao conteúdo do seu auto-conceito. Isto porque, segundo Pratt (1998, citado por Dukerich, Golden & Shortell, 2002) duas condições são necessárias para que a identificação organizacional ocorra: (a) o indivíduo deve perceber a identidade organizacional como saliente, e (b) o indivíduo deve-se auto-categorizar em termos da sua identidade organizacional. Esta identificação permite uma maior coesão entre os membros do grupo organizacional. De acordo com Dutton, Dukerich e Harquail (1994), esta coesão torna o comportamento cooperativo entre os membros organizacionais mais provável.

Quando os indivíduos se identificam fortemente com a organização, eles consideram mais provavelmente que esses comportamentos que beneficiam a organização também os beneficiam a eles próprios. Dado isto, os indivíduos procuram as organizações cujas identidades eles consideram mais atractivas. Assim, eles podem melhorar o seu auto-conceito ao melhorar a identidade da organização através dos seus comportamentos (Dukerich, et al., 2002). Do mesmo modo, Schneider e os seus colaboradores (1995 citado por Borman, et al., 2003) referem que esta congruência entre personalidade, atitudes e valores é normalmente um bom indicador da “saúde” da organização porque isso terá impacto na cooperação e comunicação organizacional.

O tema da identificação será mais à frente abordado em maior detalhe.

Assim, de um modo geral, o desafio para os gestores é conseguir incitar comportamentos de cooperação dos profissionais da organização, pois como já referenciado o sucesso organizacional é, em parte, determinado pelos comportamentos cooperativos dos membros organizacionais (Podolny, Khurana & Hill-Popper, 2005; Dukerich, et al., 2002; Chen, et al., 1998). É crucial que os membros dediquem algum tempo extra, energia e esforços em tarefas interdependentes e acções que beneficiem o grupo e a organização. Esta contribuição do esforço individual, tempo e recursos para projectos colectivos, por exemplo, é o aqui apresentado como cooperação (De Cremer & Knippenberg, 2002). Contudo, segundo Dos Santos (2000), se a organização precisa do contributo dos colaboradores para lá do estabelecido formalmente, também os colaboradores precisam que a organização se mantenha e desenvolva de forma a garantir a viabilidade do seu emprego e das suas retribuições. Por isso podemos dizer que a cooperação contém em si o potencial para oferecer respostas, simultaneamente, às necessidades dos indivíduos e das organizações (Dos Santos, 2000).

É neste sentido, que de seguida, apresentamos uma explicação sobre a cooperação que é prescrita e incentivada pela organização e a cooperação voluntária, fruto apenas da vontade em cooperar de cada um dos elementos. Em cada um dos casos, as motivações e consequências de cada têm impacto na organização.

2.1.3.2 Cooperação prescritiva vs voluntária

Como já referido anteriormente, a cooperação é fundamental para a sobrevivência das organizações. Deste modo, importa perceber qual o impacto da

cooperação no grupo organizacional quando esta é prescrita e está prevista nas normas e modo de trabalho organizacional, e quando a cooperação emerge de forma voluntária entre os membros organizacionais.

Os motivos que levam os indivíduos a cooperar podem ser de carácter variado. Por exemplo, as pessoas podem não ir além das prescrições do trabalho ou podem não investir suficiente energia e tempo em projectos de equipa porque uma vez que os objectivos e tarefas desses propósitos sejam alcançados, muitos podem beneficiar dos benefícios, apesar das suas contribuições (i.e. uns podem-se aproveitar do esforço dos outros) (Organ, 1988, citado por De Cremer & Knippenberg, 2002). No entanto, se todos os membros do grupo agem de uma forma auto-interessada, os projectos de equipa podem falhar e os interesses do indivíduo, grupo ou organização não serão atingidos. Assim, a interdependência dos resultados cria uma necessidade de cooperar, enquanto o potencial dos benefícios pessoais da não cooperação cria uma ameaça à cooperação.

Para Schaeffer e Loveridge (2002), como já referido anteriormente, uma condição fundamental para que os comportamentos cooperativos voluntários se manifestem é que todos os intervenientes esperam benefícios que não conseguiriam alcançar se estivessem a actuar sozinhos. Isto pode apenas acontecer se a correlação entre as recompensas esperadas dos participantes forem positivas. Para que isto aconteça e segundo Costa, Bijlsma-Frankema & Jong (2009), é preciso que haja confiança no grupo de trabalho e na organização. Para estes autores, os comportamentos cooperativos correspondem a uma série de acções positivas que reflectem a vontade de ser vulnerável aos outros cujas acções nós não controlamos e envolve comprometer-se em alguma forma de cooperação com eles. Esses comportamentos incluem a confiança nos outros, a aceitação da influência, abertura à comunicação e partilha da informação.

Os comportamentos cooperativos também podem ser influenciados por determinadas circunstâncias, como a personalidade do indivíduo, a tendência de cada um em perseguir objectivos individualistas ou colectivistas, como por sistemas de controlo formais e informais que recompensam os esforços individuais e cooperativos (Chatman & Barsade, 1995).

As pessoas podem ter orientações cooperativas e individualistas, e estas são desenhadas pelas experiências desenvolvimentais e disposições, algo que também determina se os actos cooperativos serão mais ou menos voluntários. Uma pessoa com uma elevada disposição para cooperar posiciona a prioridade na associação com

os outros para benefício mútuo, na busca de aprovação social, e no trabalhar em conjunto com outros através de um objectivo comum ou propósito, enquanto uma pessoa com uma baixa disposição para cooperar posiciona a sua prioridade na maximização do seu bem-estar em vez do bem-estar dos outros (Argyle, 1991). Um construto comparável ao nível organizacional é a extensão em que a cultura organizacional enfatiza os valores individualistas e colectivistas. A dimensão individualismo-colectivismo é normalmente analisada ao nível societal, mas porque é central à caracterização de como o trabalho é conduzido, e é também relevante ao nível organizacional (Earley, 1993, citado por Chatman & Barsade, 1995). As culturas organizacionais que enfatizam os valores individualistas posicionam a prioridade em perseguir e maximizar os objectivos individuais, e os membros são recompensados pelo desempenho baseado nos seus alcances pessoais. Contrariamente, numa cultura organizacional colectivista, a prioridade é posicionada nos objectivos colectivos e na acção cooperativa, e os membros são recompensados pelo conjunto das contribuições para os alcances/realizações organizacionais (Chatman & Barsade, 1995; Chen, et al., 1998; Polzer, 2002).

No entanto, a investigação sugere que a cooperatividade pessoal e a ênfase de uma organização em valores colectivistas ou individualistas, contribui, cada um separadamente, para o comportamento cooperativo. Mas eles podem também interagir para influenciar o comportamento cooperativo dos membros. O resultado desta interacção pode depender da coincidência ou não entre a disposição individual da pessoa para cooperar e a cultura individualista ou colectivista da organização (Chatman & Barsade, 1995).

Como vimos anteriormente, a identificação do trabalhador com a cultura da organização facilita as relações de cooperação. Esta congruência entre pessoa-organização, diz-nos que os indivíduos são mais felizes quando estão em locais/situações que reforçam as suas necessidades pessoais, ou quando estão em congruência com as suas disposições (Levesque, 2005). Assim, quanto maior a congruência pessoa-organização, maior a eficácia do indivíduo, o seu desempenho e compromisso, o que também nos indica que mais provavelmente apresentará comportamentos de cooperação, sem que estes sejam necessariamente recompensados (Werbel & Johnson, 2001). Esta lógica pode ser aplicada à congruência entre as pessoas cooperativas e as culturas colectivistas. Desde que uma cultura organizacional colectivista recompense os seus membros pela cooperação com os outros no alcance dos objectivos organizacionais, as pessoas com uma

disposição para cooperar irão demonstrar mais, provavelmente, comportamentos cooperativos mais bem praticados neste contexto, tais como preferir trabalhar com os outros do que sozinho, e expressar preferência de recompensa pelos benefícios baseados no trabalho da equipa. Pelo contrário, desde que uma organização individualista recompense os membros individualistas por se focarem no seu próprio trabalho, as pessoas individualistas irão demonstrar mais provavelmente comportamentos individualistas mais bem desenvolvidos, tais como preferirem trabalhar sozinhos do que em grupo, e expressam preferências para as recompensas que são baseadas nas realizações individuais (Chatman & Barsade, 1995).

Assim, quando a personalidade e a cultura estão ambas orientadas para a cooperação, o comportamento cooperativo deve ser mais elevado do que será em qualquer outra combinação. Também as pessoas com maior disposição para cooperar são mais responsivas às culturas organizacionais do que as pessoas mais individualistas (Chatman & Barsade, 1995). Estas pessoas demonstram esta cooperação mais provavelmente sem precisarem, tão pronunciadamente, de mecanismos de monitorização ou de recompensa destes comportamentos. Também se comprometerão, mais provavelmente, em comportamentos de cidadania organizacional.

De acordo com Organ (1988 citado por Brown, Bemmels & Barclay, 2010), os comportamentos de cidadania organizacional representam o comportamento do indivíduo que é discricionário, e não directa ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, e que no conjunto promove o funcionamento efectivo da organização. A cooperação está, em parte, prevista pela organização como fazendo parte das normas e formalizações da empresa (sem cooperação entre subordinados e chefes, a produtividade está comprometida), e em parte, tem lugar pela iniciativa do indivíduo, pela sua vontade em ir para além do que está estabelecido (o colaborador, de forma voluntária, coopera com o colega na realização de um projecto).

As organizações também podem ter sistemas de monitorização, o que, segundo a literatura está inversamente relacionado com a confiança e, conseqüentemente com o comportamento cooperativo. A monitorização pode funcionar como uma forma de controlo que pode ser definida como “comportamentos conduzidos por uma parte para ganhar informação sobre o nível de cooperação da outra parte” (Ferrin, et al., 2007, p. 470). Se a confiança fornece incentivos à cooperação, reduz a incerteza e aumenta a troca de informação, maior será o nível de

confiança nas relações, e menor a necessidade de monitorização e de outros mecanismos de controlo (Costa, et al., 2009). A monitorização pode, então diminuir os comportamentos cooperativos, pois as pessoas percebem que o seu comportamento está sobre controlo e a motivação que as leva a realizar determinado comportamento desejável pode ser minada. Até porque a recompensa intrínseca que as leva a agir de determinada forma pode derivar, em parte, por saberem que o fazem porque escolhem agir assim e porque o comportamento é voluntário e não porque são impelidas a fazê-lo (Ferrin, et. al., 2007).

Dada esta explicação acerca da cooperação ao nível organizacional, seja ela prescrita nas normas da organização, quer seja voluntária, partindo da decisão própria do colaborador em cooperar, importa agora perceber como a cooperação actua nas equipas de trabalho. Uma vez que a natureza do trabalho tem mudado, e as organizações enfrentam actualmente uma crescente competição e colaboração com e entre limites organizacionais, geográficos e temporais, uma das respostas a estes desafios prende-se com o uso, cada vez mais alargado, de equipas de trabalho como técnica preferencial de gestão do desempenho (Salas, DiazGranados, Klein, Burke, Stagl, Goodwin & Halpin, 2008).

2.1.3.3 Cooperação nas equipas de trabalho

Para muitas tarefas organizacionais, as equipas são as mais apropriadas. Isto é, muito do trabalho desenvolvido nas organizações de hoje em dia requer um elevado nível de coordenação e interdependência. Para além do mais, a velocidade com que os ambientes competitivos mudam não permite que uma pessoa desempenhe tarefas sozinha; assim, a partilha de conhecimento entre os membros do grupo é normalmente crucial (Jex, 2002). Até, porque, como contextos de acção colectiva, as equipas são cruciais para a compreensão do comportamento organizacional, o que torna ainda mais importante estudar o seu modo de actuação, pois as equipas formam o contexto onde os membros interagem, se relacionam e desempenham, sendo por isso extremamente importantes para os indivíduos (Costa, et al., 2009).

Assim, uma equipa de trabalho pode ser definida, de forma mais abrangente, como um conjunto distinto de dois ou mais indivíduos que interagem de forma dinâmica, adaptativa e interdependente, que compartilham objectivos, propósitos comuns e que têm funções específicas ou funções para desempenhar (Salas et al., 2008). Isto consiste nos conhecimentos, capacidades e atitudes que são manifestas

em apoio dos próprios companheiros de equipa e dos objectivos da equipa (Salas, Sims & Klein, 2004).

A cooperação tem sido analisada como uma competência da equipa que inclui oferecer ajuda aos membros da equipa que precisam, estimular actividades que encaixem nas necessidades da equipa, e agir de forma a que essas acções não sejam mal interpretadas. Desta forma, a cooperação no trabalho de equipa facilita a coordenação, comunicação, adaptabilidade, melhora a participação do colaborador e o seu *empowerment* ao permitir que os indivíduos alcancem resultados colectivos, que são maiores que a soma das partes (Salas, et al., 2004). Argyle (1991) sumariza o padrão de comportamentos para o sucesso cooperativo das equipas de trabalho: mais coordenação, mais ajuda, mais comunicação e mais divisão do trabalho.

As organizações podem elas mesmas, ser facilitadoras da cooperação nas equipas ou inibidoras, fazendo-se uma distinção entre organizações de controlo e de compromisso. Em organizações de controlo, os mecanismos principais de autoridade centram-se em regras formais e mecanismos de monitorização. Como já explicado anteriormente, em tais ambientes a interdependência pode ser desencorajada porque torna o controlo mais difícil. Em organizações de compromisso, muito mais autoridade recai nos colaboradores individuais, e há menos ênfase nas regras formais e monitorização. Neste tipo de ambiente, a comunicação pode fluir de forma muito livre entre grupos, e há um maior e grande potencial para a interdependência (Jex, 2002).

Mais uma vez, também aqui a identificação ao grupo de trabalho pode influenciar a cooperação. Esta identificação ao grupo faz parte do auto-conceito do indivíduo que deriva do seu conhecimento da sua participação num grupo social (ou grupos), juntamente com o significado do valor e ligação emocional ao grupo (Polzer, 2002). Esta identificação à equipa de trabalho tem importantes consequências: as pessoas tendem a exhibir comportamentos favoráveis entre os membros do grupo, ao percepcioná-los como relativamente de confiança, honestos e cooperativos. Isto é, ao interagir com os membros da sua equipa de trabalho, os indivíduos irão muito provavelmente partilhar percepções, expectativas, padrões de conhecimento e normas de comportamento com os seus colegas, e assim criar oportunidades para que um clima de partilha se desenvolva. Este clima de partilha e confiança ajuda os membros a prever os comportamentos uns dos outros no futuro e reduz a incerteza, determinando que tipos de comportamentos são desejáveis ou indesejáveis (Costa, et al., 2009). Esta confiança, baseada na identificação com o grupo de trabalho, facilita a cooperação porque diminui o medo de este comportamento não ser retribuído. Esta

identificação também melhora a cooperação ao deslocar o auto-conceito do membro ao nível do grupo (Polzer, 2002).

Os comportamentos cooperativos nas equipas de trabalho e ao nível organizacional correspondem a uma série de acções positivas que reflectem a disposição em ser vulnerável aos outros, cujas acções eles não controlam, e envolverem-se no comprometimento de alguma forma de cooperação com eles. Estes comportamentos incluem a confiança nos outros, a aceitação da sua influência, abertura de comunicação e partilha da informação (Costa, et al., 2009). Os actos cooperativos por si próprios também despoletam sentimentos agradáveis e de bem-estar, o que estimula os outros a agir de forma similar, reforçando os valores partilhados, as atitudes positivas e o afecto (Jones & George, 1998). Estes comportamentos são determinantes para o desempenho da equipa (Costa, et al., 2009).

Como se pode perceber, a cooperação é uma das características principais que influenciam a eficácia das equipas, sendo vários os investigadores (e.g. Kozlowski & Bell, 2003; Kariger, 2003) que sugerem que a cooperação está associada à qualidade do desempenho destas. Assim, é fundamental que se promova nos grupos e organizações. Para que o desempenho nas equipas seja incentivado, este pode ser colocado nas recompensas colaborativas que promovem a confiança, coesão e os comportamentos de apoio mútuo entre os membros da equipa. Uma vez que o trabalho em equipa requer que os indivíduos trabalhem em conjunto, promover a confiança espera-se que vá aumentar o desempenho do grupo em termos da sua eficácia e eficiência (Costa, et al., 2009). A literatura defende as recompensas competitivas quando as pessoas trabalham de forma independente, mas defendem as cooperativas quando as pessoas são interdependentes (Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon & Ilgen, 2003).

Compreende-se, então, que a cooperação é fundamental para o bom funcionamento dos grupos de trabalho e das próprias organizações. Podemos referir, que em termos práticos, o grande desafio para os gestores é conseguirem incitar comportamentos de cooperação dos profissionais da organização. Como em todas as organizações, o sucesso organizacional é, em parte, determinado pelos comportamentos cooperativos dos membros organizacionais e normalmente, os colaboradores podem colaborar porque o sistema de recompensas da organização induz esse comportamento cooperativo ou castiga os comportamentos não cooperativos (Dukerich, et al., 2002).

No final deste capítulo podemos perceber o que é a cooperação e que implicações tem ela nas organizações e grupos. Tentámos fazer uma explicação geral de como surgiu a cooperação nas relações humanas e de como ela começou por ser estudada. De seguida, passámos para uma distinção de conceitos que facilmente podem ser confundidos com o conceito de cooperação, focalizando depois a cooperação ao nível do trabalho e das equipas de trabalho.

Seguidamente, no próximo capítulo iremos “afunilar” este estudo, e após termos salientado as implicações e consequências da cooperação ao nível organizacional, vamos agora dar a conhecer o Questionário de Cooperação Organizacional (QCO), desde o seu nascimento até à sua implementação neste estudo.

2.2 Nascimento do QCO

2.2.1 Construção do QCO

O Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) “nasceu da necessidade de compreender o fenómeno da cooperação com maior profundidade” (Garção, 2010, p. 17). Isto porque a cooperação tem sido estudada, ao longo do tempo, por diversos investigadores e sob diversas linhas de argumentação, desde a cooperação ligada ao mundo animal, até à cooperação ligada à natureza humana e nas relações que o Homem estabelece, desde que nasce até que se torna adulto, durante toda a sua vida (Argyle, 1991; Hauert, Holmes & Doebeli, 2006; Perru, 2006; Morris, et al., 2010; Sabbagh, 2010). Dos Santos (2002, p. 124, citado por Garção, 2010) diz-nos precisamente isso, que a cooperação “é definida nos vários textos, de várias formas, o que parece ser preferível falar de cooperações e não de cooperação”. Estas articulações do conceito de cooperação é o que determina, ao fim e ao cabo, a sua mais-valia, na medida em que adquire um papel complexo nas relações interpessoais profissionais.

Como já vimos a cooperação parece ser fundamental para o bom desempenho das equipas de trabalho e, conseqüentemente, do trabalho organizacional, sendo importante que se fomente no dia-a-dia do trabalho. É a cooperação que, ao nível organizacional, estimula, por exemplo, a partilha de valores, informações e atitudes, favorece a comunicação e proporciona bem-estar entre os colaboradores organizacionais. Todos estes aspectos reforçam o vínculo ao grupo de trabalho, tendo,

naturalmente impacto na qualidade do trabalho e no ambiente que se vive na organização, contribuindo positivamente para a produtividade e lucro das organizações (Schmidt, 1990; Ferrin, et al., 2007; Wang, 2007; Cordes, Richerson, McElreath & Strimling, 2008; Salas et al., 2008).

Sendo assim, da autoria de Nuno Rebelo dos Santos e Leonor Cardoso (2009), o QCO pretende medir a cooperação ao nível organizacional. Os autores criaram o questionário com o intuito de este contribuir para a construção e esclarecimento dos conhecimentos acerca do conceito de cooperação no contexto organizacional, bem como dar suporte ao desenvolvimento de metodologias de intervenção realistas e adequadas às necessidades dos colaboradores e equipas de trabalho (Garção, 2010).

2.2.2 Conceitos nucleares iniciais do QCO

O QCO centra-se no tema da cooperação organizacional e, como tal, são sete os conceitos que estiveram na base da sua construção, que formaram núcleos conceptuais geradores de itens. São eles: a cooperação por regras, a cooperação por princípios, orientação cooperativa em geral, cooperação estrutural, cooperação singularizante, cooperação colectivizante e identificação universal. Estes conceitos formaram os alicerces do questionário tendo estado na base de toda a fundamentação teórica para a construção do referido questionário (Garção, 2010).

O primeiro núcleo conceptual (cooperação por regras) baseia-se nas organizações que regulamentam todas as regras, comportamentos e procedimentos de trabalho. O conhecimento relevante advém do conhecimento prescritivo. O segundo núcleo conceptual (cooperação por princípios) baseia-se nas organizações que clarificam os princípios gerais, onde o conhecimento dominante é o conhecimento explicativo, descritivo e compreensivo, sendo dada autonomia e liberdade ao colaborador. O terceiro núcleo conceptual (orientação cooperativa em geral) prende-se com a prática da cooperação entre os membros com o intuito de desenvolver conjuntos de acções partilhadas dirigidas para benefícios mútuos. O quarto núcleo conceptual (cooperação estrutural) baseia-se na premissa de que os colaboradores têm de que o alcance dos seus objectivos depende dos outros alcançarem também os seus próprios objectivos. O quinto núcleo conceptual (cooperação singularizante) baseia-se na ideia de que cada um tem o seu contributo a dar e a organização valoriza e encoraja a diferenciação interindividual. O sexto núcleo conceptual (cooperação colectivizante) ocorre quando as pessoas se identificam com a organização e o grupo

sobrepõe-se ao individual, sendo esta uniformidade encorajada pela organização. Finalmente, o sétimo núcleo conceptual (identificação universal) prende-se com o facto de o colaborador compreender o seu papel na sociedade, cuidar do bem-estar social mais amplo e sentir-se satisfeito por dar o seu contributo pessoal através do trabalho que presta à sociedade com o exercício profissional na organização à qual pertence (Garção, 2010).

Assim, de seguida irá ser apresentada a fundamentação teórica com base nestes conceitos, considerados fundamentais para a sua compreensão.

2.2.2.1 Construtos que lhe deram origem

São vários os conceitos que giram em torno do tema da cooperação organizacional e que se constituem como alicerces fundamentais na elaboração do QCO. Assim sendo, conceitos como a interdependência, as regras, normas e princípios organizacionais, a identidade pessoal e social, e a forma como a identificação com a organização e o grupo de trabalho molda comportamentos, incita ou extermia o comportamento cooperativo, são fundamentais. Vai ser abordado ainda a identidade a um nível mais abrangente, a identificação universal, relacionado com a valorização do papel social dos colaboradores nas respectivas organizações de pertença. Esta evidencia-se quando o colaborador percepção o seu trabalho como uma mais-valia à sociedade, havendo uma integração do que cada um faz no todo social mais amplo, sublinhando o papel do indivíduo na sociedade (Garção, 2010).

Sendo assim, o QCO apoia-se em 7 conceitos fundamentais que estiveram na base da sua construção, são eles: a cooperação por regras e por princípios, a orientação cooperativa em geral e estrutural, a cooperação singularizante, colectivizante e identificação universal. De seguida, vão ser aqui focados os conceitos considerados determinantes para o estudo em questão.

