



Maria Isabel Nico Pardelha

QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDOS DIFERENCIAIS

UE
174
667



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**QUESTIONÁRIO
DE COOPERAÇÃO
ORGANIZACIONAL:
ESTUDOS DIFERENCIAIS**

Maria Isabel Nico Pardelha
Orientação: Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Mestrado em Psicologia
Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações

Évora | 2010

**QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDOS
DIFERENCIAIS**

**Trabalho realizado por
Maria Isabel Nico Pardelha**



174 667

**Orientado por
Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos**

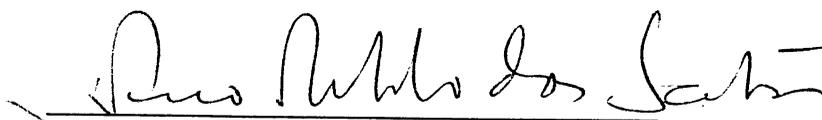
**Departamento de Psicologia
Escola de Ciências Sociais
Universidade de Évora**

O Prof. Doutor Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos, Professor Auxiliar do Departamento de Psicologia da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

CERTIFICA que:

Maria Isabel Nico Pardelha, licenciada em Psicologia pela Universidade de Évora, desenvolveu sob a minha orientação científica o presente trabalho de investigação, "Questionário de Cooperação Organizacional: Estudos Diferenciais", que cumpre todos os requisitos legais para ser aceite.

Évora, 26 de Abril de 2010

A handwritten signature in black ink, reading "Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos", written over a horizontal line.

Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

AGRADECIMENTOS

Desenvolver um projecto desta dimensão só é possível com o apoio de várias pessoas, pelo que gostaria de aproveitar este espaço para agradecer a todos quantos me apoiaram de uma forma ou de outra na realização deste projecto.

Agradeço em primeiro lugar à minha família que sempre me apoiou, mesmo nos momentos mais complicados, acreditaram sempre em mim.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos pela orientação e empenho que sempre dedicou na construção desta dissertação.

Agradeço à Prof^a. Doutora Leonor Cardoso co-autora do Questionário de Cooperação Organizacional com o Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos.

Agradeço à Dra. Elisabeth Brito a sua colaboração no desenvolvimento da minha dissertação de mestrado.

Agradeço à Mestre Catarina Ramalho pela sua constante simpatia e disponibilidade demonstrados ao longo do apoio prestado no tratamento estatístico da minha dissertação de mestrado.

A todos os que me apoiaram na construção desta dissertação de mestrado, mesmo os que não estão aqui nomeados, muito obrigado.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Tabelas.....	xi
Abreviaturas.....	xvii
Resumo.....	xix
Abstract.....	xxi
INTRODUÇÃO.....	1
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
Cap. I - COOPERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	7
1.1 - Cooperação.....	7
1.2. - Natureza Humana.....	17
1.3. - Regras.....	18
1.4. - <i>Locus</i> Controlo.....	26
1.5. - Confiança.....	29
2. ESTUDO EMPÍRICO.....	35
Cap. II - ESTUDO EMPÍRICO COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS.....	37
2.1. – Câmaras Municipais.....	37
2.2. - Método.....	37
2.2.1. - Amostra.....	38
2.2.2. - Instrumento.....	42
2.2.3. - Hipóteses.....	46

2.2.4. - Procedimento.....	49
2.3. - Resultados.....	51
2.4. – Discussão.....	101
CONCLUSÃO.....	105
REFERÊNCIAS.....	107
ANEXOS.....	cxiii
Anexo I – Questionário de Cooperação Organizacional – QCO.....	cxv
Anexo II – Output relativo à Múltipla Comparação.....	cxvii

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Cálculo da Frequência e Percentagem do Tempo de Trabalho na Câmara do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300).....	39
Tabela 2 – Cálculo da Frequência e Percentagem da Função Desempenhada na Câmara do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300).....	39
Tabela 3 – Cálculo da Frequência e Percentagem por Área de Trabalho na Câmara do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300).....	40
Tabela 4 – Cálculo da Frequência e Percentagem da Idade do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300).....	41
Tabela 5 – Cálculo da Frequência e Percentagem do Género do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300).....	41
Tabela 6 – Cálculo da Frequência e Percentagem das Habilitações Académicas do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300).....	42
Tabela 7 – Cálculo da Fidelidade do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300).....	43
Tabela 8 – KMO referente ao Questionário de Cooperação Organizacional.....	43
Tabela 9 – Total de Variância Explicada do Questionário de Cooperação Organizacional.....	44
Tabela 10 – Rotated Component Matrix do Questionário de Cooperação Organizacional.....	45
Tabela 11 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara.....	52
Tabela 12 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara.....	52
Tabela 13 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Função Desempenhada.....	53

Tabela 14 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Função Desempenhada.....	53
Tabela 15 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Área de Trabalho.....	54
Tabela 16 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Área de Trabalho.....	55
Tabela 17 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Idade.....	55
Tabela 18 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Idade.....	56
Tabela 19 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Sexo.....	56
Tabela 20 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Sexo.....	57
Tabela 21 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Habilitações Académicas.....	57
Tabela 22 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Habilitações Académicas.....	58
Tabela 23 – Estatística Descritiva entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300).....	59
Tabela 24 – Análise de Variância entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300).....	60
Tabela 25 – Estatística Descritiva entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300).....	60
Tabela 26 – Análise de Variância entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300).....	61
Tabela 27 – Estatística Descritiva entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300).....	61
Tabela 28 – Análise de Variância entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300).....	62
Tabela 29 – Estatística Descritiva entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300).....	63
Tabela 30 – Análise de Variância entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300).....	64

Tabela 31 – Estatística Descritiva entre a Variável Sexo, para a amostra total (N = 300).....	64
Tabela 32 – Análise de Variância entre as Variáveis Sexo, para a amostra total (N = 300).....	65
Tabela 33 – Estatística Descritiva entre a Variável Habilitações Académicas, para a amostra total (N = 300).....	66
Tabela 34 – Análise de Variância entre a Variável Habilitações, para a amostra total (N = 300).....	67
Tabela 35 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara.....	67
Tabela 36 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara.....	68
Tabela 37 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Função Desempenhada.....	68
Tabela 38 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Função Desempenhada.....	69
Tabela 39 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Área de Trabalho.....	69
Tabela 40 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Área de Trabalho.....	70
Tabela 41 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Idade.....	70
Tabela 42 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Idade.....	71
Tabela 43 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Sexo.....	71
Tabela 44 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Sexo.....	72
Tabela 45 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Habilitações Académicas.....	72
Tabela 46 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Habilitações Académicas.....	73
Tabela 47 – Estatística Descritiva entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300).....	73

Tabela 48 – Análise de Variância entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300)	74
Tabela 49 – Estatística Descritiva entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)	75
Tabela 50 – Análise de Variância entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)	76
Tabela 51 – Comparações Múltiplas entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)	76
Tabela 52 – Estatística Descritiva entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300)	77
Tabela 53 – Análise de Variância entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300)	78
Tabela 54 – Estatística Descritiva entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300)	78
Tabela 55 – Análise de Variância entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300)	79
Tabela 56 – Estatística Descritiva entre a Variável Sexo, para a amostra total (N = 300)	80
Tabela 57 – Análise de Variância entre as Variáveis Sexo, para a amostra total (N = 300)	81
Tabela 58 – Estatística Descritiva entre a Variável Habilitações Académicas, para a amostra total (N = 300)	82
Tabela 59 – Análise de Variância entre a Variável Habilitações Académicas, para a amostra total (N = 300)	83
Tabela 60 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara	84
Tabela 61 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara	84
Tabela 62 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Função Desempenhada	85

Tabela 63 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Função Desempenhada.....	85
Tabela 64 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Área de Trabalho.....	86
Tabela 65 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Área de Trabalho.....	86
Tabela 66 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Idade.....	87
Tabela 67 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Idade.....	87
Tabela 68 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Sexo.....	88
Tabela 69 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Sexo.....	88
Tabela 70 – Teste da Distribuição da Normal para a Variável Habilitações Académicas.....	89
Tabela 71 – Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Habilitações Académicas.....	89
Tabela 72 – Estatística Descritiva entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300).....	90
Tabela 73 – Análise de Variância entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300).....	91
Tabela 74 – Estatística Descritiva entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300).....	91
Tabela 75 – Análise de Variância entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300).....	92
Tabela 76 – Estatística Descritiva entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300).....	93
Tabela 77 – Análise de Variância entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300).....	94
Tabela 78 – Comparações Múltiplas entre as Variáveis Área de trabalho, para a amostra total (N = 300).....	95
Tabela 79 – Estatística Descritiva entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300).....	96

Tabela 80 – Análise de Variância entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300).....	97
Tabela 81 – Estatística Descritiva entre a Variável Sexo, para a amostra total (N = 300).....	97
Tabela 82 – Análise de Variância entre as Variáveis Sexo, para a amostra total (N = 300).....	98
Tabela 83 – Estatística Descritiva entre a Variável Habilitações Acadêmicas, para a amostra total (N = 300).....	99
Tabela 84 – Análise de Variância entre a Variável Habilitações Acadêmicas, para a amostra total (N = 300).....	100

ABREVIATURAS

AUGI's – Áreas Urbanas de Génese Ilegal

FPCE – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação de Coimbra

GC – Gestão e Conhecimento

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

PMOT's – Planos Municipais e Ordenamento do Território

QCO – Questionário Cooperação Organizacional

QSM – Questionário de Satisfação do Múncipe

RESUMO:

O objectivo do presente trabalho foi verificar as diferenças entre grupos, quanto à cooperação, numa amostra de 300 funcionários de 70 Câmaras Municipais, nas variáveis tempo de trabalho, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações académicas. Utilizámos o Questionário de Cooperação Organizacional. Não observámos diferenças significativas nas variáveis tempo de serviço, área de trabalho, idade, sexo e habilitações académicas em nenhum dos três factores do QCO (cooperação configurada por regulamentações formais, cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si, e cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares). Na variável função desempenhada, não houve diferenças significativas no primeiro nem no terceiro factores. No segundo factor, observámos uma diferença significativa entre administrativos (que referem que se coopera pouco) e ocupantes de cargos de direcção e chefia (que referem que se coopera moderadamente). As variáveis estudadas não são, em geral, pertinentes para a diferenciação dos processos de cooperação.

Palavras-chaves: cooperação, tempo de trabalho, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo, habilitações académicas.

Questionnaire on Organizational Cooperation: differential studies

ABSTRACT:

The aim of this dissertation was to test the differences between groups, concerning cooperation, on a random sample with 300 workers from 70 municipalities, focusing on the variables working time, task, working department, age, gender and qualifications. We used the Questionnaire on Organizational Cooperation. No significant differences in the variables working time, working department, age, gender, and qualifications in any of the three dimensions of the QOC (cooperation shaped by formal regulations; cooperation arising from the interdependence of unique individuals articulated with one another; cooperation towards society, arising from the individual action) were found. We found no significant differences in the variable task, neither in the first nor in the third factor. In the second factor, we observed a significant difference between clerks (who state that cooperation is little) and workers in leading and management positions (who state that cooperation is moderate). The variables that were studied are not generally relevant to the differentiation of the cooperation processes.

Keywords: cooperation, working time, task, working department, age, gender, qualifications.

INTRODUÇÃO

Os seres humanos são por natureza seres sociais, cujos impulsos e instintos mais básicos os levam a criar regras morais que os liguem em comunidades. São, também, por natureza racionais e a sua racionalidade permite-lhes dar origem a modos de cooperação espontânea entre si (Fukuyama, 2000).

Essa cooperação implica também o cumprimento de regras sociais que não são apenas constrangimentos ou limitações potenciais às possibilidades das suas acções. Proporcionam-lhes oportunidades para que estes tenham comportamentos que de outro modo seriam impossíveis, por exemplo, quando agem de forma coordenada com os colegas, mobilizam-se e obtêm acesso organizado a recursos estratégicos, comandam e distribuem recursos humanos e físicos substanciais e resolvem problemas sociais complexos através da organização de acções colectivas (Burns & Flam, 2000).

Um regime de regras sociais proporciona uma base organizada e com significado para que os indivíduos se possam orientar uns em relação aos outros e possam também organizar e coordenar as suas interacções. As regras, ao guiarem e regularem as interacções, fornecem aos comportamentos padrões característicos e reconhecíveis – tornando os padrões compreensíveis e com significado, para aqueles que partilham o conhecimento das regras. Os sistemas de regras sociais desempenham, portanto, um papel importante nos processos cognitivos, em parte, devido ao facto de organizarem as percepções dos indivíduos num dado contexto ou domínio institucional (Burns & Flam, 2000). Para além destas, as regras formais são também determinantes dos comportamentos humanos, embora se restrinjam a contextos sociais específicos, onde os sujeitos se encontram, por exemplo, estas regras podem aparecer definidas em códigos legais ou regulamentos. Ao contrário das regras formais, as regras informais são menos “legisladas” e mais “espontâneas”, estas são geradas e reproduzidas em interacções continuadas. A extensão em que os sistemas de regras formais e informais divergem ou se contradizem uns aos outros varia (Burns & Flam, 2000).

A aplicação de regras envolve interpretação, compreensão da situação e uma considerável improvisação. Os indivíduos interiorizam as suas experiências pessoais com a aplicação de regras, o que muitas vezes lhes permite interpretar rapidamente significados, explorar informação situacional e adaptá-las em situações diversas. Mesmo as que são altamente formalizadas e sistemáticas, tais como as leis e as

regras burocráticas escritas, nunca são completas na sua especificação. Têm que ser interpretadas e aplicadas utilizando conhecimento e informação situacional. São comuns as adaptações e as improvisações (Burns & Flam, 2000).

Face à capacidade dos indivíduos para reagirem e inovarem, a organização pode efectuar as suas adaptações. Esta fonte de desenvolvimento reside na capacidade das pessoas para cooperarem transversalmente, para desenvolverem relações de trabalho, novas e de qualidade, com os seus clientes internos e externos. O trabalho em equipa é central. O sucesso das operações depende de empregados autónomos e responsáveis. Cada equipa só produz bons produtos ou serviços se os seus membros souberem trabalhar bem em conjunto (Duluc, 2000). O trabalho de equipa constitui uma oportunidade para as pessoas compartilharem conhecimentos (Birdi, 2008). O papel do homem é doravante capital para permitir que as organizações sejam ainda mais eficazes (Duluc, 2000).

Segundo Duluc (2000), a cooperação é geradora de confiança, o indício mais significativo da satisfação do indivíduo na organização. O desenvolvimento da organização está intimamente ligado ao desenvolvimento da dimensão humana, ou capital humano. Esta abordagem permite considerar os campos importantes que estruturam a cooperação nos grupos, o saber, o afectivo, o cultural e o da identidade. A confiança e o capital humano desenvolvem-se e sustentam-se mutuamente, segundo um processo sistémico circular. Não pode haver desenvolvimento da dimensão humana na organização sem confiança. Além disso, a confiança só pode aparecer no âmago de um sistema que favoreça a dimensão humana.

A maneira como a organização evolui no seu meio, depende das relações que os seus próprios serviços ou departamentos mantêm entre si. Se funcionarem bem, a empresa adaptar-se-á facilmente ao seu meio. Em contrapartida, se funcionarem mal, a adaptação será mais difícil. No próprio seio dos departamentos, várias equipas trocam relações. Se essas equipas cooperarem e mantiverem boas relações, os departamentos serão eficazes. Pelo contrário, a competição, ou a falta de coordenação entre as equipas criam dificuldades de funcionamento. O funcionamento de cada equipa está ligado à qualidade das relações entre as pessoas que a compõem. Se essas pessoas trabalharem bem juntas, a equipa será eficiente. Mas, cada pessoa trabalha bem com as outras, se for capaz de ter os comportamentos necessários ao bom funcionamento do grupo. São os líderes dos grupos que ajudam a criar um clima de confiança e a mantê-lo (Duluc, 2000). Estes têm um papel

importante para garantirem as relações entre os elementos do grupo a um nível de qualidade muito elevado, assim como estimarem a coesão entre estes (Duluc, 2000).

Este sentimento de coesão estabelecido no seio do grupo permite às pessoas sentirem-se confortáveis consigo e com os outros, o que permite às organizações alcançarem o maior lucro e produtividade em função do desempenho das pessoas que nela colaboram. Isso demonstra que a cooperação entre as pessoas que trabalham numa organização poderá ser influenciada pelos papéis que elas desempenham dentro da organização, uma vez que o fluxo de informações a partilhar será mais comum entre elas (Cunha, 2007).

A cooperação, nas equipas de trabalho apresenta um importante relevo na confiança nas organizações e por isso tem merecido atenção por parte de investigadores do comportamento organizacional, particularmente, a confiança ao nível interpessoal (Freire, 2007). Segundo Duluc (2000), a maior parte das investigações sobre a influência da cooperação nos resultados ou na performance revela que não existe qualquer espécie de tarefa em que o esforço colectivo seja menos eficaz que a acção concorrencial ou individual e, na maioria dos casos, a cooperação é mais forte para promover o sucesso. Atendendo a que o sucesso de uma organização depende da capacidade que as pessoas têm de partilhar conhecimentos e de conseguirem trabalhar bem em conjunto, não poderá haver desenvolvimento da organização e das pessoas, se não houver uma forte cooperação entre os grupos que nela colaboram. A eficácia de uma organização e a sua evolução dependerão da cooperação que os seus colaboradores, serviços ou departamentos, conseguirem manter entre si. Se os diversos grupos cooperarem e mantiverem boas relações, a organização desenvolverá um funcionamento eficiente (Cunha, 2007).

Será pertinente tentar perceber de que forma é sentida a cooperação na organização, através da comparação entre grupos, na cooperação configurada por regulamentações formais, na cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si e na cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares. A realização deste estudo permitirá verificar as diferenças de cooperação entre grupos de profissionais e averiguar através da comparação de grupos os que revelam maior ou menor índice de cooperação. Desta forma, será pertinente esta comparação entre grupos para aferir se existem diferenças significativas na cooperação relativamente ao tempo de trabalho, à função desempenhada, à área de trabalho, à idade, ao sexo e às habilitações académicas.

Este trabalho visa a elaboração de estudos diferenciais do Questionário de Cooperação Organizacional – QCO (Dos Santos & Cardoso, 2009). A presente dissertação é composta por uma primeira parte que aborda a cooperação nas organizações, e integra os capítulos: cooperação, natureza humana, regras, *locus* de controlo e confiança. Uma segunda parte debruça-se sobre o estudo empírico na comparação entre os grupos das várias câmaras municipais que participaram no estudo.

E uma terceira parte que abrange as referências e por fim uma quarta parte que apresenta os anexos.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO I – COOPERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

1.1. COOPERAÇÃO

A cooperação é quase tão antiga como a humanidade. Poder-se-á mesmo falar dela como algo de inato no próprio Homem. As primeiras civilizações eram colectivas, embora sujeitos à autoridade absoluta de um chefe, os indivíduos membros da tribo ou do clã, não tinham direitos como indivíduos. Não se conhecia nenhuma forma de propriedade privada. Os homens primitivos reuniam-se informalmente, conjugavam a sua acção para alcançar o mesmo objectivo que deveria ser útil à comunidade. A pouco e pouco, porém, o homem foi tomando consciência da sua individualidade (Leite, 1982).

Segundo Ayestarán (1999), os primeiros 50 anos da história dos grupos na Psicologia Social estiveram dominados pela bipolaridade Individualismo-Colectivismo. O grupo é anterior ao indivíduo, este adquire a sua identidade social à medida que se identifica com as suas características, ou seja, partilham os significados que definem a sua cultura. O individualismo supõe a individualização dos valores: o direito e a obrigação moral que a pessoa tem que definir o seu próprio sistema de valores (individualismo ético) e a defesa dos interesses individuais acima dos interesses do grupo (individualismo psicológico). O processo de maturação de qualquer grupo humano supõe um primeiro passo do colectivismo ao individualismo. É um passo necessário para que os indivíduos assumam a responsabilidade do grupo e evitem tanto a passividade como a incerteza social. O individualismo conduz à competição interna que pode destruir o grupo ou pode desembocar numa experiência de cooperação, como consequência da descoberta de que o trabalho em equipa é a única forma de cada pessoa poder atingir os seus próprios objectivos pessoais (Ayestarán, 1999).

Nos polémicos debates que decorrem à volta do tema individualismo *versus* colectivismo, as pessoas tendem a referir selectivamente exemplos tirados do mundo natural para provar que os seres humanos são por natureza agressivos, competitivos e hierarquizados ou, pelo contrário, cooperativos, pacíficos e solícitos. Verifica-se que estas características, aparentemente dicotómicas, estão na realidade intimamente ligadas umas às outras em termos evolucionários. A cooperação e o altruísmo recíproco, emergiram originariamente porque traziam benefícios aos indivíduos que os possuíam. A capacidade de trabalhar em conjunto, capital social, constituía uma vantagem competitiva para os seres humanos primitivos e para os seus antepassados,

e por isso aquelas qualidades que reforçavam o grupo alastraram. À medida que os grupos se formam, começam inevitavelmente a competir, proporcionando um nível mais alto de incentivo à cooperação entre os respectivos membros (Fukuyama, 2000). Estudiosos têm dado o nome de capital social, para as relações que fazem as organizações trabalhar eficazmente (Prusak, 2001).

O capital social pode ser definido, como um conjunto de valores informais ou normas partilhadas pelos membros de um grupo e que permite a cooperação entre essas pessoas. Se os membros do grupo puderem esperar, da parte dos companheiros, um comportamento sério e honesto, então acabarão por confiar uns nos outros. A confiança é o lubrificante que torna mais eficiente o funcionamento de qualquer grupo ou organização (Fukuyama, 2000). Portanto, como foi indicado anteriormente, o capital social é a capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil, para a prossecução de causas comuns (Fukuyama, 1996 p.21). No entanto, a partilha de valores e normas não produz só por si capital social (Fukuyama, 2000). Mas, quando há cooperação nas organizações, os seus destinos tornam-se ligados (Barnett, 2000).

A Cooperação é necessária para benefício mútuo, dos indivíduos e das organizações. Os esforços conjuntos para alcançar objectivos comuns acabam por vencer pouco a pouco a distância que se criara entre os grupos. E quando os esforços comuns começam a ser bem sucedidos, torna-se especialmente difícil manter sentimentos de hostilidade para com aqueles que tinham sido colegas de sucesso. Trabalha-se para os mesmos objectivos, deve existir uma união entre os membros para se obterem benefícios mútuos, entre companheiros de equipa (Cialdini, 2008). A Equipa de trabalho é considerada útil na criação de ideias e de comunicação aberta entre todos os membros. Estes têm uma oportunidade para discutir e aconselhar-se mutuamente (Akella, 2007). Só podem acontecer relacionamentos, e a confiança aí poderá ocorrer, quando as pessoas se conhecem umas às outras. O que as leva a concordar que, neste sentido, possa ser construída a confiança em equipas de trabalho dentro das organizações (Prusak, 2001). A cooperação e o trabalho de equipa facilitarão a coordenação, a comunicação, a adaptabilidade, o reforço da participação dos trabalhadores, e de capacitação, que permite aos indivíduos alcancem resultados colectivos que são superiores aos resultados individuais (Salas, 2002).

A gestão do futuro baseia-se, portanto, na capacidade de compreender e utilizar a força das equipas e das pessoas e de conduzir e fazer cooperar os homens mais livres num mundo mais complexo. A experiência das organizações orientada

para o cliente mostra que, para enfrentar a complexidade, as organizações eficientes dão inteira liberdade de decisão a equipas operacionais fortes, de indivíduos livres e empenhados. Com efeito, o ser humano é o melhor instrumento integrador perante a complexidade (Duluc, 2000). Por conseguinte, se a flexibilidade da organização é necessária, a flexibilidade dos homens e das suas representações é igualmente determinante. Com efeito, em todos os sectores da organização, seja qual for o nível hierárquico, cada um está empenhado em implementar a flexibilidade da organização. O novo impulso das organizações depende da verdadeira aceitação pela empresa de deixar agir sujeitos humanos de espírito crítico, com alto grau de autonomia e de responsabilidade (Duluc, 2000).

