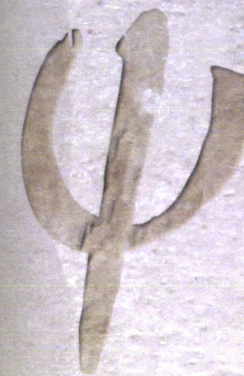




Elisabete Sobreira Garção

ESTUDO DAS QUALIDADES PSICOMÉTRICAS
DO QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL (QCO)

UE
174
635



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**ESTUDO DAS QUALIDADES
PSICOMÉTRICAS
DO QUESTIONÁRIO
DE COOPERAÇÃO
ORGANIZACIONAL (QCO)**

Elisabete Sobreira Garção

Orientação: Prof. Doutor Nuno Manuel
Gameiro Rebelo dos Santos

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações

Évora | 2010

**ESTUDO DAS QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DO QUESTIONÁRIO DE
COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL (QCO)**

**Dissertação realizada por
Elisabete Sobreira Garção**

Orientada por

Prof. Doutor Nuno Manuel Gameiro Rebelo Dos Santos

Departamento de Psicologia

Escola de Ciências Sociais

Universidade de Évora



174 635-

Estudo das qualidades psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO)

RESUMO

O presente estudo apresenta as qualidades psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO). A amostra é constituída por 300 funcionários camarários, dos departamentos de Atendimento e Urbanismo, de 70 Câmaras Municipais de Portugal Continental. Recorreu-se a procedimentos de Análise Factorial Exploratória, método de Máxima Verosimilhança, *Scree Test*, com método de rotação *Varimax with Kaiser Normalization*. Os resultados demonstram que o QCO é capaz de medir 3 dimensões da cooperação organizacional, explicando 49,36% da variância total. Os valores de consistência interna foram bastante satisfatórios, com a dimensão 1 “Cooperação configurada por regulamentações formais” a apresentar um *Alpha de Cronbach* de 0,875, a dimensão 2, “Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si” com 0,864 e a dimensão 3 “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares” com 0,787.

Palavras – Chave: Questionário de Cooperação Organizacional (QCO); funcionários camarários; cooperação organizacional.

Analysis of psychometric properties of the Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) (Organizational Cooperation Questionnaire)

ABSTRACT

This study presents the analysis of psychometric properties of the Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) (Organizational Cooperation Questionnaire). It was applied to a sample of 300 employees from the Reception and Urbanization departments of 70 continental portuguese town-halls. Procedures of Exploratory Factorial Analysis, Maximum Likelihood extraction method and Varimax with Kaiser Normalization rotation method were performed. Results indicate that the QCO is capable of measuring 3 organizational cooperation dimensions, which explain 49,36% of the total variance. Reliability statistics were very satisfactory, in which dimension 1 “Cooperation structured by formal regulamentation” has a *Cronbach’s Alpha* of 0,875, dimension 2, “The cooperation originated from the interdependence by the articulation amongst unique individuals” 0,864, and dimension 3 “Orientation to society of singular contribution through cooperation” 0,787.

Key-words: Organizational Cooperation Questionnaire (QCO); town-hall employees; Organizational cooperation.

Agradecimentos

Ao meu orientador, o professor Doutor Nuno Rebelo Dos Santos, por me ter dado a oportunidade e o apoio à realização desta investigação. Agradeço-lhe também enquanto autor do Questionário de Cooperação Organizacional, bem como à Doutora Leonor Cardoso, igualmente autora deste instrumento psicométrico, por me terem confiado a tarefa de proceder ao estudo das respectivas qualidades psicométricas.

À professora Elisabeth Brito por me permitir realizar a minha dissertação de mestrado com base na sua tese de doutoramento, nomeadamente, pela utilização dos dados recolhidos e por todo o apoio constante na realização desde desafio.

À mestre Catarina Ramalho, pela ajuda nas diferentes etapas, com a aplicação de questionários, tratamento estatístico e disponibilidade constante.

Por fim, à minha família pelo apoio e à minha colega e amiga Isabel Pardelha pelo espírito de equipa e partilha que funcionaram como uma luz guia no desenvolvimento deste trabalho.

Índice

Resumo.....	III
Abstract.....	V
Agradecimentos.....	VII
Índice.....	IX
Capítulo 1 - Introdução.....	15
Capítulo 2 – Fundamentação teórica.....	21
2.1.Cooperação Organizacional.....	22
2.1.1. Definição de cooperação.....	22
2.1.2. A distinção entre cooperação, competitividade e Individualismo.....	24
2.1.3. Formas de cooperação.....	27
2.2. Interdependência.....	29
2.2.1..A necessidade da interdependência na cooperação.....	31
2.3. Regras, normas e princípios organizacionais.....	31
2.3.1. As regras como construtoras das relações humanas.....	32
2.3.2. As regras como elementos constrangedores e limitadores.....	35
2.3.3.Princípios gerais orientadores e o estabelecimento de confiança.....	38
2.4. Identidade(s): Do individualismo – colectivismo à Identidade Pessoal	
Identidade social.....	42
2.4.1. Identidade pessoal (singularidade).....	45
2.4.2. Identidade social.....	47
2.4.3. Dois modelos explicativos das identidades pessoal e social: a Teoria da Auto-categorização e o Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais.....	49
2.4.3.1. A Teoria da Auto-categorização.....	49

2.4.3.2. O Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais.....	53
2.4.4. A equipa de trabalho e a cooperação no contexto organizacional.....	54
2.5. Da Identidade organizacional à identificação universal.....	58
Capítulo 3 - Método.....	63
3.1. Desenvolvimento do Questionário de Cooperação Organizacional	63
3.2. Procedimentos.....	69
3.3. Cuidados éticos e deontológicos.....	71
3.4. Participantes.....	72
Capítulo 4 - Resultados.....	77
4.1. Estudo da normalidade.....	78
4.2. Análise descritiva dos itens da escala de QCO.....	78
4.3. Procedimentos da Análise Factorial Exploratória (AFE).....	79
4.3.1. Análise factorial livre (sem forçar factores).....	79
4.3.2. Análise factorial forçada a 4 factores.....	80
4.3.3. Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 6, 10, 22, 24, 28, 31).....	80
4.3.4. Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31).....	80
4.3.5. Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31 e <u>26</u>).....	81
4.3.6. Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31 e <u>12</u>).....	81
4.3.7. Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31, <u>12 e 26</u>).....	82
4.3.8. Análise factorial forçada a 4 factores (sem item 1, 2, 6,10, 12, 22, 24, 26, 28, 31, <u>9 e 23</u>).....	82
4.3.9. Análise factorial forçada a 3 factores (com todos os itens).....	83

4.3.10. Análise factorial forçada a 3 factores (sem itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, 28, 31).....	83
4.3.11. Análise factorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, <u>23</u> , 24, 28, 31).....	84
Capítulo 5 - Discussão.....	91
5.1. Dimensão 1 - “Cooperação configurada por regulamentações formais”.....	92
5.2. Dimensão 2 – “cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si”.....	95
5.3. Dimensão 3 – “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares”.....	98
5.4. O Questionário de Cooperação Organizacional (QCO).....	102
Capitulo 6 - Conclusão.....	105
Referências.....	109
Anexos.....	CXXIII
Anexo A – Versão final para aplicação à amostra de funcionários camarários.....	CXXV
Anexo B – Estudo descritivo da amostra utilizada.....	CXXVII
Anexo C – Estudo da normalidade e homogeneidade dos dados.....	CXXXI
Anexo D – Análise descritiva dos itens da escala de QCO.....	CXXXIII
Anexo E – Análise factorial livre.....	CXLV
Anexo F – Análise factorial forçada a 4 factores (Com todos os itens).....	CXLVII

Anexo G - Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 6, 10, 22, 24, 28, 31).....	CXLIX
Anexo H - Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31).....	CLI
Anexo I - Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31 e <u>26</u>).....	CLVII
Anexo J - Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31 e <u>12</u>).....	CLIX
Anexo L - Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31, <u>12 e 26</u>).....	CLXI
Anexo M - Análise factorial forçada a 4 factores (sem item 1, 2, 6,10, 12, 22, 24, 26, 28, 31, <u>9 e 23</u>).....	CLXIII
Anexo N – Análise factorial a 4 factores (sem itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 22, 23, 24, 26, 28,31 e 20).....	CLXV
Anexo O - Análise factorial forçada a 3 factores (com todos os itens).....	CLXVII
Anexo P - Análise factorial forçada a 3 factores (sem itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, 28, 31).....	CLXIX
Anexo Q - Análise factorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, <u>23</u> , 24, 28, 31).....	CLXXV

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição da amostra por Departamento.....	73
Tabela 2 – Distribuição da amostra por função.....	73

Tabela 3 – Distribuição da amostra por sexo.....	74
Tabela 4 – Distribuição da amostra por idade.....	74
Tabela 5 – Distribuição da amostra por Habilitações.....	75
Tabela 6 – Distribuição da amostra por tempo de trabalho na Câmara.....	75
Tabela 7 – Alterações no <i>Alpha de Cronbach</i> das dimensões se determinado item for eliminado.....	85
Tabela 8 - Resultados da Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, 23, 24, 28, 31).....	86
 Figura	
Figura 1 – <i>Scree plot</i> da Análise Factorial livre.....	79

Capítulo 1

Introdução

O século XXI constitui-se a sala de encontro onde o “*homo oeconomicus*”, do Taylorismo, e os “*homo sociologicus*” e “*homo psicologicus*” da Escola das Relações Humanas (Ferreira, Neves & Caetano, 2001) se metamorfoseiam no “trabalhador do conhecimento” de Peter Drucker (1986). Independentemente da polémica destes conceitos é certo que eles reflectem a forma como é percebido e se percebe o trabalhador, isto é, o colaborador deste século. As organizações procuram nos seus colaboradores competências cognitivas e relacionais de destaque, ao contrário das capacidades meramente mecânicas e sem valor humano requeridas nas linhas de montagem da indústria tradicional. Hoje, as competências cognitivas são os motores das organizações e só através de atributos intelectuais, sociais e psicológicos haverá a colaboração eficaz entre todos os actores que lhes dão vida (Drucker, 1986; Fukuyama, 1995; Ashforth, Harrison & Corley, 2008). A partilha do conhecimento e de competências adquire assim uma importância crucial nas áreas económica, sociológica e psicológica caracterizadoras do tecido organizacional.

A presente investigação surge da observação destas mudanças sócio-profissionais que se traduzem, nomeadamente, na importância crescente atribuída ao trabalho em equipa e à cooperação em contexto organizacional. A sobrevivência das organizações depende cada vez mais da criação de sistemas de informação que permitam aos colaboradores desenvolverem práticas de cooperação e partilha do conhecimento (Jaffe, 1995; Strubler & York, 2007; Akan, Allen & White, 2009). Actualmente, nem mesmo a Era da Alta Tecnologia coloca em questão este valor soberano do capital intelectual, enquanto total de conhecimento, experiência e dedicação dos colaboradores de uma organização. Os recursos humanos são essenciais para concretizar os objectivos, missão e estratégia organizacional (Shermerhorn, Hunt & Osborn,

2002). É esperado que as equipas, reunindo pessoas com diferentes personalidades, experiências, valores e aprendizagens, sejam cada vez mais eficazes na criação de valor e na resolução de problemas, rentabilizando o desafio de integrar as diferentes perspectivas de cada um dos elementos (Daft & Weick, 1984; Van den Bossche, Gijselaers, Segers & Kirschner, 2006).

Esta valorização é explicada pela conjuntura económica, sociológica e tecnológica das últimas décadas. Alguns factores explicativos são o ritmo acentuado das mudanças tecnológicas que geram a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos, as constantes flutuações e diluição das fronteiras dos mercados pressionados para a produtividade e pelo aumento das condições de incerteza e de risco em que os agentes económicos têm de tomar decisões. Isto conduz a mudanças sociais e crescentes tensões nas áreas políticas, laborais e legislativas na maioria dos países e organizações (Méda, 1999; De Souza, 1993 citado por Olave & Neto, 2001).

Este cenário exige alterações na participação e capacidade de intervenção dos cidadãos dos dias de hoje. O colaborador depara-se com exigências novas, como a participação na reforma de regulamentações que durante anos regeram o seu comportamento, tanto no sentido limitador como também de protecção dos seus direitos. Simultaneamente, emerge um contexto entusiasta da flexibilização, da descentralização e da cooperação informal. Estes conceitos levam ao desaparecimento do emprego permanente e do conceito de segurança conhecidos tradicionalmente. Aquele que supostamente seria um fenómeno libertador e motivador, cria receio na sociedade, nos colaboradores e nas equipas.

Geram-se dois pontos de atrito comuns a fases de transição. A institucionalização, as regras e prescrições do comportamento causam erosão na cooperação e na sua riqueza criativa e relacional. Em contraste, a tendência para uma estrutura mais informal, menos marcada pela hierarquização, gera um sentimento de desconfiança e vulnerabilidade (Misztal, 2001). Embora perspectivada de forma distinta, é pacífico entre ambas as realidades a afirmação da importância da cooperação enquanto fonte crucial de construção de conhecimento e de inovação.

Uma das características principais do conceito de cooperação é a variedade de definições que existe ao longo da múltipla investigação realizada em torno da temática, bem como na realidade da prática organizacional. Como explicita Dos Santos (2002, p.124), “ela é definida nos vários textos, de várias formas, que parece preferível falar de cooperações e não de cooperação”. Através da consulta bibliográfica é possível encontrar diversas definições de cooperação, conforme a área de estudo e o contexto a que se aplica. Mesmo reportando-nos a contextos mais específicos, como o contexto organizacional, em que a cooperação é aparentemente de natureza instrumental, ao ampliarmos a imagem desta realidade deparamo-nos com uma articulação imensamente mais complexa. De facto, esta densidade parece ser a mais valia da cooperação, na medida em que adquire um papel complexo nas relações interpessoais profissionais. Visa, por exemplo, em muitas situações a melhoria relacional entre colaboradores interligados profissionalmente ou mesmo a contribuição para a condição realizante e prazerosa do trabalho (Méda, 1999) e a “humanização” organizacional (Malvezzi, 1988).

Foi esta necessidade de compreender o fenómeno de cooperação com maior profundidade que esteve na origem da elaboração da presente dissertação focalizada no desenvolvimento e estudo das qualidades psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) (Dos Santos & Cardoso, 2009) aplicado a uma amostra de funcionários camarários. Com o presente trabalho pretende-se o desenvolvimento de um questionário que constitua uma mais valia para a construção e esclarecimento dos conhecimentos existentes acerca do conceito de cooperação que, como já referimos se tem vindo a tornar fundamental para o funcionamento organizacional e social. Ao mesmo tempo espera-se que este seja um apoio à elaboração do conhecimento empírico, bem como a possibilidade de dar suporte ao desenvolvimento de metodologias de intervenção realistas e adequadas às necessidades dos colaboradores e equipas de trabalho.

Ao longo deste estudo pretende-se contribuir para a construção do conhecimento teórico e empírico acerca da temática da cooperação organizacional e de como esta, enquanto construto multidimensional, se

caracteriza através de algumas das suas dimensões caracterizadoras. Com este intuito, o presente trabalho inicia-se com uma primeira componente teórica formada pela definição de cooperação em geral, seguida de uma focagem na definição de cooperação organizacional, incluindo a leitura da sua importância para o funcionamento das equipas e o modo como a cooperação pode ser colocada ao longo de um *continuum* do qual também fazem parte a competitividade e o individualismo.

De seguida, são apresentados por temas os conceitos considerados fundamentais na compreensão e explicação da cooperação organizacional e que se constituem como alicerces na elaboração do QCO (Dos Santos & Cardoso, 2009). Refiram-se a interdependência, as regras, normas e princípios organizacionais, a identidade enquanto raiz da identidade pessoal e da identidade social inerentes ao comportamento cooperativo e as equipas agregado e as equipas colecção, testemunhos de como a cooperação se pode concretizar de forma distinta nas equipas de trabalho. Por fim, o enquadramento termina com a explanação de um conceito estreitamente relacionado com a valorização do papel social dos colaboradores nas respectivas organizações de pertença, a identificação universal. Esta evidencia-se quando o colaborador percepção o seu trabalho como uma mais valia à sociedade, havendo uma integração do que cada um faz no todo social mais amplo, sublinhando o papel do indivíduo na sociedade.

Sucedem-se a apresentação do quadro operativo referente ao estudo empírico realizado. Este é constituído por quatro capítulos, o Método, os Resultados, a Discussão e a Conclusão. O Método é composto por subcapítulos referentes ao desenvolvimento do QCO, aos procedimentos, cuidados éticos e deontológicos e caracterização dos participantes. O capítulo dos Resultados constitui-se por subcapítulos referentes ao tratamento estatístico realizado dos dados, nomeadamente a Análise Factorial Exploratória. Na Discussão os resultados obtidos no estudo das qualidades psicométricas do QCO são interpretados, procedendo-se ao contraste das dimensões que forem extraídas com o estudo teórico realizado. É objectivo fundamental relacionar os conceitos apresentados inicialmente e as dimensões

obtidas, de forma a contribuir para a construção de um instrumento de medida válido, fidedigno e com aplicabilidade efectiva no contexto organizacional. Termina-se esta última etapa com a Conclusão, rematando com um emoldurar de todo o trabalho teórico e empírico realizado, em tom de resumo das principais conclusões e propostas de estudos futuros.

Capítulo 2

Fundamentação teórica

O Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) (Dos Santos & Cardoso, 2009) centra-se no tema da cooperação organizacional. Os 7 conceitos que estiveram na base da construção do instrumento foram respectivamente: a **cooperação por regras**, **cooperação por princípios**, **orientação cooperativa em geral**, **cooperação estrutural**, **cooperação singularizante**, **cooperação colectivizante** e **identificação universal**.

De modo a proceder à fundamentação teórica destes conceitos que são alicerces do questionário referido, realizou-se o estudo teórico concebido com base na pesquisa bibliográfica que esteve na origem da sua identificação, explicação e consequente elaboração dos itens.

Assim sendo, os conceitos **cooperação por regras** e **cooperação por princípios** são sustentados pelo conteúdo teórico referente às regras e princípios organizacionais (Durkheim, 1957/2003; Weber, 1978; Argyle, 1991; Fukuyama, 1995; Jaffe, 1995; Beck & Kieser, 2003; Young, 2003; Land, Rengger & Walker, 2006; Tjosvold & Yu, 2007; Zapico-Goñi, 2007; Dos Santos, 2009); o conceito **orientação cooperativa em geral** é caracterizado pela definição de cooperação (Deutsch, 1983, 1991; Argyle, 1991; Jaffe, 1995; Tyler & Blader, 2000; Dos Santos, 2002, 2002a; Bijlsma-Frankema & Costa, 2005; Strubler & York, 2007); o conceito **cooperação estrutural** é sustentado pelo tema da interdependência (Markus & Kitayama, 1991; Campion, Medsker & Higgs, 1993; Wageman, 1995; Gilson & Shalley, 2004; Bijlsma-Frankema & Costa, 2005; Van der Vegt & Van de Vliert, 2005; Van den Bossche, Giselaers, Segers & Kirschner, 2006); e os conceitos **cooperação singularizante**, **cooperação colectivizante** e **identificação universal** pelo tema da Identidade (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987; Fukuyama, 1995; Riley & Burke, 1995; Wagner, 1995; Deschamps & Devos, Thierry, 1998; Earley & Gibson, 1998; Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Stets & Burke, 2000; Dos

Santos, 2000, 2001; Amâncio, 2002; Hogg, 2004; Klandermans, 2004; Simpson, 2006; Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Thatcher & Greer, 2008; Watson, 2008), referindo-se a cooperação colectivizante e a cooperação singularizante também a uma temática comum, ilustrativa de formas de equipa, as equipas agregado e equipas colecção (Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994; Bandura, 2000; Salas, Sims e Klein, 2004; Thibaut & Kelley, 2004; Tjosvold & Yu, 2007).

2.1. Cooperação Organizacional

2.1.1. Definição de cooperação

Na obra *The descent of man*, Charles Darwin (1871), referindo-se à evolução do homem enquanto espécie, revela uma das questões mais antigas, complexas e importantes na história humana, o comportamento cooperativo:

Uma tribo que incluísse muitos membros que, possuíssem um elevado grau de espírito patriótico, fidelidade, obediência, coragem e simpatia, sempre prontos para se ajudarem entre si, e auto-sacrificarem-se pelo bem comum, seria vitoriosa sobre as outras tribos; e isto seria selecção natural. (Darwin, 1871, tradução livre, p.166)

O autor caracterizava e definia já implicitamente a cooperação, espelhada também na forma de cooperação organizacional, alvo do presente estudo, especificando-se o tratamento do conceito no contexto particular das organizações.

À semelhança da afirmação de Darwin, também a investigação sobre cooperação indica que culturas caracterizadas por uma prática cooperativa são mais adaptativas e subsistentes. São também estas que criam um equilíbrio

mais saudável entre impulsos individualistas, de herança genética, e valores de cooperação, aprendidos culturalmente (Feger, 1995). A cooperação, além de componentes inatas, inerentes à espécie humana, depende também de variações culturais e individuais específicas (Argyle, 1991).

Pela sua transversalidade à condição humana, gerou-se uma variedade de definições de cooperação adequadas aos diferentes contextos, papéis, personalidade e natureza das interações (Dos Santos, 2002). Quando pensamos na sua significação social, esta pode ser pensada como um conjunto de acções partilhadas e dirigidas a benefícios mútuos. Na área económica é entendida como uma união de diferentes indivíduos com intuitos produtivos e de mercado. Biologicamente é tida como o conjunto de comportamentos conscientes e inconscientes dos organismos em comunidade que procuram a preservação das suas vidas e da espécie (Davidson, 1995). Argyle (1991) avança com uma definição geral e adequável ao que já foi dito, considerando a cooperação como o “agir conjuntamente de forma coordenada no trabalho, lazer, ou nas relações sociais, na prossecução de objectivos partilhados, em actividades conjuntas de diversão, ou simplesmente no aprofundamento de relações” (tradução livre, p.4).

Compreensivelmente o conceito de cooperação adquire hoje em dia uma dimensão e complexidade diferentes da época das tribos, sobretudo, quando é pensada em termos de equipas de trabalho (Argyle, 1991; Davidson, 1995). O comportamento cooperativo é considerado um factor significativo na viabilidade das equipas ao funcionar como um agente que aumenta os comportamentos socialmente desejáveis e diminui os comportamentos indesejáveis (Tyler & Blader, 2000; Tyler, 2002).

Quer em termos pessoais, quer em termos laborais, a sociedade globalizada conforme se foi desenvolvendo foi gerando um conjunto de mudanças. Em termos profissionais caracteriza-se, nomeadamente, pelas necessidades e pressões de um mercado cada vez mais diverso, o aumento das exigências de qualidade dos serviços, produtos e um compromisso mais forte dos colaboradores para com a filosofia, estratégia e objectivos das organizações. As organizações terão necessariamente de articular estas

mudanças com uma maior exigência, maior necessidade de satisfação dos clientes e a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores. Por exemplo, a satisfação destes implicará, possivelmente, o aumento da escolaridade, da qualificação profissional, da adaptabilidade e voz activa na defesa dos seus direitos, nomeadamente, através dos sindicatos (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005; Strubler & York, 2007).

Diversos estudos têm vindo a concluir a importância das equipas e do trabalho cooperativo para dar resposta positiva a esta conjuntura. Uma vez que funcionam como instrumentos geradores de alternativas, soluções inovadoras, conhecimento e informação demarcam as empresas às quais pertencem, ao darem um contributo único e valioso só reportável ao capital humano. Torna-se urgente para as empresas destacarem-se pelos seus recursos humanos, pois as diferenças tecnológicas entre empresas tornam-se cada vez mais irrisórias, não representando vantagem significativa no mercado (Bandow, 2001; Strubler & York, 2007). Simultaneamente, são frequentes as tarefas demasiado extensas ou complexas para serem realizadas por uma só pessoa, sendo necessária a divisão das tarefas pelos diferentes indivíduos especializados, ao mesmo tempo que se proporciona um ambiente de aprendizagem e satisfação social (Wagner, 1995).

Portanto, e como tem vindo a ser apresentado, o sucesso organizacional só será possível através do investimento no designado “capital social” (Bandow, 2001; Strubler & York, 2007). A cooperação tem sido conceptualizada como uma das formas de potencializar este “capital social”, incentivando o trabalho em equipa, a motivação e dedicação do colaborador para o completar bem sucedido das tarefas organizacionais interdependentes (Wagner, 1995).

2.1.2. A distinção entre cooperação, competitividade e individualismo

Existe todo um conjunto de factores que determinam a adaptabilidade das pessoas e do seu comportamento a contextos de interacção (Chatman &

Barsade, 1995) e o respectivo sucesso ou fracasso das relações cooperativas das equipas (Van der Vegt & Van de Vliert, 2005). As relações cooperativas podem ser bastante espontâneas e acessíveis em algumas equipas formadas por elementos com conhecimentos e competências distintas que se entrelaçam e utilizam a interdependência a seu favor. Noutras equipas predominam comportamentos de individualismo, podendo algumas desenvolverem-se no sentido da competição (Deutsch, 1983). Estas são frequentemente pautadas por conflitos interpessoais e profissionais que podem mesmo culminar em comportamentos destrutivos (Tjosvold, Tang & West, 2004; Van der Vegt & Van de Vliert, 2005).

Na cooperação os indivíduos compreendem que quando um dos elementos da equipa concretiza os seus objectivos permite aos restantes concretizar os seus. Existe um sentimento de entrelaçamento e de êxito conjunto. Simultaneamente, cada colaborador procura ter um bom desempenho de modo a permitir aos membros da equipa cumprirem os respectivos objectivos (Deutsch, 1983, 1993; Tjosvold, 1998 citado por Tjosvold, Tang & West, 2004).

A competitividade, oposta à cooperação, é definida pela existência ou percepção de uma correlação negativa entre os objectivos dos diferentes indivíduos em interacção. Como consequência, os indivíduos percebem que para terem bons resultados e cumprirem os seus objectivos, os outros elementos têm de ver frustrado o cumprimento dos seus objectivos (Deutsch, 1983, 1991, 2000; Dos Santos, 2002). Nos sistemas promotores da competição, predominam as normas equitativas que valorizam as diferenças de desempenho entre os colaboradores, recompensando aqueles com resultados elevados e/ou penalizando com sanções os que revelam baixo desempenho (Deutsch, 1993; Tyler, 2002).

É antigo o debate sobre o que deveria ser enfatizado nas organizações, se a cooperação ou a competição. Os argumentos a favor da competitividade defendem que esta é promotora do desenvolvimento e inovação, ao estimular os indivíduos a um esforço acrescido, maior rapidez e dedicação servindo o bem maior da organização. Por outro lado, há a pertinência de colocar como hipótese a sua componente destrutiva, uma vez que os colaboradores colocam



os seus objectivos acima dos objectivos da organização, constituindo os seus ganhos pessoais um custo para os outros colaboradores e, conseqüentemente para a organização (Deutsch, 1993; Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon & Ilgen, 2003).