2.2.2.1.1 Interdependência

A cooperação no local de trabalho tem sido conceptualizada como a contribuição intencional do esforço do empregado para o completar de sucesso das tarefas organizacionais interdependentes (Wagner, 1995, citado por Chatman e Barsade, 1995). Um factor importante que tem impacto nas interações entre grupos é

a interdependência. Isto porque o grau em que cada grupo depende de cada um aumenta a frequência da interação e, em alguns casos, realça o potencial para a cooperação ou conflito (Jex, 2002). Segundo Wang (2007), os grupos são precisos por causa da interdependência entre membros quando um dado trabalho não pode ser desempenhado pelos indivíduos sozinhos limitados quer pela sua dependência de recursos, quer pela sua dependência funcional. Quando falamos em interdependência, falamos não só na interdependência de grupo numa organização, mas também da interdependência da tarefa. As tarefas são interdependentes quando os *inputs*, processos ou *outputs* de uma tarefa afectam ou dependem dos *inputs*, processo ou *outputs* de outras tarefas dentro do mesmo trabalho (Morgeson & Campion, 2003).

A interdependência é assim uma característica essencial da vida organizacional (Thompson, 1967, citado por Jones & George, 1998). Uma vez que os indivíduos têm de depender uns dos outros, assim como os grupos das organizações como um todo, as atitudes de interdependência incluem, normalmente a criação de comportamentos solidários, confiança e partilha de conhecimento. Isto porque, ensinamentos e informações aprendidas por um membro do grupo serão partilhadas e todos podem beneficiar indirectamente das experiências dos outros (Beersma, et al., 2003).

Segundo Jex (2002) há diferentes formas de interdependência e estas podem ter diferentes consequências para as interações do grupo: (a) a interdependência de fusão existe quando os grupos são relativamente independentes de cada um mas combinam resultados que contribuem para a organização como um todo, (b) a interdependência sequencial, em que os resultados de um grupo são como *inputs* para outros, e (c) a interdependência recíproca que é a normalmente encontrada entre grupos nas organizações. Esta forma de interdependência envolve uma série de trocas mútuas contínuas entre grupos.

A interdependência é, assim, desejável nas organizações sendo esta uma determinante da eficácia do grupo. Assim, elevados níveis de interdependência (interdependência da tarefa, interdependência dos objectivos e interdependência do feedback e das recompensas) em todas as áreas deve aumentar a eficácia, pois tenderá a criar cooperação e também levará os membros dos grupos a coordenar os seus esforços (Jex, 2002; Argyle, 1991; Dovidio, 2008). No entanto, para que se atinja uma eficácia do grupo nas tarefas interdependentes é preciso que hajam regras de recompensas equitativas, ou seja, se a tarefa é interdependente mas os diferentes membros recebem recompensas diferentes, então o desempenho de cada um torna-

se mais importante que o do grupo, o que pode levar a comportamentos de inibição do desempenho do outro através da não cooperação ou sabotagem (Sinclair, 2003). Assim, o tipo de sistema de recompensas da organização também deve ter em conta a interdependência das tarefas e dos grupos para a eficácia da organização. Wageman (1995, citado por Kozlowski & Bell, 2003; Beersma, et al., 2003) descobriu que os grupos com interdependência de tarefa baixa, desempenham melhor com recompensas baseadas no desempenho do indivíduo, e os grupos com elevada interdependência desempenham melhor com recompensas baseadas no grupo. Estudos de Gully et al. (in press, citado por Kozlowski & Bell, 2003), sobre a relação entre a eficácia da equipa e o desempenho da equipa mostraram que esta relação é mais forte quando a interdependência é maior. Estudos de Wong e Campion (1991 citado por Morgeson & Campion, 2003) também descobriram que a interdependência da tarefa pode aumentar a previsão do valor motivacional dos trabalhos.

É importante perceber como a interdependência influencia a cooperação, e por este motivo foi aqui explicada, pois sustenta o valor que lhe é atribuído na realização e construção do QCO (Garção, 2010), bem como para o presente estudo. De seguida abordaremos a cooperação por regras e princípios.

2.2.2.1.2 Cooperação por Regras e Princípios Organizacionais

As regras e normas são fundamentais à vida social e em comunidade. Logo assim que nascemos estamos sujeitos a um conjunto de normas e regras que nos são passadas, fruto da comunidade em que estamos inseridos e na qual crescemos (Endicott, 2001). Como seres inseridos numa sociedade, não nos podemos esquivar destas regras que nos são implícitas e explícitas e com as quais aprendemos a viver. A natureza humana está coagida à moral como forma de manter o bem-estar do ser humano e com vista à estabilidade e segurança da sociedade em geral (Durkheim, 2003).

Em qualquer grupo social, existem normas às quais estamos sujeitos. Tal como a própria definição de grupo indica – “um grupo é uma unidade básica na organização em que múltiplas pessoas trabalham em conjunto com vista à obtenção de um objectivo comum” –, o que por sua vez pressupõe a existência de normas e regras que visem o bom funcionamento do grupo (Wang, 2007, p. 2). As normas são padrões de comportamento normais que são relativamente estáveis e esperados pelos membros

do grupo. As normas no grupo são legítimas e socialmente partilhadas e influenciam a forma como os membros percebem e interagem uns com os outros, as decisões de abordagem e a resolução de problemas (Chatman & Flynn, 2001). Ou seja, as normas referem-se a comportamentos específicos dos membros do grupo e constituem o conjunto de comportamentos que são aceitáveis no grupo. Elas estabilizam e regulam os comportamentos ao fornecer linhas de orientação sobre os comportamentos aceitáveis e apropriados (Koehler, 2009).

As normas desenvolvem-se à medida que o grupo se desenvolve, isto é, podem ser alvo de modificação ao longo do tempo. À medida que os membros do grupo interagem, as experiências partilhadas formam a direcção das interacções futuras das normas (Chatman & Flynn, 2001).

As normas e regras organizacionais acabam por fomentar a cooperação ao fornecerem um conjunto de orientações que dirigem, definem e reforçam a comunicação adequada dos comportamentos. Quando todos os membros agem de acordo com as normas, um sentimento de confiança e cooperação nasce entre eles (Koehler, 2009). Assim, a existência de normas e regras pode ter efeitos positivos na confiança das pessoas, constituindo-se como um bom indutor da cooperação organizacional (Costa, et al., 2009).

As normas do grupo são regras informais que os grupos adoptam para regular e regularizar os comportamentos dos membros do grupo, no entanto, os grupos de trabalho, para além das normas informais criadas pelo próprio grupo na organização, também estão sujeitos às regras e princípios organizacionais da organização na qual estão inseridos. A organização também possui mecanismos de monitorização para garantir que os princípios e regras organizacionais são cumpridos, com benefícios para o comportamento normativo e sanções para o comportamento não normativo (Koehler, 2009). Esta existência de normas pode constituir-se como um elemento de inovação organizacional, assumida actualmente como uma vantagem estratégica na que respeita à sobrevivência e florescimento das organizações num contexto com mudanças constantes e desafiantes (Tjosvold & Yu, 2007, citado por Garção, 2010).

Assim, no geral, as normas em contexto dos grupos de trabalho acabam por exercer uma função dupla. Elas são formas de construir relações e condições de trabalho mais justas e respeitadoras entre indivíduos, organizações e sociedade e, simultaneamente, apresentam-se como constrangimentos aos comportamentos, na medida em que o limitam (Garção, 2010).

As organizações com uma ênfase excessiva nas regras organizacionais (e não nos princípios gerais organizacionais) podem-se tornar sufocantes e serem vistas como mecanismos de controlo. Até porque, segundo Dos Santos (2009a), os princípios gerais têm o poder de agregar pessoas em torno das situações, enquanto as regras detalhadas podem ser vistas como constrangimentos ao comportamento. Os indivíduos podem-nas sentir como uma pressão externa que os força a comportarem-se de acordo com as regras, o que os pode limitar, em que as pessoas fazem o que fazem porque há uma razão externa para o fazerem, não havendo espaço para a autonomia. O mesmo autor diz-nos ainda que este enfoque excessivo nas regras pode ter consequências ao nível do “locus de responsabilidade”. Há um movimento do locus de responsabilidade do interior para o exterior, logo a responsabilidade dos comportamentos é de fora e não do próprio indivíduo, uma vez que são impelidos a agir daquela forma. Esta acção tende a requerer uma contínua monitorização para verificar se está a ser seguida, o que terá impacto ao nível da confiança, que irá diminuir (Dos Santos, 2009a). Sendo a confiança baixa, isso terá naturalmente impacto na cooperação. Segundo Cartwright (2005), a confiança está no centro das relações de sucesso e é um antecedente da cooperação. Assim, Dos Santos (2009a) conclui que o ideal é haver um equilíbrio inteligente entre regras e a liberdade.

É neste sentido que se baseou esta dimensão do QCO. Pretendeu-se reflectir uma estrutura com uma forte presença de regras definidas e detalhadas, onde a cooperação pode acontecer mais devido a uma regulamentação prescritiva, e simultaneamente, a uma estrutura mais flexível e dinâmica, baseada na confiança e princípios gerais. Este último tipo de estruturas mais flexíveis são fruto das mudanças no mundo do trabalho que agora enfrentam uma maior competição e colaboração, sendo actualmente uma estrutura amplamente utilizada (Salas et al., 2008), em contraste com as estruturas organizacionais mais antigas, como é o caso do sector público (Garção, 2010).

Uma vez que o nosso estudo vai ser aplicado ao sector privado da Consultoria em Portugal, e sendo este tipo de organizações caracterizadas por serem consideradas estruturas mais flexíveis e dinâmicas, em nítido contraste com o sector público, é importante perceber como esta questão das regras, normas e princípios organizacionais se relacionam com a cooperação ao nível organizacional. De seguida abordaremos a questão da identidade e como esta pode delinear a cooperação.

2.2.2.1.3 Identidade: pessoal e social

O sentimento de identidade de um indivíduo pode ser definido como (i) a consciência que a pessoa tem dos seus valores, interesses, capacidades e planos; (ii) o grau de integração dos conceitos do *self* entre o passado, presente e futuro; e (iii) a extensão em que a pessoa se sente integrada ao longo do tempo. As transições de papel, a socialização, as etapas da vida, assim como a raça, cultura e história de vida, são factores críticos que facilitam o crescimento da identidade da pessoa. Há duas facetas no sentimento global que a pessoa tem de si mesma. A identidade pessoal refere-se àquelas qualidades na percepção do *self* que são únicas à pessoa. A identidade social vislumbra a porção da identidade global que deriva da pertença da pessoa a um dado grupo social, tais como o grupo de género ou o grupo racial ou ético (Karaevli & Hall, 2004).

Klandermans (2004) define identidade de uma outra forma e começa por dizer que “a identidade pode ser descrita sucintamente como um lugar na sociedade” (p. 406). As pessoas ocupam muitos lugares diferentes na sociedade – são estudantes, donas de casa, jogadores de futebol, políticos, etc. Alguns desses lugares são exclusivos, ou seja, ocupados por apenas um pequeno número de pessoas (e.g. os membros de uma equipa de futebol). Outros são inclusivos e incorporam um grande número de pessoas (e.g. Europeus). Todos estes diferentes papéis e posições que uma pessoa ocupa formam a sua identidade pessoal. Ao mesmo tempo, qualquer lugar que uma pessoa ocupa é partilhado com outras pessoas. Por exemplo, um estudante português partilha as características “ser estudante”, “ser português” e “europeu” com outras pessoas e isto são as chamadas identidades sociais.

Há assim dois pólos da mesma situação – em algumas circunstâncias da nossa vida, tendemos a definir-nos a nós próprios como únicos e diferentes de qualquer outra pessoa (identidade pessoal). Noutras circunstâncias, definimo-nos como membros de determinado grupo, ou seja, percebemos-nos como similares aos outros membros do grupo, partilhando os mesmos valores e objectivos (identidade social) (Catellani, 2004). A identidade é, assim, complexa e influenciada por uma série de factores. Erickson (1968, citado por Miranda, 2004) foi fundamental em ajudar as pessoas a compreender que a identidade individual está inserida em contextos sociais, culturais e históricos e muitos dos aspectos da sociedade influenciam como as pessoas se vêem a si próprias e, conseqüentemente, como desenvolvem as suas identidades.

A teoria da auto-categorização hipotetiza que um indivíduo pode agir como uma pessoa única (i.e. desempenhando a sua identidade pessoal), ou como membro de um grupo específico (i.e. desempenhando uma das muitas identidades de que ele depende em circunstâncias contextuais). Os factores contextuais podem trazer a identidade pessoal ou colectiva à tona (Klandermans, 2004). Assim, segundo Tajfel e Turner (1982, citado por Haslam & Ellemers, 2005) o auto-conceito do indivíduo pode ele próprio ser definido por um *continuum* que varia de uma definição do *self* em termos de identidade pessoal para uma definição em termos de identidade social.

Já a teoria da identidade social (Ashforth & Mael, 1989, citado por Liebkind, 2004) propõe que a parte social da identidade de cada um deriva dos grupos nos quais estamos inseridos. Ao comparar favoravelmente os atributos do nosso grupo com os grupos de fora, esta teoria sugere que uma pessoa adquire tanto um sentimento positivo de quem essa pessoa é e uma clara compreensão de como essa pessoa deve agir entre os membros do seu grupo e com os grupos de fora.

Este conceito de identidade leva-nos a aprofundar o tema, uma vez que o nosso trabalho ocorre ao nível da cooperação organizacional, vamos tentar perceber como a identificação ao grupo de trabalho e também à organização podem ser relevantes e ter impacto na cooperação entre os indivíduos. Para isso começaremos por abordar sucintamente as teorias de identidade social e auto-categorização por estas serem centrais a este tema.

2.2.2.1.3.1 Identidade social e auto-categorização

Tajfel foi o primeiro a introduzir o conceito de identidade social (o conhecimento do indivíduo de que ele pertence a certos grupos sociais em conjunto, com algum significado emocional e de valor para si próprio da sua pertença a esse grupo) e a mover-se das primeiras considerações sobre as percepções sociais e intergrupo para a consideração de como o *self* é conceptualizado nos contextos intergrupais: como um sistema de categorizações sociais que “cria e define o lugar de um indivíduo na sociedade” (Tajfel, 1972:293 citado por Hogg & Terry, 2000). A identidade social reside nas comparações sociais intergrupo que parecem confirmar ou estabelecer o favorecimento do grupo de pertença, numa avaliação distintiva entre o endogrupo e o exogrupo, motivada por uma necessidade subjacente de auto-estima.

Assim, a teoria da identidade social surge com Henri Tajfel (1981, citado por Alderfer & Sims, 2003) e foi subsequentemente desenvolvida por Marilyn Brewer (1995, Alderfer & Sims, 2003) e suas associadas. A formulação desta teoria foi principalmente desenvolvida pela técnica do grupo minimal usada nos laboratórios da psicologia social. Seguindo este procedimento os investigadores trouxeram participantes para o laboratório e designaram-nos aleatoriamente cada um para uma significativa categoria social ou membro de um grupo. Baseado neste tratamento sozinho, descobriu-se que os participantes discriminavam em favor do seu grupo de pertença e contra o grupo ao qual não pertenciam.

No entanto Tajfel (1974 citado por Hogg & Terry, 2000), rapidamente desenvolveu a teoria para especificar como as crenças acerca da natureza das relações entre grupos (status, estabilidade, permeabilidade, legitimidade) influenciam a forma com que os indivíduos ou grupos perseguem uma identidade social positiva. Assim, as pessoas tentam manter uma identidade social positiva (Tajfel & Turner, 1985, citado por Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) porque as identidades sociais positivas (1) criam oportunidades sociais auto-gratificantes, (2) aumentam o prestígio social, (3) facilitam a interacção social e (4) criam créditos sociais. Deste modo, relativamente à identificação organizacional, quando os membros constroem a imagem externa como atractiva – significando que eles acreditam que essa imagem tem elementos que os outros provavelmente valorizam – então a afiliação organizacional cria uma identidade social positiva (Tajfel, 1982, citado por Dutton, et al., 1994) que aumenta o nível de sobreposição entre a forma como um membro se define a si e à organização.

Turner e seus colaboradores (1987 citado por Hogg & Terry, 2000) pegaram na teoria da identidade social e estenderam-na para o desenvolvimento da teoria da auto-categorização, que especifica em detalhe como a categorização social produz uma despersonalização baseada em protótipos do *self* e outros e, assim, gera o fenómeno de identidade social.

Deste modo, a teoria da auto-categorização propõe que quanto mais as pessoas se identificam com uma categoria, mais elas estão preparadas para empregar uma categoria social na sua auto-definição. A identificação com um grupo torna as pessoas mais preparadas para agir como membros desse grupo, surgindo comportamentos como o comportamento normativo e estereotipado, etnocentrismo, atitudes positivas do grupo de pertença e coesão, cooperação e altruísmo, emoções contagiantes e empatia, comportamento colectivo, partilha de normas e influência

mútua. Esta afirmação refere-se, claro, à força da identidade (Hogg & Terry, 2000). A literatura sobre a identidade social tende a negligenciar que as identidades no mundo real variam na sua intensidade. Identificar-se mais ou menos fortemente com um grupo pode fazer uma grande diferença. Além disso, as identidades fortes podem ser menos afectadas pelo contexto. Neste sentido, espera-se que uma identidade forte irá tornar mais provável que as pessoas ajam em nome do seu grupo. Uma forte identificação com o grupo aumenta a probabilidade da participação da acção colectiva tendo em vista o benefício do grupo (Klandermans, 2004). Assim, reportando ao âmbito organizacional, quanto mais os colaboradores se identificarem com o seu grupo de trabalho, mais participação irão ter tendo em conta o benefício do grupo.

Salas, Sims e Klein (2004) têm demonstrado que a identificação à equipa de trabalho, assim como outros factores (e.g. orientação, compromisso e confiança) é importante para a eficácia das equipas de trabalho e promove o desempenho geral da organização. Também Polzer (2002) refere que a identificação ao grupo promove a cooperação e o compromisso e reduz o medo de exploração.

De seguida iremos abordar o conceito de colectivismo e individualismo. Apesar, de já ter sido ligeiramente abordado no tema da cooperação cooperativa versus voluntária, pretendemos agora simplesmente situar este tema no seio da identidade e de como pode influenciar a cooperação organizacional.

2.2.2.1.3.2 Colectivismo vs individualismo

Embora esta distinção de culturas não seja um objectivo do presente trabalho, é importante perceber esta vertente da identidade, pois os indivíduos destas diferentes culturas têm traços mais ou menos cooperativos que poderão ser pertinentes de compreender, de forma a emoldurar o contexto do desenvolvimento do QCO (Garção, 2010).

As culturas individualistas, tais como as encontradas nas sociedades ocidentais, são definidas por certas tendências. Primeiro, as pessoas nas culturas individualistas vêem o *self* como independente dos grupos, enquanto as pessoas nas culturas colectivistas (e.g. como a encontradas na Ásia, América Latina, e na maioria das sociedades tradicionais) vêem o *self* como um aspecto de um ou mais grupos. Isto implica que nas culturas colectivistas, os objectivos do endogrupo tendem a dominar sobre os objectivos pessoais – as normas do endogrupo são ligeiramente mais importantes que as atitudes pessoais e as relações comuns tendem a ser mais

importantes que as relações baseadas no ganho pessoal. Tais diferenças resultam em diferentes definições do endogrupo e dos exogrupos e em diferentes pressões para a conformação às normas do endogrupo (Liebkind, 2004).

Polzer (2002) sumariza as culturas e os indivíduos das culturas individualistas-colectivistas. As pessoas de culturas individualistas tendem a comportarem-se de forma a alcançar as suas necessidades individuais, mas colocam relativamente pouca utilidade nos resultados dos outros. Os indivíduos são percebidos como autónomos. As pessoas de culturas colectivistas, em comparação, enfatizam os resultados dos outros na organização juntamente com os seus próprios. Os indivíduos são percebidos como membros interdependentes dos grupos (Polzer, 2002).

Assim, os grupos colectivistas são grupos em que os membros trabalham em conjunto através do alcance de objectivos colectivos. Logo, pode-se esperar que haja mais cooperação entre os colectivistas do que entre os individualistas. De facto, esta generalização tem alguma validade para os teóricos que têm demonstrado que os colectivistas, em comparação com os individualistas, gostam mais de trabalhar em conjunto, são mais cooperativos e menos “inclinados” para si próprios (Chen, et al., 1998). Isto vai ao encontro do relatado por Triandis (2001, citado por Liebkind, 2004) que argumenta que a identidade social nos colectivistas é mais central e saliente do que nos individualistas.

A investigação sugere que a cooperação está geralmente associada com a eficácia da equipa. Por exemplo, Wagner (1995 citado por Kozlowski & Bell, 2003) relatou que os individualistas são menos aptos e os colectivistas mais aptos a se comportarem cooperativamente. O autor também descobriu que o individualismo-colectivismo modera as relações entre o tamanho do grupo, identificabilidade, e cooperação, de tal forma que o tamanho do grupo e a identificabilidade tem grandes efeitos na cooperação dos individualistas do que o efeito que tem nos colectivistas.

Um estudo de Chatman e Barsade (1995) mostrou que os sujeitos cooperativos nas culturas colectivistas foram classificados, pelos seus colegas, como os mais cooperativos. Investigadores sugerem que as pessoas cooperativas podem ajustar mais o seu comportamento do que as pessoas individualistas a acomodarem-se às normas cooperativas ou individualistas em diferentes contextos sociais. As pessoas individualistas podem ter uma capacidade limitada para desempenhar papéis cooperativos.

Finalmente, as investigações inter-culturais ajudam a explicar porque as pessoas com disposição para cooperar são mais responsivas às culturas

organizacionais do que os individualistas. Os membros de sociedades colectivistas e individualistas têm objectivos e percepções significativamente diferentes das normas. Os membros de sociedades individualistas estão mais satisfeitos pelas actividades que requerem os alcances individuais e preenchimento dos objectivos de auto-interesse. Pelo contrário, os membros de sociedades colectivistas ganham satisfação da acção colectiva e do preenchimento dos objectivos de grupo e estão dispostos a subordinar os seus objectivos pessoais aos objectivos do grupo (Triandis, et al., 1985; Diener & Diener, 1995, citado por Chatman & Barsade, 1995). Estas perspectivas desenham uma figura de que as pessoas com disposição para cooperar estão motivadas para compreender e apoiar as normas sociais do grupo, estão satisfeitas pela interacção do grupo e esperam um comportamento cooperativo dos outros – mas são capazes de responder de forma individualista se os outros iniciam tal comportamento. Pelo contrário, as pessoas individualistas estão mais preocupadas com as suas atitudes e objectivos pessoais, esperam que os outros se comportem de forma similar e são menos flexíveis nas suas respostas aos comportamentos dos outros. A combinação das suas orientações com vistas aos seus auto-interesses e a sua falta de comportamento cooperativo, mesmo em resposta ao comportamento cooperativo dos outros, sugere que as pessoas individualistas irão mostrar menos adaptação ou comportamento cooperativo, em resposta às exigências de uma cultura organizacional colectivista do que as pessoas cooperativas (Chatman & Barsade, 1995).

Seguidamente abordaremos a identidade focada ao nível organizacional e a identificação universal. Fazendo estes conceitos parte das dimensões do nosso instrumento, é importante perceber como a cooperação se pode conceptualizar nestas formas de identificação.

2.2.2.1.4 Identidade organizacional e identificação universal

Turner (1982, citado por Haslam & Ellemers, 2005) argumentou que a identidade social permite efectivamente que o comportamento intergrupo ocorra. Assim podemos referir que a identidade social é o mecanismo cognitivo que torna o comportamento do grupo possível. Aplicando esta ideia ao domínio organizacional, podemos argumentar que a identidade organizacional é o que torna o comportamento organizacional possível.

As organizações são grupos internamente estruturados que estão localizados em complexas redes de relações intergrupo caracterizadas por diferenciais de poder, status, e prestígio. A vários níveis, as pessoas derivam parte da sua identidade e sentido do *self* das organizações ou grupos de trabalho aos quais pertencem. De facto, para muitas pessoas a sua identidade profissional e/ou organizacional pode ser mais abrangente e importante do que as identidades atribuídas com base no género, idade, etnicidade, raça ou nacionalidade (Hogg & Terry, 2000).