A iniciativa de cooperação pode redundar em relacionamento interpessoal, seja ele de carácter frequente, seja ele assumido de modo bilateral ou multilateral, seja ainda, estabelecido entre empresários ou entre estes e o facilitador institucional. Em suma, da iniciativa de cooperação induzida institucionalmente apenas permanecem relações de âmbito interpessoal (Moreira, 2002). Face a isto, parece existir uma passagem de uma identificação grupal entendida como dependência a uma identificação grupal entendida como interdependência. A identificação com o grupo é uma forte identidade social e não se opõe à competição interna (Ayestarán, 1999). Segundo Cunha (2007), à medida que os membros aumentam a sua identificação com o seu grupo, é maior a probabilidade de desenvolverem rivalidades com outros grupos. Daí advêm potenciais consequências negativas para a organização, em particular se a interdependência e a cooperação forem críticas para o sucesso e a sobrevivência organizacional. Para Salas (2002), a coesão pode ser entendida como um valor compartilhado, em que o grupo, interesses, responsabilidades e sucesso todos são tidos em conta, mesmo em detrimento dos objectivos individuais. Do mesmo modo, a interdependência é também tipicamente vista como uma característica essencial ao desempenho da equipa (Salas, 2002). Os trabalhadores tendem a procurar um reconhecimento individual e progressão na carreira, mesmo quando se trabalha em equipa (Akella, 2007).

Quando existem condições de cooperação e colaboração entre os membros de um grupo, as situações de discussão para se encontrarem soluções alternativas melhoram a eficácia organizacional, porque há uma partilha de informação. Em situações de competição, os grupos estão mais interessados em ganhar sozinhos, logo tendem a esconder a informação e a evitar a integração de todos os recursos da organização. A competição intergrupal pode promover a cooperação no seio de cada

grupo (i.e., o grupo une-se para vencer a competição com outros grupos) e, assim, fomentar o respectivo desempenho. Mas, daí não resulta necessariamente um melhor desempenho organizacional do que aquele que resultaria da cooperação entre grupos. O todo organizacional não representa a mera soma das partes, sendo relevante o modo como a comunicação se processa entre os vários grupos, as vias de partilha de informação e a cooperação criativa na resolução de problemas comuns (Cunha, 2007). Os grupos também beneficiam quando as pessoas que nele se encontram inseridas participam com comportamentos que promovam os objectivos do grupo, mas que não são necessariamente prescritos. Mas, se as pessoas restringem o seu comportamento, adoptando apenas as acções que estão formalmente estipuladas pelo grupo através de normas e regras, o funcionamento do grupo será muito mais limitado. As considerações acerca do desempenho dum grupo não podem deixar de reconhecer a respectiva inserção na organização, bem como todos os factores que contribuem para criar um ambiente mais ou menos favorável para as operações grupais. Assim, por exemplo, um grupo com os recursos necessários, numa empresa em crescimento, e cujos membros possuem as competências requeridas e as características de personalidade adequadas, terá maior probabilidade de atingir um elevado nível de desempenho do que um grupo inserido numa organização onde pontifica a desconfiança (Cunha, 2007). O estudo sistemático de como a ordem, e logo o capital social, pode emergir de uma forma espontânea e descentralizada, é um dos desenvolvimentos intelectuais do final do século XX. À cabeça do movimento têm estado os economistas visto que a Economia como disciplina, gira à volta dos mercados, que são óptimos exemplos de ordem espontânea. Foi Friedrich Von Hayek cit. por Fukuyama (2000), quem delineou o programa para estudar aquilo a que chamava “a ordem alargada da cooperação humana”, ou seja, a soma final de todas as regras, normas, valores e comportamentos partilhados que permitem aos indivíduos trabalhar juntos numa sociedade capitalista. Embora fosse famoso pelas suas opiniões antiestatais e favoráveis ao mercado livre, Hayek cit. por Fukuyama (2000), acreditava firmemente na necessidade da ordem, e grande parte da agenda de pesquisa que definiu, tinha a ver com a compreensão de como a ordem podia nascer e estabelecer-se na ausência de instituições centralizadas e hierarquizadas como os Estados (Fukuyama, 2000). De acordo com, Prusak (2001), as organizações com elevado capital social têm fortes normas de cooperação. Talvez a forma mais simples de motivar nas pessoas o hábito da cooperação é o de estabelecer algumas regras para fazê-lo. As Organizações constroem confiança ao longo do tempo, o que fazem dia

após dia revela o que mais importa para eles. No entanto, para Fukuyama (2000), a noção de ordem espontânea não é exclusiva dos economistas. Desde Darwin cit. por Fukuyama (2000), que os cientistas chegaram à conclusão de que o alto grau de ordem representado pelo mundo biológico não foi criado por Deus ou por qualquer outro Criador, antes emergiu de uma interacção de unidades mais simples. Como Kevin Kelly, cit. por Fukuyama (2000), revela, um enxame de abelhas exibe um comportamento complexo, mas que não é controlado pela rainha nem por qualquer outra abelha; é, em vez disso, gerado por abelhas individuais que seguem regras comportamentais relativamente simples (por exemplo, voar até ao néctar, evitar chocar contra obstáculos, manter-se perto das outras abelhas). Os elaborados ninhos de várias espécies de térmitas africanas, mais altos do que um ser humano e equipados com sistemas próprios de aquecimento e ar condicionado, não foram desenhados por quem quer que fosse, e muito menos pelas criaturas neurologicamente simples que os constroem. Como justifica Fukuyama (2000), a ordem é criada pelos processos cegos e irracionais da evolução e da selecção natural.

É útil compreender que a ordem pode emergir de um espectro de forças que vai dos tipos de autoridade hierárquica e centralizada, à descentralizada e espontânea interacção de indivíduos. De um modo geral, as normas, espontaneamente criadas tendem a ser informais; isto é, não são escritas e publicadas, ao passo que as normas e regras criadas por fontes hierárquicas de autoridade tendem a assumir a forma de leis escritas, constituições, regulamentos ou cartas de organizações burocráticas. Em alguns casos, a fronteira entre ordem espontânea e ordem hierárquica é mal definida (Fukuyama, 2000). Além de existirem as normas sociais ao longo de um contínuo que vai das hierarquicamente geradas às espontaneamente geradas, podem sobrepor-se um outro conjunto de normas que são produto de uma escolha racional ou socialmente herdadas e irracionais na origem (Fukuyama, 2000).

Existe um conjunto de explicações importantes para que os membros do grupo realizem comportamentos não prescritos. Em primeiro lugar, é difícil prever ou estabelecer normas para todos os papéis e comportamentos que contribuam para um bem-estar do grupo, dada a complexidade que existe no desempenho das funções grupo. Em segundo lugar, os grupos têm de ser flexíveis, uma vez que são entidades que existem em ambientes dinâmicos. Essa flexibilidade exige que os membros se adaptem a novas situações e, muitas vezes, podendo obrigá-los a tomar iniciativa e agir fora das suas próprias motivações internas. Em ambos os casos, os comportamentos dos membros do grupo têm o interesse de promover os objectivos do

grupo. Ambas as formas são activadas por membros do grupo que promoverão a realização dos objectivos do grupo (Tyler, 2000). O trabalho de equipa é um conjunto de comportamentos flexíveis, cognitivos e atitudes que interagem para alcançar objectivos desejados mútuos e a adaptação às mudanças internas e externas ambientais. Consiste no conhecimento, capacidades e atitudes que são apresentados em apoio dos companheiros e dos objectivos da equipa. Essencialmente, o trabalho de equipa é um conjunto de inter-pensamentos, acções e sentimentos que se combinam para facilitar a execução coordenada dos objectivos de trabalho. Quando os conhecimentos, capacidades e atitudes da equipa são dominados e exibidos, as equipas podem atingir um nível de desempenho e eficácia, que é maior que o total de todos os esforços individuais dos membros da equipa (Salas, 2002). Segundo Tyler (2002), os esforços para estimular a cooperação, de apelar a atitudes e valores são formas mais eficazes de incentivo à cooperação do que são as abordagens que se baseiam na utilização de incentivos ou sanções para atingir os mesmos objectivos. Quando actuam em resposta às suas atitudes, as pessoas respondem aos seus próprios sentimentos sobre o que elas gostam e querem fazer. Portanto, as pessoas estão motivadas para participar em actos cooperativos sem focar as recompensas para essas acções (Tyler, 2002).

Toda a actividade social, seja ela boa ou má, exige coordenação (Fukuyama, 2000). O objectivo da coordenação é proporcionar compatibilidade e coerência para as acções individuais, bem como aos processos de aprendizagem, de forma descentralizada, para chegar, ou pelo menos definir, um objectivo global. Uma organização, de acordo com seus objectivos, deve resolver o problema da distribuição dos papéis e funções, bem como da sua coordenação (Avadikyan, 2001).

A integração da competição e da cooperação no grupo permite conceptualizar outra forma das relações entre o intragrupal e o intergrupar: o aumento da competição intragrupal não vai supor necessariamente redução da competição intergrupar, nem o aumento da competição intergrupar vai supor redução da competição intragrupal (Ayestarán, 1999).

A identificação grupal, no caso de uma cultura colectivista e baixa interacção interpessoal, supõe um processo de despersonalização e de conformidade grupal enquanto que a identificação grupal, no caso de uma cultura individualista e alta interacção interpessoal, significa ter em consideração os objectivos individuais para encontrar a superação do individualismo na integração dos objectivos individuais em objectivos comuns que reforçam a consciência de interdependência (Ayestarán, 1999).

A interdependência, a competição pelo mercado e a tecnologia de comunicação disponível, criam condições desencadeadoras de um aumento substancial de projectos colectivos, empreendidos articuladamente por distintas empresas. Com a progressiva consciência de “aldeia global” que começa-se a vislumbrar no horizonte, presencia-se uma oportunidade de excepção para que esses projectos possam efectivamente ser levados a cabo, assim eles sejam capazes de responder com maturidade ao desafio. Esta é uma oportunidade de desenvolvimento de uma consciência de cidadania, progressivamente ampliada, para o que podem também contribuir os projectos interempresariais, ao se expandirem no âmbito das quais os profissionais estão habituados a trabalhar e a considerar os referenciais identitários do seu mundo de trabalho (Dos Santos, 2002).

A natureza do trabalho está a mudar. Os recentes avanços tecnológicos, uma mudança da produção de serviços de base nas organizações, o aumento da concorrência global, e a importância do conhecimento de todos os trabalhadores têm contribuído para um dinâmico e complexo ambiente de trabalho (Salas, 2002). A força da concorrência entre as organizações colectivas depende das suas estratégias (Barnett, 2000). Salas (2002), refere que, para que se mantenham, as organizações devem abraçar a flexibilidade e a adaptabilidade. Eles devem ter um sistema que os ajuda a entender o significado de integrar comuns ocorrências diárias em geral inter-relações, interdependências, e os padrões de mudança que lhes permita alcançar esta necessária adaptabilidade. Muitas vezes, as organizações realizam estes objectivos através da implementação de equipas. É em resposta directa a pressões cada vez mais graves de tempo, os avanços tecnológicos, e outros elementos da equipa altamente complexos que os ambientes se tornaram uma fortaleza e uma fonte de vantagem competitiva para as organizações de hoje (Salas, 2002).

Existem duas atitudes básicas sobre o papel da individualidade de cada membro nas equipas de trabalho. Uma, corresponde à visão das equipas como agregados de indivíduos, em que o papel de cada um é idêntico ao dos restantes membros (Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994/1996). Espera-se, de cada membro, que abrace a causa colectiva e que, de forma relativamente anónima contribua como todos os restantes fazem. Há uma cultura de grupo, de equipa, mas que ignora os indivíduos enquanto sujeitos singulares, com características únicas que os diferenciam de todos os outros. O valor dos indivíduos decorre de eles poderem, anonimamente, defender a causa colectiva, trabalhar para o bem comum (Dos Santos 2002).

A segunda atitude básica em relação à importância da individualidade no trabalho de equipa lida com a individualidade dos membros de forma muito própria e oposta à anteriormente descrita. Embora o trabalho da equipa necessite de uma adesão aos objectivos grupais, a contribuição individual para esses objectivos é extremamente diferenciada. Podemos dizer que em muitos casos, as dimensões que singularizam os indivíduos – como as suas diferentes formações de base, as diferentes experiências profissionais, os diferentes pontos de vista – são percebidas como uma mais-valia que enriquece o grupo e lhe permite um resultado qualitativamente superior. Por isso são, não apenas bem recebidas, como muitas vezes encorajadas e acalentadas. A diferença de cada um é vista como uma mais-valia para o grupo. As indústrias e a agricultura mecanizam-se, os serviços informatizam-se, e sobram para as pessoas as dimensões mais nobres do trabalho: as tarefas de criação, de integração, de decisão e liderança e de relacionamento interpessoal. Nestas tarefas os indivíduos têm de comprometer-se com a integridade da sua subjectividade, têm de empenhar a sua identidade nos projectos de trabalho (Dos Santos, 2002). As pessoas cooperam com os grupos, na medida em que esses grupos são importantes nos seus esforços para criar e manter um sentido favorável para si e uma identidade social (Tyler, 2001). O crescimento da individualidade, autonomia e auto-suficiência pode ser percebido como uma condição necessária para o desenvolvimento da cooperação interpessoal, dependência mútua e da solidariedade social (Allik, 2004). Doosje *et al.* (1999), cit. por Tyler (2001), sugerem que “As pessoas estão dispostas a permanecer fiéis ao seu grupo, desde que lhe possa dar uma identidade social positiva”.

Na visão mais individualista da cooperação, as pessoas cooperam porque os seus objectivos individuais se encontram associados. Através da cooperação a pessoa contribui para alcançar os seus objectivos e, porque esses objectivos estão ligados aos objectivos dos outros, acaba contribuindo para os objectivos dos outros membros da equipa, fazendo assim avançar o trabalho pretendido. Quanto mais um membro da equipa conseguir obter o seu objectivo, mais os restantes membros os conseguirão obter também (Dos Santos, 2002). Os grupos de trabalho autónomos desempenham um conjunto de tarefas altamente interdependentes e identificadas como uma parte significativa do processo produtivo, possuindo o poder para gerir o seu trabalho numa base diária. Os membros decidem entre si o modo como as tarefas são divididas e em que sequência são colectivamente responsáveis pelo desempenho do grupo. A estrutura organizacional é significativamente alterada com a sua adopção, porque são

permanentes e constituem a unidade primária, desempenhando algumas tarefas tradicionalmente atribuídas a cargos de chefia (Cunha, 2007). Contrapondo, numa visão mais grupal, a cooperação não acontece porque os objectivos de cada um se encontram associados aos objectivos dos restantes, mas simplesmente porque os objectivos são os mesmos (Dos Santos, 2002). Logo, as pessoas são mais susceptíveis de se identificar com um grupo, quando essa identificação tem consequências positivas para si. Segundo Tyler (2001), uma série de estudos demonstram que o comportamento dum grupo de pessoas é determinado pelo grau de identificação com os seus grupos. A identificação com o grupo é um importante antecedente de cooperação (Tyler, 2001).

Face a estes pontos de vista, também Dos Santos (1999), identificou o conceito pensamento grupal como forma de definir que cada membro tem o seu espaço próprio, aquilo que mantém a sua identidade individual preservada e reconhecida. Mas para que tal aconteça, o indivíduo precisa de perceber e ser reconhecido na sua singularidade contributiva, construindo um clima grupal em que cada membro tem um contributo único a dar ao grupo, e esse contributo é reconhecido e valorizado pelos restantes membros (Dos Santos, 1999). A prevenção do pensamento grupal ocorre, porque ao estimular a singularidade de cada membro, preserva-se a diversidade dentro da equipa. Havendo reconhecimento do valor dessa diversidade, as pessoas sentir-se-ão encorajadas a apresentar as suas ideias e a procurar alternativas ao pensamento dominante. Se é importante a percepção de si como tendo uma singularidade relevante para o grupo, é importante também que essa singularidade tenha espaço de afirmação na equipa (Dos Santos, 2005b).

Quando um grupo de pessoas, de duas ou mais empresas, decide trabalhar em equipa, uma das condições quase sempre ponderada, é a criação de um conjunto de regras, que balizem o espaço de liberdade de cada um no trabalho colectivo e que orientem a sua participação (Dos Santos, 2002). No entanto, todos os colaboradores devem ter um certo grau de liberdade no desempenho do seu trabalho, caso contrário, não é possível confiar (Gustavsen, 2007). Assim, a autonomia e a independência do indivíduo podem ser pré-requisitos para o estabelecimento de associações voluntárias e de relações de cooperação mútua. Para se entenderem as diferenças uns dos outros, é necessário interagir e tentar compreender as motivações de cada um. A divisão de funções e papéis nas sociedades une e não separa as pessoas por iniciarem actividades que são necessárias para uma acção coordenada e de cooperação (Allik, 2004). Por exemplo, existem indivíduos que preferem trabalhar

numa fábrica «taylorista» de produção em série, caracterizada por baixos níveis de factor «confiança», simplesmente porque vêem, assim, bem definido o mínimo de labor que terão de desenvolver para ganharem os seus salários e porque, ao mesmo tempo, sabem que nunca lhes será exigido muito. Mas, na generalidade, os trabalhadores preferem não ser tratados como simples peças de uma grande máquina, isolados dos gestores e dos outros companheiros de trabalho, pouco orgulhosos das suas capacidades técnico-profissionais e da organização que os emprega e merecedores apenas de um mínimo de autoridade e de controlo sobre o labor que desenvolvem para ganharem a sua vida. Os trabalhadores sentem-se mais felizes quando inseridos em organizações com objectivos de grupo do que naquelas que se caracterizam pela sua natureza individualista. Mesmo em caso de equivalência de produtividade entre estabelecimentos fabris e escritórios – uns com fracos níveis de confiança e outros com alto grau de confiança – os últimos acabam por ser locais humanamente mais satisfatórios para se trabalhar (Fukuyama, 1996).

Um estudo de Schommer (2000), verificou que a cooperação é maior em organizações com fins sociais. Noutras organizações a cooperação limita-se às transacções dos recursos financeiros ou a vínculos formais, perdendo a potencialidade do que é suposto numa colaboração mútua. Refere ainda que as organizações públicas, surpreendem pela flexibilidade, pela capacidade de incorporar lógicas e estruturas diversas convivendo e estabelecendo acordos para fins comuns. E, para que alarguem relações e benefícios para todos é importante o desenvolvimento de características que propiciem a cooperação.

De acordo com a investigação de Porcóprio (2007) a cooperação está relacionada à realização de actividades laborais, que exigem relativa precisão e coordenação minuciosa da actividade humana. A cooperação é sempre vista como uma ferramenta ou um meio necessário para se chegar a algum resultado específico predeterminado. No entanto, não pode haver cooperação para realização de objectivos específicos e predeterminados sem que antes haja cooperação nos níveis mais elementares da vida social. Verificou, também, que a cooperação se justifica por si mesma. Esta não requer, necessariamente, uma coordenação intencionalmente instituída da actividade humana, nem mesmo, em alguns casos, a própria consciência de propósitos por parte daqueles que cooperam. Porém, a sua importância não pode ser negligenciada. Reconhecer a importância da cooperação no funcionamento das organizações sociais de trabalho implica, necessariamente, assumir que a actividade formal de gestão ou administração das organizações é irremediavelmente limitada em

alguma medida. Afinal, grande parte da cooperação que estrutura e sustenta as organizações não depende, da administração das organizações, da coordenação de um núcleo centralizado e centralizador de poder.

Atendendo à literatura e investigação analisada verificou-se a importância da cooperação no funcionamento das organizações e no relacionamento dos indivíduos entre si. No entanto não foram encontrados estudos que analisassem a cooperação entre indivíduos nas organizações, aferindo como é sentida a cooperação entre estes. Pelo que será pertinente compreender de que forma é sentida a cooperação configurada por regulamentações formais, a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si e a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares, entre grupos de profissionais ao nível do tempo de trabalho, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações académicas.

1.2. NATUREZA HUMANA

Os seres humanos nascem aparentemente com estruturas cognitivas preexistentes e capacidades de aprendizagem específicas de cada idade que os conduzem naturalmente à sociedade. Para os sociólogos e os antropólogos, a existência da natureza humana significa que o relativismo cultural tem de ser repensado e que é possível discernir constantes culturais e morais que, se judiciosamente usadas, podem servir para avaliar práticas culturais específicas. O comportamento humano não é tão manipulável, como os seus discípulos têm assumido ao longo da maior parte do século XX (Fukuyama, 2000).

Progressos recentes na área da neurofisiologia podem lançar sugestões para ajudar a explicar porque razão o comportamento moral humano – o definir e obedecer a normas – é muito mais complicado do que a explicação da escolha racional, pois, tem a sua origem no sistema límbico (Fukuyama, 2000).

Damáσιο (2005), alega que o processo de escolha racional é influenciado pelas emoções, e não apenas como uma fonte de preferências. Os seres humanos são muito mais conscientes do impacto que o seu comportamento tem nas outras pessoas. Movidos pelas emoções de simpatia e vergonha, ajustam constantemente as suas acções de modo a ter em conta os sentimentos dos outros. Como refere Damásio (2005) que ao analisar o caso clínico de Phineas Gage e Elliot verificou que não é uma questão de cálculo racional, pois nem Phineas Gage nem Elliot eram capazes de lidar com o mundo que os rodeava porque na realidade se tinham tornado meros

otimizadores racionais. Este autor afirma que o cérebro cria numerosos marcadores somáticos – sentimentos de atracção ou repulsão emocional que o ajudam a fazer os seus cálculos circundando muitas das escolhas possíveis. Quando um processo de pensamento chega a um marcador somático, pára de calcular e toma uma decisão. Os marcadores somáticos tornam a decisão significativamente mais fácil ao ligarem respostas emocionais a determinados resultados e impedindo o prosseguimento da análise racional da alternativa. Por outras palavras, a mente humana associa marcadores somáticos às próprias normas ou regras. A partir deste ponto, obedecemos às normas não porque isso seja útil para nós, mas porque obedecer às normas se tornou um fim em si mesmo – um fim em que há um pesado investimento de emoções. O que pode em tempos ter sido um meio para atingir um fim adquire agora uma importância maior do que o próprio fim. As emoções mais envolvidas na obediência a normas são as mesmas associadas à competição por estatuto e reconhecimento: ira, culpa, orgulho e vergonha. As pessoas agem muitas vezes contra os seus próprios interesses materiais por estarem furiosas contra a injustiça de alguém que infringiu uma norma particularmente valorizada, ou por se sentirem culpadas, por terem elas próprias infringido uma dessas normas (Fukuyama, 2000).

1.3. REGRAS

As regras são limitações de comportamento. Quando um conjunto de regras é definido por comportamento individual ou organizacional, tornam-se obrigatórias. Os indivíduos sentem uma pressão externa, forçando-os a agir de acordo com as regras. Mesmo que as regras sejam aceites e avaliadas como boas pelo sujeito, essa força externa existe e ele/ela percebe isso (Dos Santos, 2009). Segundo Huberts (2006), certas regras de condições de trabalho são consideradas excessivas.

As regras são também uma forma de construir relações e acordos entre os indivíduos, organizações e sociedades. O que é necessário então é um equilíbrio inteligente entre estas e a liberdade (Dos Santos, 2009). A regulamentação deve ser suficientemente flexível para acomodar situações inesperadas e configurações de poder (Lang, 2006). Para Cunha (2007) as regras são convicções e modos de comportamento esperados, estabelecidos formal ou informalmente pelo grupo, que guiam o comportamento e facilitam a interacção especificando o tipo de reacções esperadas ou aceitáveis numa situação particular. Estas desenvolvem-se, portanto, à volta dos tópicos importantes para o funcionamento do grupo – tais como a

produtividade, as relações com o líder e outras figuras de autoridade, as relações interpessoais com outros colegas da equipa, os factores de aparência pessoal, os padrões de comunicação e a afectação de recursos. São, por isso, extremamente importantes para a organização, uma vez que podem afectar significativamente o desempenho do grupo (Cunha, 2007). Risher (2003), refere que os trabalhadores mais satisfeitos tendem a ser aqueles que estão em postos de trabalho onde são esperados para resolver problemas e não estão condicionados por uma estreita supervisão ou regras restritivas no trabalho.

