



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**O IMPACTO DA COOPERAÇÃO ORGANIZACIONAL NO
DESEMPENHO INDIVIDUAL:
O EFEITO DE MEDIAÇÃO DO *ENGAGEMENT* NO TRABALHO**

INÊS FONTES PEREIRA DE MELO NUNES

Orientador de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2015

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação do Professor Doutor Pedro Almeida, apresentada no ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Todos os percursos são repletos de conquistas, perdas, relações e pessoas... E ao longo deste percurso contei com diversos contributos fundamentais, sem os quais jamais seria possível finalizar este capítulo. Como tal não poderia deixar de salientar umas palavras de gratidão a todos os que fizeram parte desta caminhada e me ajudaram a concretizá-la.

Agradeço ao ISPA – Instituto Universitário, a qualidade da formação prestada ao longo destes 5 anos, bem como todos os meios disponibilizados. Agradeço ainda, todas as aprendizagens que me foram proporcionadas, não só do ponto de vista teórico como do ponto de vista relacional, permitindo-me um crescimento imensurável.

Ao Professor Doutor Pedro Almeida, meu orientador de dissertação e estágio, agradeço a sua competência e experiência, as oportunidades que proporcionou e todo o crescimento que possibilitou. Ainda, a constante disponibilidade, compreensão, orientação incansável e suporte. E simultaneamente por ter acreditado sempre nas minhas capacidades. Muito obrigado!

Um agradecimento especial à Ana Moreira pela ajuda na concretização desta etapa, sobretudo pela sua capacidade pedagógica, sem a qual não teria sido possível.

Ao professor Bruno Rodrigues, agradeço a sua presença e ajuda, não só nesta última etapa, como ao longo de meu percurso académico, tendo sido um ponto de referência na tomada de algumas decisões importantes.

À minha família, um profundo agradecimento por todo o suporte, apoio, todos os valores que me passam diariamente, e acima de tudo por acreditarem em mim e me terem ensinado que quando se faz o que se gosta certamente se será muito bem-sucedido. Um agradecimento especial à minha irmã Matilde pela compreensão de todos os momentos menos participativos.

Agradeço a todos os meus amigos que, direta ou indiretamente, fizeram parte deste percurso. Um agradecimento aos grupos de seminários, pelo companheirismo que criamos ao longo deste ano, em particular ao Bernardo e ao Jorge. À Joana, companheira e amiga essencial no decurso desta caminhada, um profundo agradecimento. Aos meus amigos de sempre um enorme obrigado, ao Duarte, à Carolina, ao João e à Luzia, que foram sem dúvida o meu porto de abrigo nos bons e maus momentos. Obrigado às amigas Ispianas, pela amizade construída ao longo destes 5 anos.

À Sofia G., pela amizade que construímos, Carla M., e equipa de Recursos Humanos da Accenture, que de uma forma indireta fizeram parte do fim do meu percurso académico e início de uma nova etapa.

Ao Novo Conceito (Ferrás para os amigos) por ter sido durante estes anos uma casa, um porto de abrigo, e especialmente por neste último ano, ter tolerado os jantares às quintas-feiras muitas vezes já fora de horas. Particular agradecimento ao Pedro, pela empatia que criámos, e principalmente por me ter “aturado” durante estes 5 anos.

Por último, e não menos importante, agradeço não só a todos os participantes, que prescindiram um pouco do seu tempo para contribuírem para a realização desta investigação, como também, a todos aqueles que me ajudaram na partilha do questionário, sem eles não seria possível.

Chego ao fim deste percurso com uma imensa sensação de conquista e grata por a partilhar com todos vós.

Um obrigado a todos!

*It doesn't matter how many resources you have.
If you don't know how to use them, it will never be enough.*

RESUMO

A presente investigação visa aprofundar o conhecimento no que diz respeito à relação entre as variáveis *Cooperação*, *Engagement* e *Desempenho*, em contexto organizacional. Assim, este estudo tem como principal objetivo averiguar (1) se a *Cooperação Organizacional* se relaciona positivamente com o *Desempenho Individual* e (2) se o *Engagement no Trabalho* exerce um efeito mediador, na relação entre *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*.

A amostra (N=320) foi obtida de uma população de organizações caracterizadas por equipas interdependentes.

Relativamente às escalas, após as análises efetuadas, foram identificadas duas dimensões na escala da *Cooperação Organizacional* (*Condicionada* e *Incondicionada*), em relação à escala do *Engagement no trabalho* e à escala do *Desempenho Individual*, verificou-se que são constituídas por apenas um fator (unidimensionais).

Os resultados evidenciaram que existe uma relação positiva e significativa entre *Cooperação Organizacional* (tanto *Condicionada* como *Incondicionada*) e o *Desempenho Individual*. No entanto, não se comprovou a existência do efeito de mediação do *Engagement* na relação entre a *Cooperação Organizacional* (tanto *Condicionada* como *Incondicionada*) e o *Desempenho Individual*.

Implicações e limitações do presente estudo, bem como sugestões futuras, são discutidas.