No que respeita ao individualismo este apresenta uma correlação nula entre os objectivos dos colaboradores, ou seja, o facto de um dos elementos alcançar os fins a que se propõe não tem qualquer relação com os restantes elementos alcançarem os seus próprios objectivos (Johnson, Johnson & Stanne, 2001; Dos Santos, 2002; Richerson, Boyd & Henrich, 2003). No individualismo, o indivíduo é visto como um valor por si, e como tal, deve focar-se na sua auto-realização, e manter a sua independência das pressões sociais e conformismo ao grupo. Há um destaque dos direitos individuais, da procura de prazer e concretização pessoal na forma de liberdade e igualdade (Feger, 1995). Este tópico será posteriormente aprofundado ligado à temática da identidade e individualidade, sempre pertinentes, na medida em que a cooperação tem como unidade estrutural indivíduos independentes que posteriormente se relacionam com determinados objectivos.

Na gestão destes três conceitos nas relações laborais interferem diversas variáveis. A motivação racional é uma forma de motivação que determina essa natureza relacional. Por exemplo, a cooperação poderá ser promovida ou inibida pela percepção e interpretação do indivíduo sobre o peso da influência do seu comportamento cooperativo nos seus resultados, em termos de recompensas e sanções. Os sistemas de incentivos associados a esta visão têm a vantagem de promover a divulgação do comportamento cooperativo, pois os indivíduos expectam a recompensa pelo seu comportamento, simultaneamente, encorajam um sentimento positivo em relação aos líderes e outros colaboradores (Deutsch, 1991, 1993; Tyler, 2002; Tjosvold, Tang & West, 2004).

Não obstante e como veremos no capítulo sobre regras, normas e princípios organizacionais, a normatização e controlo social, inerentes a um sistema de incentivos, comporta uma desvantagem significativa, a da punição. Estas conduzem à ocultação de certos comportamentos, o que implica a

existência de autoridades de regulação, respectivos custos, pressão social e um controlo dos contextos que pode conduzir à desresponsabilização ou aumento de comportamentos ilegítimos e lesivos à qualidade e produtividade das equipas nas organizações (Tyler, 2002). Cada vez mais conscientes destes processos, algumas organizações contemporâneas procuram modificar metodologias tradicionais competitivas e individualistas, para uma prática cooperativa, embora continuem a manter os sistemas de recompensas convencionais vocacionados para as duas primeiras (Beersma, *et al.*, 2003).

Também a motivação intrínseca pode ser um factor importante na determinação do grau de cooperação, competição ou individualismo apresentados. Refira-se a motivação intrínseca, quando as pessoas apreciam certas actividades e realizam-nas por gosto e razão pessoais, constituindo-se como a própria recompensa em si (Tyler, 2002). A motivação intrínseca é também moldada pela lealdade e o compromisso para com a equipa ou a organização. Quando falamos em motivação intrínseca, os incentivos e sanções adquirem um papel secundário, regendo-se a equipa pelo sentimento intrínseco de colectivo e por princípios gerais e adaptáveis. Igualmente, quanto mais sólida é a identificação com a equipa maior é o interesse em cuidar do bem-estar dos seus elementos e da equipa (Tyler, 2002).

Assim, conceitos como a regulamentação e normatização do trabalho e a identidade, adquirem um papel fundamental na compreensão do processo de cooperação, bem como a sua distinção em relação à competição e individualismo, enquanto fenómeno complexo que integra simultaneamente elementos do indivíduo, do colectivo e do contexto.

2.1.3. Formas de cooperação

Tradicionalmente a cooperação em contexto organizacional adquire uma função particular, sendo designada cooperação instrumental. Centrada no planeamento coordenado da actividade de todos os intervenientes, orienta-se para objectivos e resultados concretos, definidos pela hierarquia superior,

mantendo-se esta alheia às relações pessoais entre os colaboradores implicados (Tjosvold, 1995).

No entanto, e como refere Dos Santos (2002), a cooperação organizacional prolonga-se frequentemente no tempo. Tendo em conta a natureza emocional e relacional do ser humano, ocorre o aprofundamento das relações humanas entre colaboradores que interagem cooperativamente. Em conjunto com o prazer que vários colaboradores sentem pelo seu trabalho, mediante uma função realizadora do mesmo, por vezes verifica-se uma complexificação e humanização da condição cooperante, deixando de ser meramente instrumental (Malvezzi, 1988; Méda 1999), para se tornar uma cooperação social na qual o desenvolvimento relacional se torna um fim em si (Argyle, 1991; Dos Santos, 2002a).

Demonstrada a natureza multidimensional do construto cooperação organizacional é importante contemplar alguns dos diferentes ingredientes que a compõem e participam para a sua funcionalidade no núcleo das equipas de trabalho. Temos conceitos como a motivação, a coordenação, o apoio, a comunicação e a divisão do trabalho, que são revelados pela investigação como elementos importantes para o processo cooperativo (Argyle, 1991). Da mesma forma é também fundamental ter em conta as componentes individuais do colaborador, como personalidade, percepção de auto-eficácia e auto-estima, entre outros, como a própria natureza e estruturação das tarefas, objectivos e cultura organizacionais, mas também compreender como estes factores se combinam (Chatman & Barsade, 1995).

Dada a dificuldade de focar cada peça de um puzzle muito mais vasto num só estudo, optou-se por estudar conceitos inclusivos destes, mas distintos, procurando articular-se a natureza individual e colectiva da cooperação, a par da importância das regras formais e da interdependência. De seguida, irá ser apresentada a pertinência do estudo destes conceitos no estudo da cooperação organizacional.

2.2. Interdependência

2.2.1. A necessidade da interdependência na cooperação

A interdependência é um conceito relacional (Rispen, 2006) que se pode definir como “a extensão em que os membros da equipa cooperam e trabalham interactivamente para completar as tarefas” (Stewart & Barrick, 2000, p.137). Alguns estudos comprovam quão complexas se tornam estas relações. Nomeadamente, a interdependência entre os colaboradores nas organizações pode depender de fontes como os objectivos, a tarefa, a distribuição de competências, recursos e tecnologia, de processos e de recompensas (Wageman, 1995; Gilson & Shalley, 2004; Van der Vegt & Van der Vliert, 2005).

A investigação permitiu concluir que a relação entre eficácia e desempenho é mais elevada quando as equipas têm uma maior interdependência (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Alguns estudos sobre a interdependência da tarefa concluíram que níveis elevados de interdependência resultaram em melhor comunicação, ajuda e partilha de informação do que as tarefas individualistas (Wageman, 1995). O mesmo sucede com a interdependência de resultados, ficando demonstrado que a recompensa do grupo aumenta o comportamento cooperativo (Rosenbaum *et al.*, 1980; Shea & Guzzo, 1989 citado por Wageman, 1995).

Em relação à interdependência da tarefa, a investigação tem demonstrado que esta está correlacionada positivamente com a qualidade dos processos de grupo. Desta forma, interage com a capacidade de comunicação, de partilha de recursos e de aspectos motivacionais inerentes à satisfação com o trabalho em si (Campion, Medsker & Higgs, 1993). Consequentemente, a interdependência ao jogar com estes elementos torna os colaboradores mais flexíveis, focados na resolução de problemas e de possíveis divergências, valorizando a criatividade e a ajuda eficaz (Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1999; Beersma, *et al.*, 2003; Gilson & Shalley, 2004).

Actualmente, a investigação suporta esta importância dada à interdependência para a existência de cooperação. Um estudo recente

ilustrativo desta relação é o estudo experimental desenvolvido por Katz-Navon e Erez (2005) sobre o papel da interdependência da tarefa no efeito da percepção de auto-eficácia e eficácia-colectiva no desempenho da equipa. Este indicou que a interdependência da tarefa tem efeito na transferência da percepção de eficácia pessoal para a percepção de eficácia da equipa. Com base nos resultados obtidos os autores observaram que em situações caracterizadas por uma elevada interdependência da tarefa foi a eficácia-colectiva que influenciou significativamente o desempenho da equipa. Em contraste, na presença de tarefas com menor interdependência da tarefa foi a auto-eficácia que afectou o desempenho dos elementos da equipa. O mesmo estudo permitiu ainda observar que nas situações criadas para representarem elevada interdependência da tarefa, os sujeitos exibiram valores significativos de eficácia-colectiva e de auto-eficácia, definindo-se no que os autores designaram um construto grupal homogéneo.

Embora com o presente estudo não se pretenda aprofundar a relação entre a cooperação e os diferentes tipos de interdependência, é interessante perceber a capacidade de influência que esta tem sobre a cooperação e assim sustentar o valor que lhe é atribuído na realização deste trabalho.

Uma outra vertente de investigação direccionada para o estudo do indivíduo analisa o desenvolvimento dos *selves* independente e interdependente no processo de socialização. Os seus resultados consideram o *self* interdependente mais predominante na sociedade chinesa, japonesa, filipina, africana e hindu e o *self* independente na sociedade ocidental (Markus & Kitayama, 1991).

Os *selves* interdependentes contemplam a sua individualidade e características pessoais na relação com os outros, dedicando-se à criação e manutenção de relações interpessoais positivas. Estes avaliam o contexto e os outros agentes na moldagem das suas características, pelo que actuam mais em sintonia com os sentimentos e atitudes dos outros, sobretudo se afecta estes últimos, do que com os seus pensamentos e desejos pessoais (Markus & Kitayama, 1991).

A noção consensual é que a interdependência tem de estar sempre presente em alguma medida para que se verifique a tendência cooperativa (Barker, Tjosvold, & Andrews, 1988; Deutsch, 1949, 1973, 1994 citado por Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1999). A presença de pouca interdependência resultará provavelmente em reduzidos níveis de interação entre os indivíduos, com consequências negativas comunicacionais e, por sua vez, de partilha, confiança e integração, abertura à aprendizagem mútua e ao desenvolvimento de normas colectivas importantes ao funcionamento cooperativo da equipa (Wageman, 1995; Bijlsma-Frankema & Costa, 2005; Van den Bossche, Giselaers, Segers & Kirschner, 2006).

Sendo a interdependência um conceito tão íntimo à cooperação, num estudo como o realizado esta irá adquirir um papel de fundo inerente ao processo de cooperação organizacional. Não obstante, um aspecto que parece ser fundamental é, sem dúvida, que cada um dos resultados da investigação que têm vindo a ser apresentados, não devem ser considerados isoladamente de outros factores. A interdependência não age por si só como um condutor para se alcançar o comportamento cooperativo, intervindo outros construtos, como os tratados no presente trabalho.

2.3. Regras, normas e princípios organizacionais

Uma análise histórica sobre a formulação e estabelecimento de regras permite contemplar este processo como um produto vivo do desenvolvimento social, tecnológico e da acção política e militar (Land, Rengger & Walker, 2006). Quanto maior a força da estrutura do grupo, mais significativa é a existência de regras para este, resultando numa maior autoridade e prescrição da utilização destas sobre o comportamento dos seus elementos. Em consequência estas são frequentemente associadas a uma maior coesão do grupo, intimidade e frequência da partilha de ideias e sentimentos (Durkheim, 1957/2003).

As regras e normas são também defendidas enquanto alicerce fundamental para a existência de uma ética profissional. Estas traduzem-se em

informação social útil à compreensão das interações em equipa. Actuam não só sobre comportamentos específicos, mas também sobre percepções gerais no contexto organizacional (O'Reilly & Caldwell, 1985 citado por Caldwell & O'Reilly, 2003). Contudo, enquanto instrumentos estruturantes dos comportamentos e relações humanas, apresentam simultaneamente duas faces no comportamento organizacional dos colaboradores. São formas de construir relações e condições de trabalho mais justos e respeitadores entre indivíduos, organizações e sociedades, mas são em simultâneo constrangimentos ao comportamento, na medida em que o limitam (Argyle, 1991; Earley & Gibson, 1998; Young, 2003 ; Beck & Kieser, 2003; Caldwell & O'Reilly, 2003; Stueber, 2005).

É com base nesta premissa que se avançou para a construção de um questionário que reflecta uma estrutura com regulamentação prescritiva, com forte presença de regras detalhadas e simultaneamente foque a alternativa de uma estrutura organizacional mais flexível, baseada na confiança e em princípios gerais. Esta segunda perspectiva surge como uma inovação em curso que se debate ainda com a rigidificação regulamentar tradicional em organizações mais antigas.

Expecta-se que esta visão mais recente da existência e recurso a princípios gerais não se destaque ainda significativamente nas estruturas organizacionais mais antigas. No entanto, não poderia deixar de se apresentar as perspectivas mais recentes acerca desta temática, e cujos defensores argumentam ser a revolução social e organizacional do futuro (Beltrán, 1988; Herriot, 2000; Fukuyama, 1995; Tjosvold, 1995; Young, 2003; Zapico-Goñi, 2007).

2.3.1. As regras como construtoras das relações humanas

Os sociólogos Max Weber e Émile Durkheim apresentam duas análises tradicionais da perspectiva das regras sobre a cooperação e trabalho em equipa. Weber (1978) aponta as regras como potenciadoras da eficácia organizacional ao aumentarem a standardização de processos e

comportamentos, reduzindo as probabilidades de erros e criando condições para uma maior precisão e rapidez. O mesmo autor defende ainda que as regras formais, em conjunto com a profissionalização, reduzem comportamentos egoístas e tomadas de decisão arbitrárias.

Durkheim (1957/2003) observa que a coesão do grupo é vista como dependente da sua origem e estruturação, características tradicionalmente associadas às regras que concedem organização e disciplina, desempenhando um papel fundamental ao exercício eficaz e funcional das equipas. Contudo, o mesmo autor sustenta que é fundamental não sobrecarregar o indivíduo com regulamentação e grupos que restrinjam e monopolizem todo o seu comportamento, objectivos e motivações. O indivíduo deverá ter liberdade para decidir e agir num determinado espaço de acção. Isto deverá evitar-se controlando os poderes atribuídos à sociedade que também não deverá ter uma influência demasiado vasta e dominante. Jesuíno (2002) acrescenta que ao não se contrariar este domínio pode estar a permitir-se o conformismo, não havendo um questionamento crítico sobre se estas continuam a servir realmente o bem do grupo, podendo estar a causar disfuncionalidade.

Lang, Rengger e Walker (2006) embora explorem as regras num âmbito político-filosófico, resumem algumas noções que sustentam a importância das regras como elemento de ordem social. Os autores identificam a existência de dois tipos de regras: as regras informais e as regras formais. As regras informais enquanto guiões subjacentes e que não estão claramente documentados na maioria das vezes. As regras formais podem muitas vezes conter as primeiras, mas oficializam-se pela respectiva documentação, com o objectivo de tornar concretas e prescritivas as normas e afirmações de uma cultura ou sociedade e às quais é possível recorrer em caso de dúvidas de comportamento ou de discordâncias.

Embora variando em conteúdo, densidade e influência, entre culturas e organizações, ao consistirem num controlo formal e regulatório, independentemente do contexto e época, as regras e normas prescritivas têm uma função estruturadora de colectivos. No contexto profissional criam consistência (de tarefa) através da descrição minuciosa das actividades, o que

as torna mais previsíveis, dando mais confiança aos colaboradores (Jaffe, 1995; Das e Teng, 2001; Beck & Kieser, 2003).

Autores como Sitkin (1995 citado por Bijlsma-Frankema & Costa, 2005) argumentam que a existência de regras e normas, ao fornecerem medidas claras e objectivas, podem ter efeitos positivos na confiança das pessoas, nomeadamente no âmbito profissional. Através destas terão um mecanismo concreto pelo qual poderão conduzir os seus desempenhos e proceder à apreciação do desempenho de outros indivíduos, constituindo-se uma mais valia para o exercício da cooperação. As normas ajudam a clarificar as expectativas associadas ao papel e funções de um indivíduo numa equipa e da própria equipa no contexto da organização e da sociedade. A sua existência facilita a estruturação do comportamento dos elementos da equipa bem como a prever o comportamento dos outros indivíduos nesta (Shermerhorn, Hunt & Osborn, 2002; Opp, 2002).

A estruturação do trabalho e das relações de trabalho permite também a interdependência e identificação com o grupo de trabalho. Desde que represente o respeito e preocupação pelo bem-estar e funcionalidade dos colaboradores por parte da hierarquia, representa um aspecto positivo na filosofia e estratégia da organização (Van Knippenberg & Van Schie, 2000 citado por Gagné & Deci, 2005).

A existência de normas pode constituir-se como um elemento de inovação organizacional, assumida actualmente como uma vantagem estratégica no que respeita à sobrevivência e florescimento das organizações num contexto com mudanças constantes e desafiantes (Tjosvold & Yu, 2007). Disso depende a formulação e aplicação destas de forma a promover a coordenação, a partilha de informação e a aplicação de ideias criativas (Caldwell & O'Reilly, 2003).

Esta visão positiva das regras advém da premissa de que o que torna as regras e normas legítimas é serem estabelecidas democraticamente, contemplando os direitos e deveres de toda a hierarquia de uma forma que se procura equilibrar de modo justo e bilateralmente. Como afirma Beltrán (1988, tradução livre, p.148) "A cooperação humana necessária para alcançar os

objectivos que excedem a dimensão individual, alcança-se com muito maior facilidade se quem cooperar estabelecer a forma como irá fazê-lo “. Como será abordado de seguida, a sua existência na forma de princípios gerais nas equipas de trabalho e respectivas organizações poderá constituir-se como mais valia à sua funcionalidade e concretização de objectivos (Caldwell & O’Reilly, 2003).

2.3.2. As regras como elementos constrangedores e limitadores

Diversos autores têm vindo a alertar para os aspectos negativos da implementação excessiva de regras e normas prescritivas que controlem e restrinjam demasiado o comportamento. Refira-se o uso da coerção como forma de garantir a obediência e o controlo geral, que não podem subsistir quando pretendemos caminhar para sociedades complexas, mais humanistas e desenvolvidas (Beltrán, 1988; Herriot, 2000; Tjosvold, 1995; Young, 2003).

Esta noção de que as regras e normas, enquanto constrangimentos que causam tensões no sistema social e podem tornar-se mais lesivas que produtivas e promotoras de desenvolvimento e bem-estar, tem sido uma ideia avançada no final do século XX e início do século XXI. Alguns teóricos defendem que as regras são contraproducentes em termos de cooperação organizacional, no assumir maduro e sincero de responsabilidades, na autonomia e saúde do sistema organizacional e social (Dos Santos, 2009). A inovação precisa de um ambiente flexível, adaptável, propenso a respostas não rotineiras que impliquem a análise e investimento em soluções específicas para cada situação (Caldwell & O’Reilly, 2003).

O assumir conformista da legitimidade da autoridade pode conduzir assim a uma ausência de sentido moral e crítico, levando os indivíduos a suspenderem os seus próprios valores morais, entregando às autoridades a decisão sobre o correcto e incorrecto (Kelman, 1972). Um testemunho das consequências negativas inerentes a este fenómeno é a polémica experiência de Milgram (1943 citado por Garcia-Marques, 2002) no âmbito do tema “obediência e desobediência”. Nesta os sujeitos foram levados a aplicar

choques eléctricos a outros indivíduos com base em regras e numa autoridade legítima, e os sujeitos continuavam mesmo quando lhes era informado que esses choques podiam causar a morte dos destinatários. Estes resultados perturbadores demonstraram que a legitimidade da autoridade levou os sujeitos a concretizar comportamentos imorais, de tortura, e, contrários ao seu sentido tradicional de moralidade, demonstrando uma obediência cega à autoridade e auto-desresponsabilizante.

Um outro problema inerente às regras é quando estas começam a existir em grande quantidade. Dos Santos (2009) avança com aquelas que considera serem as consequências negativas da existência excessiva de regras e normas, que também define como a “obesidade de regras”. Primeiro, o excesso de regras e normas coloca o *locus* de responsabilidade dos actos e decisões no exterior do indivíduo. Este inicia uma resposta de desresponsabilização perante erros ou incidentes, atribuindo-os à má formulação ou inadequação das regras, resistindo à reflexão sobre possíveis comportamentos que possa realizar para se adaptar e aperfeiçoar. O indivíduo sente maior facilidade em transgredir essas regras e normas de modo disfarçado, argumentando para si que não foi ele que criou essas regras nem concordou com elas, pelo que não deverá ser ele a cumpri-las ou mesmo negando a pertinência destas. Inerente a estas consequências existe também a possibilidade do indivíduo confundir legalidade com moralidade, permitindo-lhe desenvolver estratégias para concretizar os seus desejos pessoais sem violar a lei.

Uma outra consequência consiste no desgaste de energia e a dispersão da atenção para que as pessoas se foquem e obedeçam às regras estabelecidas, deixando de parte outras questões que seriam inicialmente o foco de atenção e importantes para o funcionamento efectivo dos sistemas, como o desenvolvimento das equipas de trabalho, das suas capacidades relacionais e de desempenho.

Da mesma forma, a motivação intrínseca poderá ser substituída pela motivação extrínseca, consistindo as regras em elementos externos que determinam a obediência do colaborador. Por fim, o autor apresenta ainda como consequências da existência excessiva de regras, a uniformização dos

comportamentos, afectando a criatividade e contributo dos colaboradores para encontrarem soluções e desenvolverem ideias inovadoras, ao mesmo tempo que cria um ciclo vicioso nas relações, caracterizado pela desconfiança e dependência excessiva de um sistema de regras. O autor argumenta que possivelmente as sociedades têm mais leis e regulamentos do que será necessário e útil, vivendo-se aquilo que designa por “obesidade de regras” (Dos Santos, 2009, tradução livre, p.3).

Estas normas de grupo, quando violadas levam muitas vezes a que os outros elementos respondam de modo a salvaguardar essas normas, através de críticas directas, repreensões, menosprezo, discriminação ou expulsão, independentemente da pertinência ou mais valia que possa constituir a divergência do indivíduo transgressor (Shermerhorn, Hunt & Osborn, 2002).

Com o excesso de regras, geram-se assim condições para que se desenvolvam perturbações sociais, uma vez que quanto mais necessárias são as regras para gerir as relações e comportamentos sociais, menor será a confiança entre os indivíduos e vice-versa (Fukuyama, 1995).

A nível organizacional o excesso de normas é considerado como um agente que pode conduzir ao descrito conformismo apagando a capacidade criativa e de iniciativa dos colaboradores e afectando os índices de produtividade e capacidade de sobrevivência da organização (Shermerhorn, Hunt & Osborn, 2002). Hoje em dia, este excesso de regras e normas é frequentemente associado ao conceito de burocracia, não enquanto estruturação e eficácia, mas sim como excesso de regulamentação, inflexibilidade e impessoalidade que os colaboradores são obrigados a seguir (Bonjean & Grimes, 1970; Rousseau 1978; Kakabadse 1986; Arches 1991 citado por Beck & Kieser, 2003).

A comparação intercultural demonstra ser possível e positivo que modos informais de cooperação se sobreponham a regras formais. Actualmente no meio social e organizacional, parece ser de facto mais eficaz assegurar uma cooperação que combine a obediência de regras formais com uma informalidade caracterizada pelo bom senso na sua execução (Misztal, 2001).

A gestão pública tem sido uma das áreas em que se tem observado uma tentativa de transformar e flexibilizar a carga regulamentadora vigente. Esta está a exigir dos seus colaboradores uma maior orientação para resultados, mais autonomia e responsabilidade por desenvolver competências, em vista de uma crescente eficácia. As normativas, legislação e estruturação rígida tradicional tem demonstrado não ser capaz de responder às exigências sociais, políticas e económicas actuais, sendo necessário transformar estas ferramentas burocráticas convencionais em instrumentos flexíveis, funcionais e adaptativos às mudanças que estamos a atravessar (Zapico-Goñi, 2007).

2.3.3. Princípios gerais orientadores e o estabelecimento de confiança

Actualmente, existe um movimento significativo na investigação e na prática organizacional que procuram suavizar este peso pejorativo das regras e normas. Substituí-las por princípios gerais orientadores do trabalho e das relações, permitirá equilibrar a necessidade de estruturação com a autonomia e liberdade essenciais ao bem-estar, à qualidade do trabalho e à sobrevivência saudável das organizações e dos próprios colaboradores.

Nesta perspectiva valorizam-se as relações bilaterais e as alianças baseadas na confiança, em substituição da hierarquia clássica do taylorismo e reconhece-se a unicidade e potencial único do capital humano, enquanto recurso intangível para obter e salvaguardar a capacidade de competir no mercado (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Fukuyama (1995) afirma haver vantagem económica em criar culturas laborais relativamente livres de regras, mais guiadas por princípios gerais. Uma maior liberalização dos trabalhadores (não apenas os especializados) para que se sintam e sejam considerados por todos os colaboradores como profissionais capazes de decisão, de resolução de problemas e de trabalhar com criatividade e motivação intrínseca, promove o cultivo de um clima organizacional e relacional de confiança e saúde organizacional (Jaffe, 1995).

Um dos seguidores e pioneiros destes princípios no contexto real de trabalho é o empresário Ricardo Semler (Semler, 1989), sócio maioritário da empresa Semco. Durante os anos 80, Semler conseguiu salvar a empresa da falência pela promoção de três valores que representam a implementação de uma democracia industrial, são eles a democracia ou envolvimento dos colaboradores, a partilha de lucros e a informação.

Ricardo Semler baseia a sua liderança na Semco segundo a máxima de que a participação dos colaboradores dá às pessoas o controlo do seu trabalho, a participação de lucros dá-lhes a razão para investirem o máximo e melhorarem o seu trabalho, a informação indica-lhes o que está a funcionar e o que precisa ser modificado. A maioria dos seus programas baseia-se na noção de que os colaboradores são contratados como adultos e assim devem continuar a ser tratados, dando-lhes controlo, poder de decisão, ao invés de infantilizá-los através de um excesso de normas e regulamentos controladores. De facto, e como revela Semler, a abolição de normas, manuais, regras e regulamentos trouxe maior transparência à empresa, ao mesmo tempo que incentivou todos os colaboradores à participação crítica e responsável na vida da organização, gerando um clima de confiança, cooperação e produtividade (Semler, 1989).

Nos últimos anos a relação entre confiança e controlo tem sido uma das mais controversas, mas também das mais entusiastas na mudança da realidade organizacional e social como a conhecemos (Fukuyama, 1995; Misztal, 2001; Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). A existência de confiança entre colaboradores necessita de uma construção activa da mesma, através de relações mantidas a longo prazo que sublinhem a importância do valor cooperativo na rentabilização do uso do conhecimento de cada um. Como refere Zapico-Goñi (2007), “O desenvolvimento da confiança [através de fóruns e redes de trabalho] pode facilitar a percepção e reconhecimento da interdependência para a adaptação colectiva” (p.429). Esta é uma forma flexível para lidar com as incertezas desnecessárias e diminuir comportamentos de indisciplina sem recorrer a normativas rígidas tradicionais.