Alguns estudos mostram que as leis com as quais as pessoas lidam no seu quotidiano variam na sua legitimidade (Tyler, 2002). Tyler (1990), cit. por Tyler (2002), considerou que a legitimidade das leis tinha uma influência directa sobre se as pessoas que as seguiam na sua vida quotidiana. Além disso, essa influência foi mais importante sobre o comportamento do que foi a influência da probabilidade de serem capturados e castigados por quebrar a regra. Tyler e Blader (2000), encontraram resultados semelhantes em organizações no caso das regras de trabalho.

Em estudos realizados por (Tyler, 2002) verifica-se que aqueles que trabalham visualizando as regras de gestão e as autoridades legítimas eram mais dispostos a seguir essas regras. Novamente, a influência da legitimidade foi maior do que a influência das possibilidades de sancionamento. A legitimidade teve uma forte influência especialmente sobre o comportamento voluntário de seguir a regra (deferência às regras). Tal como acontece com a moralidade, a legitimidade tem formas cooperativas de comportamento. O problema com a legitimidade, como uma forma de autoridade, é que as pessoas suspendem os seus próprios valores morais quando se lida com autoridades legítimas (Tyler, 2002). Elas autorizam as referidas autoridades a tomar decisões sobre o que é adequado e razoável, numa determinada situação (Kelman & Hamilton, 1989 cit. por Tyler, 2002). Como consequência, a legitimidade pode levar os membros do grupo a participar em acções imorais que iriam normalmente contra o seu próprio sentido do que é adequado. No clássico das experiências de Milgram em que se testa a obediência à autoridade, por exemplo, as pessoas estavam dispostas a participar em comportamentos que eles achavam que podiam prejudicar outros quando foram ordenados a fazê-lo por uma autoridade legítima (Milgram, 1974 cit. por Tyler, 2002). Na opinião do mesmo autor, a legitimidade é uma força motivacional potencialmente menos relevante para a cooperação informal que surge em grupos. A legitimidade é uma motivação ligada a um sentimento de obrigação para com as autoridades. Assim, está directamente ligada

às directivas formais de autoridades e não é provável outra forma de comportamento a menos que as pessoas estejam respondendo às solicitações de tais autoridades. Devido à potência motivacional de legitimidade, os líderes que representam o grupo, estão numa posição única de ser capaz de influenciar os membros do grupo a participar em comportamentos que envolvem riscos e sacrifícios em nome do grupo. Essa autoridade legítima é tipicamente associada a líderes formais e a autoridade. A liderança é mais importante quando a situação exige uma restrição por parte dos membros do grupo, em especial quando as regras são dispostas em função do grupo. Essa motivação é diferente a partir da vontade de fazer sacrifícios pessoais, para o grupo que pode correr a partir de atitudes de compromisso e lealdade e que pode levar a voluntariado (Tyler, 2002).

A regulamentação expressa, formal, tem efeitos contraditórios: por um lado, clarifica e define os comportamentos aceitáveis e os proibidos, resultando em menos ambiguidade na interacção; mas, por outro lado, sinaliza às pessoas que não existe confiança suficiente para que elas possam interagir, sem que uma autoridade formal circunscreva, através de regras, as suas acções. Nesse caso, elas sentem-se cumpridoras, porque agem de acordo com o que foi estabelecido, mas na verdade desprezam o interesse colectivo com as suas acções. Por outras palavras, as pessoas, quando se envolvem em equipas de projecto muito regulamentadoras, acabam desresponsabilizando-se das suas acções. Estas deixam de ser percebidas como decisões tomadas no âmbito do livre arbítrio individual e da opção deliberada pelos interesses colectivos, mas como imposições determinadas pelas regras vigentes na equipa. Isto revela um dilema: por um lado parece ser necessário definir regras de conduta, por outro, parece provável que essas regras tenham um efeito negativo nos membros da equipa (Dos Santos, 2002). No que reporta aos funcionários públicos, estes fazem a gestão do seu funcionamento mais centrada nas regras do que na partilha e na cooperação entre os próprios funcionários e entre a sociedade em geral. Todos os funcionários públicos operadores, chefes e directores são responsáveis pelos seus actos na medida da sua autoridade formal. Não podem convocar desconhecimento das regras ou boas intenções para justificar actos não conformes. Esta responsabilidade é fácil de definir e atribuir porque os processos são muito padronizados para facilitar a gestão e garantir a uniformidade de tratamento dos consumidores (Domingues, 2004).

Henderson (1986), refere que a violação das regras informais provoca insatisfação, e resultará também em várias sanções que diferem de acordo com a

natureza da violação da regra em questão. A incapacidade de manutenção das regras, por exemplo, pode levar à ruptura da relação por conflito aberto. A incapacidade de manter as regras pode levar a um maior enfraquecimento progressivo das relações ao longo do tempo. Uma vez que a estrutura de trabalho nas organizações exige que os pares, superiores e subordinados tenham de continuar a interagir, mesmo sob condições de hostilidade, evitando um conflito aberto, pode ser um objectivo muito importante de todos esses relacionamentos. Portanto, a manutenção das regras será fortemente apoiada, e as violações de tais regras, será sancionada (Henderson, 1986).

Quando as regras são tomadas em conta ocorrem interacções bem-ordenadas. O cumprimento repetido de regras poderá levar à criação de instituições que as coloque em contextos mais formais. A continuação no cumprimento de regras poderá, ao longo do tempo, resultar na criação de regimes ou instituições de sistemas mais formais, estruturas burocráticas. Ao longo do tempo, essas estruturas produzem um cumprimento generalizado (Lang, 2006). Os actuais esforços para encontrar as estruturas razoáveis para os problemas gerados pelo papel da ambiguidade das regras, envolve todos com os actuais sistemas destas que regem a cooperação. Neste processo, os antigos actores institucionais estão a adoptar novos papéis para as redefinir, ao mesmo tempo que os novos papéis e as novas regras estão sendo criadas (Herrigel, 2008).

As regras podem ser "quebradas" de várias formas - muitas destas formas não ameaçam necessariamente o actual sistema de regras. Algumas podem até ser úteis para a preservação das que existem. A atenção aos desenvolvimentos que resultam de alterações formais a regras explícitas reverte na negligência generalizada de experimentação com as regras e papéis (Herrigel, 2008). Na opinião de Grenier (2006), as regras e procedimentos não reflectem necessariamente união, fraqueza ou força. Depende muito da natureza destas, do contexto local, bem como do desenvolvimento de uma união mais ampla que promova os interesses dos trabalhadores, embora não rejeitando liminarmente a necessidade de reorganizar trabalho.

Quebram-se as regras que são injustas, irrelevantes ou ultrapassadas, e procura-se maximizar a liberdade pessoal. Mas, também se precisa constantemente de novas regras para permitir novas formas de esforço cooperativo e que se façam sentir ligados uns aos outros em comunidades. Estas novas regras trazem sempre consigo uma limitação da liberdade individual. Uma sociedade dedicada à constante derrogação de normas e regras, em nome de uma cada vez maior liberdade de

escolha individual, acabará por tornar-se cada vez mais desorganizada, atomizada, isolada e incapaz de concretizar quaisquer objectivos ou tarefas globais (Fukuyama, 2000).

Regulamentar é uma das formas de forçar um comportamento socialmente responsável das organizações (Clegg, 1999). Como refere Cialdini e Trost (1998), as regras de grupo são orientações para comportamento aceitável e inaceitável que se desenvolvem através de interações entre os membros do grupo e são informalmente acordadas por estes. Algumas são transmitidas activamente (por exemplo, declarações explícitas ou rituais), enquanto outras são transmitidas passivamente (por exemplo, comportamento não verbal ou imitação).

O comportamento individual afecta as regras do grupo, como as regras do grupo influenciam o comportamento individual e o papel do gestor no grupo é estabelecer diversas regras, e mediadores e moderadores dessas relações (Ehrhart, 2004). As regras informais assumem que as orientações não podem ser formuladas com antecedência para cada situação e que com o apelo aos textos escritos não é possível resolver todos os conflitos. As regras formais visam concretizar os pressupostos de uma comunidade em textos e tratados que aspiram à permanência e constituem um recurso quando há desacordos (Lang, 2006).

As regras são um elemento essencial de qualquer ordem política, mas as formas como são compreendidas e implantadas devem apresentar grande delicadeza e ter em conta a especificidade do contexto. As regras só fazem sentido, só se tornam significativas, em certos contextos. Estes contextos podem ser tão pequenos quanto uma família ou tão grandes como uma civilização. O ponto essencial é que as regras não podem ser entendidas senão em determinados contextos. Na vida humana assumem muitas formas, que são muitas vezes ditadas pelos contextos em que surgem. Os contextos informais geram certas regras que estão subjacentes à criação de regras formais, mas a ligação entre eles é muitas vezes confundida ou ignorada. As controvérsias sobre as regras implicam frequentemente disputas sobre a sua interpretação (Lang, 2006). Para evitar erros de compreensão e interpretações divergentes, as regras têm que ser tão precisas e explícitas quanto possível (Avadikyan, 2001). Os regimes de regras variam no grau em que permitem aos agentes sociais liberdade de acção ou discernimento para adoptarem ou desenvolverem os seus próprios sistemas. A liberdade ou o discernimento são, em parte, função de factores de poder social, assim como de factores situacionais. Apesar do todo e qualquer regime de regras ser, de uma certa forma, uma “ordem negociada”,

alguns actores têm mais poder que outros para formar e reformar o sistema – pelo menos o sistema formal – mais de acordo com os seus objectivos e interesses (Burns, 2000).

Friedberg (1993), refere que a regulamentação operada pela estrutura formal nunca é total. É constantemente extravasada por um conjunto de práticas que não respeitam as prescrições que ela promulga. Através destas práticas, os participantes, em função da sua percepção dos constrangimentos como recursos da situação, procuram, e a maioria das vezes com êxito, corroer pouco a pouco a consistência do quadro formal e deslocar ou limitar a sua validade.

Seguir a regra e violá-la envolve não apenas decisões individuais, mas também uma interacção estratégica entre o agente e a maioria da sociedade, governo ou autoridade (Lang, 2006). Por mais importantes que sejam, a estrutura e as regras formais de uma organização nunca constituem mais que uma descrição muito aproximada do seu funcionamento verdadeiro. O trabalho real afasta-se do trabalho prescrito. As linhas hierárquicas são quebradas e contornadas. Os processos de decisão só muito parcialmente seguem os esquemas teóricos. E as fileiras reais de resolução dos problemas tomam configurações inesperadas e surpreendentes que não respeitam nem os limites formais de uma organização, nem a repartição das prerrogativas operadas pelo organigrama e pelos manuais do bom “*management*”. Com efeito, enquanto que elas visam racionalizar os problemas, fazer desaparecer incertezas, acasos de comportamento e estabilizar, regularizar, e desse modo tornar mais previsível o funcionamento de uma organização, a estrutura e as regras formais geram os seus próprios problemas. Criam, portanto, novas incertezas que nascem das dificuldades levantadas pela aplicação do dia-a-dia das suas prescrições e que fornecem por sua vez aos membros da organização possibilidades de jogo com os dados formais (Friedberg, 1993).

Em definitivo o paradoxo do organigrama, do regulamento interno, dos procedimentos e técnicas de gestão, e de outros dispositivos formais através dos quais as organizações procuram estruturar as premissas de decisão dos seus membros e, portanto, regularizar e tornar mais previsível o seu próprio funcionamento. A regra só é estruturante se a sua aplicação puder ser suspensa ou modulada, ou seja, se continuar, fundamentalmente, incerta. E as funções positivas pelas quais se explica a emergência das convenções e das regras não devem nunca levar a esquecer a natureza estratégica e, fundamentalmente, a política da interacção humana que conduz à corrosão dessas convenções e regras logo que foram criadas,

apaziguando o contexto e recriando espaços de oportunismo. Uma regra sem a relação de força que a suporta torna-se sempre, a prazo, uma forma vazia. O papel real das características formais de uma organização não é determinar directamente comportamentos, mas estruturar espaços de negociação entre os indivíduos. A formalização de uma organização nunca é, portanto, mais que a parte visível do iceberg da sua regulação efectiva. Esta é sempre o produto de um misto em que se misturam prescrições formais e processos informais apoiando-se uns nos outros, em que as prescrições formais se enraízam numa estrutura de poder e em processos de troca e de negociação informais para os quais elas fornecem por sua vez os argumentos e os recursos. Quando os indivíduos têm toda a liberdade de se afastarem das regras e dos elementos formais de funcionamento, eles dão provas de um muito grande formalismo em tudo o que respeita à sua cooperação e à sua interdependência (Friedberg, 1993).

Um estudo realizado por Zapico-Goñi (2007), refere que os funcionários públicos têm, tradicionalmente, acentuada preocupação com a conformidade legal e os aspectos formais da acção governamental.

As regras estritamente escritas e procedimentos definidos podem reduzir o poder dos superiores hierárquicos para emitir ordens arbitrárias (Grand; Szulkin, & Tàhlin, 1994). Se a hierarquia significa um pequeno espaço de controlo, há boas razões para acreditar que existe potencial para uma estreita vigilância, o que sem dúvida em pequenas unidades, pode ser superado através do ajustamento da cooperação e entreajuda. O objectivo da fiscalização é, afinal, não para exercer funções de controlo e repressão aos subordinados, mas sim para se certificar de que o trabalho é feito de forma adequada (Grand; Szulkin, & Tàhlin, 1994).

Henderson (1986), no seu estudo percebeu que melhores relações sociais resultam numa maior cooperação, numa melhor comunicação, e numa maior eficácia.

Segundo Lévesque (2002), a aplicação de regras e leis, seja ao nível do local de trabalho, de uma indústria ou da economia como um todo, depende sempre da capacidade dos intervenientes, a fim de mobilizar o seu poder e tornar estas regras e leis eficazes.

Henderson (1986), refere que as pessoas no trabalho já estão sujeitas a regras legais, bem como a normas administrativas no local de trabalho - a estrutura formal de regra. Além disso, as regras informais podem operar, por exemplo, fora da restrição das normas. Outras regras informais podem ser menos explícitas, como nas regras

sobre a cooperação ou troca dentro do grupo de trabalho. Além disso, existem as regras implícitas de relacionamentos que são comuns à maior parte das relações interpessoais, incluindo no trabalho. Segundo este autor a regra é normalmente um comportamento significativo que os membros de um grupo ou subcultura acreditam que não deve ser realizado, quer em determinadas situações, quer numa variedade de situações. No entanto, se não existe um consenso de que um determinado comportamento deve ou não ser realizado, chegamos à conclusão que não existe uma regra (Henderson, 1986). Neste estudo desenvolvido por Henderson (1986), verificou-se que as regras que foram fortemente apoiadas, registam um moderado grau de consenso entre os indivíduos de ambos os sexos e idade. Estas regras incluem, também, o conflito que regulamenta as regras que servem a relação na manutenção de funções, tarefas e premeia as regras. Premiar as regras tende a ser uma tarefa-específica, de lidar com o intercâmbio eficiente para uma tarefa centrada no comportamento, especialmente em relações hierárquicas. Resumindo, nos resultados deste estudo, foi obtido o apoio à existência de regras informais de relações de trabalho. Tais regras são funcionais para relacionamentos com objectivos comuns a serem cumpridos. Os relacionamentos, como organizações, têm duas funções - (i) Devem manter-se e (ii) constituírem-se como saída que motiva os participantes a permanecer dentro dela, em vez de procurarem alternativa de relações mais gratificantes. Existem dois tipos principais de regras de funcionamento para atingir estes objectivos: (1) Manutenção das regras: estas funcionam para minimizar ou regular conflitos, mantendo assim a relação. (2) Premiar as regras que apresentam uma saída para os participantes, tanto na produção eficiente de tarefas focadas no comportamento, como na troca de intimidade interpessoal e apoio. A manutenção das regras tende a ser proscritivo - definindo comportamentos que não devem ocorrer, tais como não revelar confidências, não criticar os outros publicamente, entre outros.

Premiar as regras é muitas vezes prescritivo - define comportamentos do que deve ser feito, como a utilização do primeiro nome, tarefa de cooperação, discutindo intimidades, entre outros. Todos os relacionamentos estão sujeitos a algumas fontes de conflito, como a violação de privacidade e de divulgação de informações confidenciais, por exemplo. E a manutenção das regras regulam esses comportamentos suportados através de tipos de relações de trabalho e cultura. Outras fontes de conflitos tendem a ser específicos de cada cultura ou de relacionamento, e a manutenção de regras específicas emergem para lidar com essas situações (Henderson, 1986).



Olsen (2008), salienta que as administrações que simultaneamente têm de lidar com exigências e normas contraditórias, sistemas de coordenação e equilíbrio com legítima diversidade, são susceptíveis de exigir mais do que uma complexidade organizacional que um simples princípio pode providenciar.

Leis, regras e regulamentos podem criar previsibilidade, consistência, e igual e impessoal tratamento, mas também podem dificultar a apreciação de condições específicas de cada caso em consideração. A regra imposta hierarquicamente pode criar rápidas decisões, adaptabilidade e responsabilidade e também criar uma tensão entre a autoridade formal e a perícia. As regras podem ser um instrumento de poder e também um meio de manter o poder dentro de limites. Codificação e formalização das regras pode ser uma maneira de viver com o conflito, uma protecção contra a arbitrariedade, e uma defesa contra pressões ilegítimas, bem como uma forma de institucionalizar dominante. As regras podem reflectir a sabedoria da experiência acumulada numa sociedade, compromissos históricos, ou coerção (March & Olsen 2006b; Olsen 2006 cit. por Olsen, 2008).

De acordo com a investigação analisada verificou-se que a maioria destes estudos se centra mais na percepção das regras e no seu efeito na cooperação. Atendendo ao exposto será pertinente investigar neste estudo a cooperação configurada por regulamentações formais, de forma a verificar se existem diferenças significativas da cooperação ao nível das variáveis tempo de trabalho, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações académicas.

1.4. LOCUS DE CONTROLO

Quando os indivíduos têm uma palavra a dizer para escrever as regras, provavelmente eles identificam-se com elas e o efeito (pressão externa) pode tornar-se mais fraco. As regras tornam-se uma força externa fazendo pressão para um determinado padrão de comportamento. Essa pressão externa trabalha contra a autonomia do sujeito. Ele comporta-se, porque tem um motivo externo para o fazer. É claro que há diferenças entre indivíduos. Além disso, à medida que a pressão é percebida como externa está dependente da participação do sujeito no processo de fazer as regras. Provavelmente, também depende do grau de acordo que o indivíduo sente, subjectivamente, com as regras. No entanto, para além dessas variações, existe uma pressão externa vivida pelo indivíduo quando em presença de regras obrigatórias. Essa pressão é, em certa medida, oposta à autonomia (Dos Santos,

2009). Hoffman *et al.* (2003) constatou que as pessoas orientadas externamente geralmente duvidam das suas competências para resolver, eficazmente, um problema e, além de terem tendências para a procrastinação, evitam situações difíceis, de retirada e de recuo.

O primeiro efeito que as regras definem do que pode ser feito e o que não pode ser feito é a diminuição da motivação intrínseca, relativa à negociação sobre acordos de trabalho. Quando estiver criada uma razão externa para o comportamento, a motivação intrínseca é desvalorizada. Como consequência desse efeito outro pode ser previsto, nomeadamente, a passagem da *locus* de responsabilidade de dentro para fora do indivíduo. Se o indivíduo age porque existe uma regra que o obriga a isso, sente a causa do comportamento como externa e obrigatória, por isso a responsabilidade está fora e não dentro do indivíduo. Quando esse movimento de responsabilidade do *locus* de dentro para fora do indivíduo está associado com a reactância psicológica essa configuração induz reacções contra as regras e os esforços para descobrir maneiras de se comportar sem cumprir as regras. Quando a responsabilidade da acção está fora, ela tende a exigir uma monitorização contínua, a fim de verificar se está a ser seguida. Se o processo de monitorização e controlo sobre o comportamento regulamentado for eficiente /eficaz, a confiança nos indivíduos diminui apesar de a confiança institucional poder aumentar (Dos Santos, 2009). Neste contexto, torna-se relevante o papel do líder promovendo a participação dos indivíduos, este cria a implicação e o sentimento de presença nos colaboradores. Depois, dando-lhes a possibilidade de decidirem por eles mesmos, o líder reforça a capacidade para escolher. Dando esse poder aos colaboradores, permite-lhes que eles exerçam a sua própria escolha e que tomem consciência das suas responsabilidades. Ao tomarem essa consciência o sentimento de determinação pessoal sobressai e a pessoa passa a decidir por si mesma e para si mesma. A pessoa é então autónoma, livre, não constrangida e sente-se responsável (Duluc, 2000). Essa responsabilização desenvolve-se com a possibilidade de agir, de escolher, de determinar as acções a implementar (Duluc, 2000). O *locus* de controlo é, portanto, a medida em que as pessoas acreditam que têm controlo sobre seu próprio destino (Thomas, 2006).

Tradicionalmente há uma tendência para desresponsabilizar os indivíduos, que participam em muito poucas decisões, ou mesmo nenhuma. Não lhes pedem muitas vezes a sua opinião. Agindo assim, criam-se sentimentos de desresponsabilização, ou mesmo de inutilidade no trabalho. O ser humano deseja agir sobre o seu meio e poder

exercer o seu livre arbítrio, porque isso lhe dá a sensação de existir. O indivíduo procura investir a sua energia na conquista de um poder no seio da organização. Quando a organização não permite que os indivíduos exerçam a sua determinação pessoal no âmbito da sua missão, então eles investem-se em outras acções. Estas deixam então de estar em coerência com a actividade da organização. Dando a possibilidade de exercer escolhas, criando a responsabilização ou o *empowerment*, age-se sobre o impulso da determinação pessoal e, também, sobre o da competência. O indivíduo tem a oportunidade de se sentir competente, quando lhe pedem que exerça escolhas, que tome responsabilidades. A pessoa tem este sentimento de competência, quando sabe enfrentar os acontecimentos que se lhe apresentam, quando sabe escolher as soluções. A responsabilização, ou o *empowerment*, age sobre este impulso pessoal da confiança. Poder agir no sentido escolhido por si mesma, cria o sentimento de saber enfrentar as situações pelas quais a pessoa é responsável (Duluc, 2000). O *locus* de controlo desempenha um papel importante no trabalho. Aqueles que têm controlo acreditam que os seus comportamentos afectam a probabilidade de atingir metas ou resultados desejados (Thomas, 2006). Pessoas com um *locus* de controlo interno acreditam que podem influenciar o seu ambiente, e que as suas acções afectam o que lhes acontece. Por outro lado, as pessoas com um *locus* de controle externo acreditam que têm pouca influência sobre o ambiente e o que lhes acontece é devido a factores externos como a sorte, ou as acções de outros. Quanto àquelas com *locus* de controlo interno apresentam níveis mais elevados de satisfação profissional e comprometimento organizacional (Martin, 2005).

Smith *et al.* (1997), têm argumentado que o *locus* controlo interno está associado a competências no comportamento planeado, incluindo planeamento, esforço e motivação, e contribui para fomentar uma maior sensação de eficácia pessoal. Trevino (1990) relata que *locus* interno exhibe altos níveis de desenvolvimento cognitivo moral, menos comportamentos anti-éticos, e com maior inclinação para fazer o que eles acham que está correcto. A capacidade de controlo ou de autonomia de um funcionário sobre o seu próprio trabalho é talvez um dos mais importantes aspectos da vida profissional (Jones, 2003).

1.5. CONFIANÇA

Fukuyama (1996), supera a dicotomia individualismo/colectivismo introduzindo o conceito de “Confiança” ou “Sociabilidade Natural” que é a “capacidade de criar associações intermédias entre o estado e a família e de identificar-se com os seus objectivos”. As instituições modernas são uma condição necessária, mas não suficiente, para a prosperidade moderna e o bem-estar social. Têm que combinar-se com os hábitos sociais e éticos que representam a cultura de uma sociedade. Esta é a razão que levou Fukuyama a acreditar que a cultura é a base da economia. Os diferentes sistemas económicos têm uma base cultural. As culturas familiares, como a cultura da China, criam empresas familiares que não se desenvolvem por falta de confiança ou sociabilidade básica que permita criar laços de cooperação entre as pessoas de diferentes famílias. O Japão pode criar sociedades anónimas de grande envergadura porque a cultura Japonesa favorece a criação de laços baseados na confiança entre os indivíduos de diferentes famílias. No Japão, a família é mais aberta que na China e permite transladar os valores familiares a associações que transcendem os interesses familiares. As culturas individualistas, como a norte-americana, estão moderadas pelo associativismo que desenvolve a confiança nas pessoas acima dos interesses pessoais e familiares. As culturas estatais não permitem criar associações intermédias entre o indivíduo e o estado (predominam as grandes empresas do estado e as pequenas empresas familiares). A excessiva intervenção do estado matou a confiança ou sociabilidade natural.