Palavras-chave: *Cooperação Organizacional; Engagement no Trabalho; Desempenho Individual*

ABSTRACT

This investigation aims to generate greater knowledge regarding the relationship between variables *Cooperation*, *Engagement* and *Performance*, in organizational context. Thus, this study aims to find out (1) if the *Organizational Cooperation* is positively related to the *Individual Performance* and (2) if the *Work Engagement* has a mediating effect on the relationship between *Organizational Cooperation* and *Individual Performance*.

The sample (N = 320) was obtained from a population of organizations characterized by interdependent teams.

Concerning scales, after the tests performed, two dimensions have been identified in the scale of *Organizational Cooperation* (*Conditional* and *Unconditional*), in relation to the scale of *Work Engagement* and the scale of *Individual Performance*, it was found that are formed by only one factor (one-dimensional).

The results showed that, there is a positive and significant relationship between *Organizational Cooperation* (*Conditional* and *Unconditional*) and the *Individual Performance*. However, it was not proved the existence of *Engagement* mediation effect, on the relationship between *Organizational Cooperation* (*Conditional* and *Unconditional*) and the *Individual Performance*.

Implications and limitations of the present study, as well as directions for future research, are discussed.

Keywords: *Organizational Cooperation; Work Engagement; Individual Performance*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA.....	4
Cooperação	4
<i>Engagement</i> no Trabalho	7
Desempenho Individual	11
Relação entre as variáveis em estudo.....	12
<i>Cooperação e Desempenho</i>	12
<i>Engagement e Desempenho</i>	14
<i>Cooperação e Engagement</i>	15
MODELO E HIPOTÉSES DE INVESTIGAÇÃO.....	17
MÉTODO	18
Participantes	18
Delineamento.....	19
Instrumentos	20
<i>Cooperação Organizacional</i>	20
<i>Engagement no trabalho</i>	21
<i>Desempenho Individual</i>	22
Procedimento.....	23
RESULTADOS	24
Escala da Cooperação Organizacional	24
<i>Validade</i>	24
<i>Fiabilidade</i>	25
<i>Sensibilidade</i>	26
Escala do <i>Engagement</i>	27
<i>Validade</i>	27
<i>Fiabilidade</i>	28
<i>Sensibilidade</i>	28
Escala do Desempenho Individual	29
<i>Validade</i>	29
<i>Fiabilidade</i>	30
<i>Sensibilidade</i>	30

Efeito das variáveis Sociodemográficas e Caraterizadoras nas variáveis em estudo.....	31
Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	32
Correlações	33
Testes de Hipóteses.....	34
<i>Teste do Efeito de Mediação do Engagement no trabalho</i>	34
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	37
Limitações e Sugestões	42
Implicações Práticas	44
Considerações finais	45
REFERÊNCIAS.....	47
ANEXOS.....	55
ANEXO A - Questionário	56
ANEXO B - <i>Outputs</i> referentes à Estatística Descritiva da Amostra.....	61
ANEXO C – Qualidades métricas da escala da Cooperação Organizacional.....	63
ANEXO D – Qualidades métricas da escala do <i>Engagement</i> no trabalho.....	74
ANEXO E – Qualidades métricas da escala do Desempenho Individual.....	78
ANEXO F - Efeito das variáveis Sociodemográficas e Caraterizadoras nas variáveis em estudo	82
ANEXO G – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	84
ANEXO H – Correlações	85
ANEXO I – Testes de Hipóteses	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos teóricos da Cooperação.....	5
Tabela 2 - Exemplos de definições do conceito <i>Engagement</i>	8
Tabela 3 - Descrição das variáveis idade, antiguidade na organização e na função.....	18
Tabela 4 - Descrição das Habilitações Literárias.....	19
Tabela 5 - Escala de Cooperação Organizacional.....	21
Tabela 6 - Escala <i>Engagement</i> no Trabalho.....	22
Tabela 7 - Escala Desempenho Individual.....	23
Tabela 8 - Matriz Rodada da AFE da Escala de Cooperação Organizacional.....	25
Tabela 9 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Cooperação.....	25
Tabela 10 - Fiabilidade da escala da Cooperação e suas dimensões.....	26
Tabela 11 - Sensibilidade dos itens da Escala da Cooperação.....	27
Tabela 12 - Sensibilidade da escala de Cooperação e suas dimensões.....	27
Tabela 13 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala do <i>Engagement</i> no trabalho.....	28
Tabela 14 - Fiabilidade da escala de <i>Engagement</i> no trabalho.....	28
Tabela 15 - Sensibilidade dos itens da Escala do <i>Engagement</i> no trabalho.....	29
Tabela 16 - Sensibilidade da escala de <i>Engagement</i> no trabalho.....	29
Tabela 17 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Desempenho Individual.....	30
Tabela 18 - Fiabilidade da escala de Desempenho Individual.....	30
Tabela 19 - Sensibilidade dos itens da Escala do Desempenho Individual.....	31
Tabela 20 - Sensibilidade da escala de Desempenho Individual.....	31
Tabela 21 - Teste <i>t</i> para a Variável Cooperação Condicionada.....	32
Tabela 22 - Resultado da Regressão Linear Simples entre a Idade e o <i>Engagement</i>	32
Tabela 23 - Correlações entre as variáveis em estudo, médias e desvio padrão.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema relativo ao Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva de García-Mas e colaboradores (2006).....	6
Figura 2 - Modelo de Investigação	17
Figura 3 - Descrição do Sector de Atividade e Vínculo Laboral (% arredondada à unidade)	19
Figura 4 - Pathanalysis entre Cooperação (Condicionada e Incondicionada) e Desempenho	34
Figura 5 - Efeito de mediação do <i>Engagement</i> no trabalho na relação entre Cooperação Incondicionada e Desempenho Individual	35
Figura 6 - Modelo final de investigação	36