Uma pessoa está fortemente identificada com uma organização quando (1) a sua identidade como membro organizacional é mais saliente que as identidades alternativas, e (2) o seu auto-conceito tem muitas das mesmas características que ele acredita que define a organização como um grupo social (Dutton, et al., 1994).

Assim, de um modo geral podemos definir a identidade como, essencialmente, o conjunto de crenças ou significados que respondem à questão “Quem sou eu?” (Mead, 1934 citado por Foreman & Whetten, 2002), ou no caso de uma organização “Quem somos nós?”. A identidade organizacional tem sido combinada com a teoria da identidade social para lançar luz no processo pelo qual os indivíduos se identificam com as organizações. Começando com a síntese influencial de Ashforth e Mael’s (1989 citado por Foreman & Whetten, 2002), uma série de investigadores têm empregado as conexões entre identidade e identificação para explicar uma variedade de processos e comportamentos organizacionais, incluindo a cooperação e os comportamentos de cidadania organizacional, as práticas de controlo e o compromisso.

Um factor que pode influenciar a cooperação nas organizações é a extensão em que os indivíduos se identificam com a sua própria organização. Porque a organização de trabalho é um grupo primário que forma uma identidade social nuclear para muitas pessoas, os investigadores organizacionais têm realçado a identificação organizacional como uma instância particularmente relevante da identificação ao grupo (Polzer, 2002).

Tajfel e Turner (1985, citado por Dutton, et al., 1994), Ashforth e Mael (1989 citado por Dutton, et al., 1994) descrevem a identificação organizacional como um processo da auto-categorização. Eles propuseram que a identificação organizacional se fortalece quando os membros se categorizam a si próprios num grupo social – neste caso, a organização – que tem atributos distintivos, centrais e estáveis. Assim, à medida que os membros se identificam mais fortemente com a organização, as suas crenças acerca da organização irão tornar-se mais positivas. Do mesmo modo, os

membros que se identificam fortemente com a organização irão mais provavelmente, por exemplo, acreditar que a organização produz resultados viáveis. Adicionalmente, ao afectar das crenças, uma identificação organizacional forte afecta comportamentos. As pessoas estão motivadas para manter uma consistência entre as suas auto-percepções e comportamentos, e aqueles que fortemente se identificam com a organização procuram mais contacto com a organização (Dutton, et al., 1994).

A teoria da auto-categorização, em cima explicada, propõe que as pessoas se podem categorizar a si e aos outros em vários níveis de abstracção (dimensão vertical da identidade) dos quais os mais evidentes serão o nível supra-ordenado da humanidade (o eu como humano), passando por níveis intermédios de endogrupo/exogrupo (identidade social), até ao nível subordinado do eu como entidade única, distinta de outros membros do endogrupo (identidade pessoal) (Cameira, 1997).

É esta identidade supra-ordenada que aqui nos interessa realçar. A auto-categorização ocorre, não só ao nível da identidade pessoal e social, mas também ao nível da identidade humana, supra-ordenada, que corresponde à acentuação de semelhanças entre todos os humanos e acentuação de diferenças entre os humanos e outras espécies (Dos Santos, 2000). Isto é, os indivíduos percebem-se como tendo uma identidade singular e única, e ao mesmo tempo como pertencentes a vários grupos diferentes, e ao mesmo tempo, como membros de uma entidade supra-ordenada, que representa a humanidade em geral, o que conduz a uma maior percepção de inclusividade e de semelhança (Cameira, 1997).

Relativamente aos efeitos desta identidade supra-ordenada na cooperação, Hornsey e Hogg (2000 citado por Vala & Lima, 2002) afirmam que é possível conseguir relações mais cooperativas entre grupos quando as identidades grupais específicas e, simultaneamente, uma pertença supra-ordenada, são tornadas salientes do que quando se salienta apenas a identidade comum. Segundo Dos Santos (2000), “a cooperação é favorecida pela existência de uma identidade supra-ordenada que inclua, não apenas os cooperantes mas também outras pessoas” (p. 361). O seu estudo mostrou que os participantes referiram como salientes, na situação de cooperação, identidades desse nível de auto-categorização, portanto, é importante perceber, como esta identidade supra-ordenada se relaciona com a cooperação no presente trabalho. “A identidade nas suas diferentes manifestações integra a necessidade do indivíduo estender o conceito de cooperação até à sociedade mais vasta, sentindo que o seu exercício profissional em determinada organização contribui

para o trabalho conjunto conseguido pela sociedade como um todo” (Garção, 2010, p. 59).

2.2.3 A aplicação do QCO ao contexto público: resultados obtidos

Os resultados obtidos com este primeiro estudo da aplicação do QCO ao contexto público, da autoria de Elizabete Garção (2010), mostraram uma estrutura final diferente da inicial. Apesar de ter demonstrado ser um questionário multidimensional, orientado para o contexto organizacional, os resultados mostraram uma estrutura final de três dimensões, que englobaram os sete conceitos iniciais.

As dimensões finais, são as que vão ser apresentadas de seguida.

2.2.4. A versão final do QCO

2.2.4.1 Dimensão 1 – Cooperação configurada por regulamentações formais

Esta dimensão inclui os núcleos conceptuais das regras detalhadas e dos princípios gerais, sob a forma de cooperação por regras e cooperação por princípios.

A permanência desta dimensão sustenta a premissa de que a “existência de regras é crucial à estruturação e manutenção do exercício profissional (Opp, 2002, citado por Garção, 2010). Os resultados demonstram o valor das regras ao convergirem com a noção de Beltrán (1988, citado por Garção, 2010) de que a cooperação é possível através do estabelecimento da forma como se irá realizar.

2.2.4.2 Dimensão 2 – Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si

Esta segunda dimensão engloba os conceitos anteriores de identidade pessoal (singularidade contributiva), identidade social e interdependência.

A interdependência revelou-se imprescindível para que se verifique a tendência cooperativa. A inclusão destes três conceitos numa única dimensão vai de encontro, precisamente, ao conceito de interdependência, enquanto conceito relacional. Aliada aos conceitos de identidade pessoal e social, que se mostrou um conceito (identidade) crucial no estudo da cooperação organizacional, forma a segunda dimensão.

2.2.4.3 Dimensão 3 – Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares

Esta dimensão evidencia a orientação pessoal do indivíduo para dar o seu contributo à sociedade, através do exercício da sua actividade profissional, sendo isto potenciador de bem-estar. É a noção de comunidade que é destacada nesta terceira dimensão.

Assim, nesta dimensão valoriza-se a combinação da identidade social e da identidade pessoal, sob a forma de singularidade contributiva, no acto cooperativo, “repercutindo-se numa mais-valia para o objectivo maior de ser útil à sociedade em geral” (Garção, 2010, p. 99).

Após este primeiro estudo com o QCO, e tendo este sido conduzido no sector público, importa agora perceber as diferenças entre sector organizacional público e privado, pois sendo contextos diferentes, poderão ter diferentes impactos ao nível da cooperação. É nesse sentido, que de seguida, iremos apresentar as diferenças entre estes dois contextos.

2.3 Aplicação do QCO

2.3.2 Sector público vs Sector privado

Qualquer organização, quer seja do sector público ou privado, apresenta determinadas características que a tornam única e ao mesmo com aspectos em comum a outras organizações do mesmo sector ou ramo (DeNisi, 2004). As organizações públicas têm características e modos de trabalhos e operacionalização distintos do sector privado. As grandes mudanças tecnológicas e as pressões competitivas em que as organizações se vêem têm ditado a natureza do trabalho nas diversas organizações. Há cada vez mais uma implementação de estruturas baseadas nas equipas de trabalho, onde a autonomia, conhecimento e complexidade são exigidas (Morgeson & Campion, 2003). No entanto, estas mudanças ao nível organizacional suscitaram mais desenvolvimentos em algumas organizações, como as do sector privado, do que em outras organizações, como as do sector público. Para além de haver características singulares de cada sector, as empresas do sector público não são tão facilmente mudadas tendo em conta o seu carácter público, e por

isso, sujeitas a uma formalização e centralização às quais não se pode fugir (Schaeffer & Loveridge, 2002).

Esta estrutura organizacional tem consequências ao nível de várias características do trabalho. Por exemplo, Pierce e Dunham (1978 citado por Morgeson & Campion, 2003) descobriram que a formalização e a centralização estão negativamente relacionadas com a autonomia, variedade, feedback e identidade. Similarmente, Rousseau (1978 citado por Morgeson & Campion, 2003) descobriu relações negativas entre aspectos da estrutura departamental (tamanho, centralização e formalização) e as características do trabalho e satisfação.

Como se pode perceber há diferenças entre o sector público e o privado, na sua estrutura e operacionalização, o que terá naturalmente impacto nos colaboradores e, conseqüentemente na cooperação. Segundo Schaeffer e Loveridge (2002), cada sector tem diferentes missões. As diferenças nas missões de cada um estão também reflectidas na forma em que cada organização é financiada pelo governo, assim como diferenças ao nível burocrático, entre organizações hierárquicas e mais horizontais com estruturas de tomada de decisão mais flexíveis.

Para manter a confiança dos cidadãos, as organizações públicas têm de ser responsivas às necessidades e interesses de todos os cidadãos e devem providenciar oportunidades para que os cidadãos tenham parte nos processos de tomada de decisão. Assim, as decisões feitas em domínio público e todo o processo, é normalmente lento e alvo de interesses em competição. Por outro lado, os executivos de organizações privadas, normalmente, respondem apenas aos seus proprietários ou *stakeholders* ou, em alguns casos, a outros *stakeholders* (colaboradores, accionistas, comunidades onde as suas propriedades estão implantadas, etc.). As decisões podem, normalmente, ser feitas sem serem escrutinadas pelo público, embora, em alguns casos, haja repercussões tais como acções de protesto ou boicotes. Pelo contrário, as decisões importantes no sector público são, normalmente, discutidas num fórum aberto e alvo de intenso escrutínio pela imprensa, grupos de interesse e cidadãos privados. O facto de estarem expostos ao escrutínio intenso do público pode reduzir a força dos executivos do sector público. A capacidade do sector privado para manter discussões a portas fechadas, leva a que os líderes deste sector sejam alvo de um escrutínio similar até que uma decisão seja implementada (Schaeffer & Loveridge, 2002).

Outra diferença significativa entre o sector público e o privado são os poderes especiais de organizações governamentais. Ao contrário do sector privado, que

assenta na persuasão, o sector público pode forçar o cumprimento dos seus planos. A lei e as políticas relacionadas, quando seguidas, trabalham para garantir que as decisões importantes governamentais são feitas no sector público e são alvo de orientações para garantir a justiça, porque os poderes de coerção podem facilmente ser abusados. Esta troca de informações e a sua transparência estão em claro contraste com a tomada de decisões no sector privado, em que as empresas de negócios são relutantes em partilhar a informação que pode ser usada pelos seus concorrentes. Esta relutância por parte do sector privado em partilhar as informações relativas ao negócio e a obrigação legal do sector público em tornar a informação pública pode levar a uma tensão na prática de desenvolvimento económico (Schaeffer & Loveridge, 2002).

O sector público pode também ser menos vulnerável a riscos financeiros que as organizações privadas devido à sua isenção de certas formas de responsabilidade jurídica. Mesmo quando os governos podem ser responsabilizados, a extensão da sua responsabilidade financeira é, muitas vezes, limitada. Além disso, a sua fonte de receitas é mais estável devido à dependência dos impostos. No sector privado, pelo contrário, os clientes podem ser volúveis. O produto de topo de hoje pode ser um inventário indesejado amanhã. Enquanto no sector público, os cidadãos têm que pagar os seus impostos todos os anos, mesmo que gostem dos serviços que recebem ou não (Corneo & Rob, 2003).

Estas diferenças ao nível dos factores estruturais podem ter efeito nas reacções ao trabalho. Assim, por exemplo, organizações que são altamente descentralizadas, ao contrário do sector público, provavelmente, têm um tipo de trabalho que permite uma atitude mais autónoma. Esta autonomia e variedade têm impacto ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores (Morgeson & Campion, 2003).

Um estudo de Tenopyr (2004) mostra que o sector público tem mais problemas ao nível da selecção e recrutamento. Muitos dos testes usados no sector público são baseados no conteúdo, e grande parte da jurisprudência sobre a discriminação no local de trabalho foi gerada no sector público. Particularmente, a selecção de candidatos para o sector público passa por uma série de regras legais e rígidos requisitos de selecção. Para o sector privado os candidatos têm, normalmente, mais opções nos procedimentos de selecção e, conseqüentemente, podem fazer ajustes no processo de selecção quando são levantadas questões acerca da discriminação no trabalho.

Por outro lado, Stewart & Barrick (2004) dizem-nos que algumas organizações requerem elevados níveis de cooperação pois estão estruturadas com controlos substanciais hierárquicos e integração extensiva, como é o caso do sector público. Outras organizações colocam maior ênfase nas contribuições únicas dos indivíduos e estão estruturadas com elevados níveis de autonomia e diferenciação extensiva, e assim aumentando a competição entre indivíduos, como o caso do sector privado.

Dadas estas diferenças de estrutura e características do trabalho do sector privado e público, é assim, então, pertinente, aplicar o QCO ao contexto privado para verificar como ele se comporta e se emergem as mesmas dimensões de cooperação que emergiram para o sector público. Estas diferenças têm, naturalmente, impacto ao nível dos colaboradores e mais, precisamente, ao nível da cooperação, pois a organização na qual estão inseridos pode, ela própria, favorecer ou inibir o comportamento cooperativo, podendo este se manifestar com mais ou menos intensidade.

2.4 Pertinência do estudo

As organizações são constituídas por pessoas e são elas que movem toda uma complexa rede de acções, esforços e energia para alcançar determinado objectivo, e levar ao sucesso da organização. Sendo as pessoas o recurso-chave para o desenvolvimento de uma organização, a cooperação entre os colaboradores reveste-se de enorme importância para o sucesso das organizações.

A cooperação é definida como um grupo de indivíduos que agem em conjunto para um objectivo comum e as organizações que a enfatizam, segundo vários estudos, têm, normalmente, melhor qualidade de trabalho (Beersma, et al., 2003), maior desempenho e eficiência nas equipas (Kariger, 2003; Kozlowski & Bell, 2003; Costa, et al., 2009), mais compromisso (Salas, et al., 2004), confiança (Cartwright, 2005; Weber, et al., 2005) e coesão entre colaboradores (Axtell, Fleck & Turner, 2004; Ashkanasy & Ashton-James, 2010; Hogg & Terry, 2000), atitudes mais positivas entre membros (Jex, 2002;), grande partilha de informação (Argyle, 1991; Motowidlo, 2003) e os colaboradores preocupam-se mais com os outros (Chen, et al., 1998; Lucas & Diener, 2003) e com o bem-estar do grupo (Chatman & Flynn, 2001; Jehn & Bendersky, 2003). Neste sentido, e tendo em conta os benefícios que pode trazer para as organizações, a cooperação torna-se um aspecto a ter em conta.

Mas o que nos leva a cooperar com alguém? Segundo os teóricos da sociologia, nós devemos cooperar porque é socialmente ótimo que o façamos (Gillinson, 2004). Enquanto seres humanos, nós cooperamos com os nossos familiares, nós cooperamos de acordo com as normas que nos são passadas, nós cooperamos quando os outros também fazem o mesmo, ou quando acreditamos que seremos retribuídos, e por fim, também cooperamos quando julgamos que as outras pessoas não o vão fazer.

No contexto organizacional, a cooperação é uma ferramenta que permite que os objectivos sejam alcançados. Também neste contexto, os indivíduos cooperam porque se identificam com a organização, porque se identificam com o grupo de trabalho, porque as pessoas têm confiança umas nas outras, porque sabem que têm de o fazer para o bom desempenho das tarefas organizacionais (Gillinson, 2004).

É neste sentido que o presente trabalho tem toda a legitimidade e pertinência em ser realizado. Tendo em conta todos os benefícios já referidos para a organização e mesmo para o próprio indivíduo, torna-se importante perceber como a cooperação se apresenta no contexto privado das Consultorias. Uma vez que um primeiro estudo já foi levado a cabo no sector público das Câmaras Municipais, com resultados bastante satisfatórios, será importante agora perceber como o Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) se comporta em contexto privado.

De seguida será apresentado todo o estudo empírico, com a descrição do método e a apresentação dos resultados.

Capítulo 3 – Estudo Empírico

O presente capítulo pretende escrutinar todo o estudo que foi levado a cabo. Deste modo, começaremos por explicar no método como se processou toda a investigação.

Como a nossa amostra é relativa ao sector da consultoria organizacional, vamos tentar caracterizar este sector de actividade, evidenciando as características e métodos de trabalho desta população, para que consigamos ter uma compreensão mais profunda de como a cooperação pode operar neste contexto.

Por fim, passaremos à apresentação do tratamento estatístico dos dados e da estrutura final obtida com este estudo.

3.1. Método

3.1.1 Amostra

Esta investigação, tal como já referido anteriormente, é parte integrante de uma investigação mais abrangente, no âmbito do tema “Cooperação e Gestão do Conhecimento”, realizada por uma equipa de investigadores da qual fazem parte docentes e alunos da Universidade de Évora e de Coimbra. Um primeiro estudo foi aplicado a funcionários do sector público, mais precisamente dos departamentos de Atendimento e Urbanismos das Câmaras Municipais de Portugal Continental. Com base nesses resultados, pretende-se agora saber como o questionário QCO se comporta em outros meios, como o sector privado da Consultoria Empresarial.

Deste modo, os participantes deste estudo foram os colaboradores do sector da Consultoria Empresarial de Portugal Continental. Foram realizados contactos às várias empresas, tendo este contacto sido feito de forma aleatória, mas tendo como intuito o de abarcar o maior número possível de empresas desde o Norte ao Sul do País. Dentro do sector da consultoria empresarial, todo o tipo de especialidade foi considerado à excepção da Consultoria de Recurso Humanos. Este ramo não foi considerado para este estudo devido à imposição específica dos investigadores deste projecto abrangente da “Cooperação e Gestão do Conhecimento”. De acordo com o definido pela equipa de investigação, para o presente estudo, teriam que se obter, pelo menos, 300 questionários para o estudo das qualidades psicométricas do QCO. A amostra de 300 participantes baseia-se na premissa de que este número é

considerado válido em “estudos de validação de instrumentos psicométricos, nomeadamente quando se trata de construtos multidimensionais ou de natureza complexa, como acontece com a cooperação organizacional” (Garção, 2011, pág. 72).

Em cerca de 40 empresas contactadas do ramo da consultoria empresarial, recolheu-se um total de 343 questionários, sendo que destes foram rejeitados 19 por não estarem convenientemente respondidos, por estarem incompletos ou não aceitáveis. Assim, resultou um total de 324 questionários.

No final do questionário, algumas questões biográficas eram colocadas apenas com vista a um estudo descritivo da amostra. Deste modo, pelo estudo descritivo (Anexo A), e relativamente à caracterização da amostra, pode-se observar na tabela 1 (Distribuição da amostra por sexo) que esta é constituída por 134 mulheres (41,4%) e por 189 homens (58,3%).

Tabela 1: Distribuição da Amostra por Sexo

	Frequência	Percentagem
Feminino	134	41,4
Masculino	189	58,3
Não respondeu	1	,3
Total	324	100,0

Do total da amostra, como se pode ver na Tabela 2 (Distribuição da amostra por idade), 186 participantes têm idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos (57,4%), e 107 respondentes com idades compreendidas entre os 35 e os 49 anos (33%).

Tabela 2: Distribuição da Amostra por Idade

	Frequência	Percentagem
18-24 anos	23	7,1
25-34 anos	186	57,4
35-49 anos	107	33,0
50-64 anos	7	2,2
Não respondeu	1	,3
Total	324	100,0

Relativamente às habilitações académicas, 195 respondentes têm uma licenciatura (60,2%), e 69 (21,3%) possuem um mestrado/doutoramento, como se pode ver na Tabela 3 (Distribuição da amostra por habilitações). Do total da amostra também se

pode verificar (Tabela 4 – Distribuição da amostra por tempo de trabalho na organização) que 178 respondentes estão na empresa há 1-5 anos (54,9%), e apenas 40 respondentes estão na empresa há mais de 10 anos (12,3%).

Tabela 3: Distribuição da Amostra por Habilitações

	Frequência	Porcentagem
Entre 10º e 12º ano de escolaridade	25	7,7
Bacharelato	34	10,5
Licenciatura	195	60,2
Mestrado / Doutoramento	69	21,3
Não respondeu	1	,3
Total	324	100,0

Tabela 4: Distribuição das Amostra por Tempo de Trabalho na Organização

	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	55	17,0
Entre 1 e 5 anos	178	54,9
Entre 5 e 10 anos	50	15,4
Mais de 10 anos	40	12,3
Não respondeu	1	,3
Total	324	100,0

De seguida vai-se proceder a uma breve caracterização do sector da Consultoria Empresarial, alvo deste estudo das qualidades psicométricas do QCO.

3.1.2 Caracterização do sector de actividade

Segundo Donadone (2003), o sector da consultoria organizacional tem-se afirmado como um sector de destaque, apresentando-se como um dos sectores mais dinâmicos do período. Com as suas sedes situadas nas grandes e mais importantes cidades do mundo, as consultorias apresentam um lucro e crescimento que tem chamado a atenção no mundo empresarial. Deste modo, as empresas de consultoria despontam como um dos elementos de difusão e introdução de novos arranjos organizacionais, influenciando e, em muitos casos, direccionando a agenda de possíveis formatos organizacionais. Devido à falta de estudos e dados relativos a este

sector de actividade, que pouco nos revelam, importa, então, perceber as origens dos processos destas empresas e caracterizar a sua estrutura.

Para entender o processo de formação das empresas de consultoria que aparecem em destaque no cenário actual, é necessário recuar ao final do século XIX e início do século XX, pois é sensivelmente neste período que surgem as empresas que, posteriormente, por meio de fusões e aquisições, se consolidam como pólos dominantes do espaço de consultoria mundial. De entre os principais locais de origem destas empresas, destacam-se a Inglaterra e os Estados Unidos, sendo este último o que mais empresas contém do sector – de acordo com um estudo de Coget (1999, citado por Donadone, 2003) de entre as dez maiores empresas do sector, seis têm origem americana, duas têm origem na fusão de firmas inglesas e americanas, uma tem origem inglesa e somente a francesa *Gemini Consulting* não é originária desses países.

Assim, a primeira fase do desenvolvimento das consultorias está relacionada com o crescimento do tamanho e complexidade das organizações industriais dos Estados Unidos. Tal acontecimento trazia consigo inúmeras possibilidades para a actuação de agentes externos detentores de conhecimento específico (engenheiros, advogados, contabilistas, etc.) para auxiliar na resolução de problemas originados no processo de expansão das empresas. Neste período de expansão, as empresas procuravam auxílio técnico (McKenna, 1995). Podemos referir que talvez o primeiro consultor de sempre terá sido Frederick Taylor com o impacto da Gestão Científica durante a primeira parte do século XX. Para Taylor, a emergência da Gestão Científica significou um grande conjunto de sucesso profissional e notoriedade. Taylor trabalhou para várias organizações, trabalhando por conta própria e tornando-se, deste modo, um dos primeiros consultores de gestão. Muitas organizações contratavam-no para as ajudarem a implementar os Princípios da Gestão Científica (Kanigel, 1997, citado por Jex, 2002).