A confiança ou sociabilidade natural de Fukuyama é a base cultural da consciência da interdependência. “A própria debilidade dos indivíduos iguais provocava-lhes a necessidade de unir-se para conseguir um objectivo importante e a cooperação na vida civil convertia-se na escola de civismo que protegia as pessoas da sua preocupação natural pela satisfação pessoal” (Fukuyama, 1996).

Na cooperação a capacidade de associação depende do grau de partilha de normas e valores no seio das comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos. A confiança nasce desta partilha de valores e tem um vasto e mensurável valor económico (Fukuyama, 1996). O capital social traz mais consequências à natureza da economia industrial do que a sociedade poderia provocar. Se as pessoas que trabalham conjuntamente numa empresa confiarem umas nas outras, porque estão a operar de acordo com um sistema comum de normas éticas, a condução dos negócios dessa empresa será menos onerosa. Uma sociedade deste tipo estará mais bem

apetrechada para a inovação organizacional, uma vez que o elevado grau de confiança permite a eclosão de uma grande variedade de relações sociais. Assim, os Americanos, então altamente sociáveis, foram os pioneiros do desenvolvimento da empresa moderna, em finais do séc. XIX, princípios do século XX, enquanto os Japoneses têm, ao longo deste século, explorado as possibilidades das organizações em rede (Fukuyama, 1996).

Em contrapartida se as pessoas não confiam umas nas outras, acabam por só cooperar quando submetidas a um sistema formal de regras e regulamentos, o qual tem de ser negociado, acordado, discutido judicialmente e algumas vezes aplicado por meios coercivos. A desconfiança generalizada no seio de uma sociedade obriga a uma espécie de imposto em todo o tipo de actividades económicas, imposto que as sociedades de elevado grau de confiança não têm de pagar (Fukuyama, 1996). De acordo com o mesmo autor, os seres humanos são, como afirmam os economistas, fundamentalmente egoístas e perseguem os seus interesses egoístas de uma maneira racional. Mas, também, possuem um lado moral, através do qual se sentem obrigados para com os outros, lado esse frequentemente em processo contraditório com os seus instintos egoístas. Como a própria palavra sugere, as mais desenvolvidas regras éticas assumidas pelas pessoas desabrocham através da repetição, da tradição e do exemplo. Estas regras podem reflectir uma racionalidade adaptativa mais profunda, servir fins economicamente racionais e, no caso de alguns indivíduos, ser o produto de um consentimento racional. Mas elas são transmitidas de geração em geração como hábitos sociais a-rationais. Estes hábitos, por seu turno, são a garantia de que os indivíduos não actuam, em termos puros, como egoístas optimizadores do proveito próprio, como pretendem os economistas (Fukuyama, 1996).

Segundo Bijlsma-Frankema e Costa (2005), apontam para, dois tipos de confiança que podem ser diferenciados na literatura: a confiança interpessoal, que se refere a confiança entre as pessoas, e do sistema ou da confiança institucional, que se refere à confiança no funcionamento organizacional, institucional e social.

Vários estudos sugerem que a confiança é concedida e testada através de um processo gradual de etapas, em que as partes aumentam o nível de interdependência (Ring & Van de Ven, 1994; Gulati, 1995). As consequências da confiança encontradas incluem a comunicação aberta e o intercâmbio de informações (Currall & Judge, 1995; Smith & Barclay, 1997), a segurança psicológica (Edmondson, 1999), o compromisso (Dirks & Ferrin, 2002; Morgan & Hunt, 1994), a crença na informação e na aceitação de influência (Smith & Barclay, 1997; Dirks & Ferrin, 2002), a aprendizagem mútua

(Boisot, 1995; Bijlsma-Frankema, 2004; cit. por Bijlsma-Frankema & Costa, 2005), a atribuição de motivos positivos (Kramer, 1996), e resultados positivos, tais como elevados níveis de cooperação e de desempenho (Morgan & Hunt, 1994; Costa *et al.*, 2001). Perea (2009), mostra no seu estudo que a cooperação é benéfica para as diferentes partes. Provando que a cooperação é vantajosa. Bijlsma-Frankema e Costa (2005), refere que as relações fiáveis entre os membros organizacionais tornam-se cruciais, porque confiar pode promover a cooperação voluntária e comportamentos extra-papel necessários para competir com sucesso.

Com outro ponto de vista, Costa (2003), cit. por Bijlsma-Frankema e Costa (2005), considera que a monitorização pode melhorar a qualidade do relacionamento e da flexibilidade para ajudar as partes a coordenar o relacionamento. No entanto, o acompanhamento também pode ser percebido como uma falta de confiança entre os parceiros, particularmente em contextos de intensa interacção do grupo. Relativamente à relação da confiança com o controlo formal do grupo Dekker (2004), menciona que a confiança e o controlo formal estão inversamente relacionadas, ou seja, mais controlo formal resulta em menos confiança, e vice-versa. Alguns adeptos desta perspectiva baseiam a sua argumentação sobre a importância económica da confiança. A confiança prevê incentivos para a cooperação, reduz a incerteza e aumenta o intercâmbio de informação (Gulati, 1995). Portanto, quanto maior o nível de confiança nos relacionamentos, menores os custos de acompanhamento e de outros mecanismos de controlo (Williamson, 1975).

Em contrapartida Sitkin (1995), cit. por Bijlsma-Frankema e Costa (2005), argumenta que a formação dos mecanismos de controlo pode aumentar a confiança com o objectivo de dotar as pessoas com regras claras e medidas sobre as quais se deve basear as suas avaliações e as avaliações dos outros. Confiança e controlo podem contribuir para o nível de cooperação necessária num relacionamento. Por outro lado, dentro das organizações, Costa *et al.* (2001), considerou que a confiança entre os membros das equipas de trabalho está positivamente relacionada com comportamentos cooperativos e negativamente com o acompanhamento de colegas, indicando que a confiança pode funcionar como um substituto para o controlo.

Todas estas perspectivas são exemplos na literatura, que evidenciam que o controlo é inimigo da confiança nas equipas de trabalho, ou seja, poderá diminuir a cooperação entre elas; mas, por outro lado, também existem exemplos em que a confiança e o controlo são complementares e juntos contribuem para os níveis de cooperação necessários num relacionamento entre as equipas de trabalho.

Segundo Kozlowski e Bell (2003), equipas de trabalho são grupos, compostos por dois ou mais indivíduos, que existem para realizar tarefas organizacionalmente relevantes e para partilhar um ou mais objetivos comuns para interagir socialmente. As equipas de trabalho apresentam interdependências de tarefas como o fluxo de trabalho, metas e resultados. Estas são incorporadas num contexto organizacional que define os limites, as dificuldades da equipa e o intercâmbio com outras unidades organizacionais num contexto mais amplo.

Um dos elementos-chave desta definição é que as equipas de trabalho apresentam algum grau de interdependência, operando num contexto organizacional que influencia o seu funcionamento (Mathieu, 2008). Os vários estudos sobre interdependência e interacção entre as organizações, bem como entre indivíduos ou grupos serviram as próprias organizações que ficam, assim, influenciadas pelas experiências relatadas (Fisher, & White, 2000; Lane, & Lubatkin, 1998). As relações organizacionais assumem a vantagem de terem parceiros com uma gama de conhecimentos e experiências que, quando combinados e integrados, podem conduzir a novos *insights* e acções mais produtivas (Beckman, & Haunschild, 2002). Os parceiros que podem aprender juntos constituem alianças mais bem sucedidas (Luo, & Peng, 1999). A confiança permite que os parceiros centrem a sua atenção e apliquem os seus recursos na promoção conjunta de resultados, em vez de perseguirem agendas individuais (Dirks, 1999 cit. por Wong & Tjosvold, 2006). A confiança parece ser, assim, um importante contribuinte para a aprendizagem, uma vez que ajuda a ser mais aberto com os parceiros a expressar opiniões e ideias livremente, a aceitar orientações e a ajudarem-se mutuamente (Lewicki *et al.*, 1998). Ao sentirem-se aceites e valorizados, os parceiros ouvem-se sem condicionalismos (Wong, & Tjosvold, 2006). A confiança interpessoal é importante em qualquer organização para que os participantes se envolvam nas situações que exigem um esforço colaborativo (Coletti, Sedatole, & Towry, 2005). Esta é especialmente importante nas relações supervisor-subordinado, uma vez que melhora a cooperação, atenua a existência de problemas e reforça o intercâmbio de informações (Jones, 1995). A interacção entre pessoas da mesma organização constitui fonte de aprendizagem (Eisenhardt, & Martin, 2000; Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000). Hartmann (2009), no entanto, refere que, embora, a confiança interpessoal, seja importante, ela não é suficiente no controlo do comportamento dos subordinados feito pelo supervisor.

A necessidade do factor de “confiança” nos locais de trabalho nos dias de hoje, não anula, como é evidente, a admissão da importância global das regras e dos

contratos na vida empresarial moderna. Veja-se o caso de alguns profissionais, como os médicos, os advogados ou os professores universitários. O profissional recebe não só uma educação de carácter geral, como também uma série de anos de estudos de natureza técnica ligados à sua especialidade, sendo ainda suposto demonstrar um elevado grau de decisão, de iniciativa e de confiança (Fukuyama, 1996).

O custo da baixa confiança vem da energia e tempo exigido para o processo de construção das regras, do controlo e a auditoria exigida e assim por diante. Mas o efeito é mais devastador sobre a qualidade das relações entre indivíduos e entre organizações dentro da sociedade. Deteriorar a confiança é deteriorar a qualidade dos relacionamentos. Outro efeito das regras detalhadas é a confusão gerada entre legalidade (agir de acordo com a lei) e da moralidade (agir de acordo com um padrão de comportamento e valores específicos). Muitas regras sobre o mesmo assunto tendem a comunicar que são equivalentes. Aparentemente, seguir as regras é agir de acordo com um correcto e desejável padrão (Dos Santos, 2009). Na hierarquia das virtudes morais, a tolerância ocupa um dos lugares cimeiros e o moralismo – a tentativa de julgar os outros pelas nossas próprias normas morais ou culturais, qualifica-se como o vício dos vícios. Os gostos não se discutem e tal como acontece com os gostos de cada um em termos de alimentação étnica, não há maneira de julgar se um dado conjunto de regras morais é melhor ou pior do que outro (Fukuyama, 2000). Do ponto de vista económico, há vantagens claras em poder trabalhar num meio ambiente relativamente liberto de regras. Isso ressalta, aliás, das conotações pejorativas do termo burocratização. Os locais de trabalho beneficiariam de uma eficiência muito maior se todos os empregados – e não só os mais especializados – se comportassem e fossem tratados como profissionais, com padrões interiorizados de comportamento e de decisão. A partir de um certo ponto, a proliferação de regras para ordenar sistemas cada vez mais vastos de relações sociais torna-se, não o timbre da eficiência racional, mas sim um sinal de disfunção social. Há normalmente uma relação inversa entre as regras e a confiança: quanto mais as pessoas precisam de regras para ordenarem as suas interações, menos confiam umas nas outras, e vice-versa (Fukuyama, 1996).

Perante a revisão da bibliográfica consultada verificou-se que a confiança fortalece as relações promovendo a cooperação, constatou-se também que a maioria dos estudos se centra mais na percepção das regras e no seu efeito na cooperação. Pelo que se entende pertinente verificar a cooperação entre os diversos grupos nas organizações. Com este estudo pretende-se aferir se existem diferenças na

cooperação ao nível das variáveis tempo de trabalho, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitação académica. Para a realização desta investigação, as organizações seleccionadas foram as Câmaras Municipais de diversos pontos de Portugal Continental. Este estudo é inovador, pela utilização do instrumento de medida, o Questionário de Cooperação Organizacional – QCO, e porque não encontramos estudos que aferissem a cooperação nas organizações através de um instrumento de medida específico para a cooperação, bem como, pelo facto de não termos encontrado estudos que aferissem a cooperação entre colaboradores de uma organização, relacionando as variáveis por nós estudadas.

2. ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS

2.1. CÂMARAS MUNICIPAIS

Nas áreas de trabalho destacamos as áreas de atendimento e urbanismo, onde passámos o nosso questionário. A área do atendimento é responsável por garantir o atendimento de primeira linha aos utentes, numa óptica facilitadora e de efectiva resolução imediata das questões que lhe são apresentadas; encaminhar todas as solicitações dos munícipes aos quais não for possível dar resposta imediata, garantindo o seu atendimento atempado pelos serviços respectivos; preparar e gerir e acompanhar todas as recepções que envolvam entidades exteriores à Câmara. A área do urbanismo é responsável pela avaliação da estratégia municipal em termos de ordenamento do território e planeamento; avaliação periódica e sistemática dos Planos Municipais e Ordenamento do Território (PMOT's) em vigor; elaboração e revisão dos instrumentos de Gestão Territorial em articulação com outros departamentos ou Divisões; promover a implementação da Rede de Percursos Patrimoniais e Ambientais; promover a elaboração de estudos adequados para Áreas Urbanas de Génese Ilegal (AUGI's) e outras formas de ocupação do solo não regulamentadas; dar execução à política de solos municipais; promover a organização e actualização dos dados relativos a: Sistema Urbano Nacional e Sub-sistema concelhio; Sistema de Gestão Ambiental do Concelho; Avaliação Demográfica e Económica; Transportes, Mobilidade e Acessibilidade; Rede de Equipamentos; Rede de Infra-estruturas; Formas, Programas e Meios de Financiamento para implementação dos PMOT's; Definição e dinâmica do modelo territorial de Desenvolvimento integrado; Parque habitacional e promoção do mesmo; Requalificação e Promoção de Espaços Urbanos e Rurais (Oliveira, 2004).

2.2. MÉTODO

Com esta investigação pretende-se verificar a cooperação, entre funcionários de diversas câmaras, quanto às variáveis que definimos:

Variáveis independentes: Tempo Serviço; Função Desempenhada; Área de Trabalho; Idade; Sexo e as Habilitações Académicas.

Variáveis dependentes: Cooperação configurada por regulamentações formais; Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos

articulados entre si e Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares.

2.2.1. AMOSTRA

Encontrada a população, ou seja, o conjunto de indivíduos onde se quer estudar o problema equacionado (Almeida & Freire, 2003) e dada a impossibilidade de trabalhar com todo o universo importa definir a amostra. Utiliza-se um grupo de sujeitos que esteja disponível ou um grupo de voluntários (Carmo, 1998).

A nossa amostra foi seleccionada através do sistema SPSS, com base numa amostra constituída por 1349 sujeitos, compreendendo os funcionários dos departamentos de Atendimento e de Urbanismo de 70 Câmaras Municipais do território português continental. Face às questões de investigação inventariadas, considerou-se que a amostra mais adequada à natureza do estudo seria uma amostra constituída por 300 funcionários.

A opção pelo recurso à constituição de uma amostra de 300 sujeitos baseia-se na sustentação teórica obtida pela leitura de Devellis (1991) e Netemeyer, Bearden e Sharma (2003). Os autores consideram este número como válido quando se tratem de constructos multidimensionais ou de natureza complexa, como acontece com a cooperação organizacional.

Considera-se que esta amostra se adequa à natureza do estudo, indo de encontro à pertinência prática do mesmo, visto que o trabalho destes profissionais, passa pela colaboração e cooperação em diferentes graus, o que constituirá potencialmente uma amostra contentora das dimensões avaliadas através do presente questionário. Para caracterização da amostra de 300 sujeitos temos o cálculo das frequências e percentagens em função das variáveis tempo de trabalho na câmara, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações académicas nas Tabelas 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Tabela 1

Cálculo da Frequência e Percentagem do Tempo de Trabalho na Câmara do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300)

Tempo de Trabalho	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
< 1 ano	11	3,7	3,7	3,7
≥ 1 < 5 anos	46	15,3	15,4	19,1
≥ 5 < 10 anos	78	26,0	26,1	45,2
≥ 10 anos	164	54,7	54,8	100,0
Total	299	99,7	100,0	
Omissões	1	,3		
Total	300	100,0		

A tabela 1 mostra a frequência e a percentagem da nossa amostra em função do tempo de trabalho na câmara. Verificamos que na nossa amostra apenas 11 sujeitos correspondentes a 3,7% trabalham na Câmara há menos de um ano e que um total de 164 sujeitos correspondente à maior percentagem da nossa amostra 54,8% trabalha na Câmara há mais de 10 anos.

Tabela 2

Cálculo da Frequência e Percentagem da Função Desempenhada na Câmara do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300)

Função Desempenhada	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
administrativo	131	43,7	44,4	44,4
assessor	1	,3	,3	44,7
cargo de direcção e chefia	23	7,7	7,8	52,5
operário	1	,3	,3	52,9
operário qualificado	1	,3	,3	53,2
técnico profissional	46	15,3	15,6	68,8
técnico superior	92	30,7	31,2	100,0
Total	295	98,3	100,0	
Omissões	5	1,7		
Total	300	100,0		

A tabela 2 mostra a frequência e a percentagem da nossa amostra relativamente à função desempenhada. Verificamos que na nossa amostra existem três grupos de profissionais, o assessor, o operário e o operário qualificado, com apenas um sujeito a responder ao nosso questionário, correspondendo respectivamente a 0,3% da nossa amostra. No entanto os profissionais administrativos constituem 131 sujeitos correspondendo a 44,4% da nossa amostra, logo seguidos dos profissionais técnico superior que constituem 92 sujeitos correspondendo a 31,2% da nossa amostra.

Tabela 3

Cálculo da Frequência e Percentagem por Área de Trabalho na Câmara do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300)

Área de Trabalho	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
área administrativo-financeira	21	7,0	7,3	7,3
área de assessoria	3	1,0	1,0	8,3
área social	4	1,3	1,4	9,7
área do urbanismo	157	52,3	54,3	64,0
atendimento	56	18,7	19,4	83,4
obras e infra-estruturas	25	8,3	8,7	92,0
outra	23	7,7	8,0	100,0
Total	289	96,3	100,0	
Omissões	11	3,7		
Total	300	100,0		

A tabela 3 mostra a frequência e a percentagem da nossa amostra em função da área de trabalho na câmara. Verificamos que, apesar de termos aplicado o nosso questionário nas áreas do atendimento e do urbanismo, existem funcionários que, pertencendo a estas, se identificam, ainda assim, com outras áreas/sectores incluídos também eles nas áreas do atendimento e do urbanismo. Constatamos que na nossa amostra a menor área de trabalho é a área da assessoria com 3 sujeitos correspondendo a 1 % da amostra logo seguida da área social com 4 sujeitos correspondendo a 1,4% da amostra. A área que mais se destaca pelo maior número de sujeitos é a área do urbanismo com 157 sujeitos correspondendo a 54,3% da

amostra, logo seguida da área do atendimento com 56 sujeitos correspondendo a 18,7% da amostra.

Tabela 4

Cálculo da Frequência e Percentagem da Idade do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300)

Idade	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
de 18 a 24 anos	2	,7	,7	,7
de 25 a 34 anos	101	33,7	34,2	34,9
de 35 a 49 anos	158	52,7	53,6	88,5
de 50 a 64 anos	33	11,0	11,2	99,7
mais de 65 anos	1	,3	,3	100,0
Total	295	98,3	100,0	
Omissões	5	1,7		
Total	300	100,0		

A tabela 4 mostra a frequência e a percentagem da nossa amostra em função da idade. Verificamos que na nossa amostra a menor frequência e percentagem revela apenas 1 sujeito com mais de 65 anos, ou seja, 0,3% da amostra. A maior frequência e percentagem de sujeitos 158, correspondendo a 53,6% têm entre 35 e 49 anos.

Tabela 5

Cálculo da Frequência e Percentagem do Gênero do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300)

Gênero	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
feminino	178	59,3	60,3	60,3
masculino	117	39,0	39,7	100,0
Total	295	98,3	100,0	
Omissões	5	1,7		
Total	300	100,0		

A tabela 5 mostra a frequência e a percentagem da nossa amostra em função do gênero. Verificamos que na nossa amostra 178 sujeitos são do gênero feminino correspondendo a 60,3% e que 117 sujeitos são do gênero masculino correspondendo a 39,7% da nossa amostra.

Tabela 6

Cálculo da Frequência e Percentagem das Habilitações Académicas do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300)

Habilitações Académicas	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
entre 1 ^a e 4 ^a classe do ensino básico	1	,3	,3	,3
entre 5 ^o e 6 ^o ano de escolaridade	2	,7	,7	1,0
entre 7 ^o e 9 ^o ano de escolaridade	19	6,3	6,4	7,4
entre 10 ^o e 12 ^o ano de escolaridade	151	50,3	50,8	58,2
bacharelato	9	3,0	3,0	61,3
licenciatura	106	35,3	35,7	97,0
mestrado	8	2,7	2,7	99,7
doutoramento	1	,3	,3	100,0
Total	297	99,0	100,0	
Omissões	3	1,0		
Total	300	100,0		

A tabela 6 mostra a frequência e a percentagem da nossa amostra em função das habilitações académicas. Verificamos que na nossa amostra temos apenas 1 sujeito com habilitação académica entre a 1.^a e 4.^a classe do ensino básico e apenas 1 sujeito com habilitação académica de doutoramento correspondendo cada um deles a 0,3% da amostra. Constatamos ainda que o maior número da nossa amostra, 151 sujeitos, tem habilitação académica entre o 10.^o e 12.^o ano de escolaridade, correspondendo a 50,8%.

2.2.2. INSTRUMENTO

Questionário de Cooperação Organizacional – QCO (Dos Santos & Cardoso, 2009), constituído por 31 itens, no formato tipo likert com cinco níveis de ponderação nas respostas desde “quase nunca se aplica” a “aplica-se quase totalmente” (Anexo I). Estão em curso os procedimentos de validação e o estudo das qualidades psicométricas do questionário, no decorrer da dissertação de mestrado de Garção (2010). O estudo das qualidades psicométricas do questionário foi feito no âmbito de

outra investigação que não a presente tese, os processamentos dos dados que se seguem pertencem à dissertação de mestrado de Garção (2010).

O Questionário de Cooperação Organizacional – QCO (Dos Santos & Cardoso, 2009), revelou uma boa consistência interna com um alpha de 0,916 (Tabela 7), o que indica uma boa fiabilidade.

Tabela 7

Cálculo da Fidelidade do Questionário de Cooperação Organizacional, para a amostra total (N = 300)

Alpha de Cronbach	Número de Itens
,916	20

Tabela 8

KMO referente ao Questionário de Cooperação Organizacional

KMO	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,918

O Teste KMO compara as correlações simples com as correlações parciais, medindo desta forma a homogeneidade das variáveis. Conforme se pode observar na Tabela 8, o valor do KMO = 0,918 o que nos dá uma excelente recomendação (Maroco, 2007), em relação à análise factorial.

A análise factorial realizada com uma extracção pelo método Maximum Likelihood e Rotação Varimax aos itens do Questionário *de Cooperação Organizacional* veio revelar a necessidade de forçar esta análise factorial a três factores, pois só assim se conseguiu fazer com que os itens de cada factor apenas saturassem num dos factores. O primeiro factor tinha uma variância explicada de 18,698%; o segundo, uma variância explicada de 18,092% e o terceiro, uma variância explicada de 12,574%. Estes factores apresentavam uma variância explicada de 49,364% (Tabela 9).