INTRODUÇÃO

Atualmente, o crescente desenvolvimento tecnológico, os efeitos da globalização e os problemas sociais, conduziram a uma especialização da sociedade e, particularmente, das suas organizações. Em diferentes sistemas sociais, as organizações modernas têm de cooperar mais e de forma mais frequente para transmitir resultados e soluções, prestar serviços sociais, desenvolver e implementar inovações, ou simplesmente aumentar a eficácia em termos de concorrência e de resposta aos clientes (Prammer & Neugebauer, 2012).

Compreende-se a mudança organizacional como uma necessidade imposta pelas circunstâncias competitivas do ambiente, sendo que a capacidade de processamento e de adaptação competitiva pode ser um dos principais condutores, ou um dos maiores obstáculos, para gerar valor (Duque, 2014). A vantagem competitiva de uma organização depende da sua capacidade em criar mais e melhor valor em comparação com os seus adversários (Porter, 1985; Brandenburger & Stuart, 1996, cit. por Adner & Kapoor, 2010), e essa criação de valor depende da habilidade para inovar com sucesso (Adner & Kapoor, 2010).

Nos dias de hoje, como causas externas para a mudança podem ser salientadas, entre muitas, as novas tendências de mercado, novos consumidores com novas necessidades, inovações tecnológicas, novos concorrentes, a evolução da sociedade com novos estilos de vida e novas formas de pensar, globalização e pressões para a sustentabilidade ambiental, que, sem dúvida, exigem um novo estilo de gestão nos negócios. Assim, é fulcral que as organizações se concentrem em implementar ações de forma a conseguirem adaptar-se às condições atuais, pois o facto de não entenderem claramente os sinais externos, pode conduzir à perda da sua posição no mercado (Duque, 2014).

Na senda do exposto, muitos autores afirmam que as organizações atuais competem entre si, não tanto em termos económicos, mas sim na capacidade que têm em adaptar-se continuamente (*e.g.* Teece, 2007; Porter, 2001, cit. por Brajer-Marczak, 2014). Esta capacidade é condicionada por inúmeros fatores, sendo que um dos principais fatores na melhoria desse processo é o *employee Engagement* (Brajer-Marczak, 2014). Neste seguimento, as organizações contemporâneas requerem colaboradores que se encontrem psicologicamente conectados com o seu trabalho e que estejam dispostos a investir plenamente nas suas tarefas (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Desta forma, o *Engagement* no trabalho tem vindo a tornar-se uma prioridade nas organizações em todo o mundo (Karanges, Beatson, Johnston & Lings, 2014).

As organizações modernas esperam que os colaboradores sejam cada vez mais proactivos, que demonstrem iniciativa, assumam as responsabilidades do seu próprio desenvolvimento profissional e que atinjam Desempenho de alta qualidade (Bakker & Oerlemans, 2012). Para que isto aconteça é necessário que os colaboradores se sintam *engaged*, mais concretamente, que se sintam enérgicos e dedicados (Breevaart, Bakker, Demorouti & Hetland, 2012). É nesta realidade que o conceito de *Engagement* recebeu uma generalizada atenção internacional, na medida em que colaboradores mais *engaged* revelam mais Desempenho no trabalho (Shuck, Reio & Rocco, 2011).

Ainda, Brajer-Marczak (2014) sugere que, uma das atividades que potencia o *Engagement* nos colaboradores, é a Cooperação ilimitada. Desta forma, a criação de uma estrutura que possibilite o *teamwork*, vai permitir o sucesso através da troca de conhecimentos, experiências e principalmente através da habilidade de cooperar e assegurar uma boa comunicação. As organizações têm apostado, cada vez mais, numa estrutura baseada em equipas para realizar tarefas de trabalho (Gonzalez-Mulé, DeGeest, McCorminck, Seong & Brown, 2014). Estas equipas são tipicamente grupos com normas que apoiam a Cooperação, pois assim são mais adequados para combater eficazmente as tarefas de trabalho interdependentes, na medida em que as normas de Cooperação estipulam a existência de compreensão mútua e relações interpessoais harmoniosas (Gonzalez-Mulé *et al.*, 2014). Ainda de acordo com os autores referidos, as equipas de trabalho são tipicamente definidas por grupos interdependentes de duas ou mais pessoas, que têm o objetivo de contribuir para o Desempenho da organização.