Diante desta crescente exigência e das novas regulamentações aplicadas às empresas, os diversos agentes envolvidos procuravam oferecer serviços que pudessem incluir várias especialidades, dando origem ao denominado *Management Engineering* (McKenna, 1995). Muitas vezes estas empresas eram contratadas pelos Bancos para orientar as suas companhias clientes sobre aspectos organizacionais e de contabilidade, bem como para serem utilizadas como salvaguardas externas para os interesses dos investidores. Os bancos utilizavam serviços internos e externos de engenheiros, contabilistas e advogados, com o intuito de avaliar o desempenho, a

organização e as possibilidades de sucesso no financiamento, na compra ou na fusão de empresas. Os bancos, por meio da contratação de uma variedade de serviços que incluíam orientação sobre a gestão, planeamento e controlo da empresa, e que tinham como missão a reputação do próprio estabelecimento financeiro, desempenharam um papel que encontraria semelhança apenas nas décadas seguintes, com a formação das empresas de consultoria (Donadone, 2003).

A nova legislação que se começou a fazer sentir na década de 1930, após o *crash* da Bolsa de Valores de Nova Iorque, veio reconfigurar a actuação dos bancos e teve importantes consequências para o formato que as consultorias iriam assumir a partir daquele momento. Os bancos comerciais não poderiam actuar mais em actividade como seguros, ramos imobiliários ou actividades de consultoria, o que os forçou, pelas leis do Estado a contratar empresas externas para a análise de falência ou das perspectivas de crescimento de determinada organização. Relativamente aos bancos de investimento, estes não eram proibidos de realizar consultorias; no entanto, não poderiam utilizar os seus quadros internos de engenheiros e técnicos especializados, ou a combinação destes, representada pelo *Management Engineering* para validar os seus empréstimos ou nas avaliações de empresas (Donadone, 2003).

Este novo cenário incentivou a um rápido aumento do número de auditores independentes e a um crescimento na institucionalização das consultorias organizacionais. Se nos anos 20, as consultorias independentes viviam à sombra dos contabilistas, engenheiros e restantes quadros internos dos estabelecimentos financeiros e companhias locais, e eram responsáveis pelo uso destes profissionais na análise de problemas específicos, nos anos 30, grandes corporações como a *Union Carbide*, a *Johnson Wax* e a *Sears*, passaram a contratá-las para analisar problemas relacionados a estratégia empresarial, novas formas de estrutura organizacional e performance financeira (McKenna, 1995).

A Segunda Guerra Mundial aparece como outro importante elemento na constituição do mercado de consultorias. Durante o conflito, o governo americano contratou, em grande número, consultores para reorganizar as formas de gestão das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte à crescente expansão da administração governamental, motivada pelo esforço de guerra. Esta utilização de consultores trouxe consigo a possibilidade de abertura do sector público à actuação das empresas de consultoria. A criação, pelo Congresso Americano, da *Hoover Commission*, com o objectivo de coordenar forças e tarefa, representam de forma emblemática o inter-relacionamento dos dois sectores, e foi responsável pela

reorganização do sector público americano (Donadone, 2003). Esta comissão teve um importante papel na inserção e legitimação das consultorias no sector público. Deste modo, abria-se aos consultores, um dos principais mercados de actuação.

Assim, deparando-nos sobre o período de entre o aparecimento das primeiras firmas e os anos quarenta, podem-se identificar dois processos, inter-relacionados, que aparecem como características estruturais da formação do mercado de consultoria. O primeiro é o processo de legitimação dos consultores como alternativa possível na análise e gestão das organizações privadas ou públicas. Graças às mudanças na legislação relativa a impostos e à normalização das relações entre o sector financeiro e empresas, os consultores percorreram um interessante caminho, surgindo como auxílio externo para problemas específicos e, depois, ganhando o status de alternativa fiável e legítima na análise do desempenho das empresas. O segundo processo, intrinsecamente ligado aos mecanismos para a obtenção de legitimidade pelos consultores, está relacionado com as transformações do espaço contabilístico, provocadas pelas mudanças nas leis referentes aos impostos e às formas de relacionamento entre o sector financeiro e o empresarial. Estas transformações iriam tornar a utilização de conhecimentos contabilísticos elemento central do trabalho dos consultores deste período (Moura, Feitosa & Souza, 2009).

O formato do espaço de consultoria que emergiu neste período reflectia a importância da questão contabilística. De um lado, as *Accounting Firms*, cuja principal característica era a auditoria contabilística e a orientação sobre questões jurídicas, e, mais amplamente, relacionada à gestão de empresas. Este arranjo organizacional serviu de matriz para o desenvolvimento, nas décadas seguintes, das empresas de consultoria que actuam no mercado mundial: a *Pricewaterhouse, Coopers & Lybrand, Deloitte, Arthur Young, Ernst & Ernst, Arthur Andersen, Touche e Peat Marwick*. No outro pólo do mercado de consultoria, surgiram as empresas não relacionadas às *Accounting Firms*, entre as quais se destacavam a *Mckinsey* e a *Booz-Allen & Hamilton*. Embora não pertencessem às *Accounting Firms*, estas consultoras eram importantes ao nível da questão contabilística para a sua estruturação. Um exemplo mais emblemático é a trajectória da *Mckinsey* que foi fortemente influenciada pela sua actuação na elaboração de análises de saúde financeira das empresas (Donadone, 2003).

Esta separação entre as consultorias originárias das *Accounting Firms*, ou das empresas especializadas em estratégias, abre um espaço de diferenciação no mercado de consultoria que, nas décadas seguintes, constituiria pólos antagónicos no

espaço dominante internacional, direccionando as possibilidades e formas de actuação entre os consultores.

Nas décadas seguintes à guerra, a difusão das consultorias ocorre, primeiramente, associada ao esforço americano de reconstrução da Europa no período pós-guerra. A introdução de práticas de gestão compunha um dos elementos da ajuda americana e abria novas áreas de actuação para os consultores. A partir dos anos sessenta, o uso de consultorias ganhou impulso com a expansão crescente de multinacionais americanas. Por exemplo, a *Arthur D. Little*, *Booz-Allen* e *Mckinsey* abriram representações na Europa e, com a difusão das formas de gestão e organização relacionadas com a implementação da estrutura multivisional, as suas actuações se concentravam em aspectos organizacionais (Donadone, 2003).

Foi assim que o campo da consultoria organizacional tem prosperado, com um disparo crescente desde os anos 80, motivado na época, pela implementação de ferramentas de gestão inspiradas nas práticas de gestão japonesas. As consultoras voltaram-se, então, para a interpretação e implementação dessas práticas nas empresas. Depois, na década de 90, as empresas de consultoria, principalmente, as ligadas à consultoria organizacional despontaram como “um dos sectores mais dinâmicos do período”, fomentadas pelas mudanças organizacionais associadas às transformações organizacionais e pelo desenvolvimento da área da tecnologia da informação (Moura, et al., 2009, p. 122).

Em suma, as transformações de que o mundo do trabalho foi alvo e os recentes desenvolvimentos, tanto ao nível da gestão, como do campo de actuação das organizações, proporcionaram o aparecimento das empresas de consultoria empresarial, um sector em franca expansão tendo em conta a crescente competitividade e as situações de incerteza e instabilidade com que actualmente nos deparamos. Estas empresas têm crescido e ganho cada vez mais espaço no mundo complexo do trabalho e das organizações.

3.1.3 Instrumento

Para o presente estudo utilizou-se o QCO – Questionário de Cooperação Organizacional (Anexo B), pois pretende-se proceder ao estudo das suas qualidades psicométricas e perceber como se “comporta” no sector da Consultoria Organizacional. No entanto, e como já referido, como fazendo parte de uma investigação mais abrangente, os participantes foram alvo do preenchimento de mais

dois questionários acoplados ao QCO. Deste modo, todos os participantes responderam ao QCO (Dos Santos & Cardoso, 2009), ao GC – Questionário de Gestão do Conhecimento e ao QC – Questionário de Confiança.

No entanto, uma vez que o presente estudo pretende analisar as qualidades psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional, apenas este questionário foi alvo de tratamento estatístico.

O Questionário de Cooperação Organizacional, no estudo realizado nas autarquias (Garção, 2010) apresentou três dimensões que medem a cooperação organizacional. Assim, as dimensões são: “Cooperação configurada por regulamentações formais” (Dimensão 1), a “Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si” (Dimensão 2) e a “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares” (Dimensão 3). A dimensão 1 baseia-se na existência de regras como sendo crucial à estruturação e manutenção do exercício profissional; a dimensão 2 diz-nos que a interdependência é um conceito importante para a existência de cooperação. Aqui, o conceito de identidade é também importante; a dimensão 3 baseia-se na orientação pessoal do indivíduo para dar o seu contributo à sociedade.

A dimensão 1 compreende os Itens 8, 11, 16, 18, 19, 20 e 25. A dimensão 2 é representada pelos itens 1, 12, 14, 15, 21, 27 e 30. A dimensão 3 representa os itens 4, 17, 29 e 5.

3.1.4 Procedimento

Uma primeira reunião com a equipa de investigação delineou todos os parâmetros da aplicação do estudo e quais os métodos de actuação. Deste modo, após acordadas todas as questões, procedeu-se inicialmente a uma pesquisa de empresas de Consultoria Organizacional pertencentes a Portugal Continental e aos dados de contacto das mesmas. De seguida foram realizados os primeiros contactos, ora por contacto telefónico, quando o número estava disponível, ou por correio electrónico, ou por deslocação à própria empresa para apresentação do estudo. Em qualquer um dos casos, uma carta de apresentação do estudo (Anexo C) era entregue onde toda a investigação e procedimentos do estudo eram devidamente explicados e onde se solicitava a participação no estudo, bem como quem fazia parte do mesmo. Na ausência de resposta, novos contactos eram feitos, por telefone ou correio electrónico a relembrar a participação. No caso de ser pedido por parte da empresa,

era também disponibilizada uma versão do questionário ao responsável pelo seu preenchimento na empresa participadora. Com a resposta afirmativa por parte das empresas, e numa data e hora devidamente acordadas, os questionários eram levados à empresa onde os participantes respondiam nesse mesmo dia. A resposta aos questionários demoraria, aproximadamente 10 minutos.

A maioria das empresas solicitou uma versão electrónica dos questionários de forma a facilitar a resposta dos mesmos e não transtornar o bom andamento do trabalho. Os questionários online são os mais apropriados quando os custos são limitados ou se tem que proceder a grandes deslocações, quando o tempo é importante, e quando a natureza da investigação assim o exige (Andrews, Nonnecke & Preece, 2003). Deste modo, foi realizada uma versão electrónica do QCO (<http://bit.ly/cooperacaoorganizational>), e disponibilizada a todas as empresas que tal o solicitassem. Esta versão era enviada assim que a empresa respondia afirmativamente à solicitação de participação. Os participantes abriam o *link* disponibilizado num email que explicava a natureza do estudo, respondiam a cada questão, e no final carregavam em “submeter”. Todos os questionários respondidos eram enviados para uma base de dados digital criada para o efeito. Deste modo garantia-se a confidencialidade e todos os procedimentos éticos e deontológicos foram garantidos. Esta preocupação esteve sempre presente em todo o procedimento de aplicação dos questionários, pois “fazer investigação acarreta poder e, conseqüentemente, responsabilidade” (Dos Santos, 2005, p. 41). Assim, garantiu-se que todos os participantes foram informados da investigação que estavam a ser alvo, antes da sua participação, assim, como foram informados de que a sua participação era voluntária e confidencial, bem como se garantiu anonimato dos seus dados em todo o processo. Também se referiu as condições em que seriam apresentados os dados desta investigação, bem como o acesso aos resultados finais do estudo.

O contacto e aplicação dos questionários foram realizados entre Outubro de 2010 a Abril de 2011.

O Questionário de Cooperação Organizacional foi alvo de processamento estatístico com recurso ao programa informático SPSS, cujos resultados vão ser seguidamente apresentados.

3.2 Resultados

Para se proceder ao estudo das qualidades psicométricas do QCO no sector da Consultoria Empresarial, realizou-se a sua análise quantitativa. Com o recurso ao *software* informático *PASW Statistics 18* (SPSS, versão 18), foram realizados procedimentos de Análise Factorial Exploratória (AFE), pelo método de extracção de Máxima Verosimilhança. A análise factorial foi utilizada neste estudo, uma vez que pretendemos analisar as qualidades psicométricas do QCO, e esta é uma “técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas” (Maroco, 2003, p. 261). Para se proceder à rotação das dimensões identificadas foi utilizado o método Varimax with Kaiser Normalization e para se analisar a consistência interna recorreu-se ao Alpha de Cronbach.

Como critérios de eliminação de itens das Análises Factoriais, considerou-se o mesmo procedimento, utilizado no primeiro estudo do QCO relativamente ao sector público. Assim, os critérios são os seguintes: (1) teste de scree plot, (2) saturação do item no factor superior a 0,40, (3) total de variância explicada superior a 45% e (4) possibilidade de interpretar a estrutura obtida com uma sustentação teórica sólida.

Seguidamente, apresentam-se os resultados deste estudo.

3.2.1 Estudo da Normalidade (Anexo D)

O primeiro passo para a análise estatística iniciou-se com o estudo da normalidade e homogeneidade – coeficiente de Kurtosis e do KMO e teste de Bartlett. “O KMO é uma medida de homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre variáveis” (Maroco, 2003, p. 267). Pela análise dos itens pode-se verificar que todos apresentam bons índices de normalidade, situando-se dentro do intervalo $]-1,96+1,96[$ de Kurtosis. Também os valores de KMO e Teste de Bartlett situam-se entre os parâmetros de homogeneidade, com um valor considerado excelente de 0,937 (Maroco, 2003), como se pode ver na Tabela 5 (Estudo da Normalidade).

Deste modo, pode-se, então, avançar para a Análise Factorial Exploratória.

Tabela 5 – Estudo da Normalidade

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5996,698
	df	465
	Sig.	,000

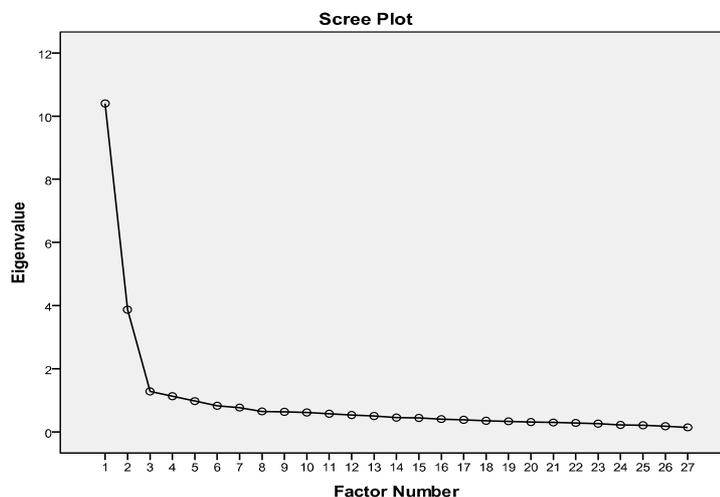
3.2.2 Análise descritiva dos itens da escala do QCO (Anexo E)

A análise descritiva dos 31 itens do questionário mostrou que os itens 1, 6, 22 e 24 apresentam uma percentagem de respostas superior a 50%, na mesma opção. O item 1 apresentou uma percentagem de 50,6% das respostas numa só opção de resposta – “Aplica-se muito”. O item 6 apresentou uma percentagem de 53,1% das respostas numa só opção de resposta – “Aplica-se muito”. O item 22 apresentou uma percentagem de 50,3% das respostas numa só opção de resposta – “Aplica-se muito”. Finalmente, o item 24 apresenta uma percentagem de 54,6% das respostas numa só opção de resposta – “Aplica-se moderadamente”. Tendo em conta estes resultados, estes quatro itens foram eliminados, e após esta eliminação, foi, então, realizada a Análise Factorial Livre.

3.2.3 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 6, 22 e 24) (Anexo F)

Realizou-se, então, uma primeira Análise Factorial sem forçar factores que identificou uma estrutura de 4 dimensões, com uma variância explicada de 54,459% e o seguinte scree plot:

Figura 1: Scree Plot da Análise Factorial Livre



A rotação factorial identificou alguns itens que se mostraram problemáticos, com a tendência a apresentar saturações elevadas em mais do que um factor. São eles: o item 13, 14, 18 e 20.

Assim, estes 4 itens foram rejeitados, e tendo em conta os bons valores de variância acumulada explicada pelos 4 factores principais com 54,459%, realizou-se, então, nova Análise Factorial sem os itens 13, 14, 18 e 20 e mantendo os 4 factores, ou seja, sem forçar factores nas Análises Factoriais para verificar o resultado obtido.

3.2.4 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 6, 13, 14, 18, 20, 22 e 24) (Anexo G)

A nova Análise Factorial mostrou alguns itens que, do mesmo modo, apresentam saturações elevadas em mais do que um factor. São eles: o item 2, 10, 21, 26 e 30. O item 31 também foi eliminado uma vez que não satura nenhum factor.

Seguiu-se nova Análise Factorial sem os itens 2, 10, 21, 26, 30 e 31.

3.2.5 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 30 e 31) (Anexo H)

A Análise Factorial mostrou apenas que o item 9 apresenta saturações elevadas em mais do que um factor. Deste modo, nova Análise Factorial foi realizada sem este item que foi eliminado.

3.2.6 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 30 e 31) (Anexo I)

Mais uma vez, a Análise Factorial mostrou alguns itens com saturações elevadas em mais do que um factor. São eles o item 12, 15 e 27. Procedeu-se a uma nova Análise Factorial sem estes itens.

3.2.7 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 30 e 31) (Anexo J)

Esta nova Análise Factorial mostrou alguns itens que saturam em mais do que um factor, nomeadamente, os itens 7 e 23. Optou-se por rejeitar também o item 28 por não saturar nenhum factor. Nova Análise Factorial foi realizada sem estes factores.

3.2.8 Análise Factorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30 e 31) (Anexo K)

Esta nova Análise Factorial mostrou uma explicação da variância de 56,514%, sendo a estrutura final de apenas dois factores. Embora seja uma solução bifactorial, ambos os factores apresentam valores claros de saturação, não havendo itens que saturam em mais do que um factor.

Assim, o resultado final mostra um conjunto de 10 itens (3, 4, 5, 8, 11, 16, 17, 19, 25 e 29), com 2 factores. De acordo com as dimensões do estudo inicial feito com o sector público, onde três dimensões foram encontradas para o instrumento psicométrico, pode-se verificar que os itens finais desta análise estatística, pertencem maioritariamente à dimensão 1 (Cooperação configurada por regulamentações formais) e à dimensão 3 (Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares), do estudo inicial – Itens 3, 8, 11, 16, 19 e 25 pertencem à dimensão 1 e os itens 4, 5, 17 e 29 pertencem à dimensão 3. Deste modo, a dimensão 2 (Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si) acabou por desaparecer.

Sendo esta uma solução pouco satisfatória, voltámos a realizar nova Análise Factorial desde o início. Uma vez que optámos por não forçar factores devido aos bons valores de variância acumulada explicada pelos 4 factores, agora optámos por realizar a Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens iniciais com valores de percentagem superiores a 50% - itens 1, 6, 22 e 24).

3.2.9 Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 6, 22 e 24) (Anexo L)

Os 3 factores obtidos têm valores de variância acumulada explicada de 52,166% e pode-se verificar que há alguns itens que saturam em mais do que um factor. São eles: o item 2, 9, 10, 12, 15, 18, 21 e 30. Verifica-se também que o item 31 não satura nenhum factor pelo que foi também eliminado.

Realizámos uma nova Análise Factorial forçada a 3 factores sem estes que se mostraram problemáticos.

3.2.10 Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 18, 21, 22, 24, 30 e 31) (Anexo M)

Esta Análise Factorial mostra agora que nenhum item satura em mais do que um factor. No entanto, o item 28 apresenta valores problemáticos porque não satura nenhum factor. Deste modo, este item foi eliminado e nova Análise Factorial foi realizada sem este item.

3.2.11 Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 18, 21, 22, 24, 28, 30 e 31) (Anexo N)

Os resultados agora obtidos mostram que não há nenhum item que sature em mais do que um factor ou que não sature em nenhum. No entanto, como se pode verificar, nenhum item satura o terceiro factor, pelo que se eliminaria, chegando ao mesmo resultado anterior de 2 factores.

Na tentativa de se obter um resultado diferente realizámos nova Análise Factorial desde o início, mas desta vez, forçada a 4 factores.

3.2.12 Análise Factorial forçada a 4 factores (Anexo O)

O resultado inicial, sem os itens com percentagens superiores a 50% (1, 6, 22 e 24) mostra que os itens 13, 14, 18, 20 saturam em mais do que um factor, pelo que foram eliminados e feita nova Análise Factorial forçada a 4 factores sem estes itens.

Foi-se procedendo deste modo (eliminando os itens que saturam em mais do que um factor ou que não saturam nenhum factor) até que se chegou ao resultado final em que nenhum item satura em mais do que um factor e não há itens a serem eliminados. No entanto, como o 4^o factor não satura nenhum item, realizámos uma Análise Factorial forçada a 3 factores com os itens que sobraram.

Procedendo do mesmo modo, chegámos ao resultado final semelhante ao encontrado na Análise Factorial forçada a 3 factores em cima descrita, obtendo, do mesmo modo, 2 factores como solução final e os mesmos 10 itens.

Chegados ao mesmo resultado e sendo este pouco satisfatório em termos de interpretação estatística, optámos por realizar nova Análise Factorial sem retirar os primeiros itens com percentagens superiores a 50%. Embora saibamos que isto não é estatisticamente recomendado, a intenção é apenas perceber como se comportam os resultados e saber se se chega ao mesmo resultado.

3.2.13 Análise Factorial Livre com todos os itens do QCO (Anexo P)

O procedimento foi o mesmo – fomos retirando os itens que saturam em mais do que um factor e aqueles que não saturam nenhum factor – e obtivemos o mesmo resultado, ou seja, uma solução final de 2 factores.

Uma vez que o resultado obtido foi o mesmo, voltámos novamente a fazer nova Análise Factorial com todos os 31 itens do QCO, mas desta vez, forçada a 3 factores, na tentativa de chegar a um resultado diferente.

3.2.14 Análise Factorial forçada a 3 factores com todos os itens do QCO (Anexo Q)

Fomos procedendo do mesmo modo para a eliminação dos itens e, mais uma vez, o resultado obtido é o mesmo que obtido nas anteriores Análises Factoriais – uma solução bifactorial.

Assim, a solução final foi a encontrada inicialmente com a Análise Factorial Livre (Anexo K) (uma vez que todas as análises seguintes chegaram ao mesmo resultado), constituída por 10 itens – item 3, 4, 5, 8, 11, 16, 17, 19, 25 e 29, tal como se pode observar na tabela.

Tabela 6: Resultado da Análise Factorial Livre

Factor	Valores Iniciais			Extracção das Somas dos “Squared Loadings”			Rotação das Somas dos “Squared Loadings”		
	% de		%	% de		%	% de		%
	Total	Variância		Acumulada	Total		Variância	Acumulada	
1	4,364	43,640	43,640	3,946	39,455	39,455	3,570	35,699	35,699
2	2,122	21,224	64,864	1,706	17,059	56,514	2,081	20,815	56,514
3	,794	7,944	72,808						
4	,665	6,651	79,459						
5	,509	5,093	84,552						
6	,464	4,642	89,194						
7	,369	3,689	92,883						
8	,284	2,836	95,718						
9	,247	2,474	98,193						
10	,181	1,807	100,000						

Método de Extracção: Maximum Likelihood.