A dificuldade de consenso sobre estas duas temáticas tem ponto de partida na difícil definição do próprio fenómeno de confiança, cuja investigação sobre o que é, como funciona como mais valia e o que a influencia, está apenas a começar. Como Levi (1998) descreve, a confiança é um conceito difícil de operacionalizar, transmitindo um sentido abstracto, que inclui "(...) uma variedade de fenómenos que capacitam os indivíduos para arriscar ao lidar com os outros, a resolver problemas colectivos, ou agir de modos que parecem contrários às definições padrões de auto-interesse" (Levi, 1998, tradução livre, p.1).

Através da variedade de definições é possível compreender a dificuldade de consenso. Por exemplo Mayer, Davis e Schoorman (1995) definem a confiança como a disponibilização de um ou mais elementos para se tornarem vulneráveis aos membros de outra parte, com base na expectativa de que estes terão uma importância significativa para si, independentemente da sua capacidade para monitorizar ou controlá-los.

Os estudos revelam resultados de que um clima de confiança consiste em atitudes mais positivas, elevados níveis de cooperação, níveis superiores de desempenho, entre outros comportamentos pró-sociais e pró-activos (Jones & George, 1998; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Dirks & Ferrin, 2001). Contudo, os estudos estão apenas numa fase inicial de compreensão deste conceito complexo. Um exemplo é o estudo desenvolvido por Dirks (1999), cujos resultados revelaram que a confiança influenciou o processo de grupo e o desempenho, ainda que de modo indirecto. Ou seja, os grupos com níveis elevados de confiança não tiveram necessariamente processos melhores e melhor desempenho do que os grupos com baixos níveis de confiança. Ainda assim, a confiança teve efeitos significativos na forma como a motivação se traduziu em processos de grupo e melhor desempenho. Sendo que em grupos com elevada confiança, a motivação foi transformada em esforços conjuntos e elevado desempenho, enquanto em grupos de baixa confiança, a motivação foi transformada em esforços individuais.

A confiança é cada vez mais um conceito inerente à temática da cooperação em equipas de trabalho, em parte pela sua ligação ao

comportamento de cidadania organizacional, negociação e gestão de conflitos. O apoio mútuo e a partilha de informação, dimensões da confiança, são essenciais para gerir o risco inevitável no processo de trabalho em equipa (Salas, Sims & Klein, 2004). A estabilidade e capacidade de renovação de um sistema democrático, como cada vez mais são as organizações, está relacionado com o nível de confiança existente (Misztal, 2001).

Apesar da reconsideração dos paradigmas estar ainda no seu início, há noções consensuais na base da discussão que serão certamente determinantes. Duas delas são a afirmação das políticas serem um reflexo consciente cultural, e as normas, em conjunto com as políticas e a cultura organizacional terem a função de darem apoio e protegerem a segurança, justiça, crescimento pessoal, participação, envolvimento e significado dos colaboradores e da organização, participando para uma organização mais saudável (Jaffe, 1995). As normas opacas clássicas tornam-se cada vez menos satisfatórias conforme aumentam o número de cidadãos mais críticos, esclarecidos e ao mesmo tempo desiludidos com os órgãos de poder e com capacidade de decisão. Esta situação transcende naturalmente para o campo organizacional, gerando-se uma crise de confiança que desafia as regras e normas estabelecidas e exige mudanças sociais e laborais (Misztal, 2001).

Toda e qualquer equipa funcional é estruturada em torno de um conjunto de normas relativamente estáveis, expectativas de papéis e sistemas de conhecimento partilhado que se desenvolvem invariavelmente através da interação social e organizacional regular que acontecem entre os seus elementos (Kozlowski & Bell, 2003). No sentido de uma maior economia produtiva, temos alguns países conhecidos tradicionalmente pela sua elevada confiança, como os Estados Unidos da América, em resultado de uma “sociabilidade espontânea” (p.373) que apoia a cooperação em prol do bem-estar social, funcionando como exemplo de como a confiança deve ser um alicerce no florescimento e subsistência das instituições e organizações geradas pela vida em sociedade. Pelo que a maior ou menor presença de cooperação, advém também de compreender como se gera e fortifica ou

fragiliza a confiança reconhecida através de princípios gerais e também a confiança gerada informalmente (Misztal, 2001).

Parece ser fundamental cada vez mais haver uma articulação entre regras, princípios gerais, capacidade crítica e confiança, tanto em sociedade como nas organizações e respectivas equipas para a concretização da cooperação organizacional efectiva. Como refere Misztal (2001, p.374), “defendo que só as sociedades que conseguem alcançar um equilíbrio entre confiança baseada nas instituições e a confiança interpessoal estão em posição de criar condições para a cooperação e para uma democracia saudável”.

2.4. Identidade(s): Do individualismo – colectivismo à Identidade Pessoal e Identidade Social

A equipa é composta por indivíduos que sentem, pensam e comportam-se interdependentemente. Como tal, no acto cooperativo há um espaço para a manifestação da identidade social dos indivíduos e para a sua identidade pessoal (Earley & Gibson, 1998). É com base nesta conjugação que a identidade adquire uma grande importância no contexto organizacional actual, nomeadamente, em termos estratégicos, de desenvolvimento organizacional, processos de socialização e de construção de equipas, entre outros fenómenos organizacionais (Albert, Ashforth & Dutton, 2000).

Um dos aspectos pertinentes da identidade é a sua capacidade caracterizadora e diferenciadora de diferentes culturas. Uma das suas possíveis abordagens conceptualiza-se nos designados individualismo e colectivismo (Triandis, 1989). Embora não seja objectivo do presente trabalho distinguir culturas, acredita-se ser importante apresentar esta vertente da identidade como forma de emoldurar o contexto de desenvolvimento do QCO. Será a partir do *continuum* individualismo - colectivismo, que são contextualizadas as diferenças nos indivíduos no que respeita à identidade pessoal e identidade social (Triandis, 1989; Gundlach, Zivnuska & Stoner, 2006).

Wagner e Moch (1986 citado por Wagner, 1995) definem o individualismo como o processo através do qual as necessidades do grupo são subjugadas pelo interesse individual. Cada indivíduo foca-se nas suas necessidades pessoais, ignorando os interesses grupais caso estes interfiram com os seus objectivos individuais. Em contraste, o colectivismo sucede quando os desejos e necessidades do grupo têm prioridade em relação aos interesses pessoais, havendo o intuito de proteger o bem-estar do grupo, mesmo significando a não concretização dos objectivos individuais dos seus elementos. Quando se pensa em identidade é possível colocá-la ao longo de um *continuum* conforme se verifique uma maior saliência do individualismo ou do colectivismo numa dada cultura (Triandis, 1989).

No interior de cada cultura cada indivíduo articula estas características do seu contexto cultural com a sua vivência, educação e desenvolvimento particulares, sendo comum a todos o desenvolvimento de uma identidade pessoal e de uma identidade social (Markus & Kitayama, 1991). Estas formas de identidade, embora interligadas com o individualismo e colectivismo, afirmam-se como conceitos distintos considerados fundamentais no seu contributo para a compreensão da cooperação organizacional.

A identidade pessoal, entendida como a percepção de si próprio enquanto pessoa singular, única, diferente dos outros e a identidade social, que expressa a percepção de si próprio enquanto membro de um grupo ou categoria social, e por isso semelhante aos outros do mesmo grupo, mas diferente dos membros dos outros grupos (Dos Santos, 2001; Klandermans, 2004; Ybema, Keenoy, Oswick, *et al.*, 2009). Uma vez que este é um processo que tem como unidade o indivíduo, e simultaneamente, a interacção entre os diferentes indivíduos, só pela consideração destes conceitos se poderá estudar com validade a cooperação organizacional, pois esta é dependente destes elementos.

Wagner (1995) alerta para a natureza não estanque da identidade pessoal e da identidade social, sugerindo a sua polaridade. De facto, as diferenças conceptuais entre crenças, valores e normas conduzem a uma avaliação diferente destes, o que sensibiliza para a necessidade de os

enquadrar em cada sociedade, cultura e contexto mais restrito (Earley & Gibson, 1998). Um exemplo simples é o de um colaborador com valores e crenças individualistas, conseqüentemente com maior saliência da identidade pessoal, mas que por seguimento das normas vigentes no seu contexto organizacional trabalha em equipa, desenvolvendo comportamentos caracteristicamente colectivistas e onde a identidade social adquire maior significância.

No desenvolvimento social, torna-se evidente que a identificação com os grupos e categorias sociais é o que permite a ligação entre o indivíduo, a sociedade e os meios pelos quais as vivências do indivíduo se traduzem nas experiências e comportamentos colectivos (Mead, 1934; Kelly, 1993). Contudo, o contexto de equipa cooperativa, quando funcional, supõe também uma profundidade relacional que só existe através da individualidade de cada um (Riley & Burke, 1995). Esta articula-se com o efeito que os outros significativos têm nas atitudes e comportamentos do indivíduo. Através do reconhecimento e aceitação pelos outros e da criação de um ambiente apoiante, este permite-se desenvolver a sua criatividade, a explorar e arriscar ideias novas (Thatcher & Greer, 2008). É com base nesta premissa de valorização concomitante do valor individual, sob a forma de singularidade, com o valor do grupo como uma unidade que se desenhou a estrutura do QCO, no sentido de conter itens em ambos os sentidos, pretendendo-se estudar de que forma estes se consubstanciariam no instrumento em desenvolvimento.

O estudo de Thatcher e Greer (2008) com 179 colaboradores de uma empresa tecnológica revelou que a compreensão em relação aos outros tem um impacto significativo sobre os resultados individuais, protegendo a estrutura identitária do indivíduo. Assim, a compreensão está relacionada positivamente com a criatividade e satisfação individual e negativamente relacionada com o absentismo demonstrado pela amostra (Thatcher & Greer, 2008). Este estudo sustenta que a identidade não é uma dimensão isolada do ser humano, articulando-se identidade pessoal e social numa mistura de difícil divisão, que surge de comportamentos cooperativos, servindo também a sua manutenção (Mead, 1934). Em resumo, a investigação tem confirmado esta estreita relação

entre identidade pessoal e identidade social, bem como a distintividade entre ambas (Wagner, 1995; Amâncio, 2002; Hogg, 2004).

O QCO elaborou-se de forma a incluir estes conceitos, pelo que se optou por apresentar um estudo teórico que dá suporte a ambos, à luz do que foi dito nos parágrafos anteriores. Assim, de seguida serão apresentados subcapítulos referentes a estas duas formas de identidade, consideradas cruciais para o processo cooperativo no meio organizacional.

2.4.1. Identidade pessoal (singularidade)

A identidade pessoal é um construto estruturante da personalidade do indivíduo, como tal é-lhe exclusiva e única (Hogg, 2004). A formação desta identidade compreende uma articulação complexa e multifacetada, incluindo uma dinâmica sempre temporária e negociada entre a interpretação interna e as prescrições vindas do exterior, a auto-percepção e resistência interna e a contextualização reguladora gerada pelo contacto com os outros (Ybema, Keenoy & Oswick, *et al.*, 2009).

A necessidade do indivíduo se diferenciar moderadamente dos outros seres humanos é culturalmente variável, uma vez que o peso da importância de singularidade sentida e vivida pelo indivíduo é aprendida na respectiva cultura, revelando-se as sociedades ocidentais mais individualistas do que as orientais com uma orientação cultural colectivista (Fukuyama, 1995). A associação entre singularidade e reacções emocionais, quando sentida moderadamente, leva o indivíduo a auto-percepcionar-se de forma balanceada semelhante e dissemelhante dos outros.

Na presença de uma elevada percepção de semelhança ou dissemelhança do atributo singular da identidade geram-se reacções emocionais disfuncionais no sentido de gerar esforços de extrema singularidade ou conformismo relativamente aos outros indivíduos do colectivo (Fukuyama, 1995; Stets & Burke, 2000). Ao delimitar cognições, afectos e comportamentos, a identidade constitui um conceito-chave na compreensão do porquê das pessoas agirem e pensarem de certa forma no seu ambiente

organizacional, nomeadamente nas equipas de pertença, explicando em parte o comportamento e a comunicação organizacional (Simpson, 2006; Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

O contexto organizacional e em particular o trabalho em equipa podem constituir experiências promotoras deste movimento agilizador da identidade individual, pois promovem continuamente o auto-questionamento identitário. Dentro da equipa, a pessoa tem papéis distintos dos que assume no seu exterior, causando tensões com que terá de lidar recorrendo a recursos pessoais e sociais que foi absorvendo e moldando ao longo do seu desenvolvimento, a par da capacidade de se adaptar e modificar conforme se alteram as circunstâncias organizacionais, societais e globais (Watson, 2008; Ybema, Keenoy & Osrick, *et al.*, 2009).

Quando é pedida uma auto-descrição, os indivíduos reportam-se sempre em algum momento a associações com grupos sociais, o que demonstra que mesmo a identidade pessoal se elabora e estrutura mediante a ligação do sujeito a grupos e ao contexto social. De facto, a investigação demonstrou que a pertença e identificação com um grupo afecta o comportamento e percepções individuais. Por exemplo, a identidade grupal mostrou influenciar a cooperação (Wit & Wilke, 1992 citado por McLeish & Oxoby, 2007), a reciprocidade (Stroebe, Lodewijkx & Spears, 2005) e a capacidade de negociação (Kramer, Pommerenke & Newton, 1993).

A identidade pessoal e a identidade social são distintas entre si, embora as interacções grupais constituam contextos privilegiados para o desenvolvimento não só da identidade social, como também da identidade pessoal (Hogg, 2004). Se por um lado, as pessoas são parcialmente um resultado dos seus ambientes, a sua natureza activa e transformadora torna-as também agentes dos seus ambientes e contextos. Influenciam assim o curso dos acontecimentos, regendo os seus comportamentos através de crenças de eficácia pessoal inerentes à sua identidade pessoal e social (Fisher & Wakefield, 1998; Bandura, 1997 citado por Bandura, 2000).

Este estudo tem como objectivo compreender como este conceito se relaciona com a cooperação através do QCO, mediante a análise de que a

identidade pessoal se revela como importante para uma cooperação organizacional efectiva.

2.4.2. Identidade social

A identidade emerge da tensão entre a necessidade de validação e de ser semelhante aos outros e a necessidade de individuação e de nos sentirmos únicos (Brewer, 1991). No sentido mais amplo do conceito de identidade social, temos a noção de cultura traduzindo-se em valores, crenças e normas partilhadas entre indivíduos de um mesmo grupo que utilizam a mesma língua ao mesmo tempo que se encontram próximos fisicamente (Messervey & Uchida, 2004).

Neste âmbito, a identidade social corresponde ao reconhecimento da pessoa na sua inclusão num grupo social formado por vários indivíduos com uma identificação ou categoria social comum. Mediante o processo de comparação e despersonalização (ponto de partida para o estereótipo social, coesão grupal, etnocentrismo, cooperação, altruísmo, emoção e acção colectivas) as pessoas cujo *self* é considerado semelhante, são classificadas como endogrupo e as que diferem desse *self*, consideram-se exogrupo. Uma vez pertencente ao endogrupo, o indivíduo percebe a dinâmica das normas do grupo e passa a funcionar segundo estas (Stets & Burke, 2000; Simpson, 2006). Esta identificação como membro de uma unidade social transforma o auto-conceito de um indivíduo, promovendo a internalização de normas e atitudes que por sua vez afectam o comportamento em interacções sociais subsequentes (McLeish & Oxoby, 2007). Essa unidade funciona como um “outro generalizado” (Mead, 1934, p. 42), que tem a função de dar ao indivíduo a sua própria unidade enquanto *self*.

O estudo desenvolvido por Cremer e Vugt (1998) revelou que as pessoas ao identificarem-se mais com o colectivo contribuem mais para o êxito das tarefas do grupo, sugerindo a importância da identidade social na cooperação intraequipa. Além desta conclusão, os autores observaram que o efeito comportamental parece ser mediado por percepções de auto-eficácia em

vez de ser pela percepção de confiança em relação aos membros do grupo. Estes resultados indiciam a articulação existente entre a identidade social e a identidade pessoal na actividade cooperativa das equipas, demonstrando a importância do colectivismo e do individualismo para que se verifiquem determinados fenómenos. Wagner (1995) concluiu que grupos com elevado colectivismo aumentaram significativamente a harmonia e cooperação. Outros estudos (Chatman, Polzer, Barsade & Neale, 1998) permitiram observar que os colaboradores em culturas organizacionais colectivistas demonstraram uma forte identificação ao grupo.

Quando as pessoas se identificam com os grupos, sentem-se mais propensas a agir cooperativamente, a investir o seu tempo e energia no trabalho da equipa para que o grupo seja bem sucedido. Quanto maior a identificação colectiva, mais importante será para o indivíduo que o grupo seja bem sucedido, ao mesmo tempo o seu sentido de *self* estará mais ligado ao grupo (Tyler & Blader, 2001). Igualmente equipas com valores colectivistas, assumem o risco e comportamentos de inovação, avançando com discussões críticas e contraste de ideias (Tjosvold & Yu, 2007).

Seguidamente, serão apresentados dois temas cuja abordagem surge como complementar à compreensão da pertinência de estudar os conceitos anteriormente apresentados e considerados caracterizadores da cooperação organizacional. Em primeiro lugar será abordada a forma como a Teoria da Auto-Categorização (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell 1987) e o Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais (Deschamps & Devos, 1998) explicam a elaboração das identidades pessoal e social, demonstrando como estas podem variar na realidade cooperativa. Num segundo momento, optou-se por apresentar dois exemplos de equipas que contemplam de forma distinta os conceitos que funcionam como alicerces na construção do QCO e na compreensão da cooperação organizacional. As duas formas de equipas apresentadas serão respectivamente, as equipas agregado e as equipas colecção.

2.4.3. Dois modelos explicativos das identidades pessoal e social: a Teoria da Auto-categorização e o Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais

Dois modelos que têm sido assumidos como bons explanadores da forma como se desenvolvem e diferenciam a identidade pessoal e a identidade social são a Teoria da Auto-Categorização (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) e o Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais (Deschamps & Devos, 1998). No argumento do presente estudo, a riqueza da Teoria da Auto-Categorização (TAC) (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) concentra-se em boa parte na sua capacidade de integrar os diferentes conceitos trabalhados nos subcapítulos anteriores numa explicação compreensiva da importância da interdependência, das regras e das diferentes formas de identidade no acto cooperativo.

Contudo, a TAC apresenta algumas fragilidades estudadas e contestadas, sendo a principal a defesa de que a identidade pessoal e a identidade social são mutuamente exclusivas. Diferentes autores (Deschamps & Devos, 1998; Dos Santos, 2000) defendem a hipótese destas duas formas de identidade, embora independentes, se relacionarem, podendo agir simultaneamente sobre o indivíduo. Como testemunho desta perspectiva é apresentado o Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais de Deschamps e Devos (1998).

O presente trabalho de desenvolvimento do QCO procura reunir os contributos de cada uma destas perspectivas, expectando que permitam uma maior compreensão do fenómeno da cooperação, em particular de como se irão comportar os itens nos resultados estatísticos.

2.4.3.1. A Teoria da Auto-categorização

No paradigma da identidade social encontramos uma das formalizações mais sistemáticas da relação entre a identidade e a cooperação, expressamente apresentada na Subteoria da Cooperação, uma componente

específica da Teoria da Auto-Categorização (TAC) (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Mediante os princípios da TAC, a cooperação, à semelhança de outros fenómenos grupais, é compreendida e explicada através da formação da identificação social, que surge em contexto de grupo, pela percepção de que as diferenças intergrupais são mais significativas do que as diferenças intragrupais (Turner *et al.*, 1987).

A Teoria da Auto-Categorização é especialmente focalizada nas variações contextualizadas da identidade. Turner *et al.* (1987) rejeitam que o auto-conceito é uma estrutura armazenada e invariante. Os indivíduos que se percebem a si mesmos como membros de um grupo (endogrupo) num determinado contexto, podem deixar de se perceber como tal noutra contexto, bastando para isso que a pertença endogrupal respectiva deixe de estar saliente, ou que uma outra auto-categorização se torne mais saliente (Dos Santos, 2001; Ellemers, Spears & Doosje, 2002; Roberson, 2006; Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2006).

Quando os indivíduos são inseridos num grupo, iniciam um processo de redefinição do seu auto-conceito em função da estrutura, normas, regras, valores, atitudes e comportamentos realizados e partilhados por esse grupo. Após uma fase de integração, inicia-se uma etapa normativa, na qual os elementos começam realmente a unir-se numa unidade coordenada. Manter o grupo unido e harmonioso torna-se um dos pontos a alcançar. Num ponto extremo, as perspectivas minoritárias, desvios à direcção do grupo e críticas podem ser desencorajadas conforme o grupo sente uma maior proximidade (Shermerhorn, Hunt & Osborn, 2002; Hogg, 2004).

Desenvolve-se uma ligação de responsabilidade e interdependência que levam o indivíduo a definir o seu sucesso ou frustração pessoais em termos de sucesso e frustração do grupo. Assim, desenvolve-se uma identidade social (Stewart, Manz & Sims, 2005). Embora possa constituir um traço de maturidade, levada ao extremo esta normatização e convergência de atitudes e comportamentos pode levar ao conformismo contra-producente (Shermerhorn, Hunt & Osborn, 2002).

De acordo com a TAC a cooperação aumenta com a despersonalização dos membros do grupo que cooperam, ou seja, quando os membros de um grupo se percebem a si mesmos como membros do grupo (polaridade da identidade social) e se distanciam da percepção de si próprios enquanto pessoas singulares (polaridade da identidade pessoal) mais cooperam (Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994).

O indivíduo percebe-se em função das características do grupo, sustenta um auto-estereótipo semelhante entre os seus elementos associado à imagem do grupo, à prescrição e descrição de normas de atitudes e comportamentos. Esta auto-categorização assenta numa dupla função de auto-valorização e redução de incerteza, o que conduz a um constante equilíbrio entre a conformidade e padrões de gosto e a confiança e solidariedade (Hogg, 2004). A criação de um protótipo de grupo funciona sobre normas não só descritivas como prescritivas, que em conjunto com o fenómeno de despersonalização explica a tendência à conformidade. A conformidade é um processo enraizado que se traduz na alteração do comportamento de modo a obedecer ao protótipo auto-definidor do grupo de pertença (Hogg, 2004; Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

Integrado num determinado contexto social, processa-se uma categorização realizada pelos outros e pelo próprio ao longo de um *continuum* de separação-inclusão social, que tem como pólos a distintividade relativamente aos outros e a submersão total, na qual há uma desindividuação relativamente aos outros significativos. Quanto maior a inclusividade, mais a auto-categorização conduz a uma acentuação da despersonalização do auto-conceito (Brewer, 1991). A TAC (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987), representa um modelo teórico para o modo como o auto-conceito das pessoas pode ser categorizado a diferentes níveis da complexidade social. Segundo esta teoria, há três níveis distintos de auto-categorização: auto-categorização a nível humano relativo a outras espécies vivas (identidade social); auto-categorização em termos de intragrupo relativo aos intergrupos (identidade social) e, auto-categorização como um indivíduo único relativo a outro indivíduo dentro do grupo (identidade pessoal).

O nível de auto-categorização afecta o comportamento das pessoas em diversas situações grupais. Quando a identidade social é reforçada, as pessoas estarão mais abertas a perseguir os objectivos colectivos e contribuir mais para o bem-estar colectivo. Em contraste, quando a identidade pessoal é feita saliente, as pessoas estarão mais interessadas em servir os seus interesses pessoais (devido a um baixo sentido de identificação colectiva), em vez de contribuir para o bem-estar colectivo. Em situações onde as pessoas e os interesses colectivos estão lado a lado, é esperado que as pessoas contribuam mais quando a identidade colectiva é reforçada comparado a quando se reforça a identidade pessoal (Brewer, 1991).

Ou seja, é possível concluir que a criação de equipas de trabalho passa por promover esta identificação social com as equipas de pertença entre os colaboradores respectivos, uma vez que o seu sentimento de valia pessoal passa também por depender do desempenho da sua equipa. Esta potencialidade da identidade social deverá ser ponderada e gerida de modo a, por um lado não anular a criatividade e iniciativa inerentes à individualidade de cada um, por outro lado a impedir situações de elevada competitividade entre equipas de trabalho (Stewart, Manz & Sims, 2005).

A TAC sensibiliza assim para o facto de uma maior expressão da identidade pessoal ou social poder variar ao longo do tempo numa mesma equipa, sublinhando a dinâmica da identidade, expressando-se na própria variação da cooperação. O que agora pode ser uma equipa com elevado valor cooperativo, pode posteriormente vir a tornar-se competitiva ou individualista. Esta hipótese coloca em evidência a importância de perceber tanto quanto possível quais os conceitos que caracterizam a cooperação organizacional enquanto construto multidimensional, sem no entanto excluir o potencial de mudança dos indivíduos, das equipas e dos contextos. O ideal e o que se pretende também com o presente trabalho é poder potenciar esta capacidade de mudança positivamente e a favor dos colaboradores, das equipas e das organizações.

2.4.3.2. O Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais

O Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais (Deschamps & Devos, 1998), embora não reflecta a relação entre cooperação e identidade, à semelhança da TAC aborda a relação entre a identidade pessoal e a identidade social, surgindo como crítica e alternativa a esta última.

Na sua génese está o questionamento da noção comumente aceite de que a identidade pessoal e a identidade social são conceitos antagónicos, referindo-se respectivamente à distintividade em prol da necessidade de afirmação individual e a procura de similaridade com outros elementos sociais. No entanto, o que o modelo sugere é precisamente o oposto, isto é, identidade pessoal e social não serão tanto conceitos opostos, como proposto pela TAC, mas sim elementos distintos, convergentes e integrativos da realidade identitária.

Em diversos estudos a sua coexistência demonstrou ser possível e mesmo positiva para os grupos, desde que a dicotomia não seja enfatizada (Deschamps & Doise, 1978 citado por Deschamps & Devos, 1998), isto é, se as condições envolventes valorizarem a categorização mutuamente exclusiva existe uma maior diferenciação entre as formas distintas de identidade. É defendido que mediante as características contextuais existe uma maior ou menor necessidade de distinção com os exogrupos e diferenciação interindividual no endogrupo. (Deschamps & Devos, 1998). O Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais (Deschamps & Devos, 1998) surge como contra proposta à TAC de Turner *et al.* (1987), defendendo a existência de co-variação entre estas duas formas de identidade independentes mas interligáveis, no lugar da mútua exclusividade proposta pela primeira teoria.