Assim, de uma forma geral, e tendo em consideração a atualidade das variáveis abordadas e as relações positivas evidenciadas na literatura entre (1) Cooperação e Desempenho, (2) Cooperação e *Engagement* e (3) *Engagement* e Desempenho:

- A mudança organizacional constitui um fator predominante na atualidade, conduzindo assim, à adaptação das organizações como um fator competitivo de forma a gerar valor (Duque, 2014);
- A capacidade de adaptação é condicionada por inúmeros fatores, sendo um dos principais fatores na melhoria desse processo, o *employee Engagement* (Brajer-Marczak, 2014), promovendo um maior Desempenho no trabalho (Shuck *et al.*, 2011);
- As organizações têm apostado cada vez mais numa estrutura baseada em equipas para realizar tarefas de trabalho e essas equipas são tipicamente definidas por grupos interdependentes (Gonzalez-Mulé *et al.*, 2014). Este tipo de estrutura fortalece relações e melhora a produtividade individual dos membros da equipa (Tjosvold, Chen, Huang & Xu, 2014);

- Brajer-Marczak (2014) sugere que uma das atividades que potencia o *Engagement* nos colaboradores é a Cooperação ilimitada, na medida em que equipas cooperativas permitem o sucesso através da troca de conhecimentos, experiências e asseguram uma boa comunicação.

Poderá assim supor-se que o *Engagement* no trabalho constitui um fator potenciador da relação entre Cooperação e Desempenho? Concretamente, poderá o *Engagement* no trabalho assumir um papel de mediação nesta relação?

A presente investigação tem como objetivo, não só contribuir para a sustentação das relações apresentadas entre as três variáveis, como também, aplicar em contexto organizacional o Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva de García-Mas e colaboradores (2006), relacionando assim a perceção de Cooperação com outras variáveis organizacionais. A utilização deste Modelo de Cooperação desportiva aplicado ao contexto das organizações, encontra-se suportada, na medida em que se destaca na literatura que os resultados positivos, produzidos através de esforços cooperativos, são idênticos para diversos contextos, sejam eles ambientes (1) educacionais, (2) de negócios ou (3) organizacionais (Weinberg & Gould, 2003).

Neste seguimento, esta investigação versa sobre as temáticas Cooperação, *Engagement* e Desempenho, tendo como intuito aferir se existe uma relação entre perceção de Cooperação e perceção de Desempenho, bem como, verificar se existe uma relação de mediação do *Engagement* no trabalho, nas variáveis perceção de Cooperação e perceção de Desempenho, em contexto organizacional.

REVISÃO DA LITERATURA

Cooperação

*“Great things in business are never done by one person.
They’re done by a team of people” - Steve Jobs*

O tema da Cooperação tem vindo a receber especial atenção ao longo dos últimos anos. Uma das principais razões, para o estudo aprofundado deste tema, é a sua importância na comparação entre os humanos e outros animais, na medida em que os humanos são considerados a espécie mais cooperativa comparativamente com outras, sendo constituída por inúmeros tipos de instituições cooperativas e práticas sociais com partilha de objetivos e funções diferenciadas. Assim, a Cooperação é um tópico de elevada importância devido ao seu carácter único humano (Fantasia, Jaegher & Fasulo, 2014).

Desta forma, a descrição e compreensão de atividades cooperativas constituiu um assunto extremamente debatido e explorado por filósofos e psicólogos mas que continua a ser controverso (Fantasia *et al.*, 2014). O grau em que as organizações devem enfatizar a Cooperação ou competição entre os membros das equipas de trabalho é uma antiga polémica (Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon & Ilgen, 2003). Contudo, sabe-se que sistemas cooperativos incorporam normas de igualdade e enfatizam as realizações do grupo, na medida em que minimizam distinções entre os membros do grupo (essas distinções podem impedir o trabalho em equipa, a partilha de informações e ajuda) (Beersma *et al.*, 2003).

A Cooperação permite, não só aos colaboradores atingirem os seus objetivos, como também às organizações, pois é considerado um fator produtivo e desafiador (Prammer & Neugebauer, 2012). Entende-se por Cooperação uma *“ação ou padrão de ações intencionais orientadas ao alcance de um propósito ou objetivo coletivo, que ocorre dentro de um sistema social organizado”* (Barnard, 1979, cit. por Maciel & Camargo, 2011, p. 439). Ainda de acordo com Maciel e Camargo (2011), Cutcher-Gershenfeld (1991) define Cooperação como sendo um estado de união para o alcance de algum objetivo, que advém de padrões coletivos de interação.

Assim, salienta-se como fulcral a junção das duas definições de Cooperação supra mencionadas, na medida em que esta última vem adicionar uma ideia importante, a noção de *“união”* e de *“padrões coletivos de interação”*. Esta ideia apresenta-se como fundamental porque um pressuposto deste estudo é que as equipas sejam interdependentes. A interdependência caracteriza-se pela conectividade existente entre os diversos papéis em contexto laboral (Morgeson & Humphrey, 2006, cit. por Ellington, Dierdorff & Rubin, 2014) e indica em que

medida *Task Performance* está dependente de interações recíprocas entre colegas de trabalho (Dierdorff & Morgeson, 2007, cit. por Ellington *et al.*, 2014).