Tabela 7: Resultado da Análise Factorial Livre – itens finais

	Factor	
	1	2
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,163	,704
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,061	,695
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,252	,414
8. Porque tudo está regulamentado	,738	,119
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,858	,180
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,871	,122
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,119	,707
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,864	,085
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,810	,206
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,141	,565

Nesta Análise Factorial Livre os itens e dimensões alcançadas podem ser considerados estatisticamente como sugestivos de uma solução interpretável e com coerência conceptual como se pode ver pelos Alpha de Cronbach e pelas variâncias (Anexo R). Esta solução final de 10 itens conseguiu explicar 56,514% de toda a variância dos itens, onde também os valores de KMO e Teste de Bartlett se mantiveram dentro dos parâmetros de homogeneidade. O 1º factor explica um total de 76,258% da variância total e um Alpha de Cronbach de 0,881 considerado bastante satisfatório. O 2º factor explica um total de 52,125% da variância total e um Alpha de Cronbach de 0,683 ainda considerado aceitável (Anexo R).

Estes itens resultantes dividem-se, então, numa 1ª Dimensão (item 3, 8, 11, 16, 19 e 25) a que podemos chamar de “Cooperação configurada por regulamentações formais”, e numa 2ª Dimensão (item 4, 5, 17 e 29) a que podemos chamar de “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares”. A dimensão “Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si” acaba por não permanecer face aos resultados alcançados.

Assim, a solução aqui encontrada permaneceu com os itens:

Dimensão 1 - Cooperação configurada por regulamentações formais

- 3. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)
- 8. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque tudo está regulamentado
- 11. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas
- 16. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo
- 19. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer
- 25. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho

Dimensão 2 - Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares

- 4. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que fazemos é importante para o cliente
- 5. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema
- 17. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante
- 29. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade

Esta é, então, a estrutura final obtida através do tratamento estatístico.

Capítulo 4 – Discussão dos Resultados

Neste capítulo iremos pegar nos resultados obtidos e discuti-los com base na literatura apresentada na parte do estudo teórico e tentar interpretar as dimensões encontradas e, principalmente, para a dimensão que emergiu no estudo das autarquias (Garção, 2010) (cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si) mas não no nosso. Como podemos ver no enquadramento teórico, esta dimensão refere-se às identidades pessoal e social dos indivíduos que não se manifestou conforme apresentam os resultados obtidos.

Deste modo, neste capítulo iremos escrutinar os resultados alcançados, sempre com o tema da cooperação presente, e iremos arranjar possíveis explicações que suportem as dimensões encontradas. Serão também apresentados os resultados de outros estudos que suportem os resultados alcançados.

Este capítulo termina com uma reflexão sobre as qualidades psicométricas do QCO, com base nos resultados atingidos com este estudo, tendo em conta a sua robustez e aplicabilidade.

Com a realização deste estudo sobre as qualidades psicométricas do QCO no sector da Consultoria Organizacional, podemos verificar que a versão final, após o tratamento estatístico, possui resultados diferentes do encontrado no primeiro estudo realizado com o QCO no sector público. Este instrumento, embora tenha demonstrado conseguir medir a cooperação no sector privado da Consultoria Organizacional, apenas consegue medir duas dimensões fundamentais na cooperação organizacional entre colaboradores.

Assim, as qualidades psicométricas do QCO para o sector privado da Consultoria, apresentam duas Dimensões claramente distintas entre si – “Cooperação configurada por regulamentações formais” (Dimensão 1) e “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares” (Dimensão 2). Relativamente ao primeiro estudo realizado com o QCO (no sector público), podemos verificar que a dimensão “Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si” não se manifesta para a nossa população em estudo”.

Deste modo, seguidamente iremos escrutinar cada uma das dimensões com os resultados obtidos e tentar perceber o porquê de uma das dimensões, do estudo prévio nas autarquias (Garção, 2010), não se ter manifestado.

A dimensão “Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si” não se manifestou no nosso estudo. Uma possível explicação para este resultado pode-se prender com o facto de, tal como referido no enquadramento teórico, haver uma maior competitividade no sector privado em oposição ao sector público. As organizações competitivas comprometem-se com normas igualitárias e enfatizam as diferenças de desempenho entre os membros da equipa, recompensando normalmente os indivíduos com melhor desempenho e/ou impondo sanções para aqueles que apresentam um fraco desempenho (Beersma, et al., 2003). Neste sentido, será expectável que esta competitividade sentida pelos colaboradores, mesmo que não seja claramente afirmada pela gestão, iniba os comportamentos de cooperação (Luo & Liberatore, 2009). Por exemplo, segundo Costa (2003, citado por Jeffries & Becker, 2008) um trabalho de equipa para ser eficaz requer que as pessoas trabalhem juntas com vista a um benefício mútuo, ou seja, que cooperem. Quando este tipo de ambiente não é o vivido numa organização, e a competitividade se instala, os colaboradores visam o seu ganho próprio em vez do ganho do grupo, diminuindo o sentimento de cooperação, o que se pode aplicar às Consultoras.

As empresas de Consultoria operam numa indústria de conhecimento intensivo, pelo que têm que estar, constantemente, a rever e a criar o seu conhecimento técnico, de negócios e o dos seus profissionais, de forma a dar resposta às exigências do trabalho, o que pode criar um grande clima de competitividade (Luo & Liberatore, 2009). Greiner, Motamedi e Jamieson (2011) referem precisamente que a competitividade neste sector também se faz sentir ao nível interno. A incerteza e as mudanças que estas empresas enfrentam faz com que os seus profissionais sintam esta conjuntura como oportunidades de sucesso ou fracasso, acabando por criar uma competição interna, mesmo que esta possa não ser formalmente encorajada, sendo este um motivo para que a cooperação não ocorra. Os autores referem ainda que um dos grandes desafios que os consultores e as empresas de consultoria enfrentam é mesmo a falta e o declínio marcado de uma lealdade corporativa, como atitude prevalecente, sendo este mais um contributo para o aparecimento da competitividade e, conseqüentemente, para a falta de cooperação.

Por outro lado, os consultores têm sempre de cumprir objectivos de duas organizações distintas – a empresa cliente e a empresa para a qual trabalham. Uma vez que grande parte do trabalho de um consultor é feito na empresa que contrata os seus serviços, acaba por nunca se sentir efectivamente um membro do grupo da

empresa cliente (uma vez que trabalha nela mas também responde à consultora para a qual trabalha) e sentindo sempre uma grande pressão (porque se não fizer um bom trabalho pode já não ser contratado novamente, causando um impacto negativo na empresa) (Jex, 2002). Esta pressão em alcançar ambos os interesses e objectivos das empresas, assim como a pressão para ter um bom desempenho de ambas as partes, pode fazer sobressair o sentimento de competitividade e de “cada um por si” (Luo & Liberatore, 2009). Ostroff, Kinicki & Tamkins (2003) mostram exactamente que a competitividade limita a cooperação, fazendo com que as pessoas valorizem e busquem mais o seu ganho próprio do que o colectivo.

Como referido em cima, o consultor acaba por ser um novo colaborador na empresa cliente, e como tal, tem que ser integrado numa equipa de trabalho já formada, sem haver a preocupação de perceber se é a apropriada. Isto pode criar problemas e inibir a cooperação, se não há identificação com o grupo (Jex, 2002). O consultor é alguém de fora, que é ali colocado de repente e ao qual tem que se adaptar, de preferência, rapidamente, e que não estão familiarizados com a cultura organizacional da empresa cliente (Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009). Por haver o sentimento de não serem efectivamente colaboradores da empresa que o acolhe, não havendo, possivelmente uma identificação com ela, não se sentindo membro do grupo, os colaboradores não se comprometem em comportamentos cooperativos. Isto vai de encontro com o referido no enquadramento deste trabalho – quando existe uma identificação ao grupo organizacional, maior a probabilidade de as pessoas se comprometerem em comportamentos cooperativos (e.g. Polzer, 2002). O argumento de que é necessário que haja em encaixe entre as pessoas e o ambiente de trabalho é consistente com uma série de trabalhos de investigadores sobre o comportamento organizacional no geral e sobre as equipas de trabalho em particular (e.g. Beersma, et al., 2003).

O facto de o consultor ser alguém de fora que vem ocupar um lugar na empresa cliente pode ter efeitos ao nível da confiança. Isto porque, segundo Jeffries & Becker (2008), numa unidade organizacional caracterizada por um trabalho de equipa coeso e equilibrado, os colaboradores podem confiar numa pessoa de fora da empresa, mas no entanto, não estarem muito motivados a cooperar com ela, porque a confiança relativamente a essa pessoa é baixa. Até porque, segundo Belfort (2004), os colaboradores das empresas vêem o consultor com alguma desconfiança, pois há ainda o sentimento de que a “consultoria é uma espécie de espiã” (p. 13), e os consultores andam sempre atrás de um descuido ou erro. Quando a confiança é baixa,

e sendo esta um antecedente da cooperação, tal como referido no enquadramento teórico, o comportamento cooperativo pode não se manifestar, levando os consultores a não demonstrarem este comportamento (Cartwright, 2005). Estudos de Costa, Bijlsma-Frankema e Jong (2009), mostram precisamente que a confiança induz a cooperação, e que essa relação melhora os resultados organizacionais tais como a eficácia da equipa e, conseqüentemente o êxito da organização.

Os processos de acolhimento e socialização do consultor podem ser também muito importantes. Talvez porque os consultores acabam sempre por ser “colaboradores passageiros”, a empresa cliente pode não despende muito tempo na socialização e acolhimento o que também pode levar à inibição desses comportamentos de cooperação. Tal como referido por Deutsch (1962, citado por Jeffries & Becker, 2008), a decisão de um indivíduo em cooperar é normalmente, influenciada pelos julgamentos e comportamentos de outros. Se são recebidos e há interesse e disponibilidade, por parte da empresa cliente, em receber aquele colaborador e despende tempo no seu acolhimento, talvez esse comportamento induza um comportamento receptivo por parte do novo colaborador, favorecendo os comportamentos de entre ajuda e cooperação. As crenças acerca da benevolência, honestidade e competência dos outros, leva à criação de intenções de confiança e ao sentimento de “uma pessoa depende da outra e vice-versa” (Jeffries & Becker, 2008).

Finalmente, esta dimensão (cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si) que não se manifestou neste estudo é muito focalizada nos conceitos de identidade e interdependência. Uma vez que estes conceitos não foram manifestados neste estudo, podemos concluir que a identificação supra-ordenada, manifesta na dimensão 2 deste estudo, sobressai à identidade pessoal e social. Uma vez que os consultores, como já foi referido, acabam por não pertencer ao grupo de trabalho da empresa que contrata os seus serviços, eles acabam por não ter um grupo de trabalho propriamente dito na organização cliente, acabando por não haver uma interdependência efectiva. Segundo Kelly (1993), estes dois conceitos (identidade e interdependência) de estruturação do indivíduo e das suas relações permitem a sua ligação com a equipa e os meios pelos quais as vivências individuais se traduzem nas experiências e comportamentos colectivos. Isto não se verifica, provavelmente, nos casos dos consultores, havendo, por isso, a diminuição da cooperação, o que se transmitiu na não evidência destes conceitos, através da dimensão que não foi manifestada neste estudo.

Relativamente à dimensão 1 “Cooperação configurada por regulamentações formais”, esta diz-nos que as regras e normas organizacionais são fundamentais para a transmissão dos valores, atitudes e comportamentos que a organização valoriza e encoraja. Tal como referido no enquadramento deste trabalho, as regras e normas organizacionais acabam por fomentar a cooperação ao fornecerem um conjunto de normas que dirigem, definem e reforçam a comunicação dos comportamentos desejáveis (Koehler, 2009). No sector da Consultoria as regras e normas prescritas pela organização parecem influenciar e incentivar a cooperação entre colaboradores.

Este sector privado da consultoria, tal como referido no estudo teórico, sendo caracterizado por uma estrutura mais flexível que promove a autonomia e liberdade, pode-nos fazer pensar, à partida, que por não ter uma estrutura tão focada nas regras, não detenha tanta ênfase na cooperação por regulamentações formais. Mas isso não correspondeu ao que foi encontrado. Talvez uma possível explicação se prenda com a inclusão, nesta dimensão, não só das regras detalhadas, mas também dos princípios organizacionais gerais e orientadores. Contudo, ainda assim, o surgimento desta dimensão não vai de encontro ao esperado, mas talvez se compreenda, devido às características singulares deste sector específico.

Tal como referido em cima, os consultores acabam por poder não se identificar com o grupo de trabalho da empresa cliente, dada a natureza temporal do seu trabalho na organização e, logo, não havendo identificação ao grupo, não se empenham em comportamentos cooperativos. No entanto, e porque está regulamentado e prescrito, o consultor poderá cooperar, apenas para cumprir os requisitos estabelecidos pela organização. Assim, o consultor coopera apenas porque faz parte das regras e normas da empresa. Segundo Jeffries e Becker (2008), este tipo de comportamento é também ele revelador da própria competitividade que se faz sentir neste sector. Assim, a pessoa coopera porque se espera que assim o faça, trazendo este comportamento consequências positivas, não só para a empresa cliente, como para o consultor. Também, nestas situações, como referido em cima, sendo a confiança baixa, devido à desconfiança dos colaboradores relativamente a um consultor na sua empresa, e devido ao facto de ser um “elemento estranho” que não pertence à equipa, os indivíduos podem escolher cooperar simplesmente porque percebem fortes normas e procedimentos para a cooperação (Jeffries & Becker, 2008). Por outro lado, porque nunca acabam por fazer parte da organização cliente, pode não haver uma grande disponibilidade em se comprometer e querer saber da

organização, pelo que poderá fazer com que não demonstrem cooperação para além do que está prescrito.

Se a cooperação é algo que está prescrito, então o indivíduo coopera para cumprir com os requisitos do trabalho. Quando as normas subjectivas para a cooperação são fortes isto leva a uma moderada ou ainda mais forte intenção de cooperar devido às sanções na recusa em cooperar ou nas recompensas para a cooperação (por parte da empresa mãe que coloca lá o consultor e espera que ele se adapte à empresa) (Jeffries & Becker, 2008). O colaborador acaba sempre por cooperar porque se sente impelido a isso e não porque isso seja um acto voluntário da sua parte. Os mecanismos de controlo formal podem aumentar a confiança ao fornecer às pessoas regras objectivas e medidas claras onde basearem os seus comportamentos e avaliações. Para Costa, Bijlsma-Frankema e Jong (2009) isto sugere que, em projectos temporários, como os da consultoria, a confiança e a monitorização podem ambas contribuir para o nível de cooperação necessário entre os membros. Assim, mesmo quando a confiança é baixa, as pessoas podem cooperar porque isso está previsto nas regras organizacionais e o seu não cumprimento pode levar a punições ou sanções que o indivíduo quer, naturalmente, evitar. Até porque, querendo o consultor agradar à empresa cliente, pois poderão estar em vista mais contratos futuros e oportunidades de trabalho, um certo nível de cooperação acaba por ser necessário (Greiner, et al., 2011).

Finalmente, todas as organizações, em maior ou menor grau, têm uma série de normas e regras que de forma, implícita ou explícita, favorecem o comportamento cooperativo, uma vez que a cooperação é algo imprescindível nos grupos de trabalho para o bom desenvolvimento das tarefas e para a eficácia organizacional (Koehler, 2009). Esta existência de normas pode-se constituir como um elemento de inovação organizacional e como vantagem estratégica. Neste sentido, será expectável que os colaboradores cooperem, mais que não seja, para cumprir com as normas organizacionais (Greiner, Motamedi & Jamieson, 2011).

Quanto à dimensão 2 “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares”, esta evidencia a orientação do indivíduo singular para dar o seu contributo à sociedade, sabendo que pode potencializar esse contributo através da cooperação (Garção, 2010). Neste caso fala-se aqui de uma identidade mais abrangente – identificação universal –, em que o indivíduo se coloca a si próprio numa “cadeia de interrelações e interdependências que dão um significado universal à sua

acção nos contextos mais localizados de cooperação” (Dos Santos, 2000, p. 343). Deste modo, o indivíduo percebe que o seu trabalho e o seu contributo profissional podem ter um impacto positivo na sociedade e mesmo no mundo, fazendo com que sintam que fazem parte de um sistema interconectado de pessoas que não pode existir sem o esforço colectivo de todos (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Segundo Rosso e seus colaboradores (2010), o facto de os indivíduos perceberem o seu trabalho como importante para a sociedade faz com que adquiram um significado e importância muito maior, havendo a necessidade de dar o seu contributo com vista ao bem comum.

Uma possível explicação para o surgimento desta dimensão no sector da consultoria, deve-se ao facto de, como referido anteriormente, poder haver uma falta de identificação ao grupo de trabalho da empresa cliente, dadas as características do tipo de trabalho do consultor, de este não ter tempo de estabelecer relações e de se adaptar à cultura da organização. Assim, o consultor pode não chegar a criar laços com a organização, acabando por estes profissionais terem mais o sentimento de fazerem algo pela sociedade em geral e cooperarem nesse sentido. Como nunca chega a haver uma ligação, o consultor poderá antes se comprometer com a sociedade em geral no sentido de prestar um serviço à sociedade e cooperar dessa forma.

Este resultado também pode ter a ver com as características do trabalho de uma consultora e, naturalmente, com as características do profissional de consultoria. A consultoria tornou-se nos últimos anos uma das actividades profissionais que registou maior crescimento e como tal, sujeita a uma crescente competitividade e à procura de níveis de produtividade cada vez mais elevados. Esta conjuntura fez com que os profissionais deste sector sejam indivíduos com grandes capacidades técnicas e relacionais, para além do grande conhecimento e “Know-how” necessário ao exercício da sua função, o que os faz estarem em aprendizagem contínua e desenvolvimento (Greiner, et al., 2011). Os consultores têm como objectivo o de identificar as origens e propor soluções para os problemas, dificuldades e necessidades de uma organização, o que faz com que sejam vistos com bons olhos e como facilitadores do desenvolvimento organizacional (Belfort, 2004). Esta situação do consultor faz com que esta profissão seja desejável (Appelbaum & Steed, 2004) para muitos indivíduos ao proporcionar prestígio e valor.

Assim, sendo o objectivo da consultoria o de identificar e definir a melhor solução ou alternativa num contexto cada vez mais incerto, face aos riscos e à elevada

competição, mas também face às inúmeras possibilidades que vão surgindo (que, por vezes, são completamente desconhecidas por quem decide e, sendo assim, desperdiçadas), o tipo de trabalho que as empresas de consultoria podem trazer para as organizações que contratam os seus serviços, será o de aconselhar na implementação de melhores medidas face ao problema identificado, visando sempre a eficiência e eficácia da organização e do grupo de trabalho (Luo & Liberatore, 2009). Deste modo, faz sentido, que esta profissão seja vista como benéfica para o bom desenvolvimento e êxito das organizações, e conseqüentemente, para a sociedade em geral, fazendo com que haja esta cooperação no sentido da contribuição para uma sociedade civil activa, positiva e de qualidade (Fukuyama, 1995, citado por Garção, 2010).

Quanto à versão final do QCO para o sector específico da consultoria empresarial, podemos referir que, tal como no estudo referente às Câmaras Municipais, este consolidou-se como um bom instrumento para medição da cooperação ao nível organizacional, quer no sector público, quer no privado. A versão do QCO aplicada no sector público tinha feito emergir 3 dimensões: (a) Dimensão 1: Cooperação configurada por regulamentações formais; (b) Dimensão 2: Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si; e (c) Dimensão 3: Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares. No entanto, no nosso estudo nas consultoras, apesar de uma dimensão não se ter manifestado (Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si), o QCO mostrou bons resultados ao medir a cooperação por regras e princípios organizacionais, onde os conceitos de normas e regras prescritas e os princípios organizacionais se fundem; também conseguiu medir a cooperação como contribuição da actividade profissional para a sociedade mais abrangente englobando conceitos como a identidade pessoal e social.

Em suma, obteu-se uma estrutura dimensional interpretável com base na literatura sobre o tema da cooperação e referente ao sector da consultoria. De um modo geral, podemos referir que o QCO parece ser um instrumento simples, válido e robusto.

Capítulo 5 – Conclusão

Neste capítulo apresentaremos uma summa do presente estudo onde serão apresentadas as conclusões gerais retiradas. Assim, podemos começar por dizer que a presente Dissertação de Mestrado pretendeu contribuir para o conhecimento sobre a cooperação e a forma como ela opera no mundo organizacional, por um lado, e por outro lado, pretendeu perceber como o Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) se comporta no contexto da Consultoria, analisando as suas qualidades psicométricas.

A cooperação tem sido a preocupação central para muitos gestores (Ferrin, et al., 2007), uma vez que o comportamento cooperativo é reconhecido como determinante para o sucesso das organizações (Wang, 2007). Uma vez que cada vez mais organizações usam as equipas de trabalho, é importante que a relação entre colegas e o desempenho da equipa seja facilitado, pelo que a cooperação adquire uma importância enorme (Jex, 2002). Foi neste sentido que este estudo tentou dar o seu contributo. Ao perceber como a cooperação se manifesta no seio de uma população podemos perceber como a manter ou incentivar, identificar possíveis constrangimentos e solucionar problemas com vista a que a cooperação, competências, conhecimentos e valores dos colaboradores sejam desenvolvidos. O QCO pode-nos dar, precisamente, essa ajuda ao analisar a cooperação ao nível organizacional, transmitindo-nos como a cooperação é operacionalizada e sentida pelos colaboradores do sector organizacional em estudo.

Integrado numa investigação mais ampla, o presente estudo faz parte de um conjunto de investigações com o QCO na área organizacional. Um primeiro estudo no sector público indicou três dimensões explicativas. O presente estudo indicou apenas duas dimensões – Cooperação configurada por regulamentações formais (Dimensão 1) e Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares (Dimensão 2), sendo que a dimensão “Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si” não se manifestou. Uma possível explicação para este resultado prende-se justamente, com o tipo e a natureza do trabalho dos profissionais de consultoria. O facto de o trabalho do consultor ser feito, principalmente, na empresa cliente, pode fazer com que não haja uma identificação ao grupo de trabalho e dado o carácter temporário do trabalho na empresa que contrata os seus serviços (Appelbaum & Steed, 2004), o consultor pode não ter tempo de se adaptar à equipa de trabalho e ao clima organizacional, sendo este mais um

impedimento para a criação de uma identificação ao grupo. Devido a este constrangimento, talvez a cooperação esteja dificultada, e esta apenas se manifeste por fazer parte das normas organizacionais. Como acaba por não se formar uma ligação, talvez haja um maior sentimento cooperativo em relação à sociedade no sentido de prestarem um trabalho, darem o seu contributo, para a sociedade mais abrangente.

Relativamente ao QCO podemos afirmar que este instrumento, apesar dos resultados obtidos neste estudo e de este ter conseguido apenas medir duas dimensões, reveste-se de enorme importância para o estudo da cooperação organizacional, reforçando-se mais uma vez a aplicabilidade do questionário em contexto organizacional. Assim, o QCO é um bom instrumento de medição da cooperação nas equipas de trabalho pois permite identificar os métodos de trabalho e de funcionamento destas, o que permite uma posterior interpretação “potencializadora de mudanças e aperfeiçoamento das equipas” (Garção, 2010, p. 106).