Tabela 9

Total de Variância Explicada do Questionário de Cooperação Organizacional

Componentes	Initial Eigenvalues	% Variância	% Acumulada
1	7,873	18,698	18,698
2	1,989	18,092	36,790
3	1,450	12,574	49,364
4	1,014		
5	,853		
6	,753		
7	,702		
8	,638		
9	,626		
10	,507		
11	,482		
12	,431		
13	,421		
14	,410		
15	,373		
16	,355		
17	,315		
18	,284		
19	,265		
20	,258		

Tabela 10

Rotated Component Matrix do Questionário de Cooperação Organizacional

	Componentes		
	1	2	3
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,815	,154	,141
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,708	,174	,207
18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,662	,121	,337
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,662	,226	,159
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,637	,237	,092
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,557	,295	,360
8. Porque tudo está regulamentado	,505	,196	,122
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós	,007	,685	,180
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,332	,672	,161
15. Porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,265	,606	,251
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,239	,571	,104
26. Porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	,220	,563	,344
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,087	,553	,279
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,334	,549	,132
30. Porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,169	,524	,058
1. Debatendo as nossas diferentes opiniões	,224	,494	,337
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,224	,145	,766
17. Porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,372	,205	,712
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,196	,344	,598
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,121	,277	,495

Foram excluídas da análise as variáveis cujo peso era inferior a .40. Obtiveram-se 3 factores interpretáveis em termos estatísticos e de significado (Tabela 10).

O primeiro factor (7 itens), foi denominado de Cooperação configurada por regulamentações formais, apresenta um grau de fiabilidade de 0,875. O segundo factor (9 itens), foi denominado de cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si, apresenta um grau de fiabilidade de 0,866. O terceiro factor (4 itens), foi denominado de Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares, apresenta um grau de fiabilidade de 0,786.

2.2.3. HIPÓTESES

Atendendo que os indivíduos em início de funções necessitam de afirmação da sua viabilidade, supostamente revelam mais atitudes positivas em relação à cooperação. Por outro lado, os indivíduos a meio da carreira desenvolvem competências que lhes permitem maior eficiência cooperativa. No final de carreira os indivíduos estarão mais motivados por um significado do seu contributo. Uma procura de sentido para o percurso da sua carreira. Logo importará perceber qual a fase que terá mais peso, para tal a hipótese que se coloca é:

H1: Há diferenças significativas entre os indivíduos que têm menos tempo de serviço e os que têm mais tempo de serviço quanto à cooperação.

Allik (2004), refere que a divisão de funções e papéis nas sociedades une e não separa as pessoas por iniciar actividades que são necessárias para uma acção coordenada e de cooperação.

Segundo Duluc (2000), as equipas autogeridas funcionam, deixando as pessoas escolher por elas mesmas as soluções para os problemas encontrados. A responsabilização, ao permitir associar as pessoas às decisões, cria as condições para elas se sentirem competentes e determinadas. Segundo a Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, que define e regula os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, verificamos que aos técnicos superiores cabem as seguintes funções:

Funções consultivas

Funções de estudo

Funções de planeamento

Funções de programação

Funções de avaliação

Funções de aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão.

Funções de elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projectos, com diversos graus de complexidade,

Funções de execução de outras actividades de apoio geral ou especializado nas áreas de actuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços.

Funções de representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por directivas ou orientações superiores.

Estas funções são exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado.

Por seu turno, competem ao assistente técnico funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em directivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de actuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de actuação dos órgãos e serviços.

Por fim, temos o assistente operacional que desempenha funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em directivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Compete-lhe ainda a execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico e a responsabilização pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correcta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.

Atendendo que os estudos referidos salientam que, funções distintas aproximam as pessoas. Quando juntas encontram soluções para as suas tarefas sentem-se mais responsáveis, e, também, mais competentes. Tendo em conta que a legislação prevê e estipula funções distintas para os diversos colaboradores das organizações, considera-se pertinente verificar se:

H2: Há diferenças significativas entre os indivíduos que desempenham diferentes funções quanto à cooperação.

Henderson (1986), no seu estudo percebeu que melhores relações sociais resultam numa maior cooperação, numa melhor comunicação, e numa maior eficácia.

Duluc (2000), refere que no próprio seio dos departamentos, várias equipas trocam relações. Se essas equipas cooperarem e mantiverem boas relações, os departamentos serão eficazes.

Tendo em conta que não foram encontrados estudos que verifiquem exactamente a cooperação entre as várias áreas de trabalho, mas que, nos estudos referidos, se verificou que melhores relações sociais resultam numa maior cooperação, e que, entre áreas de trabalho se houver boas relações as equipas cooperam, iremos aferir neste estudo se:

H3: Há diferenças significativas entre as várias áreas de trabalho quanto à cooperação.

Henderson (1986), refere que as pessoas no seu local de trabalho já estão sujeitas a regras legais, bem como a normas administrativas no local de trabalho - a estrutura formal de regra. Além disso, as regras informais podem operar, por exemplo, fora da restrição das normas. Outras regras informais podem ser menos explícitas, como nas regras sobre a cooperação ou troca dentro do grupo de trabalho. Além disso, existem as regras implícitas de relacionamentos que são comuns à maior parte das relações interpessoais, incluindo trabalho. Segundo o autor a regra, normalmente, pressupõe um comportamento significativo que os membros de um grupo acreditam que deve ou não ser realizado, quer em determinadas situações, ou numa variedade de situações. No entanto, se não existe um consenso de que um determinado comportamento deve ou não ser realizado, chegamos à conclusão que não existe uma regra (Henderson, 1986). Neste estudo desenvolvido por Henderson (1986), verificou-se que as normas que foram fortemente apoiadas, registam um moderado grau de consenso entre os indivíduos, de ambos os sexos e idade.

Os estudos encontrados centram-se mais sobre o efeito das regras, referindo que existem regras menos explícitas como as regras sobre a cooperação, e salientam, que quando as regras são apoiadas existe um grau moderado de consenso entre os indivíduos de ambos os sexos e idades. Há falta de estudos que avaliem a cooperação entre indivíduos de ambos os sexos e idade, será pertinente verificar como actuam os indivíduos de diferentes sexos e idades relativamente à cooperação. Face ao exposto pretende-se averiguar:

H4: Há diferenças significativas entre os indivíduos em função da sua faixa etária quanto à cooperação.

H5: Há diferenças significativas entre homens e mulheres quanto à cooperação.

Segundo Dos Santos (2002), o trabalho de equipa necessita de uma adesão aos objectivos grupais, a contribuição individual para esses objectivos é extremamente diferenciada. Podemos dizer que em muitos casos, as dimensões que singularizam os

indivíduos – como as suas diferentes formações de base, as diferentes experiências profissionais, os diferentes pontos de vista – são percebidas como uma mais-valia que enriquece o grupo e lhe permite um resultado qualitativamente superior.

Nos estudos encontrados verificamos que são importantes as dimensões singulares dos indivíduos, como as diferentes formações académicas e profissionais, para um resultado de trabalho de qualidade superior. A equipa necessita da adesão aos objectivos do grupo, por parte de todos os indivíduos. Pelo facto de não terem sido encontrados estudos que avaliassem a cooperação nestes grupos com formações distintas, torna-se importante verificar se:

H6: Há diferenças significativas entre os indivíduos possuidores de diferentes habilitações académicas quanto à cooperação.

2.2.4. PROCEDIMENTO

O presente estudo integrou-se numa investigação ampla realizada por uma equipa com elementos da Universidade de Coimbra e da Universidade de Évora, no âmbito do tema “Gestão do Conhecimento e Cooperação”.

A componente procedimental consistiu na aplicação de dois questionários, entre os meses Maio de 2008 e Junho de 2009, aos funcionários dos departamentos de Atendimento e Urbanismo de 70 Câmaras Municipais a nível continental.

Os dois questionários aplicados a todos os profissionais destes departamentos foram o Questionário de Gestão do Conhecimento – GC (Cardoso, 2003) e o Questionário de Cooperação Organizacional – QCO (Dos Santos & Cardoso, 2009), terminando com a recolha de informação dos respondentes acerca do tempo de trabalho na Câmara Municipal, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações académicas.

Assim, após o contacto com as Câmaras, através do qual se averiguou o interesse destas em participar e se formalizou com o respectivo pedido de autorização, a equipa de investigação deslocou-se até às instalações das distintas câmaras em data e hora combinada previamente com um responsável pelos departamentos que acompanhou todo o processo de aplicação.

Os questionários foram aplicados de duas formas distintas, conforme acordado com os responsáveis que receberam a equipa nas diferentes Câmaras. Numa primeira forma os elementos da equipa investigadora aplicaram os questionários aos funcionários durante uma pausa ou no final do dia de trabalho. Na segunda forma de

aplicação, a equipa deixou os questionários com o responsável que distribuiu e recolheu os questionários pelos funcionários devolvendo-os aos elementos da equipa de investigação numa hora combinada. Em qualquer destas formas foi explicado aos funcionários que se trata de um estudo realizado pela Universidade de Coimbra, relativo à forma como se processa a gestão do conhecimento entre os funcionários de cada departamento. A sua participação foi voluntária e foram informados que a resposta aos questionários demoraria aproximadamente 10 minutos.

Paralelamente, foi aplicado um Questionário de Satisfação do Múncipe – QSM (Brito & Cardoso, 2009) a cidadãos que foram interpelados no município pela equipa e que tinham recorrido aos departamentos de Atendimento ou de Urbanismo, existindo duas versões idênticas do questionário apenas distintas pela designação de “Atendimento” e “Urbanismo” para permitir o tratamento estatístico posterior a que se propôs.

A presente investigação focar-se-á portanto, na comparação entre grupos através do Questionário de Cooperação Organizacional – QCO. Esta integra-se no Projecto de Investigação Competitividade na Administração Pública Local: a Gestão do Conhecimento e a Qualidade Total como seus principais vectores, em curso no Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão (NEFOG) da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCE).

2.3. RESULTADOS

Para os três factores encontrados na análise factorial do Questionário de Cooperação Organizacional – QCO (a cooperação configurada por regulamentações formais, cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si e cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares) vamos testar as nossas hipóteses fazendo comparações entre os grupos das variáveis (tempo de trabalho na Câmara, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações académicas), para tal recorreremos ao T-Student (quando comparamos apenas 2 grupos) e à ANOVA (quando comparamos mais do que 2 grupos).

Nas comparações entre os grupos de variáveis e os três factores houve necessidade de reduzir algumas variáveis. Na variável função desempenhada retiramos a função de assessor, operário e operário qualificado. Na variável área de trabalho retiramos a área assessoria e a área social. Na variável idade retiramos a variável de 18 a 24 anos e a variável mais de 65 anos. Na variável habilitações académicas retiramos a variável entre 1.^a e 4.^a classe do ensino básico, entre 5.^o e 6.^o ano de escolaridade e doutoramento. Atendendo a que eram grupos compostos por 2 pessoas ou menos e, como tal, o SPSS não aconselha prosseguir a análise quando os grupos são tão pequenos.

Para todas as variáveis do primeiro Factor, antes de realizarmos os testes T-Student e ANOVA verificámos os pressupostos à sua aplicação, nomeadamente a Normalidade da distribuição com o Teste Kolmogorov-Smirnov para uma amostra superior a 30, e o Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30. Estes testes permitem-nos verificar se os nossos dados se afastam ou aproximam da distribuição normal. Analisámos ainda a Homogeneidade de Variâncias através do Teste Levene calculado a partir da média, da mediana, pela mediana corrigida pelo facto de estarmos a considerar uma amostra e não uma população inteira, e pela média aparada (Maroco, 2007).

Tabela 11

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara

Tempo de trabalho na Câmara	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor1 < 1 ano	,132	10	,200*	,978	10	,952
≥ 1 < 5 anos	,098	41	,200*	,977	41	,550
≥ 5 < 10 anos	,143	74	,001	,958	74	,015
≥ 10 anos	,090	149	,005	,982	149	,047

* $p < 0.05$

A Tabela 11 diz-nos que apenas o grupo entre 5 a 10 anos (p -value = 0,001) e o grupo mais de 10 anos (p -value = 0,005) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05, mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que, quando o N é superior a 30 (neste caso o primeiro grupo tem 74 sujeitos e o segundo grupo tem 149) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> a 30) tendem para a normalidade. Nos grupos entre 1 e 5 anos (p -value = 0,200) (Teste Kolmogorov-Smirnov) e menos de 1 ano (p -value = 0,952) (Teste Shapiro-Wilk) os dados não se afastam significativamente da distribuição normal, visto não terem valores abaixo de 0.05 (Tabela 11).

Tabela 12

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara

	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Factor1 Média	,999	3	270	,394
Mediana	1,012	3	270	,388
Mediana Corrigida	1,012	3	267,083	,388
Média Aparada	,990	3	270	,398

Quanto à homogeneidade podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que p -value > $\alpha = 0.05$ isto é, é de 0,394 (Tabela 12).

Com a análise das Tabelas 11 e 12 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 13

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Função Desempenhada

Função Desempenhada	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor1 administrativo	,090	119	,019	,978	119	,050
cargo de direcção e chefia	,149	22	,200*	,962	22	,537
técnico profissional	,131	44	,056	,981	44	,694
técnico superior	,116	87	,006	,971	87	,049

* $p < 0.05$

A Tabela 13 diz-nos que os grupos Administrativo (p -value = 0,019), Técnico Profissional (p -value = 0,056) e Técnico Superior (p -value = 0,006) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo Administrativo tem 119 sujeitos, o grupo Técnico Profissional tem 44 sujeitos e o grupo Técnico Superior tem 87) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> a 30) tendem para a normalidade. No grupo Cargo de Direcção e Chefia temos um grupo de 22 sujeitos, por isso, analisamos os valores do Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30 e verificamos que (p -value = 0,537) é superior a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 13).

Tabela 14

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Função Desempenhada

Factor1	Média	Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
	Média	2,224	3	268	,086
	Mediana	2,199	3	268	,089
	Mediana Corrigida	2,199	3	258,791	,089
	Média Aparada	2,226	3	268	,085

Quanto à homogeneidade podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,086 (Tabela 14).

Com a análise das Tabelas 13 e 14 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 15

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Área de Trabalho

Área trabalho reduzida	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor 1	,145	21	,200*	,925	21	,111
1 4	,112	154	,000	,982	154	,038
5	,119	55	,050	,971	55	,206
6	,143	24	,200*	,964	24	,527
7	,144	20	,200*	,964	20	,619

* $p < 0.05$

A Tabela 15 diz-nos que os grupos 4 ($p\text{-value} = 0,000$) e o grupo 5 ($p\text{-value} = 0,050$) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo 4 tem 154 sujeitos e o grupo 5 tem 55) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> a 30) tendem para a normalidade. No grupo 1 ($p\text{-value} = 0,111$), no grupo 6 ($p\text{-value} = 0,527$) e no grupo 7 ($p\text{-value} = 0,619$) temos menos de 30 sujeitos, por isso, analisamos os valores do Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30 e verificamos que é superior a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 15).

Tabela 16

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Área de Trabalho

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor1	Média	,207	4	269	,934
	Mediana	,145	4	269	,965
	Mediana Corrigida	,145	4	264,986	,965
	Média Aparada	,209	4	269	,934

Quanto à homogeneidade podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,934 (Tabela 16).

Com a análise das Tabelas 15 e 16 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 17

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Idade

Idade	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor1 2	,108	97	,007	,981	97	,185
3	,092	144	,004	,980	144	,036
4	,092	33	,200*	,975	33	,635

* $p < 0.05$

A Tabela 17 diz-nos que os grupos 2 ($p\text{-value} = 0,007$) e o grupo 3 ($p\text{-value} = 0,004$) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo 2 tem 97 sujeitos e o grupo 3 tem 144) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> 30) tendem para a normalidade. No grupo 4 ($p\text{-value} = 0,200$) o valor é superior a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 17).

Tabela 18

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Idade

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor1	Média	,665	2	271	,515
	Mediana	,674	2	271	,510
	Mediana Corrigida	,674	2	270,732	,510
	Média Aparada	,665	2	271	,515

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,515 (Tabela 18).

Com a análise das Tabelas 17 e 18 podemos concluir que podemos recorrer à Anova sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 19

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Sexo

Sexo	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor1 feminino	,096	166	,001	,982	166	,029
masculino	,087	108	,042	,975	108	,043

* $p < 0.05$

A Tabela 19 diz-nos que tanto o grupo feminino ($p\text{-value} = 0,001$) como o grupo masculino ($p\text{-value} = 0,042$) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo feminino tem 166 sujeitos e o grupo masculino tem 108) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> a 30) tendem para a normalidade (Tabela 19).

Tabela 20

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Sexo

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor1	Média	,626	1	272	,429
	Mediana	,603	1	272	,438
	Mediana Corrigida	,603	1	270,576	,438
	Média Aparada	,641	1	272	,424

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,429 (Tabela 20).

Com a análise das Tabelas 19 e 20 podemos concluir que podemos recorrer ao T-Student sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 21

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Habilitações Académicas

Habilitações Académicas	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor1 entre 7º e 9º ano de escolaridade	,167	18	,200*	,950	18	,420
entre 10º e 12º ano de escolaridade	,095	141	,003	,978	141	,020
bacharelato	,142	9	,200*	,965	9	,845
licenciatura	,088	96	,064	,975	96	,059
mestrado	,198	8	,200*	,957	8	,783

* $p < 0.05$

A Tabela 21 diz-nos que o grupo entre 10.º e 12.º ano de escolaridade ($p\text{-value} = 0,003$) não apresenta (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0,05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo entre 10.º e 12.º ano de escolaridade tem 141 sujeitos) podemos assumir a normalidade porque amostras

grandes (> a 30) tendem para a normalidade. O grupo licenciatura (p-value = 0,064) ligeiramente superior a 0,05 (Tabela 21) apresenta uma distribuição normal.

No grupo entre 7.º e 9.º ano de escolaridade (p-value = 0,420), no grupo bacharelato (p-value = 0,845) e no grupo mestrado (p-value = 0,783) temos menos de 30 sujeitos, (Tabela 21) por isso, analisamos os valores do Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30 e verificamos que em todos os grupos os valores são superiores a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 21).

Tabela 22

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Habilitações Académicas

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor1	Média	,655	4	267	,624
	Mediana	,585	4	267	,674
	Mediana Corrigida	,585	4	263,267	,674
	Média Aparada	,634	4	267	,639

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogéneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,624 (Tabela 22).

Com a análise das Tabelas 21 e 22 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Para testarmos as nossas hipóteses, face aos três factores procedemos à comparação de médias, recurso à ANOVA e à T-Student.

De forma a verificar a primeira hipótese, comparámos as médias entre a variável Tempo de Trabalho na Câmara face ao Primeiro Factor (Tabela 23).

Tabela 23

Estatística Descritiva entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300)

factor1	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Limite Superior	Limite Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior			
< 1 ano	11	4,14	,48	,14	3,81	4,46	3,43	5,00	
≥ 1 < 5 anos	46	4,20	,56	,08	4,04	4,37	3,00	5,29	
≥ 5 < 10 anos	78	4,06	,56	,06	3,94	4,19	2,29	5,29	
≥ 10 anos	164	4,10	,62	,04	4,00	4,20	2,43	5,43	
Total	299	4,11	,59	,03	4,04	4,18	2,29	5,43	

A média para cada grupo do Tempo de Trabalho face ao factor 1 mostra que o grupo menos de 1 ano considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (M = 4,14 numa escala de 1-5, DP = 0,48, n = 11), o grupo entre 1 a 5 anos também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (M = 4,20 numa escala de 1-5, DP = 0,56, n = 46), o mesmo se passa com o grupo entre 5 a 10 anos (M = 4,06 numa escala de 1-5, DP = 0,56, n = 78), finalmente temos o grupo mais de 10 anos (M = 4,10 numa escala de 1-5, DP = 0,62, n = 164) que também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (Tabela 23).

As médias dos grupos da variável tempo de trabalho na câmara (M = 4,11 numa escala de 1-5, DP = 0,59) são muito semelhantes, todos têm uma média igual ou ligeiramente superior a 4 (Tabela 23). Todos os grupos independentemente do tempo que trabalham na Câmara consideram que a cooperação configurada por regulamentações formais está muito presente. A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na ANOVA (Tabela 24) em que o *p-value* = 0,644 logo as diferenças não são significativas, pelo que a Hipótese 1 foi refutada.

Tabela 24

Análise de Variância entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	,594	3	,198	,557	,644
Dentro Grupos	104,910	295	,356		
Total	105,504	298			

De forma a verificar a Segunda Hipótese, comparámos as médias entre a variável Função Desempenhada face ao Primeiro Factor (Tabela 25).

Tabela 25

Estatística Descritiva entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)

factor1	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Míni mo	Máxi mo
					Limite Inferior	Limite Superior		
administrativo	131	4,16	,63	,05	4,05	4,27	2,29	5,43
cargo de direcção e chefia	23	4,14	,63	,13	3,87	4,42	3,00	5,29
técnico profissional	46	4,06	,48	,07	3,92	4,21	3,00	5,14
técnico superior	92	4,03	,58	,06	3,91	4,15	2,86	5,29
Total	292	4,11	,59	,03	4,04	4,17	2,29	5,43

A média para cada grupo da Função Desempenhada face ao factor 1 mostra que o grupo administrativo considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (M = 4,16 numa escala de 1-5, DP = 0,63, n = 131), o grupo cargo de direcção e chefia também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (M = 4,14 numa escala de 1-5, DP = 0,63, n = 23), o mesmo se passa com o grupo técnico profissional (M = 4,06 numa escala de 1-5, DP = 0,48, n = 46), finalmente temos o grupo técnico superior (M = 4,03 numa escala de 1-5, DP = 0,58, n = 92) que também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (Tabela 25).

As médias dos grupos da variável Função Desempenhada na câmara (M = 4,11 numa escala de 1-5, DP = 0,59) são muito semelhantes, todos têm uma média igual ou ligeiramente superior a 4 (Tabela 25). Todos os grupos independentemente da função que desempenham na Câmara consideram que a cooperação configurada por regulamentações formais está muito presente. A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na ANOVA (Tabela 26) em que o *p-value* = 0,394 logo não é significativo, pelo que a Hipótese 2 foi refutada.

Tabela 26

Análise de Variância entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	1,073	3	,358	,998	,394
Dentro Grupos	103,164	288	,358		
Total	104,237	291			

De forma a verificar a Terceira Hipótese, comparámos as médias entre a variável Área de Trabalho face ao Primeiro Factor (Tabela 27).

Tabela 27

Estatística Descritiva entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300)

factor1	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
área administrativo-financeira	21	4,25	,62	,13	3,96	4,53	3,29	5,29
área do urbanismo	157	4,06	,61	,04	3,97	4,16	2,29	5,43
atendimento	56	4,16	,57	,07	4,01	4,32	2,86	5,43
obras e infra-estruturas	25	4,11	,59	,11	3,86	4,35	3,00	5,29
outra	23	4,07	,55	,11	3,83	4,31	3,00	5,14
Total	282	4,10	,60	,03	4,03	4,17	2,29	5,43

A média para cada grupo da Área de Trabalho face ao factor 1 mostra que o grupo área administrativo-financeiro é o grupo que mais considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito ($M = 4,25$ numa escala de 1-5, $DP = 0,62$, $n = 21$), o grupo área do urbanismo também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito ($M = 4,06$ numa escala de 1-5, $DP = 0,61$, $n = 157$), o mesmo se passa com o grupo atendimento ($M = 4,16$ numa escala de 1-5, $DP = 0,57$, $n = 56$), no grupo obras e infra-estruturas ($M = 4,11$ numa escala de 1-5, $DP = 0,59$, $n = 25$) que também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito, finalmente no grupo outra ($M = 4,07$ numa escala de 1-5, $DP = 0,55$, $n = 23$) refere que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito na Câmara (Tabela 27).

As médias dos grupos da variável Área de Trabalho na câmara ($M = 4,10$ numa escala de 1-5, $DP = 0,60$) são muito semelhantes, todos têm uma média igual ou ligeiramente superior a 4 (Tabela 27). Todos os grupos independentemente da área em que trabalham na Câmara consideram que a cooperação configurada por regulamentações formais está muito presente, que se aplica muito.

A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na ANOVA (Tabela 28) em que o $p\text{-value} = 0,643$ logo não é significativo, pelo que a Hipótese 3 foi refutada.

Tabela 28

Análise de Variância entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	,909	4	,227	,628	,643
Dentro Grupos	100,286	277	,362		
Total	101,195	281			

De forma a verificar a Quarta Hipótese, comparámos as médias entre a variável Idade face ao Primeiro Factor (Tabela 29).