Diversos são os modelos teóricos explicativos subjacentes à variável Cooperação, derivado dos inúmeros estudos de que este constructo foi alvo, destacando-se (1) o modelo de Deutsch (1949), (2) Modelo de Argyle (1991) e (3) o modelo comportamental de Rabbie (1995), apresentados seguidamente na tabela exposta (Tabela 1).

Tabela 1 - Modelos teóricos da Cooperação

Modelos	Pressupostos
Modelo de Deutsch (1949)	Assenta em dois pressupostos essenciais (1) tipo de interdependência entre objetivos (positiva ou negativa) e (2) tipo de ação desenvolvida por cada indivíduo (eficaz ou ineficaz). Estes pressupostos permitem a distinção entre Cooperação e Competição na medida em que, situações que apresentem mais interdependência de objetivos e nas quais as ações tomadas pelos indivíduos facilitem a obtenção de objetivos, i.e., sejam mais eficazes, serão consideradas situações cooperativas (Deutsch, 1949)
Modelo de Argyle (1991)	Argyle (1991, cit. por Furnham (2005), define 5 fatores que caracterizam grupos cooperativos, mormente (1) ajuda mútua, (2) divisão de tarefas, (3) atração interpessoal, (4) <i>commitment</i> e (5) motivação interna para ajudar. Ainda, o autor apresenta 5 explicações para grupos cooperativos serem mais benéficos do que grupos competitivos, concretamente: motivação, coordenação, ajuda, comunicação e divisão de tarefas. (Furnham, 2005).
Modelo de Rabbie (1995)	As variáveis fundamentais do conceito de Cooperação desportiva são essencialmente: a tomada de decisão; objetivos de cada jogador, do treinador e da equipa; objetivos comuns ou opostos; interação e interdependência; e informação sobre os resultados de Cooperação ou competição (Rabbie, 1995).

Tendo em consideração os modelos de Cooperação apresentados na literatura, na presente investigação destacou-se o Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva de García-Mas e colaboradores (2006). Este modelo apresenta um fator bastante relevante, concretamente, aborda a Cooperação a dois níveis (1) disposicional e (2) situacional, aspetos estes que não são contemplados noutros modelos de investigação.

Neste sentido, a presente investigação pretende aplicar ao contexto organizacional o modelo supracitado, não só pela razão mencionada, mas também porque a literatura destaca que, os resultados positivos que são produzidos através de esforços cooperativos são idênticos em diferentes contextos (Weinberg & Gould, 2003).

No que concerne ao referido modelo, García-Mas e colaboradores (2006), estudaram a Cooperação em contexto desportivo, tendo concluído que a Cooperação depende da decisão que cada elemento da equipa tem em cooperar, ou não, com o objetivo da equipa. Esta tomada de decisão varia em função de fatores (1) disposicionais e (2) situacionais.

Relativamente aos fatores (1) disposicionais, estes são considerados os mais estáveis e constituem aspetos mais ligados à tendência do próprio indivíduo para cooperar. Ainda, estes podem ser Cooperação condicionada – ocorre em função de uma expectativa de resposta recíproca, ou Cooperação incondicionada – apresenta-se como relativamente independente da situação desportiva, i.e., o indivíduo tem disponibilidade para colaborar sem esperar uma recompensa.

No que diz respeito aos fatores (2) situacionais, estes correspondem ao local onde ocorre a Cooperação, nomeadamente, no campo (competição, treino) ou fora do campo (balneários, vida pessoal) e ainda com quem vai ocorrer o comportamento de Cooperação (restantes colegas ou treinador).

Assim, é ilustrado na Figura 1 o Modelo de Cooperação Desportiva de García-Mas e colaboradores (2006), modelo no qual ancora o presente estudo.