O presente estudo teve também algumas limitações. Assim, podemos começar por um aspecto respectivo à forma como os questionários foram respondidos. Tal como referido no método, os questionários poderiam ser preenchidos em papel através do deslocamento do investigador à empresa ou através de uma versão electrónica para as empresas que assim o solicitassem. O facto de uns participantes responderem de uma forma e outros de outra forma poderá ter impacto ao nível das respostas. Talvez os que responderam pela versão digital poderiam não prestar tanta atenção às perguntas, não as ler com tanto cuidado, e o facto de terem que clicar numa opção de resposta, pode fazer com que mais facilmente os indivíduos possam clicar em opções que não pretendam sem se aperceberem disso. Os participantes que responderam em papel, poderão ter prestado mais atenção às perguntas e havendo tido sido disponibilizado tempo propositadamente para a resposta ao questionário pode ter ajudado à reflexão de cada item, tornando as respostas mais viáveis. A versão electrónica, embora facilite em termos de tempo e aplicação, pode também, por outro lado, ser mais indutora de viés ao se poder responder de forma mais rápida e sem pensar muito nisso. O questionário *online* tem a vantagem da velocidade da distribuição e dos ciclos de resposta, mas no entanto, apresenta como desvantagens as respostas pouco pensadas e uma grande probabilidade de perguntas não respondidas (Andrews, Nonnecke & Preece, 2003), uma vez que o investigador não verifica os questionários como quando eles são feitos presencialmente.

Por outro lado, a resposta via *online* pode ter a vantagem de os respondentes se sentirem mais à vontade para responder às perguntas, pois não têm um investigador e até mesmo um supervisor ou gestor na sala à espera dos questionários. A versão *online* limita menos em termos de liberdade de respostas e de à vontade, as pessoas não se sentem inibidas, favorecendo respostas mais verdadeiras (Andrews, et al., 2003).

Finalmente, o facto de esta aplicação e recolha dos questionários não ter sido estandardizada para toda a amostra, por si só, pode ser indutora de viés, pois os sujeitos não foram submetidos todas às mesmas condições de aplicação, o que pode ter naturalmente impacto nos resultados obtidos.

A estrutura global do QCO obtida neste estudo foi visivelmente reduzida, com um total de 10 itens. Este facto poderá ser considerado uma limitação, pois poderá ser considerado simplista, abordando um “pequeno eixo de conceitos característicos do construto multidimensional de cooperação organizacional” (Garção, 2010, p. 108).

Relativamente a sugestões para estudos futuros, podemos começar por referir que, com vista ao desenvolvimento e consolidação do QCO, a realização de novos estudos com este instrumento aplicado a outras populações seria muito importante. Era interessante perceber se os resultados obtidos neste estudo são replicados, por exemplo, em outras amostras também do sector privado. Sendo este um questionário que mede a cooperação organizacional será essencial aplicá-lo a diferentes contextos do mundo organizacional de forma a observar como se comporta e a aprofundar o conhecimento que o questionário nos dispõe.

Podemos ainda referir que seria importante perceber, dado o resultado que obtivemos para o sector da consultoria, qual o nível de confiança destes colaboradores para que, de alguma forma, se pudesse tirar mais ilações sobre o nível de cooperação. São vários os autores (e.g. Costa, et al., 2009) que referem a confiança como necessária para o estabelecimento de comportamentos de cooperação, então, seria profícuo compreender como a confiança se comporta neste sector privado da consultoria.

Também consideramos que poderia ser útil perceber qual o tipo de sistema de recompensas das empresas que participaram neste estudo. Segundo Beersma e seus colaboradores (2003) o sistema de recompensas cooperativo promove, precisamente, que comportamentos como a cooperação e a entreaajuda se manifestem nas equipas de trabalho, por outro lado, os sistemas de recompensas competitivas promovem o benefício individual e, conseqüentemente, os comportamentos competitivos. Dada a

dimensão que não se manifestou neste estudo, e sendo este contexto organizacional caracterizado por alguma competitividade, seria importante perceber em que se baseia o sistema de recompensas destas organizações para obter uma melhor compreensão sobre os resultados obtidos da cooperação organizacional.

Por fim, seria bom também perceber como é a relação entre os consultores e as empresas clientes. Esta relação consultor-cliente é determinante na relação que se vai estabelecer entre ambos, até porque todo o trabalho do consultor é em função à organização que o contrata (Appelbaum & Steed, 2004), e como tal ela dita como a cooperação se vai manifestar ou não. Perceber como as empresas clientes das organizações que participaram neste estudo vêem o consultor seria importante para o aprofundamento e compreensão do porquê dos resultados obtidos sobre a cooperação organizacional.

Em suma, com a realização deste estudo procurou-se contribuir para o avanço e desenvolvimento do conhecimento científico, uma vez que ainda não há investigações que meçam a cooperação organizacional no contexto das empresas de consultoria. Também, por ser o segundo estudo com o QCO, também se contribuiu para o aprofundamento da compreensão do conceito da cooperação no sector privado do mundo do trabalho, sendo este instrumento adequado para desenvolver metodologias de intervenção mais adequadas e com maior aplicabilidade.

Referências

- Alderfer, C. & Sims, A. (2003). Diversity in organizations. In Weiner, I., *Handbook of Psychology, vol.12 – Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Andrews, D., Nonnecke, B. & Preece, J. (2003). Electronic survey methodology: a case study in reaching hard-to-involve internet users. *International Journal of Human-Computer Interaction, vol. 16, n. 2, p. 185-210*. Doi: 10.1207/S15327590IJHC1602_04
- Appelbaum, S. & Steed, A. (2004). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development, vol. 24, n. 1, p. 68-93*. Doi: 10.1108/02621710510572362
- Argyle, M. (1991). *Cooperation – the basis of sociability*. London: Routledge.
- Ashkanasy, N. & Ashton-James, C. (2010). Chapter 6 – Emotion in organizations: a neglected topic in I/O psychology, but with a bright future. In Hodgkinson, G. P., & Ford, J. K. (2010). *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010 Volume 25*. Oxford,UK: Wiley-Blackwell. Doi: 10.1002/9780470661628
- Axtell, C., Fleck, S. & Turner, N. (2004). Virtual teams: collaborating across distance. In Robertson, I. T., *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2004*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. Doi: 10.1002/0470013311
- Beersma, B., Hollenbeck, J., Humphrey, S., Moon, H., Conlon, D. & Ilgen, D. (2003). Cooperation, competition, and team performance: toward a contingency approach. *Academy of Management Journal, vol. 46, n. 5, p. 572-590*. Doi: 10.2307/30040650

- Belfort, J. (2004). Consultoria empresarial: a função do consultor nas empresas. *Presença Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente*, vol. VIII, n. 28, p. 1-22.
- Bergmüller, R., Johnstone, R. A, Russell, A. F., & Bshary, R. (2007). Integrating cooperative breeding into theoretical concepts of cooperation. *Behavioural Processes*, 76(2), 61-72. Doi:10.1016/j.beproc.2007.07.001
- Borman, W., Klimoski, R. & Ilgen, D. (2003). Stability and change in industrial and organizational psychology. In Weiner, I., *Handbook of Psychology*, vol.12 – *Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brown, G., Bemmels, B., & Barclay, L. J. (2010). The importance of policy in perceptions of organizational justice. *Human Relations*, 63(10), 1587-1609. doi: 10.1177/0018726710362273
- Cameira, A. J. (1997). *Atracção interpessoal e atracção social na formação de grupos psicológicos e na conformidade*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: an update and appraisal. In Hodgkinson, G. & Ford, J., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 20. England: John Wiley & Sons.
- Catellani, P. (2004). Political psychology, overview. In Spielberger, C., *Encyclopedia of Applied Psychology*, USA: Elsevier Academic Press.
- Chatman, J. & Barsade, S. (1995). Personality, organizational culture and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423-443. Doi: 10.2307/2393792

- Chatman, J., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 956-974. Doi: 10.2307/3069440
- Chen, C., Chen, X.-P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 285-304. Doi: 10.2307/259375
- Cordes, C., Richerson, P., McElreath, R. & Strimling, P. (2008). A naturalistic approach to the theory of the firm: the role of cooperation and cultural evolution. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68, 125-139. Doi: 10.1016/j.jebo.2008.03.008
- Corneo, G., & Rob, R. (2003). Working in public and private firms. *Journal of Public Economics*, 87 (7-8), 1335-1352. Doi: 10.1016/S0047-2727(01)00199-2
- Costa, A. C., Bijlsma-Frankema, K. & Jong, B. (2009). The role of social capital on trust development and Dynamics: implications for cooperation, monitoring and team performance. *Social Science Information*, vol. 48(2), 199-228. Doi: 10.1177/0539018409102408.
- De Cremer, D. & Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 5, 858-866. Doi: 10.1037//0021-9010.87.5.858
- DeNisi, A., S. (2004). Competence at work. In Spielberger, C., *Encyclopedia of Applied Psychology*, USA: Elsevier Academic Press.
- Donadone, J. C. (2003). O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v.10, n.2, p.1-15. Doi: 10.1016/S0167-2681(98)00119-X

- Dos Santos, N. R. & Cardoso, L. (2009). *Questionário de Cooperação Organizacional*. Universidade de Évora: Universidade de Coimbra. Trabalho não publicado.
- Dos Santos, N. R. (2009a). Rule Obesity: some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In C. Hamilton, O. Neumaier, G. Schweiger & C. Sedmak (eds), *Facing Tragedies* (139-146). Wien-Berlin-Münster: LIT Verlag.
- Dos Santos, N. R. (2000). *Identidade e Cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia: Universidade de Évora.
- Dos Santos, N. R. (2005). *Projectos de Investigação em Psicologia: Guia para a sua elaboração e execução*. Évora: Universidade de Évora.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L. & Esses, V. M. (2008). Cooperation, Common Identity, and Intergroup. In Brandon A. Sullivan, Mark Snyder and John L. Sullivan (Eds.). *Cooperation: The Political Psychology of Effective Human Interaction*. USA: Blackwell Publishing.
- Dukerich, J., Golden, B. & Shortell, S. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quartely*, 47, 507-533. Doi: 10.2307/3094849
- Durkheim, E. (2003). *Professional Ethics and Civic Morals*. Tradução Cornelia Brookfield. London and New York: Routledge Sociology Classics. (Original publicado em 1957)
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quartely*, 39, 239-263. Doi: 10.2307/2393235

- Endicott, T. (2001). Are there any rules? *The Journal of Ethics*, vol. 5, no. 3, p. 199-220. Doi: 10.1023/A:1012703223987
- Fehr, E., Fischbacher, U., & Gächter, S. (2002). Strong reciprocity, human cooperation and the enforcement of social norms. *Human Nature*, 13, 1-25. Doi: 10.1007/s12110-002-1012-7
- Ferrin, D., Bligh, M. & Kohles, J. (2007). Can I trust you to trust me?: a theory of trust, monitoring and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group & Organization Management*, vol. 32, n. 4, p. 465-499. Doi: 10.1177/1059601106293960
- Fielden, S. & Davidson, M. (2005). Stress and unemployment: a comparative review off emale and male managers. In Antoniou, A. & Cooper, C., *Research Companion to Organizational Health Psychology*. USA: Edward Elgar Publishing Inc.
- Foreman, P., & Whetten, D. (2002). Members Identification with Multiple-Identity Organizations.pdf. *Organization Science*, 13 (6), 618-635. Doi: 10.1287/orsc.13.6.618.493
- Garção, E. (2010). *Estudo das qualidades psicométricas do questionário de cooperação organizacional (QCO)*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Psicologia, Escola de Ciências Sociais. Universidade de Évora.
- Gillinson, S. (2004). *Why cooperate? A multi-disciplinary study of collective action*. Working paper 234, London: Overseas Development Institute.
- Greiner, L., Motamedi, K., Jamieson, D. (2011). New consultant roles and processes in a 24/7 world. *Organizational Dynamics*, 40, 165-173. Doi: 10.1016/j.orgdyn.04.003

- Haslam, S. & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: concepts, controversies and contributions. In Hodgkinson, G. & Ford, J., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 20. England: John Wiley & Sons.
- Hauert, C., Holmes, M., & Doebeli, M. (2006). Evolutionary games and population dynamics: maintenance of cooperation in public goods games. *Proceedings. Biological Sciences / The Royal Society*, 273 (1600), 2565-70. doi: 10.1098/rspb.2006.3600
- Heron, R. & Vandenabeele, C. (1999). *Workplace cooperation, a practical guide*. Thailand: International Labour Organization.
- Hoog, M. & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, 121-140.
- Hruschka, D. & Henrich, J. (2006). Friendship, cliquishness and the emergence of cooperation. *Journal of Theoretical Biology*, 239, 1-15. Doi: 10.1016/j.jtbi.2005.07.006
- Jeffries, F. L. & Becker, T. E. (2008). Trust, norms, and cooperation: development and test of a simplified model. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 9, 316-336.
- Jehn, K. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In Staw, B. & Kramer, R. *Research in Organizational Behavior – An annual series of analytical essays and critical reviews* (vol. 25). New York: Elsevier.
- Jex, S. (2002). *Organizational Psychology – a scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.

- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and evolution of trust : and implications for cooperation teamwork. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Karaevli, A. & Hall, D. (2004). Organizations, careers in. In Spielberger, C., *Encyclopedia of Applied Psychology*, USA: Elsevier Academic Press.
- Kariger, K. (2003). Perspectives on training and development. In Weiner, I., *Handbook of Psychology, vol.12 – Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kelly, C. (1993). Group Identification, Intergroup Perceptions and Collective Action. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 59-83. Doi: 10.1080/14792779343000022
- Klandermans, B. (2004). Collective action. In Spielberger, C., *Encyclopedia of Applied Psychology*, USA: Elsevier Academic Press.
- Koehler, T. (2009). *What role do norms play in global teamwork? The influence of cultural communication and coordination norms on team processes in internationally distributed teams*. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Psychology, George Mason University.
- Kozlowski, S. & Bell, B. (2003). Work groups and teams in organizations. In Weiner, I., *Handbook of Psychology, vol.12 – Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lazega, E. & Pattison, P. (1999). Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations: a case study. *Social Networks*, 21, 67-90. Doi: 10.1016/S0378-8733(99)00002-7

- Lencastre, M. P. (2010). Bondade, altruísmo e cooperação. Considerações evolutivas para a educação e a ética ambiental. *Revista Lusófona de Educação*, 15, 113-124.
- Levesque, L. (2005). Opportunistic hiring and employee fit. *Human Resource Management*, vol. 44, no. 3, 301-317. Doi: 10.1002/hrm.20072
- Liebkind, K. (2004). Intergroup relations and culture. In Spielberger, C., *Encyclopedia of Applied Psychology*, USA: Elsevier Academic Press.
- Lucas, R. & Diener, E. (2003). The happy worker – hypotheses about the role of positive affect in worker productivity. In Barrick, M. & Ryan, A. *Personality and Work, reconsidering the role of personality in organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Luo, W. & Liberatore, M. (2009). Achieving it consultant objectives through client project success. *Information & Management*, 46, 259-266. Doi: 10.1016/j.im.2009.03.003
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística – com utilização do SPSS (2ªEd)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McKenna, C. D. (1995). The origins of modern management consulting. *Business and Economic History*, v.24, n.1, p. 44. Doi: 10.1108/17511340910943831
- Miranda, A., H. (2004). Diverse cultures, dealing with children and families from. In Spielberger, C., *Encyclopedia of Applied Psychology*, USA: Elsevier Academic Press.
- Morgeson, F. & Campion, M. (2003). Work design. In Weiner, I., *Handbook of Psychology*, vol.12 – *Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Morris, J. a, Urbanski, J., & Hunt, J. (2010). Unto others: Illustrating the human capacity for cooperation. *Journal of Management Education*, 35(2), 260-281. doi:10.1177/1052562909358557
- Motowidlo, S. (2003). Job performance. In In Weiner, I., *Handbook of Psychology, vol.12 – Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Moura, A. L., Feitosa, M. & Souza, B. (2009). Consultoria interna: inspirando-se em Argyris para uma acção mais eficaz. *Revista de Ciências da Administração*, v.11, n.25, p.121-150.
- Nikolova, N., Reihlen, M. & Schlapfner, J. (2009). Client-consultant interaction: capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 289-298. Doi: 10.1016/j.scaman.2009.05.004
- Okada, D. & Bingham, P. (2008). Human uniqueness-self-interest and social cooperation. *Journal of Theoretical Biology*, 253, 261-270. Doi: 10.1016/j.jtbi.2008.02.041
- Ostroff, C., Kinicki, A. & Tamkins, M. (2003). Organizational culture and climate. In Weiner, I., *Handbook of Psychology, vol.12 – Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Perru, O. (2006). Cooperation strategies, signals and symbiosis. *Comptes Rendus Biologies*, 329 (12), 928-37. Doi:10.1016/j.crv.2006.02.007
- Platt, T., G. & Bever, J., D. (2009). Kin competition and the evolution of cooperation. *Trends in Ecology and Evolution*, vol. 24, n. 7, 370-377. Doi: 10.1016/j.tree.2009.02.009

- Podolny, J., Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2005). Revisiting the meaning of leadership. In Staw, B. & Kramer, R. *Research in Organizational Behavior – An annual series of analytical essays and critical reviews* (vol. 26). New York: Elsevier.
- Polzer, J. (2002). *Explaining the varying effects of organizational identification on cooperation: the moderating role of subgroup reputations*. Working paper, Harvard Business School, Boston.
- Rizzo, P., Cesta, A. & Miceli, M. (1995). On helping behavior in cooperative environments. In *Proceedings of the International Workshop on the Design of Cooperative Systems (COOP'95)*, 96-108. Le Chesnay Cedex (France): INRIA.
- Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. Doi: 10.1016/j.riob.2010.09.001
- Sabbagh, C. (2010). Review Essays: Human Motives and Social Cooperation: Towards Integrating Sociological, Economic and (Social) Psychological Perspectives. *International Sociology*, 25 (5), 639-653. doi: 10.1177/0268580910373966
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C., Stagl, K., Goodwin, G. & Halpin, S. (2008). Does team training improve team performance? *A meta-analysis. Human Factors*, vol. 50, n. 6, p. 903-933. Doi: 10.1518/001872008X375009
- Salas, E., Sims, D. & Klein, C. (2004). Cooperation at work. In Spielberger, C., *Encyclopedia of Applied Psychology*, USA: Elsevier Academic Press.
- Schaeffer, P. & Loveridge, S. (2002). Toward an understanding of types of public-private cooperation. *Public Performance & Management Review*, vol. 26, no. 2. Doi: 10.2307/3381276

- Schmidt, K. (1990). *Analysis of cooperative work – a conceptual framework*. Denmark: Riso National Laboratory.
- Sinclair, A. L. (2003). The effects of justice and cooperation on team effectiveness. *Small Group Research*, 34 (1), 74-100. Doi: 10.1177/1046496402239578
- Spagnolo, G. (1999). Social relations and cooperation in organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38, 1-25. Doi: 10.1016/S0167-2681(98)00119-X
- Stewart, G. & Barrick, M. (2004). Four lessons learned from the person-situation debate: a review and research agenda. In Schneider, B. & Smith, D., *Personality and Organizations*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tenopyr, M., L. (2004). Employment Discrimination. In Spielberger, C., *Encyclopedia of Applied Psychology*, USA: Elsevier Academic Press.
- Vala, J. & Lima, M. (2002). Individualismo meritocrático, diferenciação cultural e racismo. *Análise Social*, vol. XXXVII, n. 162, 181-207.
- Wang, Y. (2007). On Laws of Work Organization in Human Cooperation. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1, 1-15. Doi: 10.4018/jcini.2007040101
- Weber, J., Malhotra, D. & Murnighan, J. (2005). Normal acts of irrational trust: motivated attributions and the trust development process. In Staw, B. & Kramer, R. *Research in Organizational Behavior – An annual series of analytical essays and critical reviews* (vol. 26). New York: Elsevier.
- Werbil, J. & Johnson, D. (2001). The use of person-group fit for employment selection: a missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, vol. 40, no. 3, 227-240. Doi: 10.1002/hrm.1013

ANEXOS

Anexo A – Estudo Descritivo da Amostra

Sexo?

		Frequência	Percentagem	Percentagem	Percentagem
					válida
Valid	Feminino	134	41,4	41,5	41,5
	Masculino	189	58,3	58,5	100,0
	Total	323	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		324	100,0		

Idade?

		Frequência	Percentagem	Percentagem	Percentagem
					válida
Valid	18-24 anos	23	7,1	7,1	7,1
	25-34 anos	186	57,4	57,6	64,7
	35-49 anos	107	33,0	33,1	97,8
	50-64 anos	7	2,2	2,2	100,0
	Total	323	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		324	100,0		

Habilitações académicas?

		Frequência	Percentagem	Percentagem	Percentagem
					válida
Valid	Entre 10º e 12º ano de escolaridade	25	7,7	7,7	7,7
	Bacharelato	34	10,5	10,5	18,3
	Licenciatura	195	60,2	60,4	78,6
	Mestrado / Doutoramento	69	21,3	21,4	100,0
	Total	323	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		324	100,0		

Há quanto tempo trabalha nesta organização?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Menos de 1 ano	55	17,0	17,0	17,0
	Entre 1 e 5 anos	178	54,9	55,1	72,1
	Entre 5 e 10 anos	50	15,4	15,5	87,6
	Mais de 10 anos	40	12,3	12,4	100,0
	Total	323	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		324	100,0		

Anexo B – Questionário de Cooperação Organizacional (protocolo empresas)

UNIVERSIDADE
de ÉVORA

Departamento de Psicologia



Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

O estudo para o qual solicitamos a vossa participação está inserido na linha de investigação sobre gestão do conhecimento e cooperação organizacional e realiza-se através de uma parceria entre a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e o Departamento de Psicologia da Universidade de Évora. O propósito da presente investigação é obter informação relativa a aspectos organizacionais, num conjunto de institutos de investigação e laboratórios associados. Pedimos-lhe que reflecta cuidadosamente e responda a todas as questões tão honestamente quanto possível, baseando-se no conhecimento que tem da **organização onde trabalha. Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se, apenas, a sua opinião pessoal e sincera. Algumas das questões podem parecer idênticas, no entanto, pedimos-lhe que responda a todas elas. Os dados têm um fim exclusivamente de investigação e nunca serão analisados ao nível individual. Trata-se, portanto, de **um questionário de natureza confidencial e anónima** e em momento nenhum será pedido que se identifique. O seu contributo é fundamental para o sucesso da presente investigação e agradecemos, antecipadamente, o tempo que vai disponibilizar para preencher este questionário.

Relativamente a esta lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica, verdadeiramente, à sua organização. Assinale a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Quase nunca se aplica 2. Aplica-se pouco 3. Aplica-se moderadamente 4. Aplica-se muito 5. Aplica-se quase totalmente

Nesta organização...

	Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
1. Aproveitamos os conhecimentos que os novos colaboradores nos trazem	1	2	3	4	5
2. Conhecemos as ideias dos nossos fundadores	1	2	3	4	5
3. Falamos de trabalho em momentos de descontração promovidos pela organização (festa de Natal, por exemplo)	1	2	3	4	5
4. Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque mudou de trabalho, adoeceu, foi de férias, etc.)	1	2	3	4	5
5. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor que a restante comunidade científica	1	2	3	4	5
6. Sabemos o que se espera de cada um de nós e da nossa organização (permitindo-nos funcionar de um modo coordenado)	1	2	3	4	5
7. Sabemos que os nossos "clientes" têm uma ideia a nosso respeito	1	2	3	4	5
8. Usamos os registos que fomos fazendo ao longo do tempo	1	2	3	4	5
9. Os nossos superiores alertam-nos para o que é importante saber	1	2	3	4	5
10. Colaboramos com outras organizações para adquirir mais informação	1	2	3	4	5
11. Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5
12. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
13. Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo nesta organização	1	2	3	4	5
14. O que sabemos vê-se na forma como produzimos	1	2	3	4	5
15. Às vezes, é na forma como habitualmente fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas	1	2	3	4	5
16. Sabemos que os nossos concorrentes (institutos, centros de investigação) têm informações sobre nós	1	2	3	4	5
17. Agimos de acordo com certos princípios	1	2	3	4	5
18. O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	1	2	3	4	5

19. Estamos atentos ao que a comunidade científica vai fazendo (adoptamos as melhores “práticas”, por exemplo)	1	2	3	4	5
20. Aprendemos com as unidades da nossa organização que funcionam melhor	1	2	3	4	5
21. Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (a tomar café, por exemplo)	1	2	3	4	5
22. Procuramos perceber porque é que correu tão bem determinado trabalho	1	2	3	4	5
23. “Guardamos” o que sabem os colegas mais experientes antes de estes nos deixarem	1	2	3	4	5
24. Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	3	4	5
25. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	1	2	3	4	5
26. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	1	2	3	4	5
27. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
28. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	1	2	3	4	5
29. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
30. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	1	2	3	4	5
31. Procuramos perceber as regras da nossa organização	1	2	3	4	5
32. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos	1	2	3	4	5
33. Os colegas que saem da nossa organização levam com eles uma opinião sobre nós	1	2	3	4	5
34. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos	1	2	3	4	5
35. Falamos da nossa organização	1	2	3	4	5
36. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	1	2	3	4	5
37. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo (por exemplo, avaliação da qualidade)	1	2	3	4	5
38. Fazemos circular a informação entre nós (através de relatórios, jornal interno, “e-mail”, por exemplo)	1	2	3	4	5
39. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	1	2	3	4	5
40. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	1	2	3	4	5
41. Sabemos como esta organização está pensada/organizada	1	2	3	4	5
42. Sabemos que lá fora algumas pessoas sabem se a nossa situação é boa ou má	1	2	3	4	5
43. Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos	1	2	3	4	5
44. Falamos das nossas funções	1	2	3	4	5
45. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	1	2	3	4	5

Também relativamente a esta lista de afirmações, pedimos-lhe, uma vez mais, que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica, verdadeiramente, à sua organização. Assinale, igualmente, a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Quase nunca se aplica	2. Aplica-se pouco	3. Aplica-se moderadamente	4. Aplica-se muito	5. Aplica-se quase totalmente
--------------------------	--------------------	----------------------------	--------------------	-------------------------------

Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho...

	Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	1	2	3	4	5
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	1	2	3	4	5
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	1	2	3	4	5
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	1	2	3	4	5
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	1	2	3	4	5
6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho	1	2	3	4	5
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	1	2	3	4	5

8. Porque tudo está regulamentado	1	2	3	4	5
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	1	2	3	4	5
10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	1	2	3	4	5
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	1	2	3	4	5
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	1	2	3	4	5
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	1	2	3	4	5
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	1	2	3	4	5
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	1	2	3	4	5
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	1	2	3	4	5
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	1	2	3	4	5
18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	1	2	3	4	5
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	1	2	3	4	5
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	1	2	3	4	5
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	1	2	3	4	5
22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis	1	2	3	4	5
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	1	2	3	4	5
24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	1	2	3	4	5
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	1	2	3	4	5
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	1	2	3	4	5
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	1	2	3	4	5
28. Somente quando estamos de acordo	1	2	3	4	5
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	1	2	3	4	5
30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	1	2	3	4	5
31. Porque é “mal visto” quem procura destacar-se	1	2	3	4	5

Igualmente em relação à seguinte lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica, verdadeiramente, à sua organização. Assinale a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Discordo totalmente 2. Discordo moderadamente 3. Não concordo nem discordo 4. Concordo moderadamente 5. Concordo totalmente

Nesta organização...

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1. Conversamos e lidamos abertamente com questões ou problemas que possam existir	1	2	3	4	5
2. As pessoas cuidam honestamente dos interesses uns dos outros	1	2	3	4	5
3. Algumas pessoas retêm informação relevante	1	2	3	4	5
4. A maioria das pessoas é aberta a conselhos e ajuda dos outros	1	2	3	4	5
5. Há intenções ocultas nesta organização	1	2	3	4	5
6. A maioria das pessoas não hesita em ajudar alguém que precise	1	2	3	4	5
7. A maioria das pessoas defende as suas convicções	1	2	3	4	5
8. Por norma as pessoas estão sinceramente preocupadas com os problemas dos outros	1	2	3	4	5

9. As pessoas falam o menos possível sobre si próprias	1	2	3	4	5
10. A maioria das pessoas agirá como “bom samaritano” se tiver oportunidade para isso	1	2	3	4	5
11. Algumas pessoas tentam escapar a compromissos assumidos	1	2	3	4	5
12. As pessoas mantêm a sua palavra	1	2	3	4	5
13. Ao tomar uma decisão temos em consideração as opiniões uns dos outros	1	2	3	4	5
14. As pessoas podem confiar umas nas outras	1	2	3	4	5
15. A maioria das pessoas fala abertamente sobre aquilo em que acredita	1	2	3	4	5
16. A maioria das pessoas tende a vigiar o trabalho umas das outras	1	2	3	4	5
17. As pessoas verificam se os outros mantêm as suas promessas	1	2	3	4	5
18. Trabalhamos num clima de cooperação	1	2	3	4	5
19. Temos completa confiança quanto à capacidade de cada um para realizar as suas tarefas	1	2	3	4	5
20. Habitualmente as pessoas dizem a verdade, mesmo quando sabem que ficariam melhor se mentissem	1	2	3	4	5
21. As pessoas vigiam-se de perto umas às outras	1	2	3	4	5

Não se esqueça, por favor, de responder a estas últimas questões:

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos Entre 5 e 10 anos Mais de 10 anos

Função desempenhada: _____

Idade

18-24 anos 25-34 anos 35-49 anos 50-64 anos 65+ anos

Sexo: Feminino Masculino

Habilitações académicas

- Entre 10º e 12º ano de escolaridade
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Muito obrigada pela sua preciosa colaboração!

Anexo C – Carta de Apresentação do Estudo



Évora, Novembro/Dezembro de 2010

Exmos. Senhores,

Na qualidade de investigadores da linha de investigação sobre cooperação do Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, vimos por este meio solicitar a vossa colaboração para um estudo que, neste momento, nos encontramos a realizar em parceria com investigadores da Universidade de Coimbra.

O referido estudo surge na continuidade de um outro, já concluído, realizado em 81 organizações da administração pública local (Câmaras Municipais) de todo o país e que teve por objectivo compreender como os processos de cooperação utilizados pelos diferentes colaboradores se relacionam com a forma como o conhecimento é criado, partilhado e usado.

As conclusões a que chegámos conduziram-nos à consideração do que importa, agora, perceber como os mesmos processos se desenvolvem e relacionam em outras organizações do sector dos serviços. É neste contexto que solicitamos a vossa colaboração, no sentido de nos permitirem recolher dados (através da distribuição e recolha de questionários auto administrativos) junto de todos os colaboradores da vossa organização. Os dados serão recolhidos por investigadores que integram actualmente a nossa equipa, nomeadamente, a Dr.^a Rita Caeiro e o Dr. Nuno Fernandes.

Permitimo-nos salientar algumas informações que consideramos relevantes:

- A colaboração solicitada não envolve quaisquer custos para vós;
- O tempo previsto de resposta é de, aproximadamente, 15 minutos;
- Os respondentes serão livres de, individualmente, aceitar ou rejeitar a sua participação no estudo;
- Os questionários serão destruídos 6 meses após a inserção das respostas na base de dados;
- Todos os questionários são anónimos e a informação individualmente considerada será confidencial, sendo apenas acedida pelos membros da equipa de investigação;

- As organizações que participarem no estudo não serão identificadas em quaisquer documentos ou apresentações públicas;

Os dados recolhidos serão tratados globalmente (apenas considerando todos os dados que recolhermos) e nunca em função da organização onde foram recolhidos;

- Serão devolvidos os resultados globais a todas as organizações participantes através do envio de um resumo dos resultados e do convite a todos os participantes para uma conferência em que serão apresentados para os profissionais interessados;

- O uso dos resultados pela equipa de investigação é restrito a fins científicos (divulgação em eventos científico-profissionais e publicação em literatura da especialidade).

Expressamos, ainda, a nossa disponibilidade para prestar quaisquer informações adicionais que considerem necessárias, através dos contactos fornecidos mais abaixo.

Gostaríamos de realçar o interesse que a participação no estudo poderá ter para vós, nomeadamente pelo acesso aos resultados obtidos. Estes poderão ser utilizados pela vossa organização naquilo que considerar útil, devendo apenas ser citada a sua proveniência.

Em nome de toda a equipa de investigação das Universidades de Coimbra e Évora agradecemos, antecipadamente, a preciosa colaboração que possam vir a prestar-nos.

Equipa de investigação da Universidade de Évora:

Rita Caeiro

Contacto de email: rscaeiro@gmail.com

Nuno Fernandes

Contacto de email: roka87@gmail.com

Cláudia Figueiredo

Contacto de email: claudiarcfigueiredo@gmail.com

Nuno Rebelo dos Santos (Investigador responsável)

Contacto de email: nrs@uevora.pt

Anexo D – Estudo da Normalidade

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,937
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5996,698
	Df	465
	Sig.	,000

	N Valid	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	324	,534	,270
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	324	-,128	,270
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	324	,669	,270
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	323	,630	,271
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	324	-,273	,270
6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho	324	1,018	,270
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	324	,178	,270
8. Porque tudo está regulamentado	324	-,322	,270
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	324	-,029	,270
10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	323	-,060	,271
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	324	-,631	,270
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	324	-,177	,270
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	323	,149	,271
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	324	-,501	,270
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	324	,080	,270
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	324	-,275	,270
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	324	,537	,270
18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	324	,376	,270
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	324	-,296	,270
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	324	,104	,270
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	324	-,420	,270
22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis	323	,615	,271
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	324	-,418	,270
24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	324	,491	,270
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	324	-,660	,270
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	323	-,013	,271
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	324	,097	,270
28. Somente quando estamos de acordo	324	-,128	,270
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	324	,534	,270
30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	324	,207	,270
31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	324	,042	,270

Anexo E – Análise Descritiva dos itens da escala

1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	3	,9	,9	,9
	Aplica-se pouco	19	5,9	5,9	6,8
	Aplica-se moderadamente	111	34,3	34,3	41,0
	Aplica-se muito	164	50,6	50,6	91,7
	Aplica-se quase totalmente	27	8,3	8,3	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	17	5,2	5,2	5,2
	Aplica-se pouco	44	13,6	13,6	18,8
	Aplica-se moderadamente	138	42,6	42,6	61,4
	Aplica-se muito	92	28,4	28,4	89,8
	Aplica-se quase totalmente	33	10,2	10,2	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)

		Frequência	Percentag em	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	6	1,9	1,9	1,9
	Aplica-se pouco	19	5,9	5,9	7,7
	Aplica-se moderadamente	97	29,9	29,9	37,7
	Aplica-se muito	160	49,4	49,4	87,0
	Aplica-se quase totalmente	42	13,0	13,0	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	1	,3	,3	,3
	Aplica-se pouco	6	1,9	1,9	2,2
	Aplica-se moderadamente	42	13,0	13,0	15,2
	Aplica-se muito	141	43,5	43,7	58,8
	Aplica-se quase totalmente	133	41,0	41,2	100,0
	Total	323	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		324	100,0		

5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	5	1,5	1,5	1,5
	Aplica-se pouco	30	9,3	9,3	10,8
	Aplica-se moderadamente	112	34,6	34,6	45,4
	Aplica-se muito	121	37,3	37,3	82,7
	Aplica-se quase totalmente	56	17,3	17,3	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	3	,9	,9	,9
	Aplica-se pouco	6	1,9	1,9	2,8
	Aplica-se moderadamente	111	34,3	34,3	37,0
	Aplica-se muito	172	53,1	53,1	90,1
	Aplica-se quase totalmente	32	9,9	9,9	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	5	1,5	1,5	1,5
	Aplica-se pouco	27	8,3	8,3	9,9
	Aplica-se moderadamente	124	38,3	38,3	48,1
	Aplica-se muito	136	42,0	42,0	90,1
	Aplica-se quase totalmente	32	9,9	9,9	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

8. Porque tudo está regulamentado

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	10	3,1	3,1	3,1
	Aplica-se pouco	87	26,9	26,9	29,9
	Aplica-se moderadamente	137	42,3	42,3	72,2
	Aplica-se muito	74	22,8	22,8	95,1
	Aplica-se quase totalmente	16	4,9	4,9	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	4	1,2	1,2	1,2
	Aplica-se pouco	23	7,1	7,1	8,3
	Aplica-se moderadamente	101	31,2	31,2	39,5
	Aplica-se muito	139	42,9	42,9	82,4
	Aplica-se quase totalmente	57	17,6	17,6	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

10. Procurando alcançar os objetivos de cada um

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	3	,9	,9	,9
	Aplica-se pouco	26	8,0	8,0	9,0
	Aplica-se moderadamente	131	40,4	40,6	49,5
	Aplica-se muito	127	39,2	39,3	88,9
	Aplica-se quase totalmente	36	11,1	11,1	100,0
	Total	323	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		324	100,0		

11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	9	2,8	2,8	2,8
	Aplica-se pouco	82	25,3	25,3	28,1
	Aplica-se moderadamente	115	35,5	35,5	63,6
	Aplica-se muito	99	30,6	30,6	94,1
	Aplica-se quase totalmente	19	5,9	5,9	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	12	3,7	3,7	3,7
	Aplica-se pouco	49	15,1	15,1	18,8
	Aplica-se moderadamente	131	40,4	40,4	59,3
	Aplica-se muito	104	32,1	32,1	91,4
	Aplica-se quase totalmente	28	8,6	8,6	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	4	1,2	1,2	1,2
	Aplica-se pouco	31	9,6	9,6	10,8
	Aplica-se moderadamente	139	42,9	43,0	53,9
	Aplica-se muito	128	39,5	39,6	93,5
	Aplica-se quase totalmente	21	6,5	6,5	100,0
	Total	323	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		324	100,0		

14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	13	4,0	4,0	4,0
	Aplica-se pouco	54	16,7	16,7	20,7
	Aplica-se moderadamente	102	31,5	31,5	52,2
	Aplica-se muito	113	34,9	34,9	87,0
	Aplica-se quase totalmente	42	13,0	13,0	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	4	1,2	1,2	1,2
	Aplica-se pouco	28	8,6	8,6	9,9
	Aplica-se moderadamente	140	43,2	43,2	53,1
	Aplica-se muito	122	37,7	37,7	90,7
	Aplica-se quase totalmente	30	9,3	9,3	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	16	4,9	4,9	4,9
	Aplica-se pouco	101	31,2	31,2	36,1
	Aplica-se moderadamente	131	40,4	40,4	76,5
	Aplica-se muito	62	19,1	19,1	95,7
	Aplica-se quase totalmente	14	4,3	4,3	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	7	2,2	2,2	2,2
	Aplica-se pouco	21	6,5	6,5	8,6
	Aplica-se moderadamente	93	28,7	28,7	37,3
	Aplica-se muito	155	47,8	47,8	85,2
	Aplica-se quase totalmente	48	14,8	14,8	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	5	1,5	1,5	1,5
	Aplica-se pouco	19	5,9	5,9	7,4
	Aplica-se moderadamente	132	40,7	40,7	48,1
	Aplica-se muito	134	41,4	41,4	89,5
	Aplica-se quase totalmente	34	10,5	10,5	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	18	5,6	5,6	5,6
	Aplica-se pouco	100	30,9	30,9	36,4
	Aplica-se moderadamente	127	39,2	39,2	75,6
	Aplica-se muito	56	17,3	17,3	92,9
	Aplica-se quase totalmente	23	7,1	7,1	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	7	2,2	2,2	2,2
	Aplica-se pouco	24	7,4	7,4	9,6
	Aplica-se moderadamente	130	40,1	40,1	49,7
	Aplica-se muito	119	36,7	36,7	86,4
	Aplica-se quase totalmente	44	13,6	13,6	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	15	4,6	4,6	4,6
	Aplica-se pouco	56	17,3	17,3	21,9
	Aplica-se moderadamente	105	32,4	32,4	54,3
	Aplica-se muito	118	36,4	36,4	90,7
	Aplica-se quase totalmente	30	9,3	9,3	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	5	1,5	1,5	1,5
	Aplica-se pouco	19	5,9	5,9	7,4
	Aplica-se moderadamente	83	25,6	25,7	33,1
	Aplica-se muito	163	50,3	50,5	83,6
	Aplica-se quase totalmente	53	16,4	16,4	100,0
	Total		323	99,7	100,0
Missing	System	1	,3		
Total		324	100,0		

23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	16	4,9	4,9	4,9
	Aplica-se pouco	80	24,7	24,7	29,6
	Aplica-se moderadamente	128	39,5	39,5	69,1
	Aplica-se muito	76	23,5	23,5	92,6
	Aplica-se quase totalmente	24	7,4	7,4	100,0
	Total		324	100,0	100,0

24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	15	4,6	4,6	4,6
	Aplica-se pouco	42	13,0	13,0	17,6
	Aplica-se moderadamente	177	54,6	54,6	72,2
	Aplica-se muito	68	21,0	21,0	93,2
	Aplica-se quase totalmente	22	6,8	6,8	100,0
	Total		324	100,0	100,0

25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	10	3,1	3,1	3,1
	Aplica-se pouco	93	28,7	28,7	31,8
	Aplica-se moderadamente	122	37,7	37,7	69,4
	Aplica-se muito	91	28,1	28,1	97,5
	Aplica-se quase totalmente	8	2,5	2,5	100,0
Total		324	100,0	100,0	

26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	9	2,8	2,8	2,8
	Aplica-se pouco	38	11,7	11,8	14,6
	Aplica-se moderadamente	104	32,1	32,2	46,7
	Aplica-se muito	138	42,6	42,7	89,5
	Aplica-se quase totalmente	34	10,5	10,5	100,0
	Total	323	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		324	100,0		

27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	11	3,4	3,4	3,4
	Aplica-se pouco	39	12,0	12,0	15,4
	Aplica-se moderadamente	119	36,7	36,7	52,2
	Aplica-se muito	132	40,7	40,7	92,9
	Aplica-se quase totalmente	23	7,1	7,1	100,0
Total		324	100,0	100,0	

28. Somente quando estamos de acordo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	46	14,2	14,2	14,2
	Aplica-se pouco	128	39,5	39,5	53,7
	Aplica-se moderadamente	119	36,7	36,7	90,4
	Aplica-se muito	27	8,3	8,3	98,8
	Aplica-se quase totalmente	4	1,2	1,2	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	4	1,2	1,2	1,2
	Aplica-se pouco	21	6,5	6,5	7,7
	Aplica-se moderadamente	136	42,0	42,0	49,7
	Aplica-se muito	144	44,4	44,4	94,1
	Aplica-se quase totalmente	19	5,9	5,9	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	12	3,7	3,7	3,7
	Aplica-se pouco	40	12,3	12,3	16,0
	Aplica-se moderadamente	148	45,7	45,7	61,7
	Aplica-se muito	104	32,1	32,1	93,8
	Aplica-se quase totalmente	20	6,2	6,2	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid	Quase nunca se aplica	53	16,4	16,4	16,4
	Aplica-se pouco	156	48,1	48,1	64,5
	Aplica-se moderadamente	85	26,2	26,2	90,7
	Aplica-se muito	27	8,3	8,3	99,1
	Aplica-se quase totalmente	3	,9	,9	100,0
	Total	324	100,0	100,0	

Anexo F – Análise Fatorial Livre (sem os itens 1, 6, 22 e 24)

Factor	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,404	38,532	38,532	9,750	36,112	36,112	5,535	20,499	20,499
2	3,866	14,318	52,850	3,703	13,716	49,829	4,692	17,379	37,878
3	1,277	4,731	57,581	,704	2,606	52,435	2,294	8,496	46,374
4	1,129	4,181	61,763	,546	2,024	54,459	2,183	8,085	54,459
5	,974	3,606	65,369						
6	,825	3,054	68,424						
7	,769	2,847	71,270						
8	,647	2,398	73,668						
9	,635	2,350	76,018						
10	,612	2,267	78,286						
11	,570	2,109	80,395						
12	,534	1,977	82,372						
13	,500	1,854	84,226						
14	,452	1,673	85,899						
15	,442	1,637	87,536						
16	,404	1,496	89,032						
17	,383	1,417	90,449						
18	,349	1,292	91,741						
19	,333	1,233	92,974						
20	,311	1,153	94,127						
21	,295	1,094	95,221						
22	,283	1,049	96,270						
23	,258	,956	97,226						
24	,219	,813	98,038						
25	,211	,780	98,818						
26	,178	,659	99,477						
27	,141	,523	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,583	,062	,337	,206
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,288	,117	,640	,365
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	,336	-,108	,429	,350
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,695	,183	,081	,075
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,321	,277	,321	,290
8. Porque tudo está regulamentado	,221	,719	-,010	,096
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,713	,078	,379	,120
10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,578	,130	,346	,196
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,180	,831	,119	,112
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,720	,152	,230	,187
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,406	,128	,448	,115
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,507	-,049	,622	,114
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,670	,219	,262	,185
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,165	,861	,164	,044
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,286	,060	,312	,664
18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,348	,455	,145	,447
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,052	,870	,045	,152
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	,441	,307	,242	,419
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,674	,171	,199	,398
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,308	,688	-,087	,083
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,222	,792	-,030	,247
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,510	-,053	,372	,286
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,560	,297	,044	,356
28. Somente quando estamos de acordo	-,091	,411	,019	-,093
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,351	,095	,218	,432
30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,600	,072	,172	,390
31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	-,092	,153	-,133	-,046

a. Rotation converged in 10 iterations.

Anexo G – Análise Fatorial Livre (sem os itens 1, 6, 13, 14, 18, 20, 22 e 24)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,748	38,036	38,036	8,035	34,934	34,934	4,552	19,790	19,790
2	3,636	15,807	53,844	3,536	15,373	50,307	4,417	19,203	38,993
3	1,243	5,402	59,246	,677	2,945	53,252	3,216	13,981	52,974
4	1,105	4,803	64,049	,464	2,019	55,271	,528	2,297	55,271
5	,820	3,565	67,614						
6	,744	3,234	70,848						
7	,701	3,046	73,894						
8	,633	2,751	76,645						
9	,555	2,411	79,056						
10	,530	2,303	81,359						
11	,509	2,214	83,573						
12	,468	2,035	85,609						
13	,450	1,957	87,566						
14	,396	1,722	89,288						
15	,372	1,616	90,904						
16	,359	1,560	92,464						
17	,339	1,475	93,939						
18	,321	1,394	95,332						
19	,290	1,261	96,593						
20	,231	1,003	97,596						
21	,216	,938	98,534						
22	,193	,837	99,371						
23	,145	,629	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,550	,067	,431	,125
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,261	,135	,679	,284
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	,314	-,086	,538	,200
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,695	,179	,116	,062
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,286	,285	,487	-,055
8. Porque tudo está regulamentado	,221	,723	,081	-,182
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,698	,079	,343	,194
10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,555	,134	,421	,073
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,177	,836	,147	,055
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,722	,158	,282	,103
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,660	,218	,322	,081
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,172	,860	,097	,147
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,302	,092	,624	-,008
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,058	,874	,095	-,003
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,660	,187	,425	,028
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,309	,688	,011	-,110
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,223	,800	,158	-,123
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,476	-,041	,501	,105
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,556	,307	,307	-,102
28. Somente quando estamos de acordo	-,103	,401	-,027	-,133
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,300	,103	,599	-,276
30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,578	,087	,449	-,123
31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	-,106	,142	-,052	-,330

a. Rotation converged in 6 iterations.