A dissertação de Dos Santos (2000) sustenta também estas hipóteses, defendendo, com posterior confirmação empírica, que mediante certas condições é possível que ambas as formas de identidade se tornem salientes. Com base nesta conclusão o autor lança o desafio de este ser o caminho para a cooperação deixar de estar necessariamente associada à despersonalização

anunciada pela TAC. O Modelo da Co-Variação poderá dar espaço à cooperação inclusiva do contributo da identidade social e da identidade pessoal, ao invés de excluir esta última.

Dos Santos (2000) contribui também para este modelo aprofundando o estudo acerca do modo como se processa esta simultaneidade identitária, uma vez que este constitui um ponto não explorado de Deschamps e Devos (1998). No entanto, com os resultados do estudo qualitativo, o autor obteve sustentação para a TAC e para o Modelo de Co-variação. À semelhança do que é defendido por Turner *et al.* (1987), uma primeira modalidade de cooperação obtida, que designou cooperação colectivizada (anteriormente apresentada), demonstrou características de despersonalização indiciadoras de uma predominância da identidade social e inibição da identidade pessoal. Simultaneamente, surgiu uma outra forma de cooperação caracterizada por uma identidade comum à apresentada por Deschamps e Devos (1998). Nesta há a dupla saliência da identidade pessoal e da identidade social. É valorizada a identidade pessoal, sob a forma de diferenciação de papéis, características, experiência e outros contributos singulares, bem como a identidade social é igualmente relevante, pela percepção de convergência e sintonia.

Tal como já foi referido, com base nesta premissa o desenvolvimento do QCO incluiu itens que reflectam ambas as formas de identidade de modo a perceber como se revelam nos resultados e qual o seu contributo para o estudo e compreensão da cooperação organizacional.

2.4.4. A equipa de trabalho e a cooperação no contexto organizacional

O trabalho em equipa é um processo interaccional caracterizado pela partilha de conhecimento, competências, sentimentos e atitudes entre um conjunto coordenado de pessoas que visam apoiar essa equipa e alcançar adaptativamente os objectivos traçados (Salas, Sims & Klein, 2004). Um testemunho desta noção são as teorias das trocas sociais, pertencentes a uma vertente behaviorista da psicologia social. Estas sugerem que a orientação das

peças para os grupos reflecte as suas perspectivas sobre a favorabilidade da partilha de esforço e recursos dentro da equipa. Se as pessoas sentem que recebem recursos favoráveis da equipa, elas permanecem nesta, desempenham o seu papel enquanto elementos e seguem as regras da equipa, assumindo-se o esforço cooperativo (Thibaut & Kelley, 1959/2004). A partilha destas crenças em relação ao poder colectivo são um ingrediente crucial na determinação do êxito da equipa, a par da consciência de que não só os conhecimentos e competências partilhados são fundamentais como também a capacidade de agir com coordenação, proactividade e sinergia enquanto colectivo (Bandura, 2000).

Argyle (1991) enuncia cinco factores que descrevem uma equipa cooperativa. São estes, a entreatajuda frequente, espontânea e relevante; a divisão das tarefas segundo padrões de maior conhecimento, experiência e/ou gosto pessoal; atracção interpessoal; compromisso e motivação interna focada no trabalho da equipa. Os resultados da investigação demonstram que quando estes factores estão presentes verifica-se uma maior cooperação, trazendo vantagens em relação às equipas com características de competição. Equipas funcionais demonstram um elevado nível de concordância na equipa sobre a eficácia colectiva, revelando o poder das crenças de eficácia colectiva no desempenho da equipa, evidenciando ser persistente ao longo do tempo (Watson, Chemers & Preiser, 2001).

Não obstante as inúmeras vantagens do trabalho em equipa, este não é automático como é possível observar pela descrição realizada até ao momento. Inúmeros factores podem interferir com a sua qualidade, podendo conduzir a formas menos produtivas e criativas como as equipas agregado ou mesmo criar um ambiente de competitividade e conflito lesivos. Salas, Sims e Klein (2004) avançam com o que consideram ser três problemas principais ao trabalho em equipa de qualidade pessoal e profissional, são eles níveis elevados de stresse, desconhecimento da missão, objectivos, normas e recursos da equipa e dissolução da confiança.

Para evitar estes problemas, é necessário que os seus elementos compreendam os objectivos estratégicos e táticos, sendo-lhes dada abertura

para os discutir e operacionalizar. A controvérsia construtiva e a discussão assertiva são instrumentos úteis para estes procedimentos para a aprendizagem e aperfeiçoamento das equipas, concretizando-se em vantagem estratégica para a organização. Como forma de prevenir dessincronias intraequipa e potenciar a sua pró-actividade é importante, desde o momento de formação da equipa, criar condições que possibilitem aos indivíduos avaliarem as competências e capacidades de todos, de modo a suscitar iniciativa cooperativa no seu funcionamento (Salas, Sims e Klein, 2004; Tjosvold & Yu, 2007). O sentido de urgência e tolerância aos erros são também características importantes num contexto em que cada vez é mais necessária a coordenação de um trabalho em equipa pró-activo e inovador (Caldwell & O'Reilly, 2003).

Lorenzi-Cioldi (1988 citado por Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994) elaborou definições de duas formas de equipa com processos de interacção e manifestações diferentes, integradas num modelo de identidade que considera o impacto do estatuto social sobre a identidade social.

O grupo colecção, associado a um maior prestígio social, caracteriza-se por uma representação de pertença em que a singularidade de cada indivíduo se deve manter distinta e separada com clareza, consistindo numa colecção de individualidades, em que cada um tem a sua importância pessoal e valor para o sucesso e prestígio do grupo. Neste valoriza-se a personalização e diferenciação interpessoal dentro do próprio grupo (Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994).

Um exemplo do grupo colecção são as equipas de elevado desempenho. O seu compromisso e missão dependem da capacidade dos elementos para criarem um ambiente de escuta activa e resposta construtiva às perspectivas expressas pelos outros elementos, privilegiando-se o espaço para todos expressarem dúvidas, divergências e darem o seu contributo pessoal e único. A construção destas equipas implica estratégia, liderança e um conjunto sólido de valores centrais que servem de guia às suas decisões e fomentem comportamentos consistentes com os objectivos da equipa. Estes princípios constituem um sistema de controlo interno para o grupo ou equipa e tornam a equipa mais autónoma, capaz de tornar objectivos gerais em

objectivos específicos de desempenho. Esta dinâmica pró-activa sublinha a importância do contributo individual, experiencial e criativo se articular com o exercício colectivo da equipa, em prol do seu sucesso e prestígio profissional (Shermerhorn, Hunt & Osborn, 2002).

A segunda forma de grupo definida como grupo agregado, caracteriza-se pela existência de uma etiqueta mais restrita e delimitada que sublinha o valor e prestígio do grupo como um todo homogéneo, através da visão indiferenciadora e limitadora da identidade pessoal, o que em termos finais corresponde a grupos de menor prestígio social (Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994).

Quando se pensa nestas duas formas de equipa sugeridas por Lorenzi-Cioldi e Doise (1994) aplicadas no contexto cooperativo organizacional, ressalta a importância do contributo das equipas colecção para o êxito das organizações. Estas constituem-se ferramentas potencializadoras das diferenças interpessoais, que poderão permitir aos seus diferentes elementos usufruir de um contexto de abertura e versatilidade, integrando diferentes competências e conhecimentos que serão uma mais valia para a equipa.

Como é possível observar através do que foi dito neste subcapítulo, a existência do trabalho em equipa é fundamental para se poder falar em cooperação organizacional. Não obstante os factores que possam interferir com a qualidade das equipas, a partilha na conquista de objectivos que se devem constituir como comuns marca o percurso para o êxito funcional. Em reconhecimento da grande diversidade de equipas que podem existir, opta-se pela apresentação da definição de Lorenzi-Cioldi (1988 citado por Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994), que caracteriza duas formas de equipa distintas, inclusivas da grande variedade de equipas que se podem encontrar em contexto organizacional. Com esta escolha pretende-se que os itens criados no instrumento psicométrico em desenvolvimento sejam inclusivos da caracterização apresentada sobre o conceito das equipas de trabalho na cooperação organizacional.

2.5. Da Identidade organizacional à identificação universal

Uma vez que o presente estudo tem como palco a organização, deverá também referir-se a existência, além da identidade pessoal e da identidade social, da designada identidade organizacional. A identidade organizacional traduz-se no movimento de integração de atributos da organização na identidade pessoal e social do colaborador, compreendendo diversas dimensões correspondentes aos múltiplos papéis e contextos de actuação e observação por parte do indivíduo (Ashforth, Harrison & Corley, 2008). Realiza-se enquanto processo de comparações, reflectidas ou espontâneas, inter-organizacionais e intra-organizacionais, que traçam uma determinada imagem, auto-conceito e caracterização da organização e se reflecte não só nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, como se transmite para clientes, fornecedores e sociedade geral em contacto com a organização (Hatch & Schultz, 2002). Consequentemente, refere-se ao sentimento de integração dos colaboradores na formação, correcção, manutenção e reforço do seu exercício profissional (Alvesson & Willmott, 2002 citado por Sveningsson & Alvesson, 2003).

Ao criar um clima de escuta, diálogo e intervenção é possível divulgar a dinâmica identitária da organização entre todos os seus agentes, como fornecedores, clientes, público em geral, colaboradores e respectivas equipas e assim evitar disfunções na organização, promovendo a sua eficácia e capacidade de sobrevivência. Um dos aspectos importantes sobre os processos identitários inclui a noção de que os colaboradores desenvolvem a sua identidade pessoal, social e organizacional de três formas: em função do que percebem sobre si próprios, da realidade envolvente e do que os outros dizem e manifestam acerca de si. As diferentes identidades interligam-se invariavelmente, pelo que é essencial que cada organização apoie processos que alimentem o fenómeno identitário e a imagem organizacional, de modo a que se reflecta para os seus colaboradores e consequentemente, para o meio e contexto social envolvente (Hatch & Schultz, 2002).

Através desta elaboração identitária pessoal, em articulação com o desenvolvimento de uma identidade social com o(s) seu(s) grupo(s) mais próximos e com a sociedade em geral, torna-se possível o indivíduo viver e integrar uma identidade social mais vasta, passível de contribuir para uma sociedade civil activa, positiva e de qualidade (Fukuyama, 1995). Um clima organizacional com estas características constitui-se como a receita ideal para que haja uma cooperação organizacional efectiva, na qual o colaborador interioriza os valores e missão de cuidar do bem-estar social, sentindo-se satisfeito por dar o seu contributo pessoal através do trabalho que presta à sociedade com o exercício profissional na organização de pertença (Drucker, 1986).

Como concluiu Dos Santos (2000) a cooperação é enriquecida com a existência do que o autor designa uma “identidade supra-ordenada” (p.343). Esta caracteriza-se pelo sentimento de pertença do indivíduo à espécie humana e à existência no universo, colocando “(...) o indivíduo numa cadeia de interrelações e interdependências que dão um significado universal à sua acção nos contextos mais localizados de cooperação” (p.343). Foi com base nesta leitura que se optou por incluir na estrutura do QCO esta noção de cooperação com a sociedade em termos macrossociais, envolvido por um processo de identificação universal, íntimo do conceito de cidadania (Purvis & Hunt, 1999). A identidade nas suas diferentes manifestações integra a necessidade do indivíduo estender o conceito de cooperação até à sociedade mais vasta, sentindo que o seu exercício profissional em determinada organização contribui para o trabalho conjunto conseguido pela sociedade como um todo.

Em suma, a cooperação é um processo tão antigo quanto as primeiras interacções entre a espécie humana. Assume-se assim como um construto multidimensional, tão complexo quanto podem ser as relações interpessoais. Ainda que o presente estudo se dedique em particular à cooperação organizacional, mantém-se a impossibilidade de focar todos os seus potenciais elementos constituintes. Assim, procurou-se respeitar esta

multidimensionalidade trabalhando-se com 7 conceitos a serem analisados no seu valor particular para a cooperação organizacional. São estes a Cooperação por regras, a cooperação por princípios, a orientação cooperativa em geral, a cooperação estrutural, a cooperação singularizante, a cooperação colectivizante e a identificação universal.

A **orientação cooperativa em geral** é representativa da cooperação enquanto construto primordial neste trabalho. A interdependência surge como uma condição para que se verifiquem comportamentos cooperativos, sendo que as suas diferentes expressões têm impacto sobre estes, funcionando como um pano de fundo, cuja presença se pretende que seja discreta, mas harmoniosa, e a sua ausência terá repercussões imediatas sobre a cooperação. Por isso, se consideraram como potenciais dimensões a surgir no QCO a **cooperação estrutural**, representativa da interdependência enquanto característica inseparável da cooperação organizacional.

Uma vez que está a estudar-se um contexto particular, o organizacional, e referimos acima a importância das regras, normas e princípios organizacionais para o funcionamento deste meio específico e para as interacções e comportamentos entre colaboradores, decidiu-se por incluir também estes elementos essenciais à cooperação organizacional sob a forma dos conceitos **cooperação por regras** e **cooperação por princípios**. A separação entre regras, de natureza prescritiva e os princípios gerais surgiu da consulta bibliográfica que sensibilizou para o contraste que se verifica entre organizações mais tradicionais e antigas, que valorizam a estrutura fortemente regulamentada e organizações modernas que vêm na valorização da autonomia e da responsabilização dos seus colaboradores a chave para a sobrevivência (Durkheim, 1957/2003; Argyle, 1991; Fukuyama, 1995; Young, 2003; Tjosvold & Yu, 2007; Dos Santos, 2009). Tendo-se considerado que, quando expressas de modo saudável e equilibrado, ambas podem caracterizar comportamentos cooperativos, será uma mais valia a sua presença num questionário sobre cooperação organizacional.

Não menos importante são os actores que agem mediante uma tendência cooperativa. A cooperação e os conceitos anteriormente referidos só

fazem sentido se considerarmos os colaboradores na sua componente individual e colectiva. A identidade surge assim associada a conceitos basilares neste estudo e na elaboração de itens, sendo eles a **cooperação singularizante**, a **cooperação colectivizante** e a **identificação universal**. Na equipa cooperativa funcionam, em simultâneo, forças colectivizantes, referentes à sua identidade social, à homogeneidade dos seus elementos, focados nos mesmos objectivos, funcionando como endogrupo, e forças individualistas, associadas à identidade pessoal do colaborador e ao contributo singularizante que este pode dar à equipa à organização pelos seus atributos, conhecimentos e competências únicos.

Estes conceitos podem articular-se de diferentes formas, tendo diferente peso sobre a equipa, podendo variar no tempo e contexto, tal como foi descrito através da Teoria da Auto-Categorização (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Ainda mediante a TAC e o Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais (Deschamps & Devos, 1998) procurou-se aprofundar a compreensão acerca de como identidade pessoal e social se diferenciam e relacionam, isto é, se são antagónicas e mutuamente exclusivas ou se coexistem e se relacionam. Optou-se por apresentar no estudo teórico os designados grupos colecção e grupos agregado, descritos por Lorenzi-Cioldi (1988 citado por Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994), como forma de ilustrar como estes se podem organizar de modo distinto e originar diferentes formas de equipas cooperativas.

Por fim, é contemplada a identidade enquanto identificação com grupos mais abrangentes, sob a forma de identificação universal. Identidade pessoal, identidade social e a identidade organizacional articulam-se orientando-se para o nível relacional macrossocial. O indivíduo estabelece um compromisso de cuidar e prestar um serviço à sua comunidade, à sociedade em sentido lato. Constitui-se uma “identidade supra-ordenada” (Santos, 2000, p.343) que reflecte o sentimento de pertença do indivíduo na sua espécie e na sua posição enquanto ser integrado no universo, e por isso, responsável por um papel social e positivo. Assim, a identificação universal constitui-se uma mais valia para o acto cooperativo, pois entusiasma ao seu exercício. O indivíduo sente

que através da sua integração na organização está a realizar um trabalho de cooperação para com a restante sociedade, desempenhando um papel importante para a Existência.

No final da leitura do estudo teórico sobressai a conclusão de que os diferentes conceitos agem interdependentemente para a existência e natureza da cooperação organizacional, ou seja, a forma como cada um existe tem impacto na forma como os outros se manifestam e vice-versa. A interdependência é essencial à cooperação organizacional, independentemente das suas diferentes manifestações, sendo que a natureza das regras, normas e princípios organizacionais, em conjunto com a articulação identitária pessoal, social e universal ditam o processo cooperativo, podendo fazer a diferença entre estarmos perante uma equipa de trabalho com tendência cooperativa, competitiva ou individualista.

Capítulo 3

Método

3.1. Desenvolvimento do Questionário de Cooperação Organizacional

O QCO delineou-se com base na experiência dos seus autores e na consulta bibliográfica que se acreditou ser significativa para o estudo da cooperação e respectiva construção do instrumento psicométrico. A elaboração do QCO iniciou-se com um trabalho de definição das dimensões expectáveis e a criação dos respectivos itens por parte dos seus autores. Estes foram elaborados tendo em perspectiva a sua relação com os conceitos considerados mais relevantes para a orientação da temática de cooperação organizacional em equipas de trabalho.

Embora inicialmente tenham sido consideradas 8 dimensões e respectivos itens, na realidade a construção do instrumento psicométrico avançou com base apenas em 7 destas dimensões, excluindo-se desde o seu começo a dimensão Cooperação por representação prototípica. Optou-se por não se considerar este conceito, avaliando-o como tendo uma definição e posicionamento difusos e ambíguos relativamente aos outros conceitos.

A experiência dos respectivos autores do QCO suportada pelo estudo teórico efectuado, permitiu apurar 7 dimensões que se espera terem representação nos resultados obtidos com a amostra de funcionários camarários caracterizada de seguida. Tal como foi exposto no estudo teórico, a compreensão e representação da cooperação organizacional no QCO operacionalizou-se com a elaboração de itens testemunhos dos seguintes conceitos: **cooperação por regras, cooperação por princípios, orientação cooperativa em geral, cooperação estrutural, cooperação singularizante, cooperação colectivizante e identificação universal.**

Estas dimensões permitiram operacionalizar o construto de cooperação organizacional e conseqüentemente a formulação de um conjunto inicial de

itens. No entanto, a primeira versão do QCO não incluiu os itens de todas as dimensões definidas, tendo sido excluídos alguns itens considerados redundantes ou desadequados à estrutura pretendida nesta primeira fase, bem como os itens referentes à “cooperação por representação prototípica”.

Como forma de medida foi utilizada no QCO uma escala de Likert de cinco posições (DeVellis, 1991). Em cada item, o participante deveria escolher uma das alternativas conforme a considerasse mais adequada à sua percepção pessoal: 1) Quase nunca se aplica; 2) Aplica-se pouco; 3) Aplica-se moderadamente; 4) Aplica-se muito e 5) Aplica-se quase totalmente.

Uma vez elaborada esta primeira versão, realizaram-se dois exercícios de aperfeiçoamento do instrumento. Em primeiro lugar avançou-se com a sujeição do questionário ao escrutínio de profissionais pertencentes à área de Psicologia do Trabalho. Seguiu-se depois a realização, por parte da autora da presente tese, de uma reflexão falada sobre os itens e o questionário no global com um grupo de conveniência com 8 pessoas, semelhante em termos de idade e escolaridade aos funcionários camarários.

Neste exercício de reflexão falada com os 8 participantes, observou-se e anotou-se um conjunto de aspectos utilizados posteriormente no aperfeiçoamento do questionário. Foram estes: possíveis dificuldades dos participantes na interpretação dos itens e do que se pretendia com as instruções do questionário; a compreensão dos participantes no sentido da definição dos respectivos conceitos ou se apresentavam uma compreensão distinta destes; a identificação de itens ambíguos (em termos de validade facial e de conteúdo) ou com erros de construção; a observação das reacções dos respondentes aos itens e ao questionário no global, nomeadamente, a comunicação de agradabilidade ou confusão e a avaliação da adequação das instruções e tempo de realização (Almeida & Freire, 2003). Recolheram-se sugestões de melhoria nestes diferentes aspectos, além de formulações alternativas realizadas pelo grupo para facilitar a interpretação dos itens.

Após a reflexão falada com os 8 elementos, os autores passaram à fase seguinte com a correcção e adequação dos itens e do questionário considerando as observações e sugestões feitas pelo grupo. Como forma de

clarificar o produto final desta etapa apresentam-se as dimensões e itens contidos e analisados no QCO:

- A dimensão 1 - **Cooperação por regras:** Quanto na organização se pormenorizam regulamentarmente os procedimentos de trabalho, os comportamentos e a cooperação com o objectivo de reduzir as probabilidades de erros. O conhecimento relevante corresponde ao conhecimento prescritivo. As regras possuem um papel regulatório, traduzem-se num controlo formal, no qual predomina uma autoridade externa que baseia o seu exercício de poder nestas mesmas regras. São defendidas como estruturadoras da ética profissional e estão na sua maioria documentadas.

Esta dimensão é representada pelos itens:

8. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque tudo está regulamentado

11. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas

16. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo

19. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer

23. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer

25. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho

- A dimensão 2 - **Cooperação por princípios:** Quanto na organização se clarificam os princípios gerais que justificam e orientam o trabalho concreto de cada um. O conhecimento relevante parece ser o conhecimento explicativo, descritivo e compreensivo. Com a sua prática procura-se equilibrar a necessidade de estruturação com a autonomia, confiança e liberdade inerentes a uma cooperação e prática profissional criativa e adaptativa.

Esta dimensão é representada pelos itens:

3. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho concretizando a missão da Câmara (no dia-a-dia)
6. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho
18. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores
20. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara

- A dimensão 3 - **Orientação cooperativa em geral:** Quanto se pratica a cooperação entre os seus membros com o intuito de desenvolver conjuntos de acções partilhadas dirigidas para benefícios mútuos. O exercício cooperativo advém da articulação entre impulsos individualistas, com origem inata, e valores de partilha e entreaajuda, aprendidos culturalmente.

Esta dimensão é representada pelo item:

9. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque existe uma cultura de cooperação entre todos

- A dimensão 4 - **Cooperação estrutural:** Quanto se valoriza e encoraja a percepção dos interesses individuais como sendo interdependentes dos objectivos dos restantes membros. Os indivíduos percebem que o alcance dos seus objectivos depende dos outros elementos alcançarem também os seus próprios objectivos. A presença de interdependência é tida sempre como necessária em alguma proporção para que se verifique cooperação, potenciando uma melhor comunicação, entreaajuda e partilha de informação.

Esta dimensão é representada pelos itens:

2. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também

26. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas

- A dimensão 5 - **Cooperação singularizante**: Quanto na organização se valoriza e encoraja a diferenciação interindividual como enriquecimento da cooperação. Este conceito traduz o quanto a organização acolhe a singularidade contributiva de cada um considerando isso um enriquecimento do todo. As equipas colecção tipificam um elevado valor nesta dimensão. O sentimento do *nós* é aprofundado com o desenvolvimento do sentimento de *eu*. Cada um terá o seu contributo a dar.

Esta dimensão é representada pelos itens:

1. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo
5. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema
10. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho procurando alcançar os objectivos de cada um
15. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação
21. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sendo reconhecido o contributo único de cada um
24. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho salvaguardando os interesses individuais de cada um
27. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que quantos mais contributos únicos dermos, mais importantes seremos para a Câmara
30. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um

- A dimensão 6 - **Cooperação colectivizante:** Quanto na organização se valoriza e encoraja a uniformidade, semelhança e equivalência entre os membros. Esta dimensão vai ao encontro da conceptualização da abordagem da identidade social. As equipas agregado terão valores elevados nesta dimensão. Esta dimensão encontra-se próxima do pensamento grupal. A cooperação ocorre porque as pessoas se identificam com a organização. O sentimento de *nós* que está na base da cooperação obriga a um esbatimento do sentimento do *eu*.

Esta dimensão é representada pelos itens:

12. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas
13. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros
14. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sacrificando-se cada um pelo colectivo
22. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que não há pessoas insubstituíveis
28. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho somente quando estamos de acordo
31. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque é “mal visto” quem procura destacar-se

- A dimensão 7 - **Identificação universal:** Quanto na organização se valoriza, se estimula e se ancora a cooperação na compreensão e na integração do que cada um faz num todo social mais amplo. O colaborador interioriza os valores de cuidar do bem-estar social, sentindo-se satisfeito por dar o seu contributo pessoal através do trabalho que presta à sociedade com o exercício profissional na organização à qual pertence. Há o culminar desta posição com o sentimento de integração numa rede relacional complexa entre si a sua espécie e o seu papel no universo.

Esta dimensão é representada pelos itens:

- 4. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão
- 7. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade
- 17. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque sabemos que o serviço que a Câmara presta à sociedade é importante
- 29. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade

Posteriormente, avançou-se para o processo de aleatorização dos itens, obtendo a versão final constituída por 31 itens, distribuídos por 7 dimensões, a apresentar à amostra considerada de funcionários das Câmaras Municipais de Portugal Continental (Anexo A).

3.2. Procedimentos

O presente estudo integrou-se numa investigação mais ampla realizada por uma equipa, da qual faz parte a autora da presente tese, com elementos da Universidade de Coimbra e da Universidade de Évora, no âmbito do tema “Cooperação e gestão do conhecimento”.

Foram aplicados dois questionários a 1349 funcionários dos departamentos de Atendimento e Urbanismo num total de 81 Câmaras Municipais a nível de Portugal Continental. Todos os profissionais responderam ao Questionário de Gestão do Conhecimento – GC (Cardoso, 2003) e o Questionário de Cooperação Organizacional – QCO (Dos Santos & Cardoso, 2009), consistindo a parte final dos questionários na recolha de informação biográfica sobre os respondentes relativos ao tempo de trabalho na Câmara Municipal, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações académicas.

A aplicação ocorreu entre os meses de Maio de 2008 e Junho de 2009. O contacto feito às Câmaras Municipais foi realizado através de uma carta de

ofício formal a solicitar a participação no estudo onde constava o nome do projecto, o que pretendia e quem faria parte do estudo. Na ausência de resposta por parte destas, efectuaram-se contactos directos por telefone aos Gabinetes de Apoio ao Presidente, aos Recursos Humanos ou directamente aos responsáveis pelos respectivos departamentos (Atendimento, Urbanismo) a solicitar a participação. Posteriormente, com a resposta positiva por parte das Câmaras Municipais alguns elementos da equipa de investigação deslocaram-se até às instalações das distintas Câmaras Municipais em data e hora combinada com um responsável pelos departamentos que acompanhavam todo o processo de aplicação.

Os questionários foram aplicados de duas formas distintas, conforme acordado com os responsáveis que nos receberam 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 tratar-se de um estudo realizado pela Universidade de Coimbra, relativo à forma como se processa a cooperação e a gestão do conhecimento entre os funcionários das Câmaras Municipais de Portugal Continental. De seguida, solicitou-se a sua participação voluntária, indicando 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 tenham recorrido aos serviços da Câmara Municipal, tendo sido interpelados no município pela equipa de investigação.