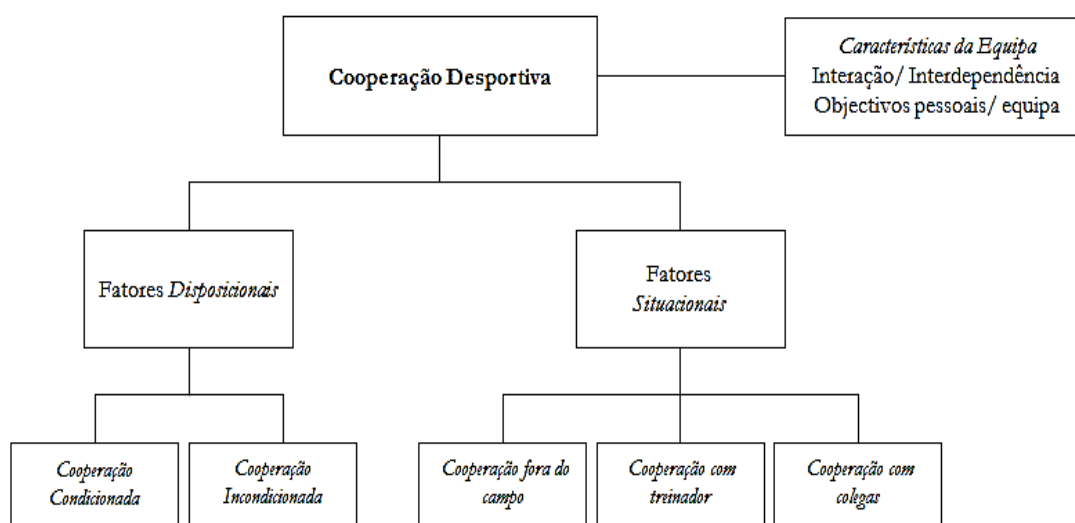


Figura 1 - Esquema relativo ao Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva de García-Mas e colaboradores (2006)

Importa ainda referir que no seguimento desta abordagem, foi realizada em 2012, por Almeida e colaboradores, uma tradução, adaptação e estudo da validade numa amostra da população portuguesa, do Questionário de Garcia-Mas e colaboradores (2006). Nesta adaptação ao contexto português, o modelo acima mencionado sofreu algumas alterações estruturais. Não só foram eliminados itens como também diminuíram fatores, especificamente o questionário ficou constituído por 12 itens distribuídos por 2 fatores disposicionais (Cooperação Condicionada e Cooperação Incondicionada) e 1 fator situacional (Cooperação com o treinador).

Engagement no Trabalho

“No company, small or large, can win over the long run without energized employees who believe in the organizations’ mission and understand how to achieve it. That’s why you need to take the measure of employee engagement at least once a year through anonymous surveys in which people feel completely safe to speak their minds.” - Jack and Suzy Welch

O *Engagement* no trabalho é um tema que, recentemente, tem suscitado atenção e interesse, não só na área das organizações, como também na área da investigação académica (Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013). Este interesse advém da necessidade de compreender o conceito em si e simultaneamente as suas causas e consequências, na medida em que colaboradores *disengaged* numa organização, implicam sérios custos (MacLeod & Clarke, 2009; Rayton, Dodge & D’Analeze, 2012, cit. por Yalabik *et al.*, 2013).

Adicionalmente, Breevaart e colaboradores (2012), afirmam que o tema tem vindo a torna-se bastante comum quer na área da gestão (*e.g.* Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009) quer na literatura científica (*e.g.* Bakker & Leiter, 2010) porque cada vez mais, as organizações necessitam de colaboradores que estejam dispostos a investir plenamente nas suas tarefas, *i.e.*, colaboradores *engaged* no seu trabalho, sendo assim um tema que se tem vindo a tornar frequente em diversas pesquisas (Robinson *et al.*, 2004, cit. por Saks, 2006; Wefald & Downey, 2009).

Desta forma, têm sido desenvolvidas investigações sobre o *Engagement*, com o intuito não só de medir o conceito, como de desenvolver, testar modelos e teorias acerca do mesmo (Saks, 2008). Como tal, a investigação em torno do conceito de *Engagement* tem vindo a evoluir, originando diversas abordagens conceptuais e tentando minimizar a controvérsia existente (Christian & Slaughter, 2007; Hallberg & Schaufeli, 2006; Little & Little, 2006; Macy & Schneider, 2008; Newman & Harrison, 2008; Saks, 2008, cit. por Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl, 2009).

Salienta-se na tabela seguinte (Tabela 2), algumas das definições de *Engagement* no trabalho que têm surgido na literatura, conduzido a diferentes abordagens do conceito e conseqüentemente a distintas correntes e modelos, sendo posteriormente destacadas as abordagens dominantes.

Tabela 2 - Exemplos de definições do conceito *Engagement*

Autores	Definições
Kahn (1990)	Aproveitamento dos colaboradores de uma organização nas funções que nela desempenham, i. e., o <i>Engagement</i> permite que os mesmos se expressem física, cognitiva, emocional e mentalmente durante o Desempenho dessas tarefas.
Maslach, Schaufeli e Leiter (2001)	<i>Engagement</i> é caracterizado por aspetos como energia, envolvimento e eficácia, i.e., conceitos diretamente opostos das três dimensões do <i>Burnout</i>
Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá e Bekker (2002)	Estado positivo de realização, relacionado com o trabalho, especificamente um estado cognitivo-afetivo positivo, persistente e penetrante, não direcionado a um objeto particular, evento, indivíduo ou comportamento, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

Assim, no que se refere à tabela supra exposta, e embora as abordagens inerentes a este conceito não sejam abundantes, considera-se relevante mencionar que de acordo com Saks (2006), a literatura tem seguido duas vertentes de investigação distintas. Uma vertente (1) referente aos trabalhos desenvolvidos por Kahn (1990), tendo o autor identificado três condições psicológicas associadas com o *Engagement* no trabalho, concretamente, (a) significado, (b) segurança e (c) disponibilidade, e outra (2) que conceptualiza o *Engagement* como oposto do *burnout*, constituindo os dois polos de um mesmo contínuo, donde se destacam os trabalhos de Maslach e Leiter (1997, cit. por Wefald & Downey, 2009) e de Schaufeli e colaboradores (2002).