Tabela 29

Estatística Descritiva entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300)

factor1	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
de 25 a 34 anos	101	4,10	,59	,05	3,98	4,22	2,29	5,43
de 35 a 49 anos	158	4,09	,58	,04	4,00	4,18	2,43	5,43
de 50 a 64 anos	33	4,17	,66	,11	3,94	4,41	2,86	5,43
Total	292	4,10	,59	,03	4,03	4,17	2,29	5,43

A média para cada grupo da variável Idade face ao factor 1 mostra que o grupo de 25 a 34 anos considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (M = 4,10 numa escala de 1-5, DP = 0,59, n = 101), o grupo de 35 a 49 anos é o grupo com maior número de sujeitos e também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (M = 4,09 numa escala de 1-5, DP = 0,58, n = 158), finalmente temos o grupo de 50 a 64 anos (M = 4,17 numa escala de 1-5, DP = 0,66, n = 33) que é o grupo com menor número de sujeitos, que também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (Tabela 29).

As médias dos grupos da variável idade (M = 4,10 numa escala de 1-5, DP = 0,59) são muito semelhantes, todos têm uma média igual ou ligeiramente superior a 4 (Tabela 29). Todos os grupos independentemente do grupo etário em que se encontram consideram que a cooperação configurada por regulamentações formais está muito presente e que se aplica muito.

A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na ANOVA (Tabela 30) em que o *p-value* = 0,764 logo não é significativo, pelo que a Hipótese 4 foi refutada.

Tabela 30

Análise de Variância entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	,194	2	,097	,269	,764
Dentro Grupos	104,229	289	,361		
Total	104,423	291			

De forma a verificar a Quinta Hipótese, comparámos as médias entre a variável Sexo face ao Primeiro Factor (Tabela 31).

Tabela 31

Estatística Descritiva entre a Variável Sexo, para a amostra total (N = 300)

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error Mean
feminino	178	4,12	,59	,04
masculino	117	4,10	,60	,05

A média para cada grupo da variável Sexo face ao factor 1 mostra que o grupo feminino considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplicam muito ($M = 4,12$ numa escala de 1-5, $DP = 0,59$, $n = 178$) e o grupo masculino ($M = 4,10$ numa escala de 1-5, $DP = 0,60$, $n = 117$) também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (Tabela 31).

Todos os grupos independentemente do género consideram que a cooperação configurada por regulamentações formais está muito presente (Tabela 31). A não existência de diferenças significativas entre o género feminino e masculino fica reforçada no Independent Samples Test (Tabela 32) em que o $p\text{-value} = 0,845$ logo não é significativo, ou seja, não existem diferenças entre homens e mulheres relativamente ao factor 1, ambos consideram que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito, pelo que a Hipótese 5 foi refutada.

Tabela 32

Análise de Variância entre a Variável Sexo, para a amostra total (N = 300)

		Levene's Teste Igualdade de Variâncias		t-test de Igualdade de Médias						
				95% Intervalo de Confiança da Diferença						
						Difere nça	Std. Error	Limite		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2- tailed)	Média	a	Inferi or	Limite Superior
factor1	Igualdade Variâncias Assumidas	,567	,452	,195	293	,845	,0138	,071	-,125	,153
	Igualdade Variâncias não assumidas			,195	245,873	,846	,013	,071	-,126	,154

De forma a verificar a Sexta Hipótese, comparámos as médias entre a variável Habilitações Académicas face ao Primeiro Factor (Tabela 33).

Tabela 33

Estatística Descritiva entre a Variável Habilitações Académicas, para a amostra total (N = 300)

factor1	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média			
					Limite Inferior	Limite Superior	Míni mo	Máxi mo
entre 7º e 9º ano de escolaridade	19	4,08	,64	,14	3,76	4,39	2,86	5,14
entre 10º e 12º ano de escolaridade	151	4,19	,58	,04	4,09	4,28	2,29	5,43
bacharelato	9	3,90	,77	,25	3,30	4,50	2,86	5,29
licenciatura	106	4,02	,58	,05	3,91	4,13	2,86	5,29
mestrado	8	4,01	,58	,20	3,52	4,50	3,14	5,00
Total	293	4,11	,60	,03	4,04	4,17	2,29	5,43

A média para cada grupo da Variável Habilitações Académicas face ao factor 1 mostra que o grupo entre 7.º e 9.º ano de escolaridade considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplicam muito (M = 4,08 numa escala de 1-5, DP = 0,64, n = 19), o grupo entre 10.º e 12.º anos de escolaridade também considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (M = 4,19 numa escala de 1-5, DP = 0,58, n = 151), o grupo bacharelato (M = 3,90 numa escala de 1-5, DP = 0,77, n = 9) considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica moderadamente mas muito próximo do aplica-se muito, o grupo licenciatura (M = 4,02 numa escala de 1-5, DP = 0,58, n = 106) considera que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito e finalmente o grupo mestrado (M = 4,01 numa escala de 1-5, DP = 0,58, n = 8) que também confirma a opinião dos outros grupos considerando que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito (Tabela 33).

As médias dos grupos da variável habilitações (M = 4,11 numa escala de 1-5, DP = 0,60) são muito semelhantes, todos têm uma média igual ou ligeiramente superior a 4 (Tabela 33). Todos os grupos independentemente das suas habilitações académicas consideram que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito.

A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na ANOVA (Tabela 34) em que o *p-value* = 0,181 logo não é significativo, pelo que a

Hipótese 6 foi refutada, ou seja, não existe diferença entre os vários graus de habilitação académica no factor 1, como tal, independentemente do grau de habilitação académica todos consideram que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito.

Tabela 34

Análise de Variância entre a Variável Habilitações Académicas, para a amostra total (N = 300)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	2,250	4	,563	1,573	,181
Dentro Grupos	102,976	288	,358		
Total	105,227	292			

Para todas as variáveis do Segundo Factor, antes de realizarmos os testes T-Student e ANOVA verificámos os pressupostos à sua aplicação, nomeadamente a Normalidade da distribuição com o Teste Kolmogorov-Smirnov para uma amostra superior a 30, e o Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30. Estes testes permitem-nos verificar se os nossos dados se afastam ou aproximam da normal. Analisámos ainda a Homogeneidade de variâncias através do Teste Levene calculado a partir da média, da mediana, pela mediana corrigida pelo facto de estarmos a considerar uma amostra e não uma população inteira, e pela média aparada (Maroco, 2007).

Tabela 35

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara

Tempo de trabalho na Câmara	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor2 < 1 ano	,256	10	,063	,914	10	,308
≥ 1 < 5 anos	,115	41	,195	,964	41	,224
≥ 5 < 10 anos	,104	74	,048	,975	74	,142
≥ 10 anos	,047	149	,200*	,995	149	,856

* p<0.05

A tabela 35 diz-nos que apenas o grupo entre 5 a 10 anos ($p\text{-value} = 0,048$) não apresenta (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que, quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo tem 74 sujeitos) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> 30) tendem para a normalidade. Nos grupos entre 1 e 5 anos ($p\text{-value} = 0,195$), grupo mais de 10 anos ($p\text{-value} = 0,200$) (Teste Kolmogorov-Smirnov) e no grupo menos de 1 ano ($p\text{-value} = 0,308$) (Teste Shapiro-Wilk) os dados não se afastam significativamente da norma, visto não terem valores abaixo de 0.05 (Tabela 35).

Tabela 36

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor2	Média	,182	3	270	,909
	Mediana	,189	3	270	,904
	Mediana Corrigida	,189	3	259,047	,904
	Média Aparada	,188	3	270	,904

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogéneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,909 (Tabela 36).

Com a análise das Tabelas 35 e 36 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 37

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Função Desempenhada

Função desempenhada	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor2 administrativo	,056	119	,200*	,991	119	,646
cargo de direcção e chefia	,120	22	,200*	,972	22	,766
técnico profissional	,111	44	,200*	,964	44	,186
técnico superior	,079	87	,200*	,983	87	,296

* $p < 0.05$

A tabela 37 diz-nos que o grupo administrativo ($p\text{-value} = 0,200$), o grupo cargo de direcção e chefia ($p\text{-value} = 0,766$), o grupo técnico profissional ($p\text{-value} = 0,200$) e o grupo técnico superior ($p\text{-value} = 0,200$) permite assumir a normalidade em todos os grupos visto que os dados não se afastam significativamente da norma, pois não tem valores abaixo de 0.05 .

Tabela 38

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Função Desempenhada

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor2	Média	1,296	3	268	,276
	Mediana	1,240	3	268	,296
	Mediana Corrigida	1,240	3	252,115	,296
	Média Aparada	1,312	3	268	,271

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogéneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,276 (Tabela 38).

Com a análise das Tabelas 37 e 38 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 39

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Área de Trabalho

Área_trabalho	_reduzida	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor2	1	,202	21	,025	,941	21	,228
	4	,078	154	,022	,988	154	,228
	5	,074	55	,200*	,984	55	,679
	6	,153	24	,150	,948	24	,241
	7	,143	20	,200*	,950	20	,367

* $p < 0.05$

A Tabela 39 diz-nos que o grupo 4 ($p\text{-value} = 0,022$) não apresenta (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo 4 tem 154 sujeitos) podemos assumir a

normalidade porque amostras grandes (> a 30) tendem para a normalidade. O grupo 5 ($p\text{-value} = 0,200$) tem uma distribuição normal, no grupo 1 ($p\text{-value} = 0,228$), no grupo 6 ($p\text{-value} = 0,241$) e no grupo 7 ($p\text{-value} = 0,367$) temos menos de 30 sujeitos, por isso, analisamos os valores do Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30 e verificamos que são superiores a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 39).

Tabela 40

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Área de Trabalho

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor2	Média	1,462	4	269	,214
	Mediana	1,547	4	269	,189
	Mediana Corrigida	1,547	4	252,795	,189
	Média Aparada	1,443	4	269	,220

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,214 (Tabela 40).

Com a análise das Tabelas 39 e 40 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 41

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Idade

idade		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
reduzi		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
da							
Factor2	2	,094	97	,036	,979	97	,130
	3	,062	144	,200*	,993	144	,668
	4	,146	33	,074	,951	33	,141

* $p < 0.05$

A Tabela 41 diz-nos que o grupo 2 ($p\text{-value} = 0,036$) não apresenta (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo 2 tem 97 sujeitos) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> a 30) tendem para a normalidade. Nos

grupos 3 ($p\text{-value} = 0,200$) e no grupo 4 ($p\text{-value} = 0,074$) o valor é superior a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 41).

Tabela 42

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Idade

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor2	Média	,208	2	271	,812
	Mediana	,170	2	271	,844
	Mediana Corrigida	,170	2	264,056	,844
	Média Aparada	,201	2	271	,818

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,812 (Tabela 42).

Com a análise das Tabelas 41 e 42 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 43

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Sexo

Sexo	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor2 feminino	,055	166	,200*	,990	166	,335
masculino	,076	108	,156	,987	108	,396

* $p < 0.05$

A Tabela 43 diz-nos que tanto o grupo feminino ($p\text{-value} = 0,200$) como o grupo masculino ($p\text{-value} = 0,156$) apresentam distribuição normal porque os valores são superiores a 0,05 logo podemos assumir a normalidade (Tabela 43).

Tabela 44

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Sexo

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor2	Média	,064	1	272	,800
	Mediana	,072	1	272	,788
	Mediana Corrigida	,072	1	270,487	,788
	Média Aparada	,085	1	272	,771

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,800 (Tabela 44).

Com a análise das Tabelas 43 e 44 podemos concluir que podemos recorrer ao T-Student sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 45

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Habilitações Acadêmicas

Habilitações Acadêmicas	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor2 entre 7º e 9º ano de escolaridade	,153	18	,200*	,968	18	,759
entre 10º e 12º ano de escolaridade	,083	141	,018	,993	141	,712
bacharelato	,145	9	,200*	,974	9	,930
licenciatura	,078	96	,180	,985	96	,343
mestrado	,134	8	,200*	,983	8	,975

* $p < 0.05$

A Tabela 45 diz-nos que o grupo entre 10.º e 12.º ano de escolaridade ($p\text{-value} = 0,018$) não apresenta (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0,05. Mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo entre 10.º e 12.º ano de escolaridade tem 141 sujeitos) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> 30) tendem para a normalidade. No grupo licenciatura ($p\text{-value} = 0,180$) temos uma distribuição normal. Nos restantes grupos temos menos de 30 sujeitos, por isso, analisamos os valores do Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30 e

verificamos que, entre 7º e 9º ano de escolaridade ($p\text{-value} = 0,759$), o grupo bacharelato ($p\text{-value} = 0,930$) e o grupo mestrado ($p\text{-value} = 0,975$) em todos os grupos os valores são superiores a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 45).

Tabela 46

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Habilitações Académicas

	Levene			Sig.
	Statistic	df1	df2	
Factor2 Média	1,244	4	267	,292
Mediana	1,105	4	267	,354
Mediana Corrigida	1,105	4	256,646	,355
Média Aparada	1,250	4	267	,290

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogéneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,292 (Tabela 46).

Com a análise das Tabelas 45 e 46 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Comparámos as médias entre as variáveis quanto ao Segundo Factor, apresentadas nas Tabelas seguintes.

De forma a verificar a Primeira Hipótese, face ao Segundo Factor, comparámos as médias entre a variável Tempo de Trabalho na Câmara (Tabela 47).

Tabela 47

Estatística Descritiva entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300)

factor2	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
< 1 ano	11	2,98	,64	,19	2,55	3,41	2,11	4,22
≥ 1 < 5 anos	46	2,87	,73	,10	2,66	3,09	1,11	4,67
≥ 5 < 10 anos	78	2,72	,67	,07	2,57	2,87	1,00	4,33
≥ 10 anos	164	2,71	,65	,05	2,61	2,82	1,00	4,34
Total	299	2,75	,67	,03	2,67	2,83	1,00	4,67

A média para cada grupo do Tempo de Trabalho face ao factor 2 mostra que o grupo menos de 1 ano considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco ($M = 2,98$ numa escala de 1-5, $DP = 0,64$, $n = 11$), o grupo entre 1 a 5 anos também considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco ($M = 2,87$ numa escala de 1-5, $DP = 0,73$, $n = 46$), o mesmo se passa com o grupo entre 5 a 10 anos ($M = 2,72$ numa escala de 1-5, $DP = 0,67$, $n = 78$), finalmente temos o grupo mais de 10 anos ($M = 2,71$ numa escala de 1-5, $DP = 0,65$, $n = 164$) que também considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco (Tabela 47).

As médias dos grupos da variável tempo de trabalho na câmara ($M = 2,75$ numa escala de 1-5, $DP = 0,67$) são muito semelhantes, todos têm uma média superior a 2 (Tabela 47). Todos os grupos independentemente do tempo que trabalham na Câmara consideram que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco. A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na Anova (Tabela 48) em que o $p\text{-value} = 0,327$ logo não é significativo, pelo que a Hipótese 1 foi refutada.

Tabela 48

Análise de Variância entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300)

factor2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	1,578	3	,526	1,155	,327
Dentro Grupos	134,289	295	,455		
Total	135,866	298			

De forma a verificar a Segunda Hipótese, face ao Segundo Factor, comparámos as médias entre a variável Função Desempenhada (Tabela 49).

Tabela 49

Estatística Descritiva entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)

factor2	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média			
					Limite Inferior	Limite Superior	Míni mo	Máxi mo
administrativo	131	2,69	,66	,05	2,57	2,80	1,00	4,34
cargo de direcção e chefia	23	3,12	,60	,12	2,86	3,38	1,89	4,22
técnico profissional	46	2,81	,56	,08	2,64	2,98	1,44	3,78
técnico superior	92	2,72	,75	,07	2,56	2,87	1,00	4,67
Total	292	2,75	,68	,03	2,67	2,83	1,00	4,67

A média para cada grupo da Função Desempenhada face ao factor 2 mostra que o grupo administrativo considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco ($M = 2,69$ numa escala de 1-5, $DP = 0,66$, $n = 131$), o grupo cargo de direcção e chefia apresenta a média mais elevada, considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica moderadamente ($M = 3,12$ numa escala de 1-5, $DP = 0,60$, $n = 23$), o grupo técnico profissional considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco ($M = 2,81$ numa escala de 1-5, $DP = 0,56$, $n = 46$), finalmente temos o grupo técnico superior ($M = 2,72$ numa escala de 1-5, $DP = 0,75$, $n = 92$) que também considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco (Tabela 49).

As médias dos grupos da variável Função Desempenhada na câmara ($M = 2,75$ numa escala de 1-5, $DP = 0,68$) são muito semelhantes, todos têm uma média superior a 2 (Tabela 49). Todos os grupos independentemente da função que desempenham na Câmara consideram que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco, apenas o grupo cargo de direcção e chefia considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica moderadamente. Logo existem diferenças significativas entre grupos na função desempenhada como demonstra a Anova (Tabela 50) em que o $p\text{-value} = 0,035$ logo é significativo.

Tabela 50

Análise de Variância entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)

factor2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	3,969	3	1,323	2,898	,035
Dentro Grupos	131,471	288	,456		
Total	135,440	291			

Tabela 51

Comparações Múltiplas entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)

(I) Função reduzida	(J) Função reduzida	Diferença Média (I-J)	Std. Error	Sig.
Administrativo	cargo de direcção e chefia	-,43*	,15	,045
	técnico profissional	-,12	,11	,766
	técnico superior	-,03	,09	,989
cargo de direcção e chefia	administrativo	,43*	,15	,045
	técnico profissional	,31	,17	,355
	técnico superior	,40	,15	,090
técnico profissional	administrativo	,12	,11	,766
	cargo de direcção e chefia	-,31	,17	,355
	técnico superior	,09	,12	,904
técnico superior	administrativo	,03	,09	,989
	cargo de direcção e chefia	-,40	,15	,090
	técnico profissional	-,09	,12	,904

A Tabela 51 vem clarificar entre que grupos a função desempenhada é significativa. Verificamos que entre o grupo administrativo e o grupo cargo de direcção e chefia apresenta $p\text{-value} = 0,045$ ligeiramente inferior a 0,05 logo há diferenças na cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si,

entre estes dois grupos, ou seja, não cooperam de igual forma entre eles, pelo que a Hipótese 2, face ao segundo factor, foi confirmada.

De forma a verificar a Terceira Hipótese, face ao Segundo Factor, comparámos as médias entre a variável Área de Trabalho (Tabela 52).

Tabela 52

Estatística Descritiva entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300)

factor2	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
área administrativo- financeira	21	2,82	,71	,15	2,50	3,15	1,56	4,34
área do urbanismo	157	2,71	,70	,05	2,60	2,82	1,00	4,67
atendimento	56	2,89	,61	,08	2,73	3,06	1,67	4,22
obras e infra- estruturas	25	2,67	,50	,10	2,46	2,87	1,78	3,67
outra	23	2,67	,78	,16	2,33	3,01	1,11	4,67
Total	282	2,75	,68	,04	2,67	2,83	1,00	4,67

A média para cada grupo da Área de Trabalho face ao factor 2 mostra que o grupo área administrativo-financeiro considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco ($M = 2,82$ numa escala de 1-5, $DP = 0,71$, $n = 21$), o grupo área do urbanismo também considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco ($M = 2,71$ numa escala de 1-5, $DP = 0,70$, $n = 157$), o mesmo se passa com o grupo atendimento ($M = 2,89$ numa escala de 1-5, $DP = 0,61$, $n = 56$), no grupo obras e infra-estruturas ($M = 2,67$ numa escala de 1-5, $DP = 0,50$, $n = 25$) que também considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco, finalmente no grupo outra ($M = 2,67$ numa escala de 1-5, $DP = 0,78$, $n = 23$) refere que a cooperação decorrente da

interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco na Câmara (Tabela 52).

As médias dos grupos da variável Área de Trabalho na câmara (M = 2,75 numa escala de 1-5, DP = 0,68) são muito semelhantes, todos têm uma média superior a 2 (Tabela 52). Todos os grupos independentemente da área em que trabalham na Câmara consideram que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco.

A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na Anova (Tabela 53) em que o $p\text{-value} = 0,429$ logo não é significativo, pelo que a Hipótese 3 foi refutada.

Tabela 53

Análise de Variância entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300)

factor2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	1,785	4	,446	,961	,429
Dentro Grupos	128,601	277	,464		
Total	130,386	281			

De forma a verificar a Quarta Hipótese, face ao Segundo Factor, comparámos as médias entre a variável Idade (Tabela 54).

Tabela 54

Estatística Descritiva entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300)

	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
de 25 a 34 anos	101	2,82	,70	,07	2,68	2,96	1,00	4,67
de 35 a 49 anos	158	2,74	,65	,05	2,64	2,84	1,00	4,34
de 50 a 64 anos	33	2,60	,70	,12	2,35	2,85	1,11	4,22
Total	292	2,75	,68	,03	2,67	2,83	1,00	4,67

A média para cada grupo da variável Idade face ao factor 2 mostra que o grupo de 25 a 34 anos considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco (M = 2,82 numa escala de 1-5, DP = 0,70, n = 101), o grupo de 35 a 49 anos é o grupo com maior número de sujeitos e também considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco (M = 2,74 numa escala de 1-5, DP = 0,65, n = 158), finalmente temos o grupo de 50 a 64 anos (M = 2,60 numa escala de 1-5, DP = 0,70, n = 33) que é o grupo com menor número de sujeitos, que também considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco (Tabela 54).

As médias dos grupos da variável idade (M = 2,75 numa escala de 1-5, DP = 0,68) são muito semelhantes, todos têm uma média superior a 2 (Tabela 54). Todos os grupos independentemente do grupo etário em que se encontram consideram que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco.

A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na Anova (Tabela 55) em que o *p-value* = 0,270 logo não é significativo, pelo que a Hipótese 4 foi refutada.

Tabela 55

Análise de Variância entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300)

factor2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	1,215	2	,608	1,314	,270
Dentro Grupos	133,635	289	,462		
Total	134,850	291			

De forma a verificar a Quinta Hipótese, face ao Segundo Factor, comparámos as médias entre a variável Sexo (Tabela 56).

Tabela 56

Estatística Descritiva entre a Variável Sexo, para a amostra total (N = 300)

	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error Média
factor2	feminino	178	2,74	,69	,05
	masculino	117	2,76	,66	,06

As médias dos grupos da variável sexo são muito semelhantes, entre o grupo feminino (M = 2,74 numa escla de 1-5, DP = 0,69, n = 178) e o grupo masculino (M = 2,76 numa escala de 1-5, DP = 0,66, n = 117). Ambos os géneros consideram que, relativamente ao factor 2 cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si, a cooperação aplica-se pouco. A não existência de diferenças significativas entre o género feminino e masculino fica reforçada no Independent Samples Test (Tabela 57) em que o *p-value* = 0,796 logo não é significativo, pelo que a Hipótese 5 foi refutada, ou seja, não existem diferenças entre homens e mulheres relativamente ao factor 2, ambos consideram que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco.

De forma a verificar a Sexta Hipótese, face ao Segundo Factor, comparámos as médias entre a variável Habilitações Académicas (Tabela 58).

Tabela 58

Estatística Descritiva entre a Variável Habilitações Académicas, para a amostra total (N = 300)

factor2	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Máximo	
					Limite Inferior	Limite Superior		
entre 7º e 9º ano de escolaridade	19	2,44	,65	,14	2,13	2,75	1,11	3,67
entre 10º e 12º ano de escolaridade	151	2,79	,62	,05	2,69	2,90	1,00	4,34
bacharelato	9	2,60	,96	,32	1,86	3,34	1,11	4,22
licenciatura	106	2,75	,72	,07	2,61	2,88	1,00	4,67
mestrado	8	2,78	,77	,27	2,13	3,43	1,56	4,00
Total	293	2,75	,68	,03	2,67	2,83	1,00	4,67

A média para cada grupo da Variável Habilitações Académicas face ao factor 2 mostra que o grupo entre 7.º e 9.º ano de escolaridade apresenta a média mais baixa (M = 2,44 numa escala de 1-5, DP = 0,65, n = 19) considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco, o grupo entre 10.º e 12.º anos de escolaridade também considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco (M = 2,79 numa escala de 1-5, DP = 0,62, n = 151), o grupo bacharelato (M = 2,60 numa escala de 1-5, DP = 0,96, n = 9) considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco, o grupo licenciatura (M = 2,75 numa escala de 1-5, DP = 0,72, n = 106) considera que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco e finalmente o grupo mestrado (M = 2,78 numa escala de 1-5, DP = 0,77, n = 8) que também confirma a opinião dos outros grupos considerando que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco (Tabela 58).