A presente tese focou-se nos estudos de validação do Questionário de Cooperação Organizacional – QCO. Tendo em consideração os objectivos delineados inicialmente e o tipo de estudo que se pretende desenvolver, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados obtidos através de

metodologias de análise quantitativa, com a utilização do *software* de SPSS, descritas detalhadamente no capítulo dos resultados.

3.3. Cuidados éticos e deontológicos

Dado que pretendemos analisar um fenómeno de carácter social e interrelacional como a cooperação no contexto organizacional, é necessário atender à importância dos cuidados éticos e deontológicos, que deverão sempre ter uma posição prioritária na realização de qualquer estudo científico.

De facto, “fazer investigação acarreta poder, e conseqüentemente, responsabilidade” (Dos Santos, 2005a, p.41). Como tal, há um conjunto de aspectos gerais e específicos que foram sempre tidos em conta ao longo de todo o processo de investigação realizado no presente trabalho. Foram sempre respeitados os códigos reguladores do comportamento de cidadania e da humanidade em geral, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Constituição, o Código Civil, bem como o Código Deontológico dos Psicólogos do Sindicato Nacional dos Profissionais de Psicologia e da Sociedade Portuguesa de Psicologia (1978 citado por Dos Santos, 2005a).

Em termos de princípios específicos, garantiu-se que todos participantes foram informados, anteriormente à sua participação, do assunto da investigação, do tempo que teriam de despende para responder ao questionário, qual a natureza da actividade a concretizar, obtendo deste o início o seu consentimento informado, para a participação no estudo.

Também lhes foi explicitada a garantia de anonimato dos seus dados em todo o processo, revelando quais seriam as únicas entidades a ter acesso aos dados, e o que seria feito destes após a conclusão da investigação (Almeida e Freire, 2003; Dos Santos, 2005a). Foram ainda informados previamente em que condições poderiam ser divulgados os seus dados, criando igualmente condições de devolução ou acesso aos resultados da investigação (Dos Santos, 2005a).

3.4. Participantes

A amostra foi seleccionada aleatoriamente através do sistema *SPSS*, com base na amostra inicial constituída por 1349 funcionários, dos departamentos de Atendimento e Urbanismo, de 81 Câmaras Municipais de Portugal Continental. Face às questões de investigação inventariadas, para o presente estudo foi acordado com a equipa de investigação a utilização de 300 questionários respondidos para o estudo das qualidades psicométricas do QCO. Pelo que esta amostra final de 300 participantes é referente a 70 Câmaras Municipais do território nacional continental.

A opção pelo recurso à constituição de uma amostra aleatória de 300 participantes baseia-se na sustentação teórica obtida pela leitura de DeVellis (1991) e Netemeyer, Bearden e Sharma (2003). Os autores consideram este número como válido em estudos de validação de instrumentos psicométricos, nomeadamente quando se tratem de construtos 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.

À semelhança do que foi referido anteriormente, recorreu-se ao sistema *SPSS* para se proceder à aleatorização da amostra de forma a obter um $N = 300$.

O estudo descritivo (Anexo B) identificou que 32% dos sujeitos pertenciam ao departamento de Atendimento e 68% ao departamento de Urbanismo (Tabela 1). Do total de respondentes, 43,7% desempenhava funções administrativas, 30,7% funções de técnico superior, e 15,3% técnico profissional, distribuindo-se a amostra restante pelas outras funções enunciadas na Tabela 2.

Tabela 1

Distribuição da Amostra por Departamento

Departamento	N	%
Atendimento	96	32
Urbanismo	204	68
Total	300	100

Tabela 2

Distribuição da Amostra por Funções

Função	N	%
Administrativo	131	43,7
Assessor	1	0,3
Cargo direcção ou chefia	23	7,7
Operário	1	0,3
Operário qualificado	1	0,3
Técnico profissional	46	15,3
Técnico superior	92	30,7
Não respondeu	5	1,7
Total	300	100

No que respeita à caracterização da amostra, esta é constituída por 178 (59,3%) participantes do sexo feminino e 117 (39%) do sexo masculino, havendo 5 (1,7%) sujeitos que não indicaram esta informação (Tabela 3).

Tabela 3

Distribuição da Amostra por Sexo

Sexo	N	%
Feminino	178	59,3
Masculino	117	39
Não respondeu	5	1,7
Total	300	100

Do total da amostra, 158 respondentes têm idades compreendidas entre os 35 e 49 anos (52,7%) e 101 entre os 25 e os 34 anos (33,7%) (Tabela 4).

Tabela 4

Distribuição da Amostra por Idade

Idade	N	%
≥ 18 - ≤ 24	2	7
≥ 25 - ≤ 34	101	33,7
≥ 35 - ≤ 49	158	52,7
≥ 50 - ≤ 64	33	11
≥ 65	1	0,3
Não respondeu	5	1,7
Total	300	100

Cerca de metade dos participantes (50,3%) têm uma escolaridade entre o 10º e 12º ano de escolaridade e 35,3% tem licenciatura (Tabela 5).

Tabela 5

Distribuição da Amostra por Habilitações

Habilitações	N	%
1ª - 4ª classes	1	0,3
5º e 6º Anos	2	0,7
7º - 9º Anos	19	6,3
10º - 12º Anos	151	50,3
Bacharelato	9	3
Licenciatura	106	35,3
Mestrado	8	2,7
Não respondeu	3	1
Total	300	100

Por fim, 54,7% dos participantes está a trabalhar na Câmara há mais de 10 anos, 26% entre 5 e 10 anos, 15,3% entre 1 e 5 anos e 3,7% há menos de um ano (Tabela 6).

Tabela 6

Distribuição da Amostra por Tempo de Trabalho na Câmara

Tempo de trabalho	N	%
< 1 Ano	11	3,7
≥ 1 - < 5 Anos	46	15,3
≥ 5 - < 10 Anos	78	26
≥ 10 Anos	164	54,7
Não respondeu	1	0,3
Total	300	100

De seguida, serão apresentados os resultados obtidos com o tratamento estatístico realizado.

Capítulo 4

Resultados

Com o objectivo de estudar as qualidades psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional – QCO, integrado na temática de cooperação organizacional, procedeu-se à sua análise quantitativa, de forma a obter um primeiro estudo sobre as qualidades psicométricas deste questionário em desenvolvimento e assim obter uma versão consistente e coerente deste. Os dados obtidos foram introduzidos numa base de dados tendo os procedimentos estatísticos sido efectuados através da aplicação informática *Statistical Package for Social Sciences*, versão 16 para o Windows.

Para se proceder à identificação das dimensões medidas pelo QCO recorreu-se a procedimentos de Análise Factorial Exploratória (AFE), pelo método de extracção *Maximum Likelihood*. A AFE, considerada um método adequado para avaliar a dimensionalidade dos construtos no desenvolvimento de instrumentos de medida, foi utilizada com dois objectivos principais: a) identificar as potenciais dimensões inerentes ao QCO (Dos Santos & Cardoso, 2009) e b) reduzir a quantidade de itens e de informação, com o intuito de maximizar a variância explicada, fidelidade e variância do questionário (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003). De forma a proceder-se à rotação das dimensões identificadas foi utilizado o método *Varimax with Kaiser Normalization*. Relativamente à análise de consistência interna recorreu-se ao *Alpha de Cronbach*.

Em todas as Análises Factoriais realizadas, considerou-se o seguinte conjunto de critérios de eliminação de itens: teste de *scree plot*, saturação do item no factor superior a 0,40, total de variância explicada superior a 45% e possibilidade de interpretar a estrutura obtida com uma sustentação teórica sólida. A par do recurso à metodologia quantitativa houve igualmente o cuidado constante em integrar os seus resultados com uma compreensão teórica, sustentada pela consulta bibliográfica prévia e continuada ao longo do

desenvolvimento do instrumento, bem como com os objectivos delineados para a elaboração do QCO (Almeida & Freire, 2003).

De seguida serão descritos os momentos relevantes do estudo estatístico do QCO.

4.1. Estudo da normalidade (Anexo C)

A análise iniciou-se com o estudo da normalidade e homogeneidade através do coeficiente de *Kurtosis* e do *KMO* e teste de Bartlett. Verificou-se que todos os itens apresentaram bons índices de normalidade, situando-se dentro do intervalo $]-1,96+1,96[$, de *Kurtosis*. Da mesma forma os valores de *KMO* e teste de Bartlett encontram-se dentro dos parâmetros de homogeneidade, com um valor considerado excelente de 0,922 (Maroco, 2007), pelo que se pôde avançar para a Análise Factorial Exploratória.

4.2. Análise descritiva dos itens da escala do QCO (Anexo D)

O estudo estatístico iniciou-se com a análise descritiva dos 31 itens constituintes do instrumento psicométrico em desenvolvimento, que indicou uma distribuição razoável pelas opções de resposta possíveis. Verificou-se que apenas o item 15, “Porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação” apresentou numa só opção de resposta (“Aplica-se moderadamente”) uma percentagem de 50% das respostas. Optou-se pela não eliminação do item, primeiro com base na premissa de que seria positivo no início do tratamento estatístico ter uma postura mais conservadora, de forma a não perder informação importante, segundo este foi um item pacífico aquando da reflexão falada, com boa validade facial, de conteúdo e capacidade discriminativa.

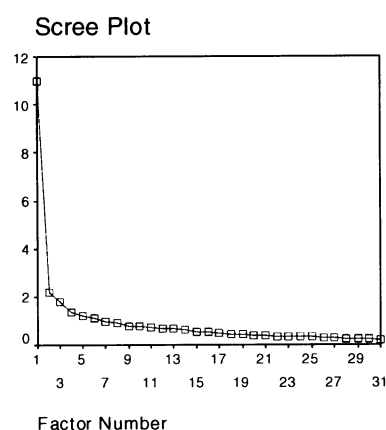
No tratamento estatístico que se seguiu, comprovou-se que o item 15 era significativo na interpretação dos resultados e explicação da respectiva dimensão onde ficou incluído.

4.3. Procedimentos da Análise Factorial Exploratória (AFE)

4.3.1. Análise Factorial livre (sem forçar factores) (Anexo E)

Procedeu-se a uma primeira Análise Factorial sem forçar factores que identificou uma estrutura de 6 dimensões com uma variância explicada de **50,075%** e o seguinte *scree plot*:

Figura 1 – *Scree plot da Análise Factorial livre*



A rotação factorial permitiu assinalar alguns itens que se evidenciaram problemáticos, com tendência a apresentar saturações elevadas em mais do que um factor (nomeadamente, os itens 1, 6, 9, 10, 21, 22, 24, 28 e 31).

Ainda com base nos dados obtidos com a rotação factorial observou-se que o 5º e 6º factores não retinham itens significativamente, sendo o 4º factor esse limite de significação. O factor 4 continha 3 itens com valores razoáveis e interpretabilidade aceitável, os itens 30 (0,622), 27 (0,477) e 21 (0,452).

A par desta análise havia também bons valores de variância acumulada explicada pelos 4 factores principais, com 44,509%. Com base nesta informação, nos valores obtidos com os *eigenvalues* e com o *scree plot* e a premissa conservadora adoptada com o intuito de não perder informação relevante, optou-se por forçar a Análise Factorial a 4 factores.

4.3.2. Análise Factorial forçada a 4 factores (Anexo F)

Com a Análise Factorial forçada a 4 factores a variância explicada sofreu uma redução para **45,971%**. Com base na solução factorial verificou-se que os itens 24 (0,356), 22 (0,249), 28 (0,330) e 31 (0,038) eram itens problemáticos, pois apresentavam valores próximos ou inferiores a 0,30 na AFE.

Para além destes, também os itens 6 e 10 se revelaram problemáticos, ao apresentarem valores de saturação muito baixos ou indicarem valores de saturação muito aproximados em dois ou mais factores. Com base nestes dados, procedeu-se a uma análise factorial sem os referidos itens.

4.3.3. Análise Factorial forçada a 4 factores (sem os itens 6, 10, 22, 24, 28, 31) (Anexo G)

Com base nesta análise verificou-se uma melhoria significativa na variância explicada passando a ser de **51.475%**, assim como os valores de saturação dos itens mantidos se apresentaram definidos com maior clareza.

Contudo, constatou-se que os itens 1 e 2 estavam claramente descontextualizados. O item 1 apresentava como valor mais elevado 0,393 e o item 2 saturava nas dimensões 3 e 4 com valores de 0,508 e 0,427, respectivamente. Assim, decidimos fazer uma nova análise sem estes itens.

4.3.4. Análise Factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31) (Anexo H)

A Análise Factorial a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31), permitiu a subida ligeira da variância explicada para **51,939%**. Os factores apresentam-se claramente distinguíveis, permitindo avançar com uma primeira designação para as 4 dimensões existentes: dimensão 1 - Cooperação por regras, com um *Alpha de Cronbach* de 0,884; dimensão 2 - Articulação com a sociedade (Identificação Universal), 0,851; dimensão 3 - Articulação entre o

indivíduo e a equipa de trabalho, com Alpha de Cronbach igual a 0,838, e, dimensão 4 - Cooperação singularizante, com 0,722.

Contudo, os itens 12 e 26 apresentaram algumas reservas ao dispersarem o seu peso pelos 4 factores considerados. A análise do impacto que a sua retirada teria para a compreensão e interpretabilidade da prova, com duas das quatro dimensões a possuírem cada uma apenas 3 itens, a par da pouca significância dos resultados de consistência interna como mais vantajosos quando comparados com o estudo da consistência interna sem a retirada destes itens, deram suporte à tomada de decisão pela sua não eliminação. Em seguida serão apresentadas as estruturas alcançadas no caso da eliminação do item 12 ou do item 26.

4.3.5. Análise Factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31 e 26) (Anexo I)

A opção de eliminar o item 26 demonstrou não ter pertinência efectiva. Com uma variância explicada de **52,195%**, o aumento não é significativo, embora tenha havido uma maior clarificação na saturação dos itens. No entanto, posteriormente com a Análise Factorial forçada a 3 factores tornou-se possível manter este item com relevância teórica em conjunto com outros itens representativos da mesma dimensão.

4.3.6. Análise Factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31 e 12) (Anexo J)

A retirada do item 12 obrigaria a uma eliminação do item 26, assim como do item 13 e, eventualmente, do item 9. Confirmou-se igualmente com a análise do *Alpha de Cronbach* que o item 12 é um importante contributo para um valor de alpha mais elevado do factor.

4.3.7. Análise Factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31, 12 e 26) (Anexo L)

Com a eliminação dos itens 12 e 26, a variância explicada passou a ser de **52,219%**. Nesta sequência de eliminação, os itens 9 e 23 apresentam algumas reservas, pelo que seria necessária a sua eliminação. Realizou-se a respectiva Análise Factorial sem estes itens, descrita no próximo ponto.

4.3.8. Análise Factorial forçada a 4 factores (sem item 1, 2, 6,10, 12, 22, 24, 26, 28, 31, 9 e 23) (Anexos M)

Com esta estrutura a variância explicada subiu para **53.005%** apresentando-se as dimensões distintas e valores de saturação adequados em qualquer das dimensões. Apenas o item 20 levantou algumas dúvidas por apresentar uma saturação próxima em diferentes dimensões pelo que se optou por realizar nova Análise Factorial com eliminação dos itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 22, 23, 24, 26, 28, 31 e sem o item 20, observando-se uma variância explicada de **52,607%** (Anexo N). No entanto, considerou-se que esta percentagem de variância não compensaria a eliminação do item 20.

Neste panorama a Análise Factorial forçada a 4 factores sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28 e 31 demonstrou ser a mais adequada (Anexo H).

Houve dois aspectos que tiveram peso significativo nesta primeira decisão. Em primeiro lugar, não se considerou relevante o aumento de variância explicada tendo em conta a extinção de itens como o 12, o 20 ou 26. Em segundo lugar, verificou-se através do *Alpha de Cronbach* que os itens mantidos são importantes para a manutenção de uma fidelidade elevada das 4 dimensões. Ao manterem-se os itens 8, 11, 16, 18, 19, 20, 23 e 25 na dimensão 1, obteve-se um *Alpha de Cronbach* de 0,884, a dimensão 2, 0,851 com os itens 3, 4, 5, 7, 17 e 29, a dimensão 3, 0,838 com os itens 9, 12, 13, 14, 15 e 26 e a dimensão 4, com um *Alpha de Cronbach* menor de 0,722 com os itens 21, 27 e 30 (Anexo H).

Esta fragilidade da dimensão 4, composta por apenas 3 itens e com um *Alpha de Cronbach* significativamente inferior ao das restantes dimensões, em conjunto com a proximidade de saturação em mais do que uma dimensão pelos itens 12 e 26, levou a que se explorasse a possibilidade de haver uma maior coesão e coerência possíveis, pelo que se tentou uma Análise Factorial forçada a 3 factores (com todos os itens).

4.3.9. Análise Factorial forçada a 3 factores (com todos os itens) (Anexo O)

À semelhança do estudo estatístico realizado anteriormente, a Análise Factorial foi realizada através do método *Maximum Likelihood* e com *Rotação Varimax*.

Esta estrutura apresentou uma variância explicada de **43,246%**. Como se pode observar, as comunalidades apontaram de imediato para a eliminação dos itens 13, 22, 24, 28, 30 e 31. Verificou-se igualmente a saturação dos itens em cada uma das três dimensões consideradas. Assim, por valores de saturação elevados em mais do que uma dimensão ou por valores de saturação muito baixos em todas as dimensões, procedeu-se à eliminação dos itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, 28 e 31.

4.3.10. Análise factorial forçada a 3 factores (sem itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, 28, 31) (Anexo P)

A solução factorial sem os referidos itens passa a ter uma explicação de variância de **49,256%**. A estrutura resultante apresenta uma saturação factorial “limpa”, isto é, todos os factores apresentam valores claros de saturação, não havendo itens que saturem em mais do que um factor.

O estudo do contributo de cada item mantido para a consistência interna de cada dimensão permitiu concluir que houve um ligeiro aumento nos valores, com a dimensão 1 (itens 8, 11, 16, 18, 19, 20, 23 e 25) a indicar um *Alpha de*

Cronbach de 0,884, a dimensão 2 (1, 2, 12, 14, 15, 21, 26, 27, 30) 0,864, e a dimensão 3 (4, 5, 17 e 29) 0,787.

Nesta fase reformulou-se a designação das dimensões da seguinte forma:

Dimensão 1 – Cooperação configurada por regulamentações formais

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

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

Contudo, observou-se que o item 23 demonstrou valores de saturação muito próximos em duas dimensões (0,537 e 0,389). Tendo este aspecto sido motivo de eliminação do item 20 aquando da Análise Factorial forçada a 4 dimensões optou-se por analisar os resultados mediante eliminação do item 23, apresentados de seguida, constituindo-se essa a estrutura final apresentada neste estudo.

4.3.11. Análise factorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, 23, 24, 28, 31) (Anexo Q)

Procedeu-se, portanto, à eliminação do item 23, que apresentava na Análise Factorial anterior saturação próxima nas dimensões 1 e 3. Como se verá de seguida pelos resultados, a sua retirada permitiu dar à estrutura valores de saturação bastante bem distinguíveis, com impacto num ligeiro aumento da variância total explicada.

Nesta estrutura o item 1 foi o único que apresentou valores próximos, embora do ponto de vista estatístico não sejam considerados problemáticos. As dimensões mantiveram os níveis de consistência interna desejados, com a dimensão 1 a indicar um valor de *alpha* de 0,875, a dimensão 2 com 0,864 e a dimensão 3 com 0,787. É possível observar na Tabela 7 que todos os itens mantidos têm um peso significativo para a manutenção do *Alpha de Cronbach* de cada uma das dimensões.

Tabela 7

Alterações no Alpha de Cronbach das Dimensões se Determinado Item for Eliminado

Itens	Alpha de Cronbach com eliminação do item
Dimensão 1	0,875
19	0,841
25	0,853
18	0,854
11	0,856
16	0,858
20	0,862
8	0,873
Dimensão 2	0,864
2	0,847
12	0,841
15	0,846
21	0,85
26	0,847
14	0,85
27	0,852
30	0,859
1	0,852
Dimensão 3	0,787
4	0,699
17	0,697
29	0,742
5	0,797

Com base nos resultados da Análise Factorial forçada a 3 factores é possível avançar esta como sendo a mais adequada. Nesta Análise Factorial, os itens e dimensões considerados estatisticamente são sugestivos de uma solução bastante satisfatória, interpretável e com coerência conceptual.

Tabela 8

Resultados da Análise Factorial Forçada a 3 Factores (Sem os Itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, 23, 24, 28, 31)

Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3
19	0,815		
25	0,708		
18	0,662		
11	0,662		
16	0,637		
20	0,557		
8	0,505		
2		0,685	
12		0,672	
15		0,606	
21		0,571	
26		0,563	
27		0,553	
14		0,549	
30		0,524	
1		0,494	
4			0,766
17			0,712
29			0,598
5			0,495
Variância Explicada	18,698	18,092	12,574
Variância Acumulada	18,698	36,79	49,364
Alpha de Cronbach	0,875	0,864	0,787

Método de Extracção: Máxima Verosimilhança

Método de Rotação: Varimax com normalização

A Rotação convergiu em 3 interacções

A solução final, constituída por 20 itens, deu conta de explicar **49,364%** de toda a variância dos itens mantidos, sendo que a dimensão 1 explica um

total de 18,698% da variância total, com itens com pesos de saturação que variam entre 0,815 e 0,505, a dimensão 2 com itens cuja saturação está entre 0,685 e 0,494, explicando 18,092% da variância total e a dimensão 3, com itens a revelar pontos de saturação entre os 0,766 e 0,495, traduzindo-se em 12,574% da variância total explicada (Tabela 8).

Por fim, os valores de KMO e teste de Bartlett não tiveram redução significativa, mantendo-se dentro dos parâmetros de homogeneidade, com um valor considerado excelente de 0,918 (Maroco, 2007) (Anexo Q).

Esta solução permaneceu com os itens:

Dimensão 1

8. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque tudo está regulamentado

11. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas

16. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo

18. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores

19. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer

20. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara

25. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho

Dimensão 2:

1. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo

2. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também

12. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas

14. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sacrificando-se cada um pelo colectivo

15. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação

21. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sendo reconhecido o contributo único de cada um

26. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas

27. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que quantos mais contributos únicos dermos, mais importantes seremos para a Câmara

30. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um

Dimensão 3:

4. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão

17. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque sabemos que o serviço que a Câmara presta à sociedade é importante

29. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade

5. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema

Os restantes itens foram eliminados ao longo do processo de precisão do instrumento, realizado mediante o tratamento estatístico. São estes:

3. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho concretizando a missão da Câmara (no dia-a-dia)

6. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho
7. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade
9. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque existe uma cultura de cooperação entre todos
10. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho procurando alcançar os objectivos de cada um
13. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros
22. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que não há pessoas insubstituíveis
23. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer
24. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho salvaguardando os interesses individuais de cada um
28. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho somente quando estamos de acordo
31. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque é “mal visto” quem procura destacar-se

Optou-se assim por apresentar como versão final a estrutura obtida através do tratamento estatístico apresentado neste último capítulo, considerando-se os valores obtidos pela variância total explicada e pela Análise Factorial com níveis de consistência e coerência bastante aceitáveis.

Capítulo 5

Discussão

Com a realização do estudo das qualidades psicométricas do QCO, é possível afirmar que a versão final apresentada no final do tratamento estatístico possui resultados bastante satisfatórios. Este demonstrou ser um instrumento multidimensional, orientado para o contexto organizacional e capaz de medir algumas das dimensões consideradas fundamentais na cooperação organizacional entre colaboradores.

A avaliação das qualidades psicométricas indica que o QCO apresenta valores consistentes de medida de três dimensões claramente distintas entre si, são estas a “Cooperação configurada por regulamentações formais” (Dimensão 1), a “Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si” (Dimensão 2) e a “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares” (Dimensão 3).

Um primeiro aspecto observável nos resultados obtidos e na estrutura global do QCO é a confirmação do que foi referido no enquadramento teórico acerca da importância da cooperação para as organizações de hoje em dia. A sobrevivência da organização e a sua capacidade de resposta às necessidades do seu público estão intimamente ligadas a comportamentos cooperativos, que permitam criar uma ponte segura de serviços e colaboração entre o colaborador e os outros colegas da equipa, bem como estes com o público-alvo e a sociedade em geral (Jaffe, 1995; Strubler & York, 2007; Akan, Allen & White, 2009).

Este é um primeiro estudo das qualidades psicométricas do QCO, tendo-se obtido no final uma estrutura multidimensional interpretável e coerente com o que foi apresentado no estudo teórico. Não obstante os cuidados de interpretação que é sempre aconselhável ter em estudos de natureza quantitativa, os resultados alcançados são interessantes e pertinentes. Convergem em parte com a pesquisa bibliográfica realizada, sem deixar de

revelar informação nova, dando o seu contributo para o conhecimento científico.

De seguida iremos avançar para a discussão de cada uma das três dimensões obtidas em contraste com a pesquisa teórica inicial e que sustentou a elaboração do QCO.

5.1. Dimensão 1 - “Cooperação configurada por regulamentações formais”

Um primeiro aspecto observado com base nos resultados obtidos foi que independentemente da Análise Factorial realizada, os itens desta dimensão evidenciaram-se sempre com clareza e com valores de saturação inequívocos, indicando a identificação clara da dimensão 1 – “Cooperação configurada por regulamentações formais”.

A permanência desta dimensão sustenta a hipótese de que a existência de regras é crucial à estruturação e manutenção do exercício profissional (Opp, 2002). Com a descrição detalhada das tarefas, a organização do trabalho e das relações laborais reduz a probabilidade de erro, aumenta a confiança dos colaboradores e a identificação entre os elementos da equipa de trabalho (Jaffe, 1995; Das e Teng, 2001; Beck & Kieser, 2003; Van Knippenberg & Van Schie, 2000 citado por Gagné & Deci, 2005). Os resultados demonstraram o valor das regras ao convergirem com a noção de Beltrán (1988) de que a cooperação é possível através do estabelecimento da forma como se irá realizar. Embora não tenha sido alvo de estudo a existência de regras formais poderá ter mesmo o potencial de agir positivamente sobre a filosofia e estratégia organizacional.

Em Portugal, as instituições do Estado têm uma longa tradição de organização e gestão em torno de leis e regras prescritivas (Domingues, 2004). À semelhança do que foi descrito no estudo teórico são tipicamente as estruturas com maior poder centralizado que compreendem mais regulamentação. Esta está comumente associada a uma maior coesão, intimidade, frequência de partilha de ideias, consistência e previsibilidade das

tarefas. Exemplos são as Câmaras Municipais, cujos funcionários pertencem a uma estrutura organizacional pública que possui uma tradição de regras restritas e detalhadas, referentes ao exercício da profissão e às leis que são as suas ferramentas de trabalho no atendimento aos utentes (Domingues, 2004). Esta conjuntura poderá assim explicar o destaque da dimensão 1 – “Cooperação configurada por regulamentações formais”.