No que concerne à abordagem (1), Kahn (1990) conceptualiza o *Engagement* como sendo o aproveitamento dos colaboradores de uma organização nas funções que nela desempenham, ou seja, o *Engagement* permite que os mesmos se expressem física, cognitiva, emocional e mentalmente durante o Desempenho dessas tarefas. Nesta perspetiva, o *Engagement* é considerado como os comportamentos que manifestam a presença psicológica dos colaboradores (Kahn, 1990). Concretamente, *engaged employees* apresentam elevados níveis de esforço, devido à identificação com a tarefa que desempenham. Isto significa que existe uma relação dinâmica entre a pessoa e o papel que a mesma desempenha, na medida em que o colaborador dirige as suas energias pessoais (físicas, cognitivas, emocionais e mentais) às tarefas que desempenha, e por outro lado, o papel no trabalho, permite que a pessoa se possa expressar a si própria (Kahn, 1990, cit. por Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Desta forma, o *Engagement* conduz a resultados

positivos, não só a nível individual, especificamente desenvolvimento e crescimento pessoal, como também a nível organizacional, concretamente qualidade do Desempenho (Bakker *et al.*, 2008).

Relativamente à abordagem (2), é importante salientar que existe um grande debate (Britt, Castro & Adler, 2005; Maslach *et al.*, 2001; Schaufeli *et al.* 2002; Shirom, 2003, cit. por Wefald & Downey, 2009) no que diz respeito à definição de *Engagement*, concretamente entre os autores que acreditam que (a) o *Engagement* é oposto do *Burnout* e os autores que defendem que (b) o *Engagement* está relacionado com o *burnout* mas não consideram os conceitos como diretamente opostos (Wefald & Downey, 2009).

Neste seguimento, sendo esta segunda abordagem focada na relação do conceito de *Engagement* e *burnout*, revela-se fundamental salientar previamente a definição de *Burnout*, ainda não mencionada. Maslach e colaboradores (2001), definem *Burnout* como sendo uma resposta prolongada a stressores emocionais e interpessoais no trabalho, e conceptualizado por três dimensões, concretamente, (1) exaustão, (2) cinismo e (3) ineficácia. Relativamente à (1) exaustão, esta diz respeito a reações gerais ao stress, da ordem da fadiga emocional e física, depressão, queixas psicossomáticas e ansiedade, (2) o cinismo, reflecte uma atitude de distanciamento mental e alienação face ao trabalho e (3) a perda da eficácia profissional, remete para a diminuição dos sentimentos de auto-eficácia no trabalho (Demouriti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001, cit. por Pinto, Lima & Silva, 2008).

Tendo em consideração esta abordagem (a), Maslach e Leiter (1997, cit. por Bakker *et al.*, 2008) sugerem que o *Engagement* se situa num contínuo de bem-estar, considerando o *Engagement* num polo e o *burnout* no extremo oposto. Nesta perspetiva, o *Engagement* é caracterizado por aspetos como energia, envolvimento e eficácia, conceitos estes diretamente opostos às três dimensões do *burnout*, concretamente, exaustão, cinismo e ineficácia, respetivamente. Deste ponto de vista, Maslach e Leiter (1997, cit. por Milhano & Pinto, 2008) assumiram que indivíduos com elevados níveis de *Engagement* revelavam resultados (a) baixos em exaustão e cinismo, e (b) elevados em eficácia.

Para (b) Schaufeli e colaboradores (2002), a abordagem do *Engagement* vai ao encontro do que é sugerido pela psicologia positiva, caracterizando este constructo como um estado de realização positivo, cognitivo-afetivo, persistente e penetrante, relacionado com o trabalho, e que se considera ser a antítese do *burnout*. Contudo, o *Engagement* é conceptualizado de forma distinta da perspetiva defendida por Maslach e Leiter (1997), na medida em que se preconizam como dimensões o vigor, a dedicação e a absorção, sendo estas desenvolvidas de uma forma mais detalhada seguidamente. Ainda, contrariamente a Malash e Leiter (1997), Schaufeli e

colaboradores (2002) consideram que o *Engagement* se apresenta como a antítese positiva do *burnout*, no entanto acreditam que estes dois conceitos apresentem estruturas distintas e como tal devam ser medidos com instrumentos diferentes (Schaufeli *et al.*, 2002).

Assim, *engaged employees* apresentam elevados níveis de energia e entusiasmo no trabalho, na medida em que, frequentemente, se encontram imersos no seu trabalho e o tempo passa rapidamente (Macey & Schneider, 2008; May, Gilson, & Harter, 2004; Schaufeli & Bakker, in press cit. por Bakker *et al.*, 2008).