As médias dos grupos da variável habilitações académicas ($M = 2,75$ numa escala de 1-5, $DP = 0,68$) são muito semelhantes, todos têm uma média de 2 (Tabela 58). Todos os grupos independentemente das suas habilitações académicas consideram que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco.

A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na Anova (Tabela 59) em que o $p\text{-value} = 0,282$ logo não é significativo, pelo que a Hipótese 6 foi refutada, não existe diferença entre os vários graus de habilitação académica e o factor 2, ou seja, independentemente do grau de habilitação académica todos consideram que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si se aplica pouco.

Tabela 59

Análise de Variância entre a Variável Habilitações Académicas, para a amostra total (N = 300)

factor2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	2,343	4	,586	1,270	,282
Dentro Grupos	132,804	288	,461		
Total	135,147	292			

Para todas as variáveis do Terceiro Factor, antes de realizarmos os testes T-Student e ANOVA verificámos os pressupostos à sua aplicação, nomeadamente a Normalidade da distribuição com o Teste Kolmogorov-Smirnov para uma amostra superior a 30, e o Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30. Estes testes permitem-nos verificar se os nossos dados se afastam ou aproximam da normal. Analisámos ainda a Homogeneidade de variâncias através do Teste Levene calculado a partir da média, da mediana, pela mediana corrigida pelo facto de estarmos a considerar uma amostra e não uma população inteira, e pela média aparada (Maroco, 2007).

Tabela 60

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara

Tempo de trabalho na Câmara	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor3 < 1 ano	,127	10	,200*	,974	10	,926
≥ 1 < 5 anos	,162	41	,008	,944	41	,044
≥ 5 < 10 anos	,117	74	,014	,974	74	,127
≥ 10 anos	,095	149	,002	,967	149	,001

* $p < 0.05$

A Tabela 60 diz-nos que os grupos entre 1 a 5 anos ($p\text{-value} = 0,008$), entre 5 a 10 anos ($p\text{-value} = 0,014$) e mais de 10 anos ($p\text{-value} = 0,002$) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que, quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo entre 1 a 5 anos tem 41 sujeitos, o grupo entre 5 a 10 anos tem 74 sujeitos e o grupos mais de 10 anos tem 149 sujeitos) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> 30) tendem para a normalidade. No grupo menos de 1 ano ($p\text{-value} = 0,926$) (Teste Shapiro-Wilk) os dados não se afastam significativamente da norma, visto não terem valores abaixo de 0.05 (Tabela 60).

Tabela 61

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Tempo de Trabalho na Câmara

	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Factor3 Média	,764	3	270	,515
Mediana	,466	3	270	,707
Mediana Corrigida	,466	3	255,970	,707
Média Aparada	,705	3	270	,550

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,515 (Tabela 61).

Com a análise das Tabelas 60 e 61 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 62

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Função Desempenhada

Função desempenhada	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor3 administrativo	,116	119	,000	,970	119	,009
cargo de direcção e chefia	,136	22	,200*	,949	22	,298
técnico profissional	,126	44	,075	,960	44	,127
técnico superior	,161	87	,000	,963	87	,013

* $p < 0.05$

A Tabela 62 diz-nos que o grupo administrativo (p -value = 0,000), e o grupo técnico superior (p -value = 0,000) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que, quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo administrativo tem 119 sujeitos e o grupo técnico superior tem 87 sujeitos) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> a 30) tendem para a normalidade. O grupo técnico profissional (p -value = 0,075) o valor é superior a 0,05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 62).

No grupo cargo de direcção e chefia (p -value = 0,298) (Teste Shapiro-Wilk) os dados não se afastam significativamente da norma, visto não terem valores abaixo de 0.05 (Tabela 62).

Tabela 63

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Função Desempenhada

	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Factor3 Média	1,373	3	268	,251
Mediana	,805	3	268	,492
Mediana Corrigida	,805	3	233,094	,492
Média Aparada	1,238	3	268	,296

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogéneas já que p -value > $\alpha = 0.05$ isto é, é de 0,251 (Tabela 63).

Com a análise das Tabelas 62 e 63 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 64

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Área de Trabalho

Área_trabalho _reduzida	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor3 1	,136	21	,200*	,947	21	,296
4	,129	154	,000	,970	154	,002
5	,112	55	,085	,974	55	,289
6	,130	24	,200*	,956	24	,365
7	,167	20	,145	,937	20	,209

* $p < 0.05$

A Tabela 64 diz-nos que o grupo 4 ($p\text{-value} = 0,000$) não apresenta (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo 4 tem 154 sujeitos) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> 30) tendem para a normalidade. No grupo 5 ($p\text{-value} = 0,085$) Teste Kolmogorov-Smirnov e no grupo 1 ($p\text{-value} = 0,296$), no grupo 6 ($p\text{-value} = 0,365$) e no grupo 7 ($p\text{-value} = 0,209$) temos menos de 30 sujeitos, por isso, analisamos os valores do Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30 e verificamos que são superiores a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 64).

Tabela 65

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Área de Trabalho

	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Factor3 Média	2,343	4	269	,055
Mediana	1,810	4	269	,127
Mediana Corrigida	1,810	4	251,745	,127
Média Aparada	2,181	4	269	,071

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,055 (Tabela 65).

Com a análise das Tabelas 64 e 65 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 66

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Idade

idade reduzida	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor3 2	,154	97	,000	,962	97	,007
3	,105	144	,001	,969	144	,002
4	,102	33	,200*	,964	33	,342

* $p < 0.05$

A Tabela 66 diz-nos que o grupo 2 ($p\text{-value} = 0,00$) e o grupo 3 ($p\text{-value} = 0,001$) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo 2 tem 97 sujeitos e o grupo 3 tem 144 sujeitos) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> a 30) tendem para a normalidade. No grupo 4 ($p\text{-value} = 0,200$) o valor é superior a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 66).

Tabela 67

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Idade

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Factor3	Média	,659	2	271	,518
	Mediana	,537	2	271	,585
	Mediana Corrigida	,537	2	268,531	,585
	Média Aparada	,659	2	271	,518

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,518 (Tabela 67).

Com a análise das Tabelas 66 e 67 podemos concluir que podemos recorrer à ANOVA sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 68

Teste da Distribuição da Normal para a Variável Sexo

Sexo	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor3 feminino	,101	166	,000	,975	166	,004
masculino	,119	108	,001	,961	108	,003

* $p < 0.05$

A Tabela 68 diz-nos que tanto o grupo feminino ($p\text{-value} = 0,000$) como o grupo masculino ($p\text{-value} = 0,001$) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0.05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo feminino tem 166 sujeitos e o grupo masculino tem 108) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> 30) tendem para a normalidade (Tabela 68).

Tabela 69

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável Sexo

	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Factor3 Média	,571	1	272	,450
Mediana	,355	1	272	,552
Mediana Corrigida	,355	1	265,629	,552
Média Aparada	,473	1	272	,492

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas são homogéneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ isto é, é de 0,450 (Tabela 69).

Com a análise das Tabelas 68 e 69 podemos concluir que podemos recorrer ao T-Student sem qualquer problema porque os pressupostos estão alcançados.

Tabela 70

Teste da Distribuição da Normal para a Variável *Habilitações Literárias*

Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor3 entre 7º e 9º ano de escolaridade	,114	18	,200*	,964	18	,683
entre 10º e 12º ano de escolaridade	,103	141	,001	,973	141	,006
bacharelato	,237	9	,155	,912	9	,327
licenciatura	,139	96	,000	,966	96	,015
mestrado	,198	8	,200*	,932	8	,530

* $p < 0,05$

A Tabela 70 diz-nos que o grupo entre 10.º e 12.º ano de escolaridade (p -value = 0,001) e o grupo licenciatura (p -value = 0,000) não apresentam (supostamente) distribuição normal porque os valores são inferiores a 0,05 mas, segundo Maroco (2007), a teoria do Teorema do Limite Central diz-nos que quando o N é superior a 30 (neste caso o grupo entre 10.º e 12.º ano de escolaridade tem 141 sujeitos e o grupo licenciatura tem 96 sujeitos) podemos assumir a normalidade porque amostras grandes (> a 30) tendem para a normalidade.

Nos restantes grupos temos menos de 30 sujeitos, por isso, analisamos os valores do Teste de Shapiro-Wilk para uma amostra inferior a 30 e verificamos que entre 7º e 9º ano de escolaridade (p -value = 0,683), o grupo bacharelato (p -value = 0,327) e o grupo mestrado (p -value = 0,530) em todos os grupos os valores são superiores a 0.05 pelo que podemos assumir a normalidade (Tabela 70).

Tabela 71

Teste da Homogeneidade da Variância para a Variável *Habilitações Académicas*

Factor3	Média	Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
	Média	2,442	4	267	,047
	Mediana	1,711	4	267	,148
	Mediana Corrigida	1,711	4	230,514	,148
	Média Aparada	2,273	4	267	,062

Quanto à homogeneidade, podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas não são homogêneas já que $p\text{-value} = 0.047$ isto é, ligeiramente abaixo do $\alpha = 0.05$ (Tabela 71).

Com a análise da Tabela 71 podemos concluir que as variâncias não são homogêneas logo, não estão alcançados os pressupostos, contudo vamos proceder à ANOVA mas, vamos recorrer ao Test Post Hoc (Anexo II).

Comparámos as médias entre as variáveis quanto ao Terceiro Factor, apresentadas nas Tabelas seguintes.

De forma a verificar a Primeira Hipótese, face ao Terceiro Factor, comparámos as médias entre a variável Tempo de Trabalho na Câmara (Tabela 72).

Tabela 72

Estatística Descritiva entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300)

factor3	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Máximo	
					Limite Inferior	Limite Superior		
< 1 ano	11	3,65	,77	,23	3,13	4,18	2,50	5,00
≥ 1 < 5 anos	46	3,66	,76	,11	3,43	3,89	1,75	5,00
≥ 5 < 10 anos	78	3,59	,69	,07	3,43	3,74	2,00	5,00
≥ 10 anos	164	3,73	,70	,05	3,62	3,84	1,00	5,00
Total	299	3,68	,71	,04	3,60	3,76	1,00	5,00

A média para cada grupo do Tempo de Trabalho face ao factor 3 mostra que o grupo menos de 1 ano considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente ($M = 3,65$ numa escala de 1-5, $DP = 0,77$, $n = 11$), o grupo entre 1 a 5 anos também considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente ($M = 3,66$ numa escala de 1-5, $DP = 0,76$, $n = 46$), o mesmo se passa com o grupo entre 5 a 10 anos ($M = 3,59$ numa escala de 1-5, $DP = 0,69$, $n = 78$), finalmente temos o grupo mais de 10 anos ($M = 3,73$ numa escala de 1-5, $DP = 0,70$, $n = 164$) que também considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (Tabela 72).

As médias dos grupos da variável tempo de trabalho na câmara ($M = 3,68$ numa escala de 1-5, $DP = 0,71$) são muito semelhantes, todos têm uma média

ligeiramente superior a 3 (Tabela 72). Todos os grupos independentemente do tempo que trabalham na Câmara consideram que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente.

A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na ANOVA em que o *p-value* = 0,525 (Tabela 73) logo não é significativo, pelo que a Hipótese 1 foi refutada.

Tabela 73

Análise de Variância entre as Variáveis Tempo de Trabalho na Câmara, para a amostra total (N = 300)

factor3					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	1,138	3	,379	,746	,525
Dentro Grupos	149,941	295	,508		
Total	151,078	298			

De forma a verificar a Segunda Hipótese, face ao Terceiro Factor, comparámos as médias entre a variável Função Desempenhada (Tabela 74).

Tabela 74

Estatística Descritiva entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)

factor3	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
administrativo	131	3,73	,65	,05	3,61	3,84	2,00	5,00
cargo de direcção e chefia	23	3,83	,64	,13	3,55	4,11	2,75	5,00
técnico profissional	46	3,67	,64	,09	3,48	3,86	2,25	5,00
técnico superior	92	3,56	,82	,08	3,39	3,73	1,00	5,00
Total	292	3,67	,71	,04	3,59	3,75	1,00	5,00

A média para cada grupo da Função Desempenhada face ao factor 3 mostra que o grupo administrativo considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (M = 3,73 numa escala de 1-5, DP = 0,65, n = 131), o grupo cargo de direcção e chefia é o grupo que manifesta a média mais elevada neste grupo, mas ainda assim considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (M = 3,83 numa escala de 1-5, DP = 0,64, n = 23), o grupo técnico profissional (M = 3,67 numa escala de 1-5, DP = 0,64, n = 46) considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente, finalmente temos o grupo técnico superior (M = 3,56 numa escala de 1-5, DP = 0,82, n = 92) que também considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (Tabela 74).

As médias dos grupos da variável Função Desempenhada na câmara (M = 3,67 numa escala de 1-5, DP = 0,71) são muito semelhantes, todos têm uma média ligeiramente superior a 3 (Tabela 74). Todos os grupos independentemente das funções que desempenham na Câmara consideram que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente.

Não existem de diferenças significativas entre grupos na função desempenhada como demonstra a ANOVA (Tabela 75) em que o *p-value* = 0,235 logo não é significativo, pelo que a Hipótese 2 foi refutada.

Tabela 75

Análise de Variância entre as Variáveis Função Desempenhada, para a amostra total (N = 300)

factor3					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	2,177	3	,726	1,428	,235
Dentro Grupos	146,381	288	,508		
Total	148,558	291			

De forma a verificar a Terceira Hipótese, face ao Terceiro Factor, comparámos as médias entre a variável Área de Trabalho (Tabela 76).

Tabela 76

Estatística Descritiva entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300)

factor3	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Máxi mo	
					Limite Inferior	Limite Superior		
área administrativo- financeira	21	4,08	,50	,11	3,85	4,31	3,25	5,00
área do urbanismo	157	3,65	,76	,06	3,53	3,77	1,00	5,00
atendimento	56	3,69	,61	,08	3,53	3,86	2,00	5,00
obras e infra- estruturas	25	3,73	,58	,11	3,49	3,97	2,50	4,75
outra	23	3,44	,72	,15	3,13	3,75	1,75	5,00
Total	282	3,68	,71	,04	3,60	3,77	1,00	5,00

A média para cada grupo da Área de Trabalho face ao factor 3 mostra que o grupo área administrativo-financeiro é o grupo que revela a média mais elevada (M = 4,08 numa escala de 1-5, DP = 0,50, n = 21), considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica muito, o grupo área do urbanismo considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (M = 3,65 numa escala de 1-5, DP = 0,76, n = 157), o mesmo se passa com o grupo atendimento (M = 3,69 numa escala de 1-5, DP = 0,61, n = 56), o grupo obras e infra-estruturas (M = 3,73 numa escala de 1-5, DP = 0,58, n = 25) também considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente, finalmente no grupo outra é o grupo que apresenta a média mais baixa (M = 3,44 numa escala de 1-5, DP = 0,72, n = 23) refere que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (Tabela 76).

As médias entre todos os grupos da variável Área de Trabalho na câmara (M = 3,68 numa escala de 1-5, DP = 0,71) ligeiramente superior a 3 (Tabela 76). Todos os grupos independentemente da área em que trabalham na Câmara consideram que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente.

Existem diferenças significativas como comprova a ANOVA (Tabela 77) em que o *p-value* = 0,048 logo é significativo, pelo que procedemos às Comparações Múltiplas para verificar entre que grupos existem diferenças entre si.

Tabela 77

Análise de Variância entre as Variáveis Área de Trabalho, para a amostra total (N = 300)

factor3					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	4,832	4	1,208	2,431	,048
Dentro Grupos	137,619	277	,497		
Total	142,451	281			

Tabela 78

Comparações Múltiplas entre as Variáveis Área de trabalho, para a amostra total (N = 300)

factor3				
(I) Área_trabalho reduzida	(J) Área_trabalho reduzida	Diferença de Média (I-J)	Std. Error	Sig.
Área administrativo- financeira	área do urbanismo	,42	,16	,155
	atendimento	,38	,18	,342
	obras e infra-estruturas	,34	,20	,599
	outra	,63	,21	,064
área do urbanismo	área adm.-financeira	-,42	,16	,155
	atendimento	-,04	,10	,998
	obras e infra-estruturas	-,07	,15	,992
	outra	,21	,15	,766
atendimento	área adm.-financeira	-,38	,18	,342
	área do urbanismo	,04	,10	,998
	obras e infra-estruturas	-,03	,16	1,000
	outra	,25	,17	,714
obras e infra- estruturas	área adm.-financeira	-,34	,20	,599
	área do urbanismo	,07	,15	,992
	atendimento	,03	,16	1,000
	outra	,29	,20	,728
outra	área adm.-financeira	-,63	,21	,064
	área do urbanismo	-,21	,15	,766
	atendimento	-,25	,17	,714
	obras e infra-estruturas	-,29	,20	,728

A Tabela 78 vem clarificar entre que grupos da área de trabalho a diferença na cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares é significativa. Verificamos que não há diferenças significativas entre as várias áreas de trabalho, pois em nenhuma o $p\text{-value} > 0,05$ logo não há diferenças na cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares, ou seja, cooperam de igual forma (moderadamente) as diversas áreas com o individuo e a sociedade, pelo que a Hipótese 3 é refutada.

De forma a verificar a Quarta Hipótese, face ao Terceiro Factor, comparámos as médias entre a variável Idade (Tabela 79).

Tabela 79

Estatística Descritiva entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300)

factor3	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Mínimo	Máximo
					Limite Inferior	Limite Superior		
de 25 a 34 anos	101	3,63	,71	,07	3,49	3,77	1,75	5,00
de 35 a 49 anos	158	3,70	,69	,05	3,59	3,81	1,00	5,00
de 50 a 64 anos	33	3,68	,79	,13	3,39	3,96	2,00	5,00
Total	292	3,67	,71	,04	3,59	3,76	1,00	5,00

A média para cada grupo da variável Idade face ao factor 3 mostra que o grupo de 25 a 34 anos considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (M = 3,63 numa escala de 1-5, DP = 0,71, n = 101), o grupo de 35 a 49 anos é o grupo com maior número de sujeitos e também considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (M = 3,70 numa escala de 1-5, DP = 0,69, n = 158), finalmente temos o grupo de 50 a 64 anos (M = 3,68 numa escala de 1-5, DP = 0,79, n = 33) que é o grupo com menor número de sujeitos, mas que também considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (Tabela 79).

As médias dos grupos da variável idade (M = 3,67 numa escala de 1-5, DP = 0,71) são muito semelhantes, todos têm uma média ligeiramente superior a 3 (Tabela 79). Todos os grupos independentemente do grupo etário em que se encontram consideram que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente.

A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na Anova (Tabela 80) em que o *p-value* = 0,710 logo não é significativo, pelo que a Hipótese 4 foi refutada.

Tabela 80

Análise de Variância entre a Variável Idade, para a amostra total (N = 300)

factor3					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	,347	2	,173	,342	,710
Dentro Grupos	146,467	289	,507		
Total	146,814	291			

De forma a verificar a Quinta Hipótese, face ao Terceiro Factor, comparámos as médias entre a variável Sexo (Tabela 81).

Tabela 81

Estatística Descritiva entre a Variável Sexo, para a amostra total (N = 300)

Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error Mean
factor3 feminino	178	3,70	,69	,05
masculino	117	3,64	,74	,06

As médias dos grupos da variável sexo são muito semelhantes, entre o grupo feminino (M = 3,70 numa escala de 1-5, DP = 0,69, n = 178) e o grupo masculino (M = 3,64 numa escala de 1-5, DP = 0,74, n = 117). Ambos os géneros consideram que, relativamente ao factor 3 cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares, a cooperação aplica-se moderadamente. A não existência de diferenças significativas entre o género feminino e masculino fica reforçada no Independent Samples Test (Tabela 82) em que o *p-value* = 0,477 logo não é significativo, ou seja, não existem diferenças entre homens e mulheres relativamente ao factor 3, ambos consideram que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente, pelo que a Hipótese 5 foi refutada.

Tabela 82

Análise de Variância entre as Variáveis Sexo, para a amostra total (N = 300)

		Levene's Test para a Igualdade de Variâncias			t-test de Igualdade de Médias					
					95% Intervalo de Confiança da Diferença					
					Std.					
		F	Sig.	T	df	Sig. Difere (2- tailed) Média	Difere nça	Error Difere nça	Limite Inferi or	Limite Superio r
factor3	Igualdade Variâncias Assumidas	,605	,437	,713	293	,477	,06	,08	-,10	,22
	Igualdade Variâncias não Assumidas			,703	236,337	,483	,06	,08	-,10	,22

De forma a verificar a Sexta Hipótese, face ao Terceiro Factor, comparámos as médias entre a variável Habilitações Académicas (Tabela 83).

Tabela 83

Estatística Descritiva entre a Variável Habilitações Académicas, para a amostra total (N = 300)

factor3	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error	95% Intervalo de Confiança Média		Máximo	
					Limite Inferior	Limite Superior		
entre 7º e 9º ano de escolaridade	19	3,58	,72	,16	3,23	3,93	2,49	5,00
entre 10º e 12º ano de escolaridade	151	3,77	,62	,05	3,67	3,87	2,00	5,00
bacharelato	9	3,41	,70	,23	2,87	3,96	2,25	4,25
licenciatura	106	3,60	,82	,08	3,44	3,76	1,00	5,00
mestrado	8	3,46	,54	,19	3,01	3,92	2,75	4,25
Total	293	3,67	,71	,04	3,59	3,76	1,00	5,00

A média para cada grupo da Variável Habilitações Académicas face ao factor 3 mostra que o grupo entre 7.º e 9.º ano de escolaridade considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (M = 3,58 numa escala de 1-5, DP = 0,72, n = 19), o grupo entre 10.º e 12.º anos de escolaridade também considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (M = 3,77 numa escala de 1-5, DP = 0,62, n = 151), o grupo bacharelato (M = 3,41 numa escala de 1-5, DP = 0,70, n = 9) considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente, o grupo licenciatura (M = 3,60 numa escala de 1-5, DP = 0,82, n = 106) considera que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente e finalmente o grupo mestrado (M = 3,46 numa escala de 1-5, DP = 0,54, n = 8) que também confirma a opinião dos outros grupos considerando que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente (Tabela 83).

As médias dos grupos da variável habilitações académicas (M = 3,67 numa escala de 1-5, DP = 0,71) são muito semelhantes, todos têm uma média ligeiramente

superior a 3 (Tabela 83). Todos os grupos independentemente das suas habilitações académicas consideram que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente.

A não existência de diferenças significativas entre grupos fica reforçada na ANOVA (Tabela 84) em que o $p\text{-value} = 0,190$ logo não é significativo, pelo que a Hipótese 6 foi refutada pois não existe diferença entre os vários graus de habilitação académica e o factor 3, ou seja, independentemente do grau de habilitação académica todos consideram que a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares se aplica moderadamente.

Tabela 84

Análise de Variância entre a Variável Habilitações Académicas, para a amostra total (N = 300)

factor3					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Entre Grupos	3,109	4	,777	1,541	,190
Dentro Grupos	145,276	288	,504		
Total	148,385	292			

2.4. DISCUSSÃO

Esta investigação consistiu em estudos diferenciais de modo a verificar a diferença de cooperação entre os grupos de acordo com o tempo de trabalho, a função desempenhada, a área de trabalho, a idade, o sexo e a habilitação académica, a partir dos três factores que sobressaem do Questionário de Cooperação Organizacional, o primeiro factor a cooperação configurada por regulamentações formais, o segundo factor a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si e o terceiro factor a cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares.

De acordo com os resultados, verificámos através da comparação de médias que os funcionários das Câmaras Municipais consideram que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito no seu local de trabalho e não existem diferenças significativas, face às variáveis tempo de trabalho, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitação académica. Este resultado poderá eventualmente ser explicado por várias causas. Como refere Zapico-Goñi (2007), os funcionários públicos têm, tradicionalmente, acentuada preocupação com a conformidade legal e os aspectos formais da acção governamental.