Associado a estes resultados emergiu um outro aspecto importante com o tratamento estatístico, expectável mediante o estudo teórico realizado. Consistiu este na inclusão numa só dimensão das regras detalhadas e dos princípios gerais, separados no estudo teórico sob a forma de cooperação por regras e cooperação por princípios. Assim, reunidos numa só dimensão encontram-se itens de ambos os conceitos. A cooperação em função da existência de regras com os itens:

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

Havendo uma maior focagem nestas do que no conceito referente cooperação por princípios gerais e orientadores, expressos pelos itens,

- 18. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores
- 20. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara

Estes dados impossibilitaram a concretização da premissa inicialmente lançada, na qual se procurava elaborar um questionário que reflectisse uma estrutura com regulamentação prescritiva e simultaneamente focasse a alternativa de uma estrutura organizacional mais flexível, baseada numa dimensão de princípios gerais. Uma possível explanação para estes resultados poderá consistir na forte tradição regulamentar profissional que caracteriza o contexto dos participantes do estudo apresentado nos capítulos antecedentes. Este poderá ter tido um papel decisivo na interpretação dos itens por parte dos funcionários. Ou seja, este contexto sócio-profissional poderá ter conduzido os participantes do estudo a atribuir um significado distinto daquele sustentado no estudo teórico relativo ao conceito “princípios gerais orientadores”. Este poderá ter sido simplesmente incluído no pacote de regras e normas, pertencente à cooperação por regras, não tendo sido estabelecida uma distinção entre as duas formas de regulamentação.

Não obstante esta tradição regulamentar solidamente enraizada seja difícil de alterar, verificam-se esforços por parte do Estado português em alterar esta estruturação rígida das instituições públicas. Reconhece-se cada vez mais a importância de uma articulação entre regras, princípios gerais, capacidade crítica e confiança entre colaboradores e equipas, assumindo-se a integração destes conceitos na mentalidade e prática dos colaboradores (Domingues, 2004).

Actualmente, não há dúvidas no reconhecimento do valor da existência de normas e princípios gerais para a vantagem estratégica das organizações em contextos voláteis e desafiantes (Tjosvold & Yu, 2007). Refira-se a empresa Semco de Ricardo Semler, apresentada no enquadramento teórico, na qual são valorizados a democracia ou envolvimento dos colaboradores, a partilha de lucros e a informação. Nesta perspectiva a imposição de regras detalhadas e prescritivas são substituídas por um ambiente de confiança, no qual os colaboradores são encorajados a serem pró-activos, autónomos e responsáveis. O excesso de regras é visto como contraproducente e um obstáculo à cooperação organizacional (Dos Santos, 2009).

Por fim, com o objectivo de contornar os constrangimentos inerentes às características de uma determinada amostra, neste caso de funcionários camarários, seria importante a aplicação do QCO em equipas com caracterizações distintas de modo a observar como se organizariam os itens referentes aos dois conceitos iniciais, cooperação por regras e cooperação por princípios. Nomeadamente, com a realização de estudos futuros com a versão inicial do QCO junto de equipas de organizações estruturadas de modo mais conciliado com a integração de princípios gerais no seu funcionamento.

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

A segunda dimensão apresentou uma estrutura que reúne itens que inicialmente foram tratados como pertencentes a três conceitos distintos, identidade pessoal (singularidade contributiva), identidade social e interdependência. Se perspectivarmos os itens apurados mediante os conceitos expectados inicialmente temos relativamente à individualidade (singularidade contributiva), os itens

- 1. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo
- 15. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação
- 21. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sendo reconhecido o contributo único de cada um
- 27. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que quantos mais contributos únicos dermos, mais importantes seremos para a Câmara
- 30. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um

Os Itens sobre a identidade social são,

- 12. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas
- 14. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sacrificando-se cada um pelo colectivo

Relativamente ao conceito de interdependência são incluídos os itens,

- 2. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também
- 26. Nesta Câmara cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas

A interdependência revelou-se um conceito importante para a existência de cooperação. Esta surgiu integrada nesta segunda dimensão, sustentando o que foi enunciado no estudo teórico, ou seja, a interdependência tem de estar sempre presente em alguma medida para que se verifique a tendência cooperativa (Barker, Tjosvold, & Andrews, 1988; Deutsch, 1949, 1973, 1994 citado por Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1999). Sem interdependência de alguma natureza o comportamento cooperativo estaria comprometido por tendências individualistas ou competitivas.

A convergência numa única dimensão destes três conceitos surge como confirmação do que foi explanado inicialmente sobre a interdependência enquanto conceito relacional (Rispen, 2006), definível como “a extensão em que os membros da equipa cooperam e trabalham interactivamente para completar as tarefas” (Stewart & Barrick, 2000, p.137). Desta definição sobressai a noção de que a equipa é constituída por individualidades que sentem, pensam e comportam-se interdependentemente. Esta condição aliada aos resultados estatísticos justifica a emergência de um outro conceito

essencial, a identidade. Operacionalizada sob a forma de identidade pessoal e identidade social, constitui-se como um instrumento importante a agir no contexto de interdependência cooperativa (Earley & Gibson, 1998). Na verdade, os resultados obtidos permitiram estruturar uma dimensão que reflecte a importância dos colaboradores perceberem similaridade e integração identitária, na forma de identidade social, e simultaneamente, perceberem a importância da sua unicidade e contributo pessoal para a equipa, enquanto identidade pessoal.

À semelhança do que se apurou na consulta bibliográfica a identidade manifestou-se como um elemento crucial no estudo da cooperação organizacional. Compreende a identidade pessoal, enquanto percepção de si próprio como pessoa singular, única, diferente dos outros e a identidade social, expressiva da percepção de si próprio enquanto membro de um grupo ou categoria social (Mead, 1934; Wagner, 1995; Dos Santos, 2001; Hogg, 2004).

Estes dois instrumentos de estruturação do indivíduo e das suas relações permitem a sua ligação com a equipa e os meios pelos quais as vivências individuais se traduzem nas experiências e comportamentos colectivos (Mead, 1934; Kelly, 1993). Através da sua articulação, o indivíduo percebe-se como pertencente ao endogrupo, funciona mediante as normas deste, percebe-se como interdependente dos restantes elementos da equipa (Stets & Burke, 2000; Simpson, 2006), ao mesmo tempo que num espaço funcional, percebe-se como um contributo singular para essa equipa de pertença, acreditando ter algo de único e positivo a oferecer, constituindo-se uma mais valia.

Como foi indicado no enquadramento teórico, existe no indivíduo uma tensão entre a necessidade de validação, de ser semelhante aos outros e a necessidade de individuação e de se sentir único (Brewer, 1991). Esta situação é observável nos resultados alcançados. Em convergência com esta perspectiva, a Teoria da Auto-Categorização (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) considera estas formas de identidade como adaptáveis conforme o contexto, isto é, em momentos distintos são salientes diferentes auto-categorizações. Como enunciado pela TAC, ao identificar-se com o grupo,

o indivíduo investe o seu tempo e competências no trabalho em equipa. Quanto maior a identificação social, maior a preocupação individual pelo êxito da equipa, levando a uma maior despersonalização conforme se verifica o aumento da cooperação colectivizante.

No entanto, existe sempre paralelamente a identidade pessoal, uma percepção do *self* que não é incompatível com a identidade social. Neste plano o Modelo de Co-Variação de Diferenças Inter e Intragrupais (Deschamps & Devo, 1998) surge como mais adequado à compreensão da inclusão de itens característicos da identidade pessoal e itens comuns à identidade social. Os resultados obtidos parecem assim convergir com a explanação no estudo teórico, dando sustentação ao Modelo da Co-variação. No estudo empírico realizado, as duas formas de identidade embora independentes, parecem funcionar em conjunto, não se evidenciando a mútua exclusividade postulada pela TAC.

Esta dinâmica, em conjunto com a percepção de interdependência, materializou-se na segunda dimensão do presente estudo empírico, sustentando a sua importância para o estudo da cooperação organizacional. Assim, esta dimensão demonstra coerência com a investigação realizada e exposta no estudo teórico, sustentando que na abordagem da cooperação é crucial lidar com os seus diferentes elementos de forma fluida e integrativa, pois estes não são conceitos estanques e só em conjunto podem ajudar os processos cooperativos.

5.3. Dimensão 3 – “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares”

Na dimensão 3 evidencia-se a orientação pessoal do indivíduo para dar o seu contributo à sociedade, sabendo que pode potencializar esse contributo através da cooperação e do seu contributo singular, único. Os itens averiguados foram,

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

Fukuyama (1995) descreve na obra *Confiança – Valores sociais & criação de prosperidade*, a cultura associada ao “espírito comunitário” (p. 21) como sendo fundamentais ao bem-estar do indivíduo e da sociedade e influenciando o exercício organizacional, as relações humanas nos seus diversos papéis, bem como a economia e a política. Esta noção de comunidade pode observar-se na terceira dimensão que compreende a relação estreita entre o bem-estar do indivíduo e o sentimento de prestar um serviço valioso aos outros, à sociedade em geral, através da cooperação e dos seus contributos singulares (Fukuyama, 1995).

Não obstante as possíveis condicionantes culturais que poderão ter pesado nestes resultados, nomeadamente a polaridade individualismo-colectivismo, e que não são alvo de aprofundamento no presente trabalho, a identidade pessoal e a identidade social, íntimos desse mesmo *continuum* (Triandis, 1989) demonstram ser um potencial elemento explanador da estrutura desta dimensão. Isto é, valoriza-se a combinação da identidade social e da identidade pessoal, sob a forma de singularidade contributiva, no acto cooperativo, repercutindo-se numa mais valia para o objectivo maior de ser útil à sociedade em geral.

Como foi descrito no enquadramento teórico, a identidade social é importante para que se verifique o estabelecimento de relação entre cada indivíduo, grupos e categorias sociais. É o que permite a ligação entre o indivíduo, a sociedade e os meios pelos quais as vivências do indivíduo se traduzem nas experiências e comportamentos colectivos (Mead, 1934; Kelly,

1993). Simultaneamente, e como foi suportado pelos dados obtidos, o contexto da equipa cooperativa funcional necessita criar um espaço à individualidade de cada colaborador (Riley & Burke, 1995). Existe uma necessidade, cujo peso varia culturalmente, do indivíduo se diferenciar moderadamente dos outros e de ser reconhecido pela sua singularidade. Esta valorização é a chave-mestra para que o colaborador se permita potencializar a sua criatividade, explorar e desenvolver ideias inovadoras (Thatcher & Greer, 2008), sentindo-se implicado nas tarefas, na equipa e conseqüentemente, no objectivo último, a prestação de um serviço à organização e à sociedade.

No culminar lógico do que aqui tem sido apresentado e no possível objectivo final da cooperação organizacional, este poderia ser a concretização do que os autores do QCO designaram identificação universal, conceito estreitamente relacionado com o de cidadania (Purvis & Hunt, 1999). De facto, num século em que o contributo único e a cooperação têm adquirido uma importância tão significativa para a gestão do conhecimento nas organizações, o ponto máximo da cooperação poderá ser considerado a valorização do trabalho prestado à sociedade.

Esta elaboração identitária pessoal, em articulação com o desenvolvimento de uma identidade social com o(s) seu(s) grupo(s) de pertença e com a sociedade, torna o indivíduo capaz de integrar uma identidade social mais vasta, passível de contribuir para uma sociedade civil activa, positiva e de qualidade (Fukuyama, 1995). Estas características permitem a construção de um clima organizacional frutífero à cooperação organizacional efectiva. Nesta o colaborador interioriza os valores e missão de cuidar do bem-estar social, sentindo-se satisfeito por dar o seu contributo pessoal à sociedade com o exercício profissional na organização de pertença (Drucker, 1986).

Apesar da dificuldade em se avaliar a amplitude destes conceitos, não se pode excluir uma visão ainda mais ampla deste fenómeno, devidamente apresentada no enquadramento teórico. Refira-se o conceito de “identidade supra-ordenada” (Santos, 2000), segundo a qual a cooperação teria um fim máximo correspondente ao sentimento de inclusão na própria espécie, no

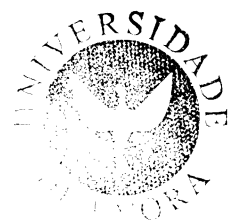
universo. Elevar-se-iam aspectos ligados às interrelações e interdependências que dariam sentido à existência de cada indivíduo.

Os funcionários camarários encontram-se, pelo menos idealmente, numa organização por excelência exaltadora destes valores sociais. Baseada no serviço ao público, os colaboradores aprenderam explicitamente qual a missão do Estado para com a sociedade, por isso, uma vez integrados neste é previsível que tenham já internalizada esta noção de que o seu trabalho se deve reger pela prestação de serviços à sociedade. Tal como refere Domingues (2004, p.8), “um serviço público é um serviço de interesse geral que procura o bem comum.” Todo o enquadramento ético do serviço público tem como destino último a valorização do contributo social. Igualdade e neutralidade no acesso por parte de todos os cidadãos ao serviço público é a máxima que os funcionários públicos gerem diariamente no seu trabalho.

O contexto social e as mudanças de que têm sido alvo os serviços públicos poderá também explicar esta situação. Esta é uma organização conhecida pela sua resistência à mudança e em termos práticos a relação entre funcionários públicos e os clientes, isto é, os utentes, nem sempre é fácil.

A visão clássica da instituição pública é uma organização sem concorrência, o que a liberta da pressão de perder utentes, levando com frequência os seus colaboradores a trabalhar com base num “poder discricionário na aplicação das regras” (Domingues, 2004, p.3). Isto poderá tornar os profissionais insensíveis às particularidades das situações do público-alvo, gerando nos primeiros um sentimento de falta de empatia para com os utentes (Domingues, 2004).

Contudo, a introdução de metodologias de avaliação do desempenho e de gestão da qualidade poderão estar a mudar a perspectiva dos funcionários camarários. Estas ferramentas sensibilizam-nos para a limitação do seu poder, para a importância de exercer funções com responsabilidade, autonomia, mas também com humanismo. Eventualmente estas condições despertam neles a consciência de que será necessário um maior exercício de entendimento e negociação com os utentes, tornando-se mais semelhante ao que se observa genericamente nas organizações de cariz privado. Esta terceira dimensão



poderá indiciar uma crescente sensibilização dos funcionários camarários para a negociação e relação dentro da equipa de pertença e com os utentes.

5.4. O Questionário de Cooperação Organizacional (QCO)

Numa apreciação global, a versão final do QCO apresentou uma estrutura coerente com o estudo teórico realizado, embora a estrutura obtida tenha sido surpreendente na medida em que as dimensões teorizadas inicialmente não se verificaram com os resultados estatísticos. Em vez disso, os conceitos apresentados no estudo teórico reorganizaram-se de modo distinto ao hipotetizado, surgindo novas dimensões. Existe a consciência de que o QCO está ainda no início do seu desenvolvimento, além de se focar na cooperação organizacional, um construto de natureza complexa e multidimensional. Um dos aspectos positivos de se estar a dar os primeiros passos na construção deste instrumento psicométrico é a oportunidade exploratória de analisar como os conceitos potencialmente explicativos da cooperação organizacional se manifestaram e reorganizaram com esta amostra em particular.

A versão do QCO que foi aplicada à amostra de funcionários camarários foi construída com base em 7 dimensões: cooperação por regras, cooperação por princípios, orientação cooperativa em geral, cooperação estrutural, cooperação singularizante, cooperação colectivizante e identificação universal. Com o respectivo tratamento estatístico esta estrutura multidimensional sofreu uma alteração bastante significativa. Obtiveram-se 3 dimensões que no contexto teórico elaborado e dentro dos objectivos de construção do QCO são consideradas explicativas do processo de cooperação organizacional.

Esta redução do número de dimensões verificou-se com a extinção de uma das dimensões iniciais, a Orientação cooperativa em geral, e a aglutinação das outras dimensões. No que respeita à orientação cooperativa em geral, representada por um único item, é possível que a sua existência se tenha revelado redundante quando enquadrada por itens de outras dimensões, mais específicos e ainda assim contentores da noção de cultura cooperativa.

Observou-se a incorporação das dimensões Cooperação por regras e Cooperação por princípios numa só dimensão, a **Cooperação configurada por regulamentações formais**. A manutenção dos itens referentes a regras prescritivas em detrimento dos princípios gerais sugere a indiferenciação na sua interpretação, sendo possivelmente considerados idênticos por parte dos respondentes. Nestes resultados, tal como já foi referido, poderá estar a influência das características particulares desta amostra e da tradição regulamentar da sua organização de pertença.

Também as dimensões iniciais, Cooperação singularizante, Cooperação colectivizante e Cooperação estrutural foram aglutinadas numa só dimensão, a **Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si**. Esta incorporação poderá ser compreendida através do estudo teórico que demonstra a proximidade entre os respectivos conceitos na abordagem da cooperação organizacional. Refiram-se a identidade pessoal associada à singularidade contributiva, a identidade social e a interdependência. Uma forma de compreender esta união poderá ser recorrendo à imagem anatómica, ou seja, poderíamos pensar a identidade pessoal e a singularidade contributiva como sendo o esqueleto, a identidade social como a musculatura e a interdependência como os tendões e ligamentos. O trabalho conjunto destes é tão importante à cooperação organizacional quanto o é a sintonia entre os órgãos anatómicos no ser humano. Por isso, não obstante as suas características e funções distintas pertencem a um sistema e à sua respectiva gestão conforme os contextos.

Por fim, a dimensão **Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares** implica uma interacção entre o indivíduo e o contexto mais geral, respectivamente a sociedade. Esta dimensão responde à necessidade individual de pertença, bem-estar e de constituir uma mais valia para a sua comunidade e espécie. Nesta dimensão assume-se a identidade do indivíduo no seu todo a favor da valorização do trabalho prestado aos outros através da organização, concretizando-se na designada identificação universal.

Em conclusão, pensa-se ter obtido uma estrutura dimensional final bastante satisfatória, pautada pela coerência e consistência. Foi possível interpretar à luz do estudo teórico os resultados obtidos, tendo sido possível construir uma estrutura organizada e compreensível. Assim, espera-se que este seja um contributo significativo para a área do desenvolvimento de instrumentos psicométricos no âmbito da cooperação organizacional. Sem esquecer a importância do contributo de futuros estudos que permitam o aperfeiçoamento do QCO, bem como a sua adaptabilidade ao uso conjunto com outros instrumentos de medida. Neste momento, este é um instrumento que revelou bons resultados estatísticos e teóricos, apresentando uma estrutura e aplicação relativamente simples e acessíveis.

Capítulo 6

Conclusão

O presente estudo focou-se em dois objectivos principais: primeiro, realizar um estudo sobre as qualidades psicométricas do QCO, em segundo dar um contributo teórico à temática da cooperação organizacional.

A modernização do trabalho só será possível mediante a promoção da cooperação, do indivíduo, das suas competências, conhecimentos, valores e o estabelecimento de relações pró-activas que são a chave para o desenvolvimento organizacional, económico e social. Estas dependem, à semelhança do que trata o QCO, da articulação entre regras, procedimentos, indivíduo, respectivo colectivo e sociedade (Fukuyama, 1995). Drucker elucidava já em 1986 o que hoje é um dado adquirido, “(...) o centro da gravidade da força de trabalho está a mudar do trabalhador manual para o trabalhador do conhecimento.” (p.122), e isso invariavelmente alterou a metodologia de intervenção das distintas ciências que compõem o contexto organizacional. A Psicologia do Trabalho e das Organizações não será excepção, reflectindo-se isso no desenvolvimento de instrumentos psicométricos como o QCO.

A decisão pelo estudo da cooperação organizacional e a construção do instrumento psicométrico elaboraram-se desta forma em torno de alguns dos elementos que a literatura nos permitiu concluir serem importantes na caracterização e compreensão da cooperação organizacional. São estes: cooperação por regras, cooperação por princípios, cooperação por representação prototípica, orientação cooperativa em geral, cooperação estrutural, cooperação singularizante, cooperação colectivizante e identificação universal.

O comportamento cooperativo é considerado um factor significativo na viabilidade das equipas ao funcionar como um agente que aumenta os comportamentos socialmente desejáveis e diminui os comportamentos

indesejáveis (Tyler & Blader, 2000; Tyler, 2002). Além disso, no contexto de trabalho são frequentes as tarefas demasiado extensas ou complexas para serem realizadas por uma só pessoa. Torna-se necessária a divisão das tarefas pelos diferentes indivíduos especializados, ao mesmo tempo que se proporciona um ambiente de aprendizagem e satisfação social (Wagner, 1995).

Os resultados do estudo indicaram como dimensões explicativas a “Cooperação configurada por regulamentações formais” (Dimensão 1), “Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos articulados entre si” (Dimensão 2) e a “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contributos singulares” (Dimensão 3). Não obstante as suas limitações, estes dados sugerem a aplicabilidade do QCO (Dos Santos & Cardoso, 2009) em contexto organizacional, nomeadamente, em equipas de trabalho com o intuito de identificar métodos de trabalho e de funcionamento destas, permitindo uma interpretação posterior potencializadora de mudanças e aperfeiçoamento das equipas.

O QCO foi também construído numa linha mais recente de investigação, contrária à tradicional que defendia a elaboração de testes psicológicos mais gerais e de aplicação ampla, posteriormente abandonados por apresentarem uma aplicabilidade reduzida quando aplicados em situações reais e concretas. Trata-se de um questionário específico, circunscrito no que respeita a objectivos, domínio e contexto de utilização, que privilegia a precisão e a coerência com a realidade a que se destina (Almeida & Freire, 2003).

Assim, procurou-se contribuir para o desenvolvimento de um questionário que poderá permitir o aprofundamento e esclarecimento deste conceito que, como já vimos se tem vindo a tornar fundamental para o funcionamento social e particularmente organizacional. Ao mesmo tempo, constituirá um passo em frente na elaboração do conhecimento empírico, decorrente também da observação da relação entre a cooperação de equipas e outros fenómenos igualmente presentes no contexto organizacional. Simultaneamente constitui-se como uma ferramenta que permitirá desenvolver metodologias de intervenção mais realistas e adequadas às necessidades dos

colaboradores e equipas de trabalho de forma a potencializar o *engagement*, produtividade e bem-estar dos seus elementos.

Devido a factores externos, o presente estudo empírico foi sujeito a algumas limitações inerentes à sua concretização e que se considera ser importante apresentar pelo valor da interpretação dos resultados obtidos e também como proposta de melhoria e aprendizagem para o desenvolvimento de futuros estudos.

Um primeiro aspecto relativo ao Método, diz respeito à aplicação das provas nas Câmaras Municipais. Considera-se uma limitação em algumas Câmaras terem sido os chefes do departamento a distribuírem e recolherem os questionários. Se por um lado facilitou os procedimentos de forma a podermos contar com a participação de algumas das Câmaras Municipais, por outro lado, é certo que os participantes se poderiam ter sentido ameaçados no que respeita ao anonimato, podendo levar a que as suas respostas tenham tendido essencialmente para um enviesamento de desejabilidade social.

Um segundo aspecto incluindo já no tratamento estatístico, será o facto de a selecção aleatória da amostra realizada pelo sistema ser constituída por um número razoável de *missing values* (não respostas) em alguns itens do questionário. Embora esta não seja uma limitação deste estudo em particular, mas sim da metodologia utilizada, é possível que se os questionários tivessem sido completamente respondidos se verificassem alterações nos resultados.

Ainda no tratamento estatístico, embora só o item 15 tenha tido na opção 3 – “Aplica-se moderadamente”, 50% das respostas, observou-se que na maioria dos outros itens os participantes tenderam mais a responder a esta posição central. Pela sua centralidade e neutralidade inerentes poderá levar a que ocorra algum desvio da verdadeira percepção dos respondentes em relação ao seu contexto organizacional. Este aspecto poderá ser um reflexo da desejabilidade social sugerida no parágrafo anterior aquando da aplicação das provas, sugerindo a possibilidade do QCO não ter uma constituição dos itens que garanta níveis reduzidos de desejabilidade social.

Relativamente à estrutura global do QCO, pela sua dimensão final relativamente reduzida, com um total de 20 itens, poderá considerar-se

simultaneamente uma vantagem e uma desvantagem. Por um lado tem uma aplicabilidade simples, breve, com instruções simples e com um tempo de resposta curto, tornando-se de fácil aplicação. Por outro lado, poderá ser considerado simplista, abordando um pequeno eixo de conceitos característicos do construto multidimensional de cooperação organizacional. No entanto, tratou-se de uma opção teórica feita com base no conhecimento e experiência dos investigadores, valorizando-se a qualidade.

Não obstante as limitações apresentadas, espera-se que este estudo seja um contributo científico para o estudo da cooperação organizacional, funcionando para o contexto organizacional como um instrumento gerador de alternativas e de conhecimento. Assim, o desenvolvimento do QCO conduziu à apresentação de algumas sugestões para estudos futuros.

Relativamente ao desenvolvimento do QCO, considera-se fundamental a realização de novos estudos, na medida em que este instrumento ainda se encontra numa fase inicial do seu desenvolvimento, tendo sido aplicado apenas a uma amostra muito específica como o são os funcionários camarários. Seria pertinente aplicá-lo a diferentes amostras, bem como avaliar a sua utilidade no uso conjunto com outros instrumentos psicométricos, sendo de toda a utilidade a sua aplicação em contexto organizacional.

Uma outra proposta seria a realização de estudos inter-culturais, bem como a aplicação do QCO em áreas laborais com características distintas que permitam avaliar as diferenças obtidas, de forma a aumentar a robustez e generalização do QCO, bem como a aprofundar e aperfeiçoar o estudo sobre a cooperação organizacional.

Estes são conceitos que se têm vindo a tornar cada vez mais presentes e importantes na prática organizacional moderna, em organizações cuja sobrevivência depende da sua capacidade para promover a democracia e envolvimento dos colaboradores através da cooperação, a partilha de lucros, de informação, à semelhança do que nos foi dado a conhecer por um caso concreto apresentado no enquadramento com a empresa Semco gerida pelo empresário Ricardo Semler.

Referências

- Akan, O. H., Allen, R. S. & White, C. S. (2009). Equity Sensitivity and Organizational Citizenship Behavior in a Team Environment. *Small Group Research*, 40(1), 94-112.
- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Almeida, L. S. & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (3ª Edição). Braga: Psiquilíbrios.
- Amâncio, L. (2002). Identidade social e relações intergrupais. In J. & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (5ª Edição, pp. 387-409). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Original publicado em 1993)
- Argyle, M. (1991). *Cooperation, the basis of sociability*. Londres: Routledge.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Bandow, D. (2001). Time to create sound teamwork. *Journal for Quality and Participation*, 1-8.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *American Psychological Society*, 9(3), 1-4.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E. & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition and team performance: toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46(5), 572-590.