Anexo H - Análise Fatorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 30 e 31)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	6,697	39,392	39,392	6,011	35,362	35,362	4,270	25,117
2	2,969	17,463	56,855	2,865	16,852	52,214	2,673	15,724	40,841
3	1,117	6,571	63,426	,667	3,925	56,139	2,602	15,306	56,147
4	,832	4,893	68,319	,286	1,684	57,823	,285	1,676	57,823
5	,778	4,575	72,894						
6	,634	3,729	76,623						
7	,579	3,405	80,028						
8	,528	3,106	83,135						
9	,474	2,788	85,923						
10	,421	2,476	88,399						
11	,378	2,223	90,622						
12	,354	2,081	92,704						
13	,342	2,011	94,715						
14	,269	1,580	96,294						
15	,249	1,462	97,757						
16	,222	1,306	99,062						
17	,159	,938	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,108	,682	,240	-,174
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,105	,579	,273	-,016
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,148	,189	,726	,078
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,274	,501	,260	-,024
8. Porque tudo está regulamentado	,714	,123	,209	,090
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,052	,415	,689	-,093
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,825	,163	,187	-,070
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,142	,383	,650	,038
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,194	,389	,635	-,045
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,862	,120	,209	-,256
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,083	,732	,183	,085
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,865	,112	,068	,003
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,693	,056	,297	,253
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,812	,204	,182	,251
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,300	,378	,487	,066
28. Somente quando estamos de acordo	,401	-,056	-,081	-,060
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,108	,566	,222	,121

Anexo I - Análise Fatorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 30 e 31)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,346	39,662	39,662	5,768	36,053	36,053	4,223	26,393	26,393
2	2,755	17,221	56,884	2,530	15,815	51,868	2,753	17,206	43,599
3	1,066	6,665	63,549	,630	3,939	55,807	1,935	12,092	55,690
4	,825	5,158	68,707	,265	1,659	57,466	,284	1,776	57,466
5	,775	4,841	73,548						
6	,609	3,808	77,357						
7	,577	3,608	80,964						
8	,527	3,292	84,256						
9	,465	2,906	87,162						
10	,410	2,564	89,726						
11	,363	2,269	91,995						
12	,344	2,149	94,144						
13	,292	1,823	95,967						
14	,251	1,571	97,538						
15	,222	1,388	98,926						
16	,172	1,074	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,117	,696	,176	-,183
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,102	,588	,221	-,019
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,135	,229	,754	,036
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,273	,519	,214	-,001
8. Porque tudo está regulamentado	,710	,139	,206	,107
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,824	,172	,208	-,088
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,140	,440	,593	,034
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,191	,440	,600	-,063
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,860	,146	,183	-,190
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,074	,755	,130	,109
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,866	,115	,069	,023
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,687	,077	,289	,290
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,803	,212	,181	,262
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,289	,414	,478	,062
28. Somente quando estamos de acordo	,403	-,066	-,060	-,073
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,099	,578	,199	,117

a. Rotation converged in 5 iterations.

Anexo J - Análise Fatorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 30 e 31)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,290	40,693	40,693	4,896	37,661	37,661	4,159	31,993	31,993
2	2,396	18,434	59,128	1,999	15,375	53,035	2,310	17,767	49,759
3	,914	7,032	66,160	,351	2,702	55,738	,707	5,435	55,194
4	,776	5,966	72,126	,321	2,466	58,203	,391	3,009	58,203
5	,734	5,644	77,770						
6	,553	4,252	82,022						
7	,493	3,791	85,813						
8	,457	3,516	89,329						
9	,374	2,878	92,207						
10	,347	2,671	94,879						
11	,259	1,995	96,874						
12	,231	1,776	98,650						
13	,176	1,350	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,145	,718	,114	-,148
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,083	,725	-,034	,031
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,227	,413	,105	,189
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,259	,453	,615	-,010
8. Porque tudo está regulamentado	,712	,086	,307	,148
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,849	,215	,038	-,008
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,880	,149	,101	-,097
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,082	,678	,160	,081
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,860	,115	,020	,081
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,686	,118	,113	,415
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,795	,213	,074	,297
28. Somente quando estamos de acordo	,394	-,118	,074	-,094
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,090	,520	,385	,136

a. Rotation converged in 5 iterations.

Anexo K - Análise Fatorial Livre (sem os itens 1, 2, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30 e 31)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,364	43,640	43,640	3,946	39,455	39,455	3,570	35,699	35,699
2	2,122	21,224	64,864	1,706	17,059	56,514	2,081	20,815	56,514
3	,794	7,944	72,808						
4	,665	6,651	79,459						
5	,509	5,093	84,552						
6	,464	4,642	89,194						
7	,369	3,689	92,883						
8	,284	2,836	95,718						
9	,247	2,474	98,193						
10	,181	1,807	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,163	,704
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,061	,695
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,252	,414
8. Porque tudo está regulamentado	,738	,119
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,858	,180
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,871	,122
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,119	,707
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,864	,085
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,810	,206
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,141	,565

a. Rotation converged in 3 iterations.

Anexo L - Análise Fatorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 6, 22 e 24)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,404	38,532	38,532	9,697	35,915	35,915	5,663	20,972	20,972
2	3,866	14,318	52,850	3,718	13,771	49,686	4,796	17,765	38,737
3	1,277	4,731	57,581	,670	2,481	52,166	3,626	13,429	52,166
4	1,129	4,181	61,763						
5	,974	3,606	65,369						
6	,825	3,054	68,424						
7	,769	2,847	71,270						
8	,647	2,398	73,668						
9	,635	2,350	76,018						
10	,612	2,267	78,286						
11	,570	2,109	80,395						
12	,534	1,977	82,372						
13	,500	1,854	84,226						
14	,452	1,673	85,899						
15	,442	1,637	87,536						
16	,404	1,496	89,032						
17	,383	1,417	90,449						
18	,349	1,292	91,741						
19	,333	1,233	92,974						
20	,311	1,153	94,127						
21	,295	1,094	95,221						
22	,283	1,049	96,270						
23	,258	,956	97,226						
24	,219	,813	98,038						
25	,211	,780	98,818						
26	,178	,659	99,477						
27	,141	,523	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,543	,060	,449
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,792	,130	,075
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	,622	-,089	,185
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,283	,175	,642
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,489	,289	,212
8. Porque tudo está regulamentado	,076	,723	,225
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,546	,066	,575
10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,531	,129	,453
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,186	,829	,144
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,460	,150	,631
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,512	,118	,275
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,668	-,060	,326
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,474	,216	,569
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,171	,843	,132
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,645	,112	,183
18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,431	,484	,277
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,109	,882	,038
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	,530	,334	,333
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,551	,195	,559
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,036	,693	,325
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,145	,810	,219
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,592	-,044	,367
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,367	,319	,503
28. Somente quando estamos de acordo	-,068	,400	-,083
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,502	,127	,247
30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,504	,098	,500
31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	-,155	,157	-,054

a. Rotation converged in 5 iterations.

Anexo M - Análise Fatorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 18, 21, 22, 24, 30 e 31)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,655	36,973	36,973	5,859	32,552	32,552	4,537	25,205	25,205
2	3,281	18,227	55,200	3,210	17,834	50,386	4,485	24,916	50,121
3	,977	5,428	60,627	,397	2,204	52,590	,444	2,469	52,590
4	,888	4,932	65,559						
5	,838	4,656	70,215						
6	,702	3,898	74,113						
7	,621	3,449	77,562						
8	,550	3,055	80,617						
9	,529	2,940	83,557						
10	,500	2,775	86,332						
11	,451	2,505	88,837						
12	,405	2,252	91,089						
13	,350	1,946	93,035						
14	,336	1,867	94,902						
15	,314	1,747	96,649						
16	,231	1,285	97,934						
17	,208	1,156	99,090						
18	,164	,910	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,128	,733	-,152
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,090	,668	,027
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,228	,498	,155
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,291	,545	,062
8. Porque tudo está regulamentado	,733	,159	,122
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,845	,212	-,056
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,143	,604	-,155
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	-,025	,737	-,182
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,874	,185	-,149
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,095	,667	,164
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,865	,100	,010
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	,343	,586	,113
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,710	,155	,290
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,817	,206	,263
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	-,017	,685	,089
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,348	,526	,189
28. Somente quando estamos de acordo	,395	-,105	-,130
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,120	,567	,204

a. Rotation converged in 4 iterations.

Anexo N - Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 18, 21, 22, 24, 28, 30 e 31)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,619	38,935	38,935	5,780	33,998	33,998	4,576	26,918	26,918
2	3,131	18,419	57,354	3,128	18,400	52,399	4,337	25,514	52,432
3	,904	5,318	62,672	,373	2,197	54,596	,368	2,163	54,596
4	,844	4,964	67,636						
5	,797	4,686	72,322						
6	,631	3,711	76,032						
7	,566	3,328	79,360						
8	,530	3,117	82,477						
9	,502	2,950	85,427						
10	,460	2,703	88,130						
11	,410	2,415	90,545						
12	,350	2,061	92,605						
13	,336	1,978	94,583						
14	,314	1,850	96,433						
15	,231	1,361	97,794						
16	,210	1,237	99,031						
17	,165	,969	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,145	,725	-,168
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,059	,670	,011
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,261	,489	,114
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,317	,535	,044
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,847	,174	-,126
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,154	,597	-,169
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	-,010	,735	-,197
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,868	,145	-,225
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,136	,664	,146
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,866	,063	-,059
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	,377	,570	,060
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,737	,128	,219
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,842	,176	,200
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,020	,684	,065
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,383	,515	,154
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,157	,568	,203
8. Porque tudo está regulamentado	,745	,131	,075

a. Rotation converged in 3 iterations.

Anexo O - Análise Fatorial forçada a 4 factores

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,404	38,532	38,532	9,750	36,112	36,112	5,535	20,499	20,499
2	3,866	14,318	52,850	3,703	13,716	49,829	4,692	17,379	37,878
3	1,277	4,731	57,581	,704	2,606	52,435	2,294	8,496	46,374
4	1,129	4,181	61,763	,546	2,024	54,459	2,183	8,085	54,459
5	,974	3,606	65,369						
6	,825	3,054	68,424						
7	,769	2,847	71,270						
8	,647	2,398	73,668						
9	,635	2,350	76,018						
10	,612	2,267	78,286						
11	,570	2,109	80,395						
12	,534	1,977	82,372						
13	,500	1,854	84,226						
14	,452	1,673	85,899						
15	,442	1,637	87,536						
16	,404	1,496	89,032						
17	,383	1,417	90,449						
18	,349	1,292	91,741						
19	,333	1,233	92,974						
20	,311	1,153	94,127						
21	,295	1,094	95,221						
22	,283	1,049	96,270						
23	,258	,956	97,226						
24	,219	,813	98,038						
25	,211	,780	98,818						
26	,178	,659	99,477						
27	,141	,523	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,583	,062	,337	,206
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,288	,117	,640	,365
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	,336	-,108	,429	,350
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,695	,183	,081	,075
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,321	,277	,321	,290
8. Porque tudo está regulamentado	,221	,719	-,010	,096
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,713	,078	,379	,120
10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,578	,130	,346	,196
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,180	,831	,119	,112
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,720	,152	,230	,187
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,406	,128	,448	,115
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,507	-,049	,622	,114
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,670	,219	,262	,185
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,165	,861	,164	,044
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,286	,060	,312	,664
18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,348	,455	,145	,447
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,052	,870	,045	,152
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	,441	,307	,242	,419
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,674	,171	,199	,398
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,308	,688	-,087	,083
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,222	,792	-,030	,247
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,510	-,053	,372	,286
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,560	,297	,044	,356
28. Somente quando estamos de acordo	-,091	,411	,019	-,093
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,351	,095	,218	,432
30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,600	,072	,172	,390
31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	-,092	,153	-,133	-,046

a. Rotation converged in 10 iterations.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		% of	Cumulative		% of	Cumulative		% of	Cumulative
	Total	Variance	%	Total	Variance	%	Total	Variance	%
1	8,748	38,036	38,036	8,035	34,934	34,934	4,552	19,790	19,790
2	3,636	15,807	53,844	3,536	15,373	50,307	4,417	19,203	38,993
3	1,243	5,402	59,246	,677	2,945	53,252	3,216	13,981	52,974
4	1,105	4,803	64,049	,464	2,019	55,271	,528	2,297	55,271
5	,820	3,565	67,614						
6	,744	3,234	70,848						
7	,701	3,046	73,894						
8	,633	2,751	76,645						
9	,555	2,411	79,056						
10	,530	2,303	81,359						
11	,509	2,214	83,573						
12	,468	2,035	85,609						
13	,450	1,957	87,566						
14	,396	1,722	89,288						
15	,372	1,616	90,904						
16	,359	1,560	92,464						
17	,339	1,475	93,939						
18	,321	1,394	95,332						
19	,290	1,261	96,593						
20	,231	1,003	97,596						
21	,216	,938	98,534						
22	,193	,837	99,371						
23	,145	,629	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,550	,067	,431	,125
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,261	,135	,679	,284
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	,314	-,086	,538	,200
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,695	,179	,116	,062
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,286	,285	,487	-,055
8. Porque tudo está regulamentado	,221	,723	,081	-,182
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,698	,079	,343	,194
10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,555	,134	,421	,073
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,177	,836	,147	,055
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,722	,158	,282	,103
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,660	,218	,322	,081
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,172	,860	,097	,147
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,302	,092	,624	-,008
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,058	,874	,095	-,003
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,660	,187	,425	,028
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,309	,688	,011	-,110
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,223	,800	,158	-,123
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,476	-,041	,501	,105
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,556	,307	,307	-,102
28. Somente quando estamos de acordo	-,103	,401	-,027	-,133
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,300	,103	,599	-,276
30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,578	,087	,449	-,123
31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	-,106	,142	-,052	-,330

a. Rotation converged in 6 iterations.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	6,697	39,392	39,392	6,011	35,362	35,362	4,270	25,117
2	2,969	17,463	56,855	2,865	16,852	52,214	2,673	15,724	40,841
3	1,117	6,571	63,426	,667	3,925	56,139	2,602	15,306	56,147
4	,832	4,893	68,319	,286	1,684	57,823	,285	1,676	57,823
5	,778	4,575	72,894						
6	,634	3,729	76,623						
7	,579	3,405	80,028						
8	,528	3,106	83,135						
9	,474	2,788	85,923						
10	,421	2,476	88,399						
11	,378	2,223	90,622						
12	,354	2,081	92,704						
13	,342	2,011	94,715						
14	,269	1,580	96,294						
15	,249	1,462	97,757						
16	,222	1,306	99,062						
17	,159	,938	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,108	,682	,240	-,174
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,105	,579	,273	-,016
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,148	,189	,726	,078
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,274	,501	,260	-,024
8. Porque tudo está regulamentado	,714	,123	,209	,090
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,052	,415	,689	-,093
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,825	,163	,187	-,070
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,142	,383	,650	,038
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,194	,389	,635	-,045
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,862	,120	,209	-,256
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,083	,732	,183	,085
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,865	,112	,068	,003
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,693	,056	,297	,253
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,812	,204	,182	,251
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,300	,378	,487	,066
28. Somente quando estamos de acordo	,401	-,056	-,081	-,060
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,108	,566	,222	,121

a. Rotation converged in 5 iterations.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,346	39,662	39,662	5,768	36,053	36,053	4,223	26,393	26,393
2	2,755	17,221	56,884	2,530	15,815	51,868	2,753	17,206	43,599
3	1,066	6,665	63,549	,630	3,939	55,807	1,935	12,092	55,690
4	,825	5,158	68,707	,265	1,659	57,466	,284	1,776	57,466
5	,775	4,841	73,548						
6	,609	3,808	77,357						
7	,577	3,608	80,964						
8	,527	3,292	84,256						
9	,465	2,906	87,162						
10	,410	2,564	89,726						
11	,363	2,269	91,995						
12	,344	2,149	94,144						
13	,292	1,823	95,967						
14	,251	1,571	97,538						
15	,222	1,388	98,926						
16	,172	1,074	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,117	,696	,176	-,183
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,102	,588	,221	-,019
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,135	,229	,754	,036
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,273	,519	,214	-,001
8. Porque tudo está regulamentado	,710	,139	,206	,107
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,824	,172	,208	-,088
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,140	,440	,593	,034
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,191	,440	,600	-,063
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,860	,146	,183	-,190
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,074	,755	,130	,109
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,866	,115	,069	,023
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,687	,077	,289	,290
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,803	,212	,181	,262
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,289	,414	,478	,062
28. Somente quando estamos de acordo	,403	-,066	-,060	-,073
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,099	,578	,199	,117

a. Rotation converged in 5 iterations.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		% of	Cumulative		% of	Cumulative		% of	Cumulative
	Total	Variance	%	Total	Variance	%	Total	Variance	%
1	5,290	40,693	40,693	4,896	37,661	37,661	4,159	31,993	31,993
2	2,396	18,434	59,128	1,999	15,375	53,035	2,310	17,767	49,759
3	,914	7,032	66,160	,351	2,702	55,738	,707	5,435	55,194
4	,776	5,966	72,126	,321	2,466	58,203	,391	3,009	58,203
5	,734	5,644	77,770						
6	,553	4,252	82,022						
7	,493	3,791	85,813						
8	,457	3,516	89,329						
9	,374	2,878	92,207						
10	,347	2,671	94,879						
11	,259	1,995	96,874						
12	,231	1,776	98,650						
13	,176	1,350	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,145	,718	,114	-,148
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,083	,725	-,034	,031
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,227	,413	,105	,189
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,259	,453	,615	-,010
8. Porque tudo está regulamentado	,712	,086	,307	,148
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,849	,215	,038	-,008
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,880	,149	,101	-,097
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,082	,678	,160	,081
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,860	,115	,020	,081
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,686	,118	,113	,415
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,795	,213	,074	,297
28. Somente quando estamos de acordo	,394	-,118	,074	-,094
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,090	,520	,385	,136

a. Rotation converged in 5 iterations.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,364	43,640	43,640	1,761	17,613	17,613	3,582	35,822	35,822
2	2,122	21,224	64,864	3,295	32,953	50,567	1,950	19,504	55,326
3	,794	7,944	72,808	1,433	14,325	64,892	,963	9,634	64,960
4	,665	6,651	79,459	,249	2,494	67,385	,243	2,426	67,385
5	,509	5,093	84,552						
6	,464	4,642	89,194						
7	,369	3,689	92,883						
8	,284	2,836	95,718						
9	,247	2,474	98,193						
10	,181	1,807	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,174	,719	,074	-,126
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,056	,658	,184	-,025
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,198	,288	,936	,013
8. Porque tudo está regulamentado	,724	,089	,121	,082
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,853	,152	,107	-,038
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,891	,106	,066	-,171
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,128	,728	,026	,121
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,859	,079	,016	,019
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,831	,180	,092	,412
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,140	,553	,085	,059

a. Rotation converged in 5 iterations.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,364	43,640	43,640	3,721	37,210	37,210	3,558	35,582	35,582
2	2,122	21,224	64,864	1,756	17,557	54,768	2,095	20,950	56,533
3	,794	7,944	72,808	,506	5,055	59,823	,329	3,290	59,823
4	,665	6,651	79,459						
5	,509	5,093	84,552						
6	,464	4,642	89,194						
7	,369	3,689	92,883						
8	,284	2,836	95,718						
9	,247	2,474	98,193						
10	,181	1,807	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,277	,675	,162
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	,097	,688	-,004
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,333	,343	,057
8. Porque tudo está regulamentado	,710	-,046	,197
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,807	-,003	,334
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,786	-,057	,464
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,304	,653	-,061
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,803	-,099	,288
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,971	-,022	-,154
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,263	,516	,008

a. 3 factors extracted. 25 iterations required.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,740	41,558	41,558	2,268	25,205	25,205	2,828	31,423	31,423
2	1,998	22,203	63,762	2,476	27,512	52,716	1,754	19,487	50,911
3	,794	8,822	72,584	,663	7,365	60,081	,825	9,170	60,081
4	,652	7,243	79,827						
5	,503	5,584	85,411						
6	,464	5,158	90,568						
7	,366	4,070	94,638						
8	,248	2,750	97,388						
9	,235	2,612	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,151	,664	,199
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	-,068	,716	,139
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,254	,469	-,010
8. Porque tudo está regulamentado	,746	,085	,078
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,840	,219	-,023
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,109	,515	,829
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,850	,083	,034
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,845	,149	,147
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,158	,481	,223

a. Rotation converged in 5 iterations.

Anexo P - Análise Fatorial Livre com todos os itens do QCO

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,853	41,331	41,331	7,094	37,337	37,337	5,705	30,024	30,024
2	3,181	16,741	58,072	3,100	16,314	53,651	4,489	23,627	53,651
3	,949	4,996	63,068						
4	,803	4,224	67,292						
5	,742	3,904	71,196						
6	,653	3,435	74,630						
7	,630	3,318	77,948						
8	,506	2,665	80,613						
9	,500	2,633	83,246						
10	,473	2,488	85,734						
11	,432	2,272	88,006						
12	,392	2,063	90,069						
13	,382	2,008	92,077						
14	,351	1,846	93,923						
15	,302	1,592	95,515						
16	,270	1,419	96,934						
17	,216	1,138	98,072						
18	,200	1,052	99,124						
19	,166	,876	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	,649	,191
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,712	,097
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	,572	-,057
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,605	,226
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,459	,314
8. Porque tudo está regulamentado	,162	,739
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,188	,843
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,745	,206
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,703	,261
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,154	,856
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,586	,125
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,058	,875
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,796	,230
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,198	,715
24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,555	,180
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,223	,819
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,696	-,008
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,612	,347
30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,708	,138

a. Rotation converged in 3 iterations.

Anexo Q - Análise Factorial forçada a 3 factores com todos os itens do QCO

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,289	38,363	38,363	6,241	32,846	32,846	4,927	25,933	25,933
2	3,188	16,779	55,142	3,373	17,755	50,601	4,667	24,566	50,498
3	1,024	5,389	60,531	,419	2,204	52,805	,438	2,307	52,805
4	,891	4,687	65,219						
5	,832	4,381	69,600						
6	,664	3,494	73,093						
7	,655	3,446	76,540						
8	,576	3,030	79,569						
9	,561	2,953	82,522						
10	,496	2,613	85,135						
11	,462	2,431	87,566						
12	,452	2,377	89,943						
13	,352	1,855	91,798						
14	,346	1,822	93,620						
15	,315	1,657	95,277						
16	,312	1,644	96,922						
17	,228	1,201	98,123						
18	,192	1,011	99,135						
19	,164	,865	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	,676	-,068	,057
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,505	,250	,156
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,552	,309	-,041
8. Porque tudo está regulamentado	,141	,739	,054
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,193	,844	-,078
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,162	,877	-,244
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,645	,128	,127
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,071	,864	-,023
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,135	,730	,225
24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,501	,198	,290
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,174	,841	,261
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,683	,012	,111
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,520	,373	,145
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,716	,139	-,111
6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho	,551	,314	-,067
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,614	,147	-,145
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,728	-,014	-,134
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	,571	,367	,112
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,567	,145	,140

a. Rotation converged in 4 iterations.

Anexo R – Alpha de Cronbach e Variâncias das dimensões encontradas

Para o 1º fator:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,881	,878	6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1181,434
	df
	10
	Sig.
	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,813	76,258	76,258	3,813	76,258	76,258
2	,421	8,425	84,683			
3	,317	6,338	91,021			
4	,258	5,166	96,187			
5	,191	3,813	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
8. Porque tudo está regulamentado	,810
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,894
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,894
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,890
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,874

Para o 2º factor:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,683	,690	4

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	215,483
	df
	6
	Sig.
	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,085	52,125	52,125	2,085	52,125	52,125
2	,790	19,760	71,885			
3	,645	16,123	88,009			
4	,480	11,991	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cliente	,767
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,611
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,781
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,716