Os funcionários públicos são muito focalizados nas regras, têm por missão prestar o serviço público no escrupuloso zelo pelas regras que regulam a sua actividade e a da organização a que pertencem. Contudo, ao darem tanta importância às regras que convocam para tomar decisões, eles tendem a transformá-las de meios de decisão em fins da decisão, processando um deslocamento das finalidades (Merton, 1963 cit. por Domingues, 2004). Esta atenção colocada nas regras como recursos decisoriais desvia a sua atenção dos consumidores e dos seus problemas concretos para a reprodução de procedimentos administrativos, causando mal-estar entre aqueles que se consideram desprezados por organizações que parecem autistas (Domingues, 2004).

Segundo Domingues (2004), os funcionários públicos percebem uma exclusividade do conhecimento técnico das normas: os serviços públicos são muito normalizados por diversos diplomas legais e regulamentares, cujo conhecimento constitui base de poder assimétrico. Saber tipificar cada problema nas categorias formais existentes, identificar as alternativas de solução e instruir os processos permite aos funcionários conhecimentos que os consumidores em geral não possuem. Por isso, têm de se colocar em posição subalterna face àqueles porque deles dependem



para obterem as informações e os documentos de que necessitam bem como da sua boa vontade para disponibilizar soluções e acelerar os processos.

O facto de esta amostra ser constituída por funcionários públicos, e, tendo em conta, o processo de reestruturação, pelo qual a Administração Pública está a passar (novos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações, extinção de carreiras e de serviços, novo sistema de avaliação de desempenho, mobilidades, entre outros), poderemos ter obtido o reflexo do que se procura no actual funcionário público – o contributo para que as organizações alcancem os objectivos a que se propõem ao governo. Segundo Neves (2000), a modernização da Administração Pública, constitui actualmente uma preocupação central em todos os países desenvolvidos. O nosso país não foge à regra.

Tal como refere Rocha (2001), as diferenças entre os serviços públicos e os privados resultam de factores únicos e específicos inerentes às organizações públicas e que restringem a sua descrição, estrutura e estilos de gestão. Tais factores incluem: o controlo por políticos eleitos, o enquadramento legal destinado especificamente aos serviços públicos e a responsabilidade perante uma série de garantias do interesse público. De facto, a administração pública tem lugar numa envolvente, particular e específica de restrições, impostas pelo carácter jurídico-político que a envolve.

Segundo Jehn cit. por Dos Santos (2005a), o conflito de processo, refere-se à disputa sobre o enquadramento do trabalho e não ao trabalho em si. Ele incide sobre o processo que emoldura o desempenho profissional, e portanto sobre as próprias regras e procedimentos subjacentes ao trabalho conjunto. Se considerarmos um período alargado de tempo, é óbvio que a permanente disputa sobre as regras de funcionamento diminuem a eficácia do trabalho colectivo. Pode ser útil, durante algum tempo, a elevada participação na definição de regras e procedimentos, mas fazê-lo continuamente torna-se uma perda de recursos que deixa a equipa improdutiva e as pessoas muito insatisfeitas. São exemplificativas deste tipo de conflito, as situações em que as pessoas passam mais tempo a discutir como deverão organizar-se do que a executar o seu trabalho propriamente dito.

Há normalmente uma relação inversa entre as regras e a confiança: quanto mais as pessoas precisam de regras para ordenarem as suas interacções, menos confiam umas nas outras, e vice-versa (Fukuyama, 1996).

Dai se explica o resultado em que verificámos que a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si, se aplica pouco. Esta opinião é transversal a todos os grupos não se evidenciando diferenças significativas à

excepção na comparação das variáveis da função desempenhada na Câmara, em que encontramos uma diferença significativa entre a função de administrativo e a função de cargo de direcção e chefia. O grupo administrativo refere que se coopera pouco enquanto o grupo cargo de direcção e chefia refere que se coopera moderadamente. Esta diferença revela que estes dois grupos não vêem a cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si da mesma forma. Supostamente, porque os trabalhadores tendem a procurar um reconhecimento individual e progressão na carreira, mesmo quando se trabalha em equipa (Akella, 2007).

Dekker (2004), menciona que, a confiança e o controlo formal estão inversamente relacionadas, ou seja, mais controlo formal resulta em menos confiança, e vice-versa. Alguns adeptos desta perspectiva baseiam a sua argumentação sobre a importância económica de confiança. Confiança prevê incentivos para a cooperação, reduz a incerteza e aumenta o intercâmbio de informação (Gulati, 1995). Portanto, quanto maior o nível de confiança nos relacionamentos, menores os custos de acompanhamento e de outros mecanismos de controlo (Williamson, 1975).

Por outro lado, dentro das organizações, Costa *et al.* (2001), considerou que a confiança entre os membros das equipas de trabalho está positivamente relacionada com comportamentos cooperativos e negativamente ao acompanhamento colegas, indicando que a confiança pode funcionar como um substituto para o controle.

No que respeita à cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares, as diferenças não são significativas e aí os funcionários das Câmaras consideram que cooperam moderadamente.

As organizações de serviços públicos têm pouca dependência do ambiente organizacional, têm a sua sobrevivência assegurada pelo orçamento geral do Estado, não necessitando de fazer pela vida na luta pela partilha de recursos necessários à sua sobrevivência. Beneficiam, ainda, da diminuta concorrência na maioria dos seus serviços, sentindo pouco constrangimento provocado pela existência de melhores práticas da qualidade capazes de atrair consumidores e esvaziar a sua procura. Estas organizações têm carácter domesticado, traduzido em rotinas de procedimentos desenvolvidos em ambientes previsíveis e orientados para as suas necessidades internas de administração (Domingues, 2004).

Os serviços públicos têm práticas autistas. O autismo é uma doença caracterizada pela excessiva orientação dos sujeitos para si próprios, muito concentrados na sua vida interior e alheados do mundo real que os rodeia. O autismo

é visto como doença porque se considera que os seres humanos são naturalmente sociáveis. As organizações de serviços públicos desenvolveram comportamentos que lhes permite ser insensíveis à diferença dos utentes e dos problemas que consigo transportam. A relação com o exterior é estereotipada e a personalização das relações com os utentes é indesejada. Para isso desenvolvem predisposições para agir de forma indiferente às expectativas dos consumidores (Domingues, 2004).

Esta cooperação moderada em articulação entre o indivíduo e a sociedade demonstra que, como refere Tyler (2001), as pessoas cooperam com os grupos, na medida em que esses grupos são importantes nos seus esforços para criar e manter a sua própria identidade e uma identidade social (Tyler, 2001).

Numa visão mais grupal, a cooperação não acontece porque os objectivos de cada um se encontram associados aos objectivos dos restantes, mas simplesmente porque os objectivos são os mesmos (Dos Santos, 2002). Logo as pessoas são mais susceptíveis de se identificar com um grupo, quando essa identificação tem consequências positivas para si. Uma série de estudos demonstram que o comportamento dum grupo de pessoas é determinado pelo grau a que se identificam com os seus grupos. A identificação com o grupo é um importante antecedente de cooperação (Tyler, 2001). Neste estudo não há uma identificação forte com o grupo, pois, se tal se verificasse notar-se-ia uma forte cooperação e não moderada.

CONCLUSÃO

Concluimos no nosso estudo que não há diferenças significativas de cooperação entre os grupos comparados. Estes resultados corroboram a ideia que as variáveis estudadas não são, em geral, pertinentes para a diferenciação dos processos de cooperação. A exceção encontrada pode ser o resultado da visão mais abrangente que os quadros dirigentes terão relativamente aos profissionais administrativos, no que respeita ao funcionamento global da organização. Na cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si, existem diferenças significativas quanto à cooperação. Existe diferença significativa na cooperação entre os funcionários que desempenham a função de cargo de direcção e chefia e os que desempenham a função administrativa. Os primeiros consideram que a cooperação é moderada, enquanto que os outros consideram que a cooperação se aplica pouco. Concluimos portanto que as pessoas não cooperam entre si pelo tempo de trabalho, função desempenhada, área de trabalho, idade, género ou habilitação académica.

Com este estudo concluimos que os funcionários públicos têm elevada sensibilidade à cooperação configurada por regulamentações formais. No seu dia-a-dia tudo está previsto e muito regulamentado. Existem regras e regulamentação para todos os procedimentos, tudo está legislado. Dai que os funcionários considerem que a cooperação configurada por regulamentações formais se aplica muito no seu local de trabalho.

As implicações práticas deste estudo ficam demonstradas pela necessidade de adaptabilidade e flexibilidade que é exigível nos dias de hoje aos funcionários públicos ou a qualquer outro profissional. Um profissional não pode cingir-se apenas pelo cumprimento das regras, o sucesso de uma organização passa por um desempenho muito mais abrangente. A utilidade social deste estudo é conseguida porque vamos dar feedback, das nossas conclusões, às pessoas auscultadas, de forma a contribuírem para a melhoria dos serviços prestados pela organização.

Como limitações ao nosso estudo podemos referir o facto de em certas Câmaras Municipais terem sido os responsáveis dos departamentos a aplicar os questionários aos colaboradores e não a equipa de investigação o que poderá ter enviesado algumas respostas pelo sentimento de desejabilidade social.

Confere igualmente uma limitação a nossa amostra ser constituída apenas por funcionários públicos. Atendendo que não temos comparação com o sector privado. Seria pertinente replicar este estudo com uma população com características

diferentes, como por exemplo, funcionários que exercem funções em organizações privadas.

Em investigações futuras seria interessante estudar como é que vários grupos de profissionais cooperam uns com os outros e com grupos da mesma categoria profissional entre organizações distintas. Entendemos igualmente pertinente verificar de que forma as regras e a cooperação entre equipas de trabalho influenciam o desempenho e produtividade nas organizações. Atendendo que eficácia de uma organização e a sua evolução dependerão da cooperação que os seus colaboradores, serviços ou departamentos, conseguirem manter entre si. Se os diversos grupos cooperarem e mantiverem boas relações, a organização desenvolverá um funcionamento eficiente (Cunha, 2007). Seria também interessante verificar se as equipas de trabalho que apresentam maior índice de cooperação serão também as equipas de trabalho mais produtivas e as que apresentam níveis de satisfação mais elevados.

Espero que este trabalho seja um contributo para a compreensão dos processos de cooperação nas organizações. A cooperação é um processo importante na vida organizacional, porque só existindo cooperação é que uma organização é eficiente, eficaz, produtiva e funcional. Tendo em conta que todos devem ter consciência quer chefias, quer chefiados de que a cooperação reverte em benefício de todos - da organização no seu todo, dos colaboradores implicados e da sociedade, beneficiário em última instância desse bom funcionamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- Akella, D. (2007). Learning Organizations: Managerial Control Systems?. *Global Business Review*, 8(1), 13–28. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore: Sage Publications.
- Allik, J., & Realo, A. (2004). Individualism-Collectivism and Social Capital. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Sage Publications, 35(1), 29-49.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2003). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação* (3.ª ed.). Braga: Psiquilibrios.
- Avadikyan, A., Llerena, P., Matt, M., Rozan, A. & Wolff, S. (2001). Organisational rules, codification and knowledge creation in inter-organisation cooperative agreements. *Research Policy*, 30, 1443–1458.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de Equipos de Trabajo, Conductas de Manejo de Conflicto y Cambio Cultural en las Organizaciones. *Revista de Psicología General e Aplicada*, 52, 203-217.
- Barnett, W., Mischke, G. & Ocasio, W. (2000). The Evolution of Collective Strategies Among Organizations. *Organization Studies*, 21(2), 325-354.
- Beckman, C. M. & Haunschild, P. R. (2002). Network learning: the effects of partners heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47, 92–124.
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology*. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: SAGE, Vol. 20(3), 259–282.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T. & Wood, S. (2008). The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 61, 467–501.
- Burns, T., & Flam, H. (2000). *Sistemas de Regras Sociais – Teoria e Aplicações*. Oeiras: Celta Editora, Lda.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologias da Investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cialdini, R. (2008). *Influência – A Psicologia da Persuasão*. Lisboa: Sinais de Fogo – Publicações, Lda.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In Gilbert, D., Fiske, S., & Lindzey, G. *The handbook of social psychology* (4th ed), Vol. 2. New York: McGraw-Hill.
- Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (1999). *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em estudos Organizacionais*, Vol. 1, São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80, 477–500.
- Costa, A. C., Roe, R. A. & Taillieu, T. (2001). Trust within Teams: The Relation with Performance Effectiveness. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10(3), 225–44.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.^a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Currall, S. C., & Judge, T. H. (1995). Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 64(2), 151–70.
- Damásio, A. (2005). *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e Cérebro Humano* (24.^a ed.). Mem Martins: Publicações Europa América.
- Dekker, H. C. (2004). Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting, Organizations, and Society*, 29, 27–49.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–67.
- Domingues, I. (2004). Qualidade nos Serviços Públicos Constrangimentos e Possibilidades. *Episteme*. Lisboa: Universidade Técnica, 13-14, 225-242.
- Dos Santos, N. R. (1999). *Identidade e cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais*. Dissertação de doutoramento. Évora: Universidade de Évora.
- Dos Santos, N. R. (2002). Cooperação em projectos entre empresas. *Marketing Industrial*, 20, 18-27.
- Dos Santos, N. R. (2005a). Controvérsia e concordância na cooperação empresarial. *Marketing Industrial*, 28, 20-26.
- Dos Santos, N. R. (2005b). Controvérsia construtiva nas equipas empresariais. *Marketing Industrial*.
- Dos Santos, N. R. (2009). *Rule obesity: some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies*. In Otto Neumaier & Clemens Sedmak (eds.), *Facing Tragedies*. Wien-Münster: LIT-Verlag.
- Dos Santos, N. R. & Cardoso, L. (2009). Questionário de Cooperação Organizacional. Universidade de Évora: Universidade de Coimbra. Trabalho não publicado.
- Duluc, A. (2000). *Liderança e Confiança – Desenvolver o capital para Organizações Competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behaviours in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–83.
- Ehrhart, M., & Naumann, S. (2004). Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach. *Journal of Applied Psychology*, 89, 6, 960–974.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1122.
- Freire, C. (2007). *Confiança: Determinantes e implicações em equipas de I&D*. Universidade do Minho.

- Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?. *Academy of Management Review*, 25, 244–251.
- Friedberg, E. (1993). *O Poder e a Regra – Dinâmicas da Acção Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fukuyama, F. (2000). *A Grande Ruptura – A Natureza Humana e a Reconstituição da Ordem Social*. Lisboa: Quetzal Editores.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança – Valores sociais & Criação de Prosperidade*. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.
- Garção, E. (2010). *Estudo das Qualidades Psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO)*. Tese de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Escola de Ciências Sociais – Universidade de Évora, Évora.
- Grand, C., Szulkin, R., & Tàhlin, M. (1994). Organizational Structures and Job Rewards in Sweden. *Acta Sociologica*. Stockholm University: Sage Publicatons, 37, 231-251.
- Grenier, J. (2006). Local Unions and the Restructuring of Work within the Multinational Company: Internal Solidarity and Local Context. *Labor Studies Journal*. Sage Publicatons, 31(3), 65-84.
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Gustavsen, B. (2007). Work Organization and the Scandinavian Model. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 28(4), 650–671.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*.
- Henderson, M., & Argyle, M. (1986). The informal rules of working relationships. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 7, 259-275.
- Herrigel, G. (2008). Roles and Rules: Ambiguity, Experimentation and New Forms of Stakeholderism in Germany. *Industrielle Beziehungen*, 15(2), 111-132.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43, 449–468.
- Hoffman, D., Novak, T., & Schlosser, A. (2003). Locus of Control, Web Use, and Consumer Attitudes Toward Internet Regulation. *Journal of Public Policy and Marketing*, 22(1), 41-57.
- Huberts, L., Montfort, A., Doig A. & Clark, D. (2006). Rule-making, rule-breaking? Law breaking by government in the Netherlands and the United Kingdom. *Crime Law Soc Change*, 46, 133 – 159.
- Jones, F. & Fletcher, B. (2003). Job Control, Physical Health and Psychological Well-Being. In Schabracq, M., Winnubst, J. & Cooper, C. (Eds.). *The Handbook of Work & Health Psychology*. Second Edition. England: John Wiley & Sons Ltd. 121-142.

- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404–437.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, 333–375, London: Wiley.
- Kramer, R. M. (1996). Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchical Relation, Trust and the Intuitive Auditor at Work. in R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 216–246, London: Sage.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477.
- Lang, A., Rengger, J., & Walker, W. (2006). The Role(s) of Rules: Some Conceptual Clarifications. *International Relations*. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: SAGE Publications, Vol. 20(3), 274–294.
- Leite, J. (1982). *Cooperação e Intercooperação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Lévesque, C., & Murray, G. (2002). Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy. *Labor Studies Journal*, 27, 39, Sage Publications.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438–458.
- Lorenzi-Cioldi, Fabio & Doise, Willem (1996). Identidad social y identidad personal. In Richard Y. Bourhis & Jacques-Philippe Leyens (Eds.), *Estereotipos, discriminacion y relaciones entre grupos* (Tradução para a língua espanhola). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de Espanha. [Original publicado em 1994].
- Luo, Y., & Peng, M. W. (1999). Learning to compete in a transition economy: experience, environment, and performance. *Journal of International Business Studies*, 30, 269–296.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS*. (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141–147.
- Mathieu, J., Maynard, M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse in to the Future. *Journal of Management*, 34, 410.
- Moreira, P., & Corvelo, S. (2002). *Cooperação Interorganizacional: Das Trajectórias às Redes*. Lisboa: Inofor.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures Issues and Applications*. United Kingdom: Sage Publications.

- Neves, J., & Lopes, A. (2000). Cultura Organizacional Satisfação e Cidadania Organizacional. In Gomes, A., Caetana, A., Keating, J., & Cunha, M.. *Organizações em transição – Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Oliveira, J. (2004). Regulamento Interno dos Serviços da Câmara Municipal de Évora. Évora
- Olsen, J. (2008). The Ups and Downs of Bureaucratic Organization. *Annual Review of Political Science*, 11(1), 13–37.
- Perea, F., Puerto, J., Fernández, F. R. (2009). Production, Manufacturing and Logistics - Modeling cooperation on a class of distribution problems. *European Journal of Operational Research*, 198, 726–733.
- Porcópio, M. (2007). A Cooperação Espontânea: Relativizando a Importância da Actividade Formal de Gestão no Funcionamento das Organizações. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*. Rio de Janeiro. 2, 1.
- Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to Invest in Social Capital. *Harvard Business Review*, 86-93.
- Ring, P., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Risher, H. (2003). Refocusing Performance Management for High Performance. *Compensation Benefits Review*. Sage Publications, 35, 20.
- Rocha, J. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: INA.
- Salas, E., Sims, D., & Klein, C., (2002). Cooperation at Work. In Spielberger, C., *Encyclopedia of Applied Psychology*, Vol. 1, 497-505, Florida: Elsevier Academic.
- Schommer, P. (2000). Investimento Social das Empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. *Organizações e Sociedade*. Salvador: 7, 19.
- Smith, J. B., & Barclay, W. B. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3–21.
- Smith, P., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1997). Locus of Control and Affectivity by Gender and Occupational Status: a 14 Nation Study. *Sex Roles*, 36(1), 51–77.
- Thomas, W., Sorensen, K. & Eby, L. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057 – 1087.
- Trevino, L., & Youngblood, S. (1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385.
- Tyler, T. (2002). Leadership and Cooperation in Groups. *American Behavioral Scientist*. Sage Publications, 45(5), 769-782.
- Tyler, T., & Blader, S. (2000). *Cooperation in Groups – Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. New York University: Essays in Social Psychology.

- Tyler, T., & Blader, S. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, Sage Publications, Vol. 4(3), 207–226.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Wong, A., & Tjosvold, D. (2006). Collectivist values for learning in organizational relationships in China: the role of trust and vertical coordination. *Asia Pacific J Manage*, 23, 299–317.
- Zapico-Goñi, E. (2007). Matching Public Management, Accountability and Evaluation in Uncertain Contexts: A Practical Suggestion. *Evaluation*, 13, 421-438.

ANEXOS

- CONFIDENCIAL -

Questionário de Cooperação Organizacional - QCO

Também relativamente às afirmações, lhe pedimos que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica, verdadeiramente, a esta Câmara Municipal. Sempre que responder a cada afirmação deve pensar nela precedida da seguinte frase: "Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho..."
Assinale, igualmente, a sua resposta, 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 Câmara 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 Câmara (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 Câmara 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 Câmara	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

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

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 Câmara	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 Câmara 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

Quase nunca se aplica
Aplica-se pouco
Aplica-se moderadamente
Aplica-se muito
Aplica-se quase totalmente

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

<p>1) Há quanto tempo trabalha nesta Câmara?</p> <p>1 Menos de 1 ano</p> <p>2 Entre 1 e 5 anos</p> <p>3 Entre 5 e 10 anos</p> <p>4 Mais de 10 anos</p>	<p>2) Função desempenhada:</p> <p>1 Administrativo</p> <p>2 Assessor</p> <p>3 Cargo de direcção e chefia</p> <p>4 Direcção Política</p> <p>5 Operário</p> <p>6 Operário Qualificado</p> <p>7 Técnico Profissional</p> <p>8 Técnico Superior</p>	<p>3) Qual a área de trabalho em que está inserido?</p> <p>1 Área Administrativo-Financeira</p> <p>2 Área de Assessoria</p> <p>3 Área Social</p> <p>4 Área do Urbanismo</p> <p>5 Atendimento</p> <p>6 Obras e Infra-estruturas</p> <p>7 Outra</p>
<p>4) Idade</p> <p>1 De 18 a 24 anos</p> <p>2 De 25 a 34 anos</p> <p>3 De 35 a 49 anos</p> <p>4 De 50 a 64 anos</p> <p>5 Mais de 65 anos</p>	<p>5) Sexo</p> <p>1 Feminino</p> <p>2 Masculino</p>	<p>6) Habilitações académicas</p> <p>1 Entre 1ª e 4ª classe do ensino básico</p> <p>2 Entre 5ª e 6ª ano de escolaridade</p> <p>3 Entre 7ª e 9ª ano de escolaridade</p> <p>4 Entre 10ª e 12ª ano de escolaridade</p> <p>5 Bacharelato</p> <p>6 Licenciatura</p> <p>7 Mestrado</p> <p>8 Doutoramento</p>

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração!

ANEXO II

Múltiplas Comparações

factor3

(I) Habilitações reduzida	(J) Habilitações reduzida	Diferença		Sig.	95% Intervalo de Confiança	
		Média (I-J)	Std. Error		Limite Inferior	Limite Superior
entre 7º e 9º ano de escolaridade	entre 10º e 12º ano de escolaridade	-,18	,17	,80	-,70	,32
	bacharelato	,16	,28	,97	-,71	1,04
	licenciatura	-,01	,18	1,00	-,55	,52
	mestrado	,11	,25	,99	-,65	,88
entre 10º e 12º ano de escolaridade	entre 7º e 9º ano de escolaridade	,18	,17	,80	-,32	,70
	bacharelato	,35	,24	,60	-,45	1,17
	licenciatura	,17	,09	,37	-,09	,43
	mestrado	,30	,19	,57	-,38	,98
bacharelato	entre 7º e 9º ano de escolaridade	-,16	,28	,97	-1,04	,71
	entre 10º e 12º ano de escolaridade	-,35	,24	,60	-1,17	,45
	licenciatura	-,18	,24	,94	-1,00	,63
	mestrado	-,05	,30	1,00	-,99	,88
licenciatura	entre 7º e 9º ano de escolaridade	,01	,18	1,00	-,52	,55
	entre 10º e 12º ano de escolaridade	-,17	,09	,37	-,43	,09
	bacharelato	,18	,24	,94	-,63	1,00
	mestrado	,13	,20	,96	-,55	,82
mestrado	entre 7º e 9º ano de escolaridade	-,11	,25	,99	-,88	,65
	entre 10º e 12º ano de escolaridade	-,30	,19	,57	-,98	,38
	bacharelato	,05	,30	1,00	-,88	,99
	licenciatura	-,13	,20	,96	-,82	,55