Beltrán, M. (1988). La legitimidad en las organizaciones. *Revista Reis*, 43, 125-155.

Beck, N. & Kieser, A. (2003). The complexity of rule systems, experience and organizational learning. *Organization Studies*, 24, 793-814.

Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A. C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282.

Brewer, M. B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Society for Personality and Social Psychology*, 17(5), 475-482.

Brito, E., & Cardoso, L. M., (2009). Questionário de Satisfação do Múncipe – QSM. Universidade de Coimbra. Trabalho não publicado.

Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A. (2003). The determinants of team-based innovation in organizations: the role of social influence. *Small Group Research*, 34, 497-517.

Cardoso, L. M., (2003). Questionário de Gestão do Conhecimento - GC. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Chatman, J. A. & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture and cooperation: evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423-443.

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G. & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 1-29.

Cremer, D. & Vugt, M. V. (1998). Collective Identity and Cooperation in a Public Goods Dilemma: a matter of trust or self-efficacy?. *Current Research in Social Psychology*, 3(1), 1-9.

Daft, R. L. & Weick (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management review*, 9(2), 284-295.

Darwin, C. (1871). *The descent of man and selection in relation to sex* (Vol. 1). London: John Murray, Albermale street.

Das, T. K. & Teng, B-S. (2001). Trust, Control and Risk in strategic Alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, 1-31.

Davidson, N. (1995). International Perspectives on Cooperative and collaborative learning: an overview. *International Journal of Educational Research*, 23(3), 197-200.

Deschamps, J.-C. & Devos, T. (1998). Regarding the relationship between social identity and personal identity. In J. F. Morales, D. Páez, J. C. Deschamps & S. Worchel (Eds.), *Social identity: international perspective* (pp. 1-12). London: Sage.

DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.

Deutsch, M. (1983). Conflict resolution: theory and practice. *Political Psychology*, 4(3), 431-453.

Deutsch, M. (1991). Subjective features of conflict resolution: psychological, social and cultural influences. In R. Vayrynen (ed.), *New directions in conflict theory: conflict resolution and conflict transformation* (26-56). London: Sage Publications.

Deutsch, M. (1993). Educating for a peaceful world. *American Psychologist*, 48(5), 510-517.

Deutsch, M. (2000). Justice and conflict. In M. Deutsch & P. T. Coleman (eds), *The handbook of conflict resolution: theory and practice* (42-68). San Francisco: Jossey-Bass.

Dirks, K. T. (1999). The effects of Interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12, 450-467.

Domingues, I. (2004). Qualidade nos serviços públicos – constrangimentos e possibilidades. *Episteme*, 13, 225-242.

Dos Santos, N. R. (2000). *Identidade e Cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia: Universidade de Évora.

Dos Santos, N. R. (2001). Processos de articulação entre identidades pessoais e sociais em situações de cooperação. *Psychologica*, 27, 123-153.

Dos Santos, N. R. (2002). Cooperação em situações de trabalho: contributos conceptuais. *Ciência Psicológica*, 8, 124-138.

Dos Santos, N. R. (2002a). Cooperação em projectos entre empresas. *Marketing Industrial*, 20, 18-27.

Dos Santos, N. R. (2005a). Projectos de Investigação em Psicologia: Guia para a sua elaboração e execução. Évora: Universidade de Évora.

Dos Santos, N. R. (2009). Rule Obesity: some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In C. Hamilton, O. Neumaier, G. Schweiger & C. Sedmak (eds), *Facing Tragedies* (139-146). Wien-Berlin-Münster: LIT Verlag.

Dos Santos, N. R. & Cardoso, L. (2009). Questionário de Cooperação Organizacional. Universidade de Évora: Universidade de Coimbra. Trabalho não publicado.

Drucker, P. (1986). *Management – tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley books/ E. P. Dutton.

Durkheim, E. (2003). *Professional ethics and civic morals*. Tradução Cornelia Brookfield. London and New York: Routledge Sociology Classics. (Original publicado em 1957)

Earley, P. C. & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24(3), 265-304.

Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.

Feger, H. (1995). Cooperación entre grupos. In R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperación y conducta prosocial* (pp. 41-300). Madrid: Visor.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Fisher, R. J. & Wakefield, K., (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology & Marketing*, 15(1), 23-40.

Fukuyama, F. (1995). *Confiança – Valores Sociais & Criação de Prosperidade* (Tradução para a Língua Portuguesa). Viseu: Gradiva.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Garcia-Marques, L. (2002). O inferno são os outros: o estudo da influência social. In Jorge Vala & M. B. Monteiro, *Psicologia Social* (5ª Edição, pp. 227-292). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Original publicado em 1993).

Gilson, L. L. & Shalley, C. E. (2004). A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.

Gundlach, M., Zivnuska, S. & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism–collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Model Relations*, 59, 1603-1632.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989-1018.

Herriot, P. (2000). A relação de emprego no século XXI. In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating e M. Pina e Cunha (Coordenadores). *Organizações em transição – contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 301-313). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Hogg, M. A. (2004). The social identity perspective: intergroup relations, self-conception and small groups. *Small Group Research*, 35, 246-276.

Jaffe, D. T. (1995). The healthy company: research paradigms for personal and organizational health. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-39). Washington: American Psychological Association.

Janssen, O., Van de Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 2, 117-142.

Jesuíno, J. C. (2002). Estruturas e processos de grupo. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (5ª Edição, pp. 293-330). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Original publicado em 1993)

Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

Katz-Navon, Y. & Erez, M. (2005). When collective- and self-efficacy affect team performance: the role of task interdependence. *Small Group Research*, 36, 437-465.

Kelly, C. (1993). Group Identification, Intergroup Perceptions and Collective Action. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 59-83.

Kelman, H. C. (1972). The rights of the subject in social research: An analysis in terms of relative power and legitimacy. *American Psychologist*, 27, 989-1016.

Klandermans, B. (2004). Collective Action. In C. Spielberger (Editor), *Encyclopedia of Applied Psychology*, (Vol. 1., pp. 403-410). U.S.A.: Elsevier Academic Press.

Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams Organizations. In W. C. Borgman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski, *Handbook of Psychology – Industrial and Organization Psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Kramer, R. M., Pommerenke, P. & Newton, E. (1993). The social context of negotiation: effects of social identity and interpersonal accountability on negotiator decision making. *Journal of Conflict Resolution*, 37, 633-654.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L. (2006). On the edge of identity: boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59, 1315-1341.

Lang, A., Rengger, N. & Walker, W. (2006). The role(s) of rules: some conceptual clarifications. *International Relation*, 20(3), 274-294.

Levi, M. (1998). A State of trust. In V. Braithwaite & M. Levi (Eds.), *Trust and Governance* (pp. 77-101). Nova Iorque: Russell Sage Foundation.

Lorenzi-Cioldi, F. & Doise, W. (1994). Identité sociale et identité personnelle. In R. Y. Bourhis & J. P. Leyers (Eds.), *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*. Liège: Mardage.

Malvezzi, S. (1988). *The man-work relationship and organizational change, An approach to the humanization of the work*. Dissertação de doutoramento não publicada, Universidade de Lancaster, Reino Unido.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224–253.

Mathieu, J. ; Maynard, M. T. ; Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Mead, G.H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

McLeish, K. N. & Oxoby, R. J. (2007). Identity, cooperation and punishment. *IZA Discussion Paper*, 1-30.

Méda, D. (1999). *O trabalho, um valor em vias de extinção* (Tradução para a língua portuguesa). Lisboa: Fim de Século Edições.

Messervey, D. & Uchida, L. J. J. Y. (2004). Cognition and Culture. In Charles Spielberger (Editor), *Encyclopedia of Applied Psychology*, (Vol. 1., pp. 357-363). U.S.A.: Elsevier Academic Press.

Misztal, B. A. (2001). Trust cooperation: the democratic public sphere. *Journal of Sociology*, 37(4), 371-386.

Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures – Issues and Applications*. United Kingdom: Sage Publications.

Olave, M. E. L. & Neto, J. A. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, 8(3), 289-303.

Opp, K.-D. (2002). When do norms emerge by human design and when by the unintended consequences of human action?: the example of no-smoking norm. *Rationality and Society*, 14, 131-158

Purvis, T. & Hunt, A. (1999). Identity versus citizenship: transformations in the discourses and practices of citizenship. *Social Legal Studies*, 8, 457-482.

Richerson, P. J., Boyd, R. T. & Henrich, J. (2003). Cultural Evolution of Human Cooperation. In P. Hammerstein (Editor), *Genetic and cultural evolution of cooperation*. Cambridge: MIT Press.

Riley, A. & Burke, P. J. (1995). Identities and self-verification in the small group. *Social Psychology*, 58(2), 61-73.

Rispens, S. (2006). *Multiple Interdependencies and Workgroup Effectiveness*. Tese de Doutorado, Lieden University.

Roberson, Q. M. (2006). Justice in teams: the effect of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research*, 19(3), 323-344.

Salas, E., Sims, D. E. & Klein, C. (2004). Cooperation at work. In C. Spielberger (Editor), *Encyclopedia of Applied Psychology* (Vol. 1, pp. 497-505). U.S.A.: Elsevier Academic Press.

Semler, R. (1989). Managing without managers. *Harvard Business Review*. 1-10.

Simpson, B. (2006). Social Identity and Cooperation in Social Dilemmas. *Rationality and Society*, 18, 443-470.

Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135-148.

Stewart, G. L., Manz, C. C. & Sims, H. P. (2005). *Trabajo en equipo y dinàmica de grupos*. Mexico: Limusa Wiley.

Stroebe, K., Lodewijkx, H. F., Spears, R., (2005). Do unto others as they do unto you: Reciprocity and social identification as determinants of ingroup favoritism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(6), 831–845.

Stueber, K. R. (2005). How to think about rules and rule following. *Philosophy of the Social Sciences*, 35, 307-323.

Strubler, D. C. & York, K. M. (2007). An exploratory study of the team characteristics model using organizational teams. *Small Group Research*, 28(6), 670-695.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56, 1163-1193.

Thatcher, S. M. B. & Greer, L. L. (2008). Does it really matter if you recognize who I am? The implications of identity comprehension for individuals in work teams. *Journal of Management*, 34(1), 5-24.

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (2004). *The social psychology of groups* (3ª Edição). New Jersey: Transaction Publishers. (Original publicado em 1959)

Tjosvold, D. (1995). Effects of Power to Reward and Punish in Cooperative and Competitive Contexts. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 723-736.

Tjosvold, D., Tang, M. M. L. & West (2004). Reflexivity for team innovation in China: the contribution of goal interdependence. *Group Organization Management*, 29, 540-559.

Tjosvold, D. & Yu, Z. (2007). Group risk taking: the constructive role of controversy in China. *Group Organization Management*, 32, 653-674.

Turner, J. C., Hogg, M., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering social group: a self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.

Tyler, (2002). Leadership and Cooperation in Groups. *American Behavioral Scientist*, 45, 769-782.

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: procedural justice, social identity and behavioral engagement*. New York University: Psychology Press.

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative Behavior in groups. *Group Processes Intergroup relations*, 4, 207-226.

Van den Bossche, P., Gijsselaers, W. H., Segers, M. & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521.

Van der Vegt, G. & Van de Vliert, E. (2005). Effects of perceived skill dissimilarity and task interdependence on helping in work teams. *Journal of Management*, 31, 73-89.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.

Wagner, J. A. (1995). Studies of Individualism-collectivism: effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 35(172), 152-172.

Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.

Watson, C. B., Chemers, M. M. & Preiser, N. (2001). Collective Efficacy: a multilevel analysis. *Pers Soc Psychol Bull*, 27, 1057-1068.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: an Outline of Interpretive Sociology*. California: University of California Press.

Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N. & Sabelis, I. (2009). Articulating Identities. *Human Relations*, 62, 299-322.

Young, H. P. (2003). The Power of Norms In P. Hammerstein (Editor), *Genetic and cultural evolution of cooperation*. Cambridge: MIT Press.

Zapico-Goñi, E. (2007). Matching Public Management, Accountability and Evaluation in Uncertain Contexts: A Practical Suggestion. *Evaluation*, 13, 421-438.

ANEXOS

Anexo A – Versão final para aplicação à amostra de funcionários camarários

- 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...

<input type="checkbox"/> 26) Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> 27) Sabendo que quantos mais contributos únicos demos, mais importantes seremos para a Câmara	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> 28) Somente quando estamos de acordo	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> 29) Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> 30) Porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> 31) Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	1	2	3	4	5

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

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração!

Anexo B – Resultados do estudo descritivo da amostra utilizada

Distribuição da Amostra por Departamentos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	atendimento	96	32,0	32,0	32,0
	urbanismo	204	68,0	68,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Distribuição da Amostra por Função Desempenhada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	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	
Missing	System	5	1,7		
Total		300	100,0		

Distribuição da Amostra por Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	feminino	178	59,3	60,3	60,3
	masculino	117	39,0	39,7	100,0
	Total	295	98,3	100,0	
Missing	System	5	1,7		
Total		300	100,0		

Distribuição da Amostra por Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	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	
Missing	System	5	1,7		
Total		300	100,0		

Distribuição da Amostra por Habilitações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entre 1ª e 4ª classe do ensino básico	1	,3	,3	,3
	entre 5º e 6º ano de escolaridade	2	,7	,7	1,0
	entre 7º e 9º ano de escolaridade	19	6,3	6,4	7,4
	entre 10º e 12º 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	
Missing	System	3	1,0		
Total		300	100,0		

Distribuição da Amostra por Tempo de Trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 1 ano	11	3,7	3,7	3,7
	entre 1 a 5 anos	46	15,3	15,4	19,1
	entre 5 a 10 anos	78	26,0	26,1	45,2
	mais de 10 anos	164	54,7	54,8	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

Anexo C – Estudo da normalidade e homogeneidade dos dados

Descriptive Statistics

	N	Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error
1.debatendo as nossas diferentes opiniões	300	-,101	,281
2. percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós	296	-,638	,282
3.concretizando a missão da Câmara	299	,235	,281
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	298	-,214	,281
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	299	-,040	,281
6.tendo presentes os princípios gerais orientadores	295	,569	,283
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	298	,240	,281
8.porque tudo está regulamentado	299	-,387	,281
9.porque existe uma cultura de cooperação	299	-,407	,281
10.procuando alcançar os objectivos de cada um	298	-,083	,281
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	299	-,041	,281
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	299	-,382	,281
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	298	-,255	,281
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	299	-,540	,281
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	300	,149	,281
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	299	-,103	,281
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	297	-,069	,282
18.pondo em prática as orientações gerais que recebermos dos nossos superiores	300	-,060	,281
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	300	-,234	,281
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	299	-,203	,281
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	297	-,256	,282
22.sabendo que não há pessoas insubstituíveis	300	-,506	,281
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	299	-,487	,281
24.salvaguardando os interesses individuais	299	-,191	,281
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	300	-,270	,281
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	299	-,345	,281
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	299	-,499	,281
28.somente porque estamos de acordo	296	-,482	,282
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	299	-,350	,281
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	298	-,762	,281
31.porque é "mal visto" quem procura destacar-se	298	-,186	,281

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,922
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4,083E3
	df	465
	Sig.	,000

Anexo D – Análise descritiva dos itens da escala de QCO

debatendo as nossas diferentes opiniões

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	19	6,3	6,3	6,3
	aplica-se pouco	56	18,7	18,7	25,0
	aplica-se moderadamente	136	45,3	45,3	70,3
	aplica-se muito	75	25,0	25,0	95,3
	aplica-se quase totalmente	14	4,7	4,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	48	16,0	16,2	16,2
	aplica-se pouco	107	35,7	36,1	52,4
	aplica-se moderadamente	92	30,7	31,1	83,4
	aplica-se muito	45	15,0	15,2	98,6
	aplica-se quase totalmente	4	1,3	1,4	100,0
	Total	296	98,7	100,0	
Missing	System	4	1,3		
Total		300	100,0		

concretizando a missão da Câmara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	5	1,7	1,7	1,7
	aplica-se pouco	24	8,0	8,0	9,7
	aplica-se moderadamente	124	41,3	41,5	51,2
	aplica-se muito	118	39,3	39,5	90,6
	aplica-se quase totalmente	28	9,3	9,4	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	1	,3	,3	,3
	aplica-se pouco	13	4,3	4,4	4,7
	aplica-se moderadamente	69	23,0	23,2	27,9
	aplica-se muito	131	43,7	44,0	71,8
	aplica-se quase totalmente	84	28,0	28,2	100,0
	Total	298	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		300	100,0		

sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	14	4,7	4,7	4,7
	aplica-se pouco	31	10,3	10,4	15,1
	aplica-se moderadamente	114	38,0	38,1	53,2
	aplica-se muito	102	34,0	34,1	87,3
	aplica-se quase totalmente	38	12,7	12,7	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

tendo presentes os princípios gerais orientadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	7	2,3	2,4	2,4
	aplica-se pouco	17	5,7	5,8	8,1
	aplica-se moderadamente	121	40,3	41,0	49,2
	aplica-se muito	120	40,0	40,7	89,8
	aplica-se quase totalmente	30	10,0	10,2	100,0
	Total	295	98,3	100,0	
Missing	System	5	1,7		
Total		300	100,0		

porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	5	1,7	1,7	1,7
	aplica-se pouco	22	7,3	7,4	9,1
	aplica-se moderadamente	134	44,7	45,0	54,0
	aplica-se muito	107	35,7	35,9	89,9
	aplica-se quase totalmente	30	10,0	10,1	100,0
	Total	298	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		300	100,0		

porque tudo está regulamentado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	10	3,3	3,3	3,3
	aplica-se pouco	52	17,3	17,4	20,7
	aplica-se moderadamente	112	37,3	37,5	58,2
	aplica-se muito	96	32,0	32,1	90,3
	aplica-se quase totalmente	29	9,7	9,7	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

porque existe uma cultura de cooperação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	16	5,3	5,4	5,4
	aplica-se pouco	72	24,0	24,1	29,4
	aplica-se moderadamente	118	39,3	39,5	68,9
	aplica-se muito	75	25,0	25,1	94,0
	aplica-se quase totalmente	18	6,0	6,0	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

procurando alcançar os objetivos de cada um

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	12	4,0	4,0	4,0
	aplica-se pouco	43	14,3	14,4	18,5
	aplica-se moderadamente	123	41,0	41,3	59,7
	aplica-se muito	97	32,3	32,6	92,3
	aplica-se quase totalmente	23	7,7	7,7	100,0
	Total	298	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		300	100,0		

seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	7	2,3	2,3	2,3
	aplica-se pouco	35	11,7	11,7	14,0
	aplica-se moderadamente	121	40,3	40,5	54,5
	aplica-se muito	107	35,7	35,8	90,3
	aplica-se quase totalmente	29	9,7	9,7	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	20	6,7	6,7	6,7
	aplica-se pouco	103	34,3	34,4	41,1
	aplica-se moderadamente	110	36,7	36,8	77,9
	aplica-se muito	56	18,7	18,7	96,7
	aplica-se quase totalmente	10	3,3	3,3	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	12	4,0	4,0	4,0
	aplica-se pouco	71	23,7	23,8	27,9
	aplica-se moderadamente	129	43,0	43,3	71,1
	aplica-se muito	72	24,0	24,2	95,3
	aplica-se quase totalmente	14	4,7	4,7	100,0
	Total	298	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		300	100,0		

sacrificando-se cada um pelo colectivo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	42	14,0	14,0	14,0
	aplica-se pouco	97	32,3	32,4	46,5
	aplica-se moderadamente	107	35,7	35,8	82,3
	aplica-se muito	47	15,7	15,7	98,0
	aplica-se quase totalmente	6	2,0	2,0	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	14	4,7	4,7	4,7
	aplica-se pouco	70	23,3	23,3	28,0
	aplica-se moderadamente	150	50,0	50,0	78,0
	aplica-se muito	55	18,3	18,3	96,3
	aplica-se quase totalmente	11	3,7	3,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	10	3,3	3,3	3,3
	aplica-se pouco	50	16,7	16,7	20,1
	aplica-se moderadamente	134	44,7	44,8	64,9
	aplica-se muito	83	27,7	27,8	92,6
	aplica-se quase totalmente	22	7,3	7,4	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	2	,7	,7	,7
	aplica-se pouco	13	4,3	4,4	5,1
	aplica-se moderadamente	79	26,3	26,6	31,6
	aplica-se muito	131	43,7	44,1	75,8
	aplica-se quase totalmente	72	24,0	24,2	100,0
	Total	297	99,0	100,0	
Missing	System	3	1,0		
Total		300	100,0		

pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	2	,7	,7	,7
	aplica-se pouco	19	6,3	6,3	7,0
	aplica-se moderadamente	79	26,3	26,3	33,3
	aplica-se muito	138	46,0	46,0	79,3
	aplica-se quase totalmente	62	20,7	20,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

seguinto regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	6	2,0	2,0	2,0
	aplica-se pouco	42	14,0	14,0	16,0
	aplica-se moderadamente	120	40,0	40,0	56,0
	aplica-se muito	103	34,3	34,3	90,3
	aplica-se quase totalmente	29	9,7	9,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	5	1,7	1,7	1,7
	aplica-se pouco	31	10,3	10,4	12,0
	aplica-se moderadamente	111	37,0	37,1	49,2
	aplica-se muito	111	37,0	37,1	86,3
	aplica-se quase totalmente	41	13,7	13,7	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

sendo reconhecido o contributo único de cada um

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	34	11,3	11,4	11,4
	aplica-se pouco	92	30,7	31,0	42,4
	aplica-se moderadamente	125	41,7	42,1	84,5
	aplica-se muito	40	13,3	13,5	98,0
	aplica-se quase totalmente	6	2,0	2,0	100,0
	Total	297	99,0	100,0	
Missing	System	3	1,0		
Total		300	100,0		

sabendo que não há pessoas insubstituíveis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	15	5,0	5,0	5,0
	aplica-se pouco	45	15,0	15,0	20,0
	aplica-se moderadamente	90	30,0	30,0	50,0
	aplica-se muito	102	34,0	34,0	84,0
	aplica-se quase totalmente	48	16,0	16,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	2	,7	,7	,7
	aplica-se pouco	17	5,7	5,7	6,4
	aplica-se moderadamente	118	39,3	39,5	45,8
	aplica-se muito	103	34,3	34,4	80,3
	aplica-se quase totalmente	59	19,7	19,7	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

salvaguardando os interesses individuais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	17	5,7	5,7	5,7
	aplica-se pouco	62	20,7	20,7	26,4
	aplica-se moderadamente	133	44,3	44,5	70,9
	aplica-se muito	64	21,3	21,4	92,3
	aplica-se quase totalmente	23	7,7	7,7	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	2	,7	,7	,7
	aplica-se pouco	27	9,0	9,0	9,7
	aplica-se moderadamente	119	39,7	39,7	49,3
	aplica-se muito	115	38,3	38,3	87,7
	aplica-se quase totalmente	37	12,3	12,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	25	8,3	8,4	8,4
	aplica-se pouco	71	23,7	23,7	32,1
	aplica-se moderadamente	123	41,0	41,1	73,2
	aplica-se muito	61	20,3	20,4	93,6
	aplica-se quase totalmente	19	6,3	6,4	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	24	8,0	8,0	8,0
	aplica-se pouco	68	22,7	22,7	30,8
	aplica-se moderadamente	112	37,3	37,5	68,2
	aplica-se muito	78	26,0	26,1	94,3
	aplica-se quase totalmente	17	5,7	5,7	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

somente porque estamos de acordo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	42	14,0	14,2	14,2
	aplica-se pouco	99	33,0	33,4	47,6
	aplica-se moderadamente	120	40,0	40,5	88,2
	aplica-se muito	33	11,0	11,1	99,3
	aplica-se quase totalmente	2	,7	,7	100,0
	Total	296	98,7	100,0	
Missing	System	4	1,3		
Total		300	100,0		

sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	6	2,0	2,0	2,0
	aplica-se pouco	32	10,7	10,7	12,7
	aplica-se moderadamente	113	37,7	37,8	50,5
	aplica-se muito	98	32,7	32,8	83,3
	aplica-se quase totalmente	50	16,7	16,7	100,0
	Total	299	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		300	100,0		

porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	74	24,7	24,8	24,8
	aplica-se pouco	78	26,0	26,2	51,0
	aplica-se moderadamente	103	34,3	34,6	85,6
	aplica-se muito	37	12,3	12,4	98,0
	aplica-se quase totalmente	6	2,0	2,0	100,0
	Total	298	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		300	100,0		

porque é "mal visto" quem procura destacar-se

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	quase nunca se aplica	34	1,3	11,4	11,4
	aplica-se pouco	100	33,3	33,6	45,0
	aplica-se moderadamente	113	37,7	37,9	82,9
	aplica-se muito	39	13,0	13,1	96,0
	aplica-se quase totalmente	12	4,0	4,0	100,0
	Total	298	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		300	100,0		

Anexo E – Análise Factorial livre

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,979	35,415	35,415	10,522	33,941	33,941	4,810	15,515	15,515
2	2,198	7,089	42,504	1,728	5,576	39,517	3,937	12,701	28,216
3	1,817	5,861	48,365	1,309	4,223	43,740	3,687	11,895	40,111
4	1,383	4,463	52,828	,828	2,669	46,409	1,364	4,399	44,509
5	1,226	3,955	56,783	,624	2,013	48,423	1,110	3,581	48,090
6	1,125	3,629	60,412	,512	1,652	50,075	,615	1,985	50,075
7	,986	3,182	63,594						
8	,925	2,985	66,579						
9	,792	2,553	69,132						
10	,767	2,473	71,605						
11	,737	2,377	73,982						
12	,682	2,200	76,183						
13	,670	2,162	78,344						
14	,620	2,001	80,345						
15	,548	1,768	82,113						
16	,517	1,668	83,781						
17	,483	1,559	85,341						
18	,459	1,480	86,820						
19	,430	1,388	88,208						
20	,410	1,323	89,531						
21	,392	1,265	90,795						
22	,362	1,166	91,962						
23	,343	1,107	93,069						
24	,338	1,091	94,160						
25	,325	1,047	95,207						
26	,293	,946	96,153						
27	,284	,915	97,067						
28	,251	,810	97,877						
29	,236	,761	98,638						
30	,228	,735	99,373						
31	,194	,627	100,000						

Rotated Factor Matrix^a

Extraction Method: Maximum Likelihood	Factor					
	Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization					
	a. Rotation converged in 6 iterations.					
	1	2	3	4	5	6
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,798	,160	,062	,080	,133	,057
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,694	,163	,194	,086	,150	,122
18.em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,693	,104	,250	,004	,317	-,203
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,605	,183	,153	,136	,221	,286
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,603	,231	,330	,258	,039	-,089
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,570	,190	,069	,136	,287	,392
8.porque tudo está regulamentado	,558	,210	,088	,090	-,079	,031
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,507	,123	,348	,005	,293	,003
10.procurando alcançar os objectivos de cada um	,417	,406	,222	,123	-,015	,140
24.salvaguardando os interesses individuais	,380	,080	,112	,075	-,093	-,062
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,305	,674	,129	,194	,196	-,154
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,206	,649	,262	,124	,137	,259
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,292	,646	,118	,041	,059	,125
2. percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós	-,016	,606	,210	,229	,099	-,018
9.porque existe uma cultura de cooperação	,449	,593	,249	-,022	-,114	-,023
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	,220	,531	,341	,131	,216	-,098
1.debatendo as nossas diferentes opiniões	,159	,417	,389	,212	,219	,142
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,257	,121	,754	,008	,100	,023
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,406	,271	,659	-,121	,162	,001
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,229	,230	,617	,167	,199	-,090
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,342	,379	,567	,057	-,105	,021
3.concretizando a missão da Câmara	,187	,318	,533	,172	,129	,159
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,113	,235	,533	,055	,128	,043
6.tendo presentes os princípios gerais orientadores	,406	,298	,495	,099	,037	,187
31.porque é "mal visto" quem procura destacar-se	,025	,013	-,198	-,028	-,019	,139
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,145	,268	,139	,622	,090	-,032
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,092	,334	,332	,477	,126	-,117
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,227	,418	,163	,452	,023	-,115
28.somente porque estamos de acordo	,065	-,019	-,071	,369	-,144	,099
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,268	,401	,112	-,052	,504	,152
22.sabendo que não há pessoas insubstituíveis	,056	,070	,231	-,035	,370	-,017

Anexo F – Análise Factorial forçada a 4 factores (Com todos os itens)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,979	35,415	35,415	10,484	33,819	33,819	5,009	16,159	16,159
2	2,198	7,089	42,504	1,695	5,467	39,286	4,212	13,587	29,746
3	1,817	5,861	48,365	1,295	4,177	43,463	3,582	11,554	41,300
4	1,383	4,463	52,828	,777	2,507	45,971	1,448	4,670	45,971
5	1,226	3,955	56,783						
6	1,125	3,629	60,412						
7	,986	3,182	63,594						
8	,925	2,985	66,579						
9	,792	2,553	69,132						
10	,767	2,473	71,605						
11	,737	2,377	73,982						
12	,682	2,200	76,183						
13	,670	2,162	78,344						
14	,620	2,001	80,345						
15	,548	1,768	82,113						
16	,517	1,668	83,781						
17	,483	1,559	85,341						
18	,459	1,480	86,820						
19	,430	1,388	88,208						
20	,410	1,323	89,531						
21	,392	1,265	90,795						
22	,362	1,166	91,962						
23	,343	1,107	93,069						
24	,338	1,091	94,160						
25	,325	1,047	95,207						
26	,293	,946	96,153						
27	,284	,915	97,067						
28	,251	,810	97,877						
29	,236	,761	98,638						
30	,228	,735	99,373						
31	,194	,627	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

Extraction Method: Maximum Likelihood	Factor			
	Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization			
	a. Rotation converged in 4 iterations			
	1	2	3	4
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,811	,170	,056	,105
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,718	,201	,178	,070
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,686	,111	,295	,065
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,651	,272	,124	,047
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,626	,311	,040	,012
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,584	,203	,337	,316
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,546	,168	,360	-,009
8.porque tudo está regulamentado	,526	,180	,075	,146
24.salvaguardando os interesses individuais	,356	,030	,110	,141
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,236	,715	,214	,082
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,292	,658	,084	,076
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,298	,614	,162	,291
2. percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós	-,016	,603	,203	,269
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	,227	,524	,358	,184
9.porque existe uma cultura de cooperação	,399	,515	,237	,112
1.debatendo as nossas diferentes opiniões	,198	,484	,369	,157
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,350	,479	,126	-,089
10.procuando alcançar os objectivos de cada um	,408	,420	,190	,124
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,272	,165	,746	-,022
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,419	,308	,653	-,108
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,245	,252	,632	,169
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,314	,362	,529	,106
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,134	,268	,526	,035
3.concretizando a missão da Câmara	,220	,384	,501	,107
6.tendo presentes os princípios gerais orientadores	,416	,354	,447	,059
22.sabendo que não há pessoas insubstituíveis	,120	,131	,249	-,073
31.porque é "mal visto" quem procura destacar-se	,038	,036	-,224	-,056
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,149	,271	,148	,575
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,207	,364	,177	,521
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,085	,325	,355	,483
28.somente porque estamos de acordo	,048	-,018	-,094	,330

Anexo G - Análise fatorial forçada a 4 factores (sem os itens 6, 10, 22, 24, 28, 31)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,893	39,572	39,572	9,404	37,616	37,616	4,262	17,048	17,048
2	2,138	8,551	48,124	1,671	6,684	44,300	3,590	14,359	31,407
3	1,577	6,307	54,430	1,141	4,562	48,862	2,776	11,104	42,511
4	1,162	4,646	59,077	,653	2,613	51,475	2,241	8,964	51,475
5	,977	3,910	62,986						
6	,828	3,312	66,298						
7	,728	2,912	69,210						
8	,715	2,860	72,070						
9	,704	2,816	74,886						
10	,616	2,463	77,349						
11	,588	2,354	79,703						
12	,506	2,025	81,727						
13	,492	1,967	83,695						
14	,466	1,865	85,559						
15	,440	1,761	87,321						
16	,419	1,675	88,996						
17	,380	1,518	90,514						
18	,365	1,459	91,973						
19	,341	1,363	93,336						
20	,338	1,351	94,687						
21	,321	1,285	95,971						
22	,292	1,167	97,139						
23	,260	1,041	98,180						
24	,234	,938	99,117						
25	,221	,883	100,000						

Extraction Method: Maximum

Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,814	,109	,139	,127
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,703	,221	,169	,119
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,682	,326	,060	,117
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,639	,179	,258	,089
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,620	,098	,313	,055
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,569	,354	,092	,365
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,526	,398	,127	,069
8.porque tudo está regulamentado	,511	,121	,131	,188
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,235	,766	,090	,079
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,382	,717	,237	,028
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,197	,619	,152	,279
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,269	,557	,286	,217
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,104	,527	,197	,161
3.concretizando a missão da Câmara	,199	,525	,292	,245
1.debatendo as nossas diferentes opiniões	,191	,393	,382	,307
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,212	,270	,673	,224
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,285	,158	,607	,213
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,298	,187	,522	,439
2. percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós	-,032	,211	,508	,427
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,345	,189	,479	,034
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	,201	,382	,436	,325
9.porque existe uma cultura de cooperação	,373	,294	,433	,240
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,145	,100	,128	,635
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,213	,144	,232	,624
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,073	,322	,223	,521

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Anexo H - Análise Fatorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10,
22, 24, 28, 31)**

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,236	40,156	40,156	8,756	38,072	38,072	4,029	17,519	17,519
2	1,882	8,181	48,337	1,404	6,105	44,177	3,482	15,138	32,657
3	1,548	6,729	55,066	1,128	4,905	49,083	2,419	10,516	43,173
4	1,139	4,954	60,020	,657	2,856	51,939	2,016	8,766	51,939
5	,951	4,134	64,154						
6	,763	3,318	67,472						
7	,720	3,131	70,603						
8	,706	3,071	73,674						
9	,629	2,733	76,408						
10	,606	2,634	79,042						
11	,507	2,206	81,248						
12	,504	2,192	83,440						
13	,473	2,058	85,497						
14	,443	1,928	87,425						
15	,425	1,846	89,271						
16	,394	1,713	90,984						
17	,365	1,586	92,570						
18	,348	1,512	94,082						
19	,320	1,393	95,475						
20	,302	1,315	96,790						
21	,270	1,175	97,965						
22	,245	1,065	99,030						
23	,223	,970	100,000						

Extraction Method: Maximum

Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,822	,110	,165	,111
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,687	,228	,194	,119
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,668	,327	,088	,130
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,619	,188	,274	,109
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,610	,092	,312	,086
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,566	,367	,106	,341
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,516	,392	,137	,080
8.porque tudo está regulamentado	,502	,141	,158	,168
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,224	,758	,096	,077
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,369	,734	,238	,014
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,197	,636	,126	,267
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,249	,581	,295	,194
3.concretizando a missão da Câmara	,199	,521	,265	,235
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,102	,517	,182	,176
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,182	,275	,671	,254
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,249	,168	,645	,218
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,278	,215	,520	,435
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,321	,190	,470	,055
9.porque existe uma cultura de cooperação	,350	,319	,456	,214
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	,197	,376	,411	,336
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,134	,095	,117	,688
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,212	,151	,234	,604
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,058	,323	,211	,549

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 1 e dos Respectiveos itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,884	,885	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8.porque tudo está regulamentado	24,44	22,662	,550	,333	,881
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	24,32	22,416	,650	,456	,870
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	24,52	22,271	,650	,467	,870
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	23,91	22,369	,693	,509	,866
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	24,36	21,482	,762	,602	,859
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	24,21	22,491	,624	,422	,873
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	24,05	22,899	,600	,399	,875
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	24,18	22,332	,705	,536	,865

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 2 e dos Respetivos itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,851	,854	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3.concretizando a missão da Câmara	18,20	12,034	,600	,371	,833
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	17,70	11,559	,694	,517	,816
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	18,26	11,658	,535	,304	,848
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	18,19	11,720	,667	,459	,821
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	17,78	11,423	,711	,546	,812
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	18,13	11,267	,631	,429	,828

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 3 e dos Respectiveos itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,838	,839	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9.porque existe uma cultura de cooperação	14,23	12,593	,602	,412	,815
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	14,49	12,326	,683	,468	,798
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	14,24	13,592	,488	,288	,836
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	14,66	12,192	,661	,459	,802
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	14,33	12,827	,674	,465	,802
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	14,33	12,520	,589	,358	,818

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 4 e dos Respectiveos itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,722	,724	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	5,40	3,160	,546	,302	,635
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	5,04	2,954	,517	,268	,666
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	5,63	2,716	,571	,329	,599

**Anexo I - Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22,
24, 28, 31 e 26)**

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,831	40,143	40,143	8,358	37,992	37,992	3,982	18,102	18,102
2	1,825	8,295	48,438	1,342	6,102	44,094	3,377	15,348	33,450
3	1,542	7,011	55,449	1,126	5,117	49,211	2,199	9,995	43,444
4	1,131	5,139	60,588	,656	2,984	52,195	1,925	8,750	52,195
5	,950	4,318	64,906						
6	,752	3,418	68,324						
7	,718	3,263	71,587						
8	,659	2,998	74,585						
9	,606	2,754	77,338						
10	,597	2,712	80,050						
11	,505	2,296	82,346						
12	,474	2,155	84,501						
13	,472	2,145	86,646						
14	,428	1,945	88,591						
15	,397	1,804	90,394						
16	,389	1,768	92,163						
17	,348	1,581	93,743						
18	,326	1,481	95,224						
19	,304	1,382	96,606						
20	,277	1,260	97,865						
21	,245	1,114	98,979						
22	,225	1,021	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,823	,112	,163	,112
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,684	,231	,196	,123
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,674	,327	,074	,125
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,614	,193	,282	,116
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,610	,094	,311	,088
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,561	,371	,109	,348
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,519	,392	,127	,076
8.porque tudo está regulamentado	,502	,143	,154	,169
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,222	,759	,093	,078
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,368	,736	,233	,016
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,199	,636	,117	,264
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,244	,587	,296	,200
3.concretizando a missão da Câmara	,196	,524	,261	,238
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,105	,517	,169	,175
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,179	,281	,670	,261
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,244	,174	,651	,226
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,281	,221	,505	,436
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,325	,193	,458	,056
9.porque existe uma cultura de cooperação	,351	,323	,446	,216
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,133	,098	,111	,690
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,208	,155	,228	,613
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,063	,324	,196	,539

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Anexo J - Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10, 22, 24, 28, 31 e 12)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,867	40,304	40,304	8,387	38,122	38,122	3,981	18,096	18,096
2	1,825	8,294	48,598	1,351	6,142	44,264	3,424	15,563	33,659
3	1,467	6,666	55,265	1,037	4,714	48,978	2,061	9,367	43,026
4	1,117	5,076	60,340	,652	2,964	51,942	1,962	8,916	51,942
5	,931	4,233	64,573						
6	,725	3,296	67,869						
7	,716	3,255	71,124						
8	,698	3,174	74,298						
9	,625	2,842	77,140						
10	,602	2,738	79,878						
11	,505	2,296	82,175						
12	,494	2,246	84,421						
13	,467	2,124	86,545						
14	,442	2,008	88,553						
15	,399	1,812	90,365						
16	,364	1,655	92,020						
17	,357	1,625	93,645						
18	,340	1,546	95,191						
19	,313	1,422	96,614						
20	,269	1,223	97,837						
21	,249	1,132	98,969						
22	,227	1,031	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,827	,122	,156	,117
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,685	,234	,202	,129
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,674	,345	,057	,124
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,623	,187	,286	,126
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,612	,085	,351	,107
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,566	,372	,094	,346
8.porque tudo está regulamentado	,513	,148	,138	,184
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,497	,409	,130	,066
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,196	,758	,090	,080
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,341	,749	,210	,007
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,206	,614	,130	,295
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,264	,566	,274	,227
3.concretizando a missão da Câmara	,197	,511	,278	,261
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,111	,496	,197	,210
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,184	,266	,707	,282
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,263	,183	,604	,240
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,328	,206	,447	,055
9.porque existe uma cultura de cooperação	,363	,328	,419	,232
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	,210	,377	,385	,351
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,142	,086	,112	,691
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,227	,154	,201	,600
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,071	,311	,202	,564

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Anexo L - Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 1, 2, 6, 10,
22, 24, 28, 31, 12 e 26)**

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,465	40,308	40,308	7,993	38,060	38,060	3,934	18,736	18,736
2	1,773	8,443	48,751	1,299	6,183	44,243	3,323	15,822	34,558
3	1,456	6,935	55,686	1,020	4,858	49,102	1,869	8,902	43,460
4	1,105	5,262	60,948	,655	3,117	52,219	1,839	8,759	52,219
5	,930	4,431	65,379						
6	,720	3,428	68,806						
7	,710	3,382	72,188						
8	,643	3,063	75,252						
9	,608	2,893	78,145						
10	,591	2,812	80,957						
11	,498	2,370	83,328						
12	,468	2,229	85,557						
13	,463	2,206	87,763						
14	,407	1,939	89,702						
15	,384	1,828	91,530						
16	,360	1,714	93,244						
17	,345	1,641	94,884						
18	,321	1,527	96,411						
19	,275	1,310	97,720						
20	,249	1,186	98,906						
21	,230	1,094	100,000						

Extraction Method: Maximum

Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,827	,123	,153	,118
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,682	,237	,204	,134
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,680	,343	,045	,115
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,619	,192	,293	,133
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,612	,088	,353	,108
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,561	,377	,097	,355
8.porque tudo está regulamentado	,514	,151	,130	,184
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,499	,409	,124	,060
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,194	,761	,085	,080
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,341	,751	,204	,006
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,208	,615	,122	,289
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,260	,572	,271	,232
3.concretizando a missão da Câmara	,195	,516	,274	,263
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,114	,497	,186	,204
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,181	,273	,711	,285
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,262	,191	,598	,245
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,333	,208	,435	,051
9.porque existe uma cultura de cooperação	,366	,332	,405	,230
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,140	,090	,109	,694
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,225	,159	,195	,607
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,076	,313	,191	,548

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Anexo M - Análise factorial forçada a 4 factores (sem item 1, 2, 6,10, 12,
22, 24, 26, 28, 31, 9 e 23)**

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,631	40,166	40,166	7,166	37,716	37,716	3,518	18,516	18,516
2	1,745	9,184	49,349	1,288	6,780	44,496	3,145	16,551	35,067
3	1,418	7,462	56,812	,974	5,128	49,623	1,783	9,385	44,451
4	1,089	5,733	62,544	,642	3,381	53,005	1,625	8,553	53,005
5	,824	4,339	66,883						
6	,716	3,767	70,649						
7	,660	3,471	74,121						
8	,625	3,287	77,408						
9	,565	2,972	80,380						
10	,506	2,663	83,042						
11	,470	2,472	85,514						
12	,463	2,436	87,950						
13	,404	2,124	90,074						
14	,391	2,060	92,134						
15	,358	1,886	94,020						
16	,344	1,809	95,830						
17	,291	1,531	97,361						
18	,266	1,399	98,759						
19	,236	1,241	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,835	,135	,109	,142
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,672	,351	,105	,047
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,669	,246	,131	,201
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,622	,206	,122	,312
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,605	,094	,108	,378
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,563	,389	,348	,076
8.porque tudo está regulamentado	,510	,157	,186	,104
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,186	,768	,071	,082
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,331	,747	,011	,195
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,207	,623	,278	,115
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,262	,587	,228	,234
3.concretizando a missão da Câmara	,189	,523	,263	,267
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,115	,508	,193	,173
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,142	,093	,702	,111
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,234	,171	,604	,162
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,073	,312	,550	,186
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,176	,283	,301	,705
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,268	,209	,256	,556
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,324	,215	,053	,460

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Anexo N – Análise Fatorial a 4 factores (sem itens 1, 2, 6, 9, 10, 12, 15, 22,
23, 24, 26, 28,31 e 20)**

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,088	39,380	39,380	6,621	36,781	36,781	3,278	18,213	18,213
2	1,743	9,683	49,063	1,272	7,069	43,850	3,019	16,770	34,982
3	1,414	7,856	56,919	,947	5,263	49,113	1,660	9,222	44,204
4	1,025	5,692	62,611	,629	3,494	52,607	1,513	8,403	52,607
5	,821	4,561	67,172						
6	,715	3,974	71,146						
7	,669	3,717	74,863						
8	,608	3,375	78,238						
9	,562	3,124	81,362						
10	,515	2,860	84,222						
11	,467	2,594	86,816						
12	,435	2,414	89,230						
13	,396	2,198	91,429						
14	,386	2,143	93,572						
15	,347	1,930	95,503						
16	,299	1,661	97,164						
17	,269	1,495	98,659						
18	,241	1,341	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,824	,145	,105	,124
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,683	,254	,143	,161
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,664	,351	,104	,036
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,647	,213	,140	,259
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,633	,100	,124	,331
8.porque tudo está regulamentado	,499	,167	,184	,078
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,190	,763	,074	,075
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,325	,752	,004	,186
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,187	,626	,277	,105
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,247	,591	,222	,217
3.concretizando a missão da Câmara	,207	,517	,259	,258
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,122	,511	,203	,163
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,143	,093	,702	,112
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,234	,175	,591	,165
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,071	,318	,569	,169
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,192	,277	,280	,756
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,294	,211	,245	,541
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,351	,223	,069	,404

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Anexo O - Análise factorial forçada a 3 factores (com todos os itens)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,979	35,415	35,415	10,455	33,726	33,726	5,328	17,187	17,187
2	2,198	7,089	42,504	1,672	5,395	39,120	4,947	15,958	33,145
3	1,817	5,861	48,365	1,279	4,126	43,246	3,131	10,101	43,246
4	1,383	4,463	52,828						
5	1,226	3,955	56,783						
6	1,125	3,629	60,412						
7	,986	3,182	63,594						
8	,925	2,985	66,579						
9	,792	2,553	69,132						
10	,767	2,473	71,605						
11	,737	2,377	73,982						
12	,682	2,200	76,183						
13	,670	2,162	78,344						
14	,620	2,001	80,345						
15	,548	1,768	82,113						
16	,517	1,668	83,781						
17	,483	1,559	85,341						
18	,459	1,480	86,820						
19	,430	1,388	88,208						
20	,410	1,323	89,531						
21	,392	1,265	90,795						
22	,362	1,166	91,962						
23	,343	1,107	93,069						
24	,338	1,091	94,160						
25	,325	1,047	95,207						
26	,293	,946	96,153						
27	,284	,915	97,067						
28	,251	,810	97,877						
29	,236	,761	98,638						
30	,228	,735	99,373						
31	,194	,627	100,000						

Extraction Method: Maximum

Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

Extraction Method: Maximum Likelihood Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization a. Rotation converged in 3 iterations	Factor		
	1	2	3
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,814	,179	,027
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,731	,192	,157
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,691	,133	,264
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,667	,240	,110
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,642	,251	,037
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,585	,337	,265
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,559	,151	,349
8.porque tudo está regulamentado	,531	,217	,043
6.tendo presentes os princípios gerais orientadores	,437	,355	,432
13.sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,373	,368	,142
24.salvaguardando os interesses individuais	,354	,093	,078
2. percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós	,006	,690	,146
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,325	,684	,101
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,275	,654	,203
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,323	,594	,078
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	,253	,574	,314
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,223	,562	,084
1.debatendo as nossas diferentes opiniões	,219	,531	,332
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,110	,524	,258
9.porque existe uma cultura de cooperação	,421	,517	,206
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,165	,492	,052
10.procuando alcançar os objectivos de cada um	,428	,428	,159
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,287	,180	,745
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,439	,263	,647
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,262	,347	,578
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,151	,289	,516
7.porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,335	,402	,499
3.concretizando a missão da Câmara	,241	,420	,477
22.sabendo que não há pessoas insubstituíveis	,130	,091	,261
31.porque é "mal visto" quem procura destacar-se	,036	-,013	-,210
28.somente porque estamos de acordo	,047	,118	-,145

Anexo P - Análise factorial forçada a 3 factores (sem itens 3, 6, 7, 9, 10, 13, 22, 28, 31)

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,261	39,338	39,338	7,743	36,874	36,874	4,045	19,261	19,261
2	2,071	9,860	49,199	1,582	7,535	44,408	3,695	17,595	36,856
3	1,465	6,975	56,174	1,018	4,848	49,256	2,604	12,400	49,256
4	1,015	4,835	61,009						
5	,859	4,089	65,098						
6	,755	3,598	68,696						
7	,705	3,357	72,053						
8	,661	3,149	75,202						
9	,627	2,986	78,188						
10	,560	2,665	80,852						
11	,500	2,381	83,234						
12	,482	2,298	85,531						
13	,430	2,048	87,580						
14	,415	1,978	89,557						
15	,389	1,854	91,411						
16	,356	1,698	93,109						
17	,343	1,632	94,741						
18	,314	1,493	96,234						
19	,276	1,312	97,547						
20	,265	1,261	98,807						
21	,250	1,193	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,804	,167	,131
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,719	,177	,199
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,671	,125	,330
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	,659	,236	,145
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,641	,241	,084
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	,556	,303	,350
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,537	,144	,389
8.porque tudo está regulamentado	,511	,197	,120
2. percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós	,000	,689	,177
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,329	,673	,158
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	,265	,607	,249
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	,232	,577	,097
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	,223	,562	,345
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	,326	,555	,125
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	,092	,550	,281
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	,168	,526	,052
1.debatendo as nossas diferentes opiniões	,223	,503	,327
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,231	,155	,754
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	,380	,206	,717
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,199	,349	,594
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,121	,285	,485

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 1 e dos Respectiveos itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,884	,885	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8.porque tudo está regulamentado	24,44	22,662	,550	,333	,881
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	24,36	21,482	,762	,602	,859
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	24,18	22,332	,705	,536	,865
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	23,91	22,369	,693	,509	,866
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	24,32	22,416	,650	,456	,870
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	24,52	22,271	,650	,467	,870
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	24,21	22,491	,624	,422	,873
23.cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	24,05	22,899	,600	,399	,875

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 2 e dos Respectiveos itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,864	,866	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2. percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós	22,32	28,599	,616	,415	,847
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	22,07	28,276	,686	,488	,841
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	21,90	29,391	,635	,466	,846
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	22,19	29,310	,589	,394	,850
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	21,89	28,433	,615	,401	,847
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	22,23	28,822	,588	,426	,850
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	21,83	28,819	,564	,346	,852
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	22,42	29,214	,503	,327	,859
1.debatendo as nossas diferentes opiniões	21,80	29,462	,563	,368	,852

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 3 e dos Respective itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,787	,793	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	10,78	4,902	,670	,490	,699
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	10,87	4,869	,672	,509	,697
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	11,21	4,784	,581	,360	,742
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	11,33	5,036	,478	,236	,797

**Anexo Q - Análise fatorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6, 7, 9,
10, 13, 22, 23, 24, 28, 31)**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,918
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2,643E3
	df	190
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,873	39,365	39,365	7,351	36,756	36,756	3,740	18,698	18,698
2	1,989	9,944	49,310	1,512	7,559	44,315	3,618	18,092	36,790
3	1,450	7,250	56,560	1,010	5,050	49,364	2,515	12,574	49,364
4	1,014	5,071	61,631						
5	,853	4,265	65,896						
6	,753	3,763	69,659						
7	,702	3,508	73,166						
8	,638	3,189	76,355						
9	,626	3,131	79,486						
10	,507	2,537	82,023						
11	,482	2,412	84,435						
12	,431	2,157	86,592						
13	,421	2,107	88,699						
14	,410	2,050	90,749						
15	,373	1,863	92,612						
16	,355	1,773	94,384						
17	,315	1,577	95,962						
18	,284	1,421	97,382						
19	,265	1,326	98,709						
20	,258	1,291	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	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

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 1 e dos Respectiveos itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,875	,876	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
19.seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	20,69	16,352	,769	,597	,841
25.cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	20,51	17,247	,688	,507	,853
18.pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	20,24	17,263	,678	,486	,854
11.seguindo procedimentos concretos sobre como fazer as tarefas	20,66	17,128	,662	,455	,856
16.seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	20,85	17,114	,644	,459	,858
20.mantendo-nos fiéis à filosofia da Câmara	20,54	17,307	,618	,415	,862
8.porque tudo está regulamentado	20,77	17,479	,540	,315	,873

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 2 e dos Respectiveos itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,864	,866	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2. percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós	22,32	28,599	,616	,415	,847
12.havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	22,07	28,276	,686	,488	,841
15.porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação	21,90	29,391	,635	,466	,846
21.sendo reconhecido o contributo único de cada um	22,19	29,310	,589	,394	,850
26.porque cada um só atinge meta se os colegas atingirem também as suas	21,89	28,433	,615	,401	,847
14.sacrificando-se cada um pelo colectivo	22,23	28,822	,588	,426	,850
27.sabendo que quantos mais contributos únicos, mais importantes seremos	21,83	28,819	,564	,346	,852
30.porque a Câmara valoriza as competências únicas de cada um	22,42	29,214	,503	,327	,859
1.debatendo as nossas diferentes opiniões	21,80	29,462	,563	,368	,852

Estudo do Alpha de Cronbach da Dimensão 3 e dos Respectiveos itens

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,787	,793	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4.sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	10,78	4,902	,670	,490	,699
17.porque sabemos que o serviço prestado à sociedade é importante	10,87	4,869	,672	,509	,697
29.sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	11,21	4,784	,581	,360	,742
5.sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	11,33	5,036	,478	,236	,797