Cumprir referir que, nesta investigação, a definição destacada é a de Schaufeli e colaboradores (2002) e posteriormente enfatizada por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), sendo esta a definição mais citada deste constructo (Makikangas, Schaufeli, Tolvanen e Feldt, 2013), onde *Engagement* designa um estado positivo de realização, relacionado com o trabalho, especificamente um estado cognitivo-afetivo positivo, persistente e penetrante, não direcionado a um objeto particular, evento, indivíduo ou comportamento. Segundo Schaufeli e colaboradores (2006), o *Engagement* é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Concretamente, a dimensão (1) vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia e resiliência, vontade de investimento no trabalho e persistência face a dificuldades, (2) dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no trabalho e experienciar entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio e (3) absorção indica um estado de grande concentração e contentamento, na medida em que o tempo passa rapidamente e há dificuldade em distanciar-se do trabalho.

O conceito abordado neste estudo – *Employee Engagement* – aparece frequentemente na literatura associado a termos como *job involvement* e *commitment to organization* (Hallberg & Schaufeli, 2006). Alguns autores consideram estes conceitos praticamente idênticos (*e.g.* Falcone, 2006; Mc Cashland, 1999; Miles, 2001; Harter *et al.*, 2002, cit. por Brajer-Marczak, 2014), contudo outros autores afirmam que *Employee Engagement* ou *Work Engagement* é um conceito que se diferencia dos mencionados, na medida em que é definido como sendo um estado afetivo-cognitivo persistente e penetrante (Schaufeli *et al.*, 2002), o que vai muito para além dos outros conceitos (Wagner & Harter, 2006; Shuck, 2010, cit. por Kataria, Garg e Rastogi (2013). Adicionalmente, Hallberg e Schaufeli (2006) concluem no seu estudo que estes são claramente conceitos distintos, cada um com as suas especificidades. Ainda, Kahn (1990, cit. por Brajer-Marczak, 2014) defende a mesma ideia, afirmando que o conceito *Employee Engagement* difere dos outros, na medida em que considera ser um conceito mais complexo do que os outros.

Desempenho Individual

“It is an immutable law in business that words are words, explanations are explanations, promises are promises, but only performance is reality.” - Harold S. Geneen

O conceito de Desempenho Individual (*Task Performance*) tem vindo a ser um dos tópicos de investigação mais antigos em Psicologia Social (Mohamed & Anisa, 2013).

Considerando os diferentes tipos de trabalho e as variadas tarefas inseridas em cada um desses trabalhos, facilmente se compreende que não é simples encontrar uma definição global de *performance* que se aplique a todas as situações (Demerouti, Xanthopoulou, Tsaousis & Bakker, 2014). De acordo com Santos (2011), cada uma das definições existentes para Desempenho em contextos profissionais, abrange determinados aspetos, mas deixa outros por explicar. Desta forma, conseguir capturar e prever o Desempenho no trabalho não tem sido uma pesquisa fácil (Demerouti *et al.*, 2014). Um dos grandes focos de pesquisa na área da Gestão de Recursos Humanos tem sido a forma como o Desempenho dos colaboradores é avaliado de uma forma completa e rigorosa, na medida em que essas avaliações devem refletir a contribuição real e global, que os colaboradores têm perante as organizações (Wang, Law & Chen, 2008).

O Desempenho Individual no trabalho caracteriza-se pelos comportamentos dos colaboradores no trabalho, comportamentos esses que, direta ou indiretamente, suportam os objetivos organizacionais (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997, cit. por Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009).

O conceito de Desempenho tem vindo a ser considerado na literatura como um constructo unidimensional (Bott, Svyantek, Goodman & Bernal, 2003), todavia pode ser definido por duas dimensões: Desempenho de Tarefa e Desempenho Contextual. De facto, têm vindo a ser desenvolvidos estudos que salientam a independência destes dois tipos de Desempenho (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996, cit. por Bott *et al.*, 2003).

A este respeito, cumpre mencionar que *Task Performance* e *Contextual Performance* têm sido geralmente consideradas as dimensões fulcrais do Desempenho, na medida em que são as mais relevantes para todos os tipos de trabalho (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997, cit. por Demerouti *et al.*, 2014). Neste seguimento, a maioria dos estudos empíricos relevantes apresentados na literatura têm tido como foco a distinção do Desempenho Contextual e Desempenho de Tarefa (e.g. Van Scotter & Motowidlo, 1996; Borman & Motowidlo, 1997; Conway, 1999; Findley, Gile & Mossholder, 2000, cit. por Wang *et al.*, 2008).

O Desempenho de Tarefa (*Task* ou *In-role Performance*) é destacado como sendo a componente central de um trabalho (Wang *et al.*, 2008) e é considerado o Desempenho relevante para todos os tipos de trabalho, sendo definido pelos *outcomes* e comportamentos que contribuem

diretamente para os objetivos da organização (Motowidlo & Van Scotter, 1994 cit. por Demerouti *et al.*, 2014).

Desempenho Contextual (*Contextual* ou *extra-role performance*) é definido como comportamentos de cidadania, i.e., comportamentos que podem não influenciar diretamente a produtividade dos colaboradores mas que promovem um funcionamento eficaz na organização (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991, cit. por Demerouti *et al.*, 2014). São considerados comportamentos que vão para além do que está designado nas *job descriptions*, na medida em que nas organizações é requerido que os colaboradores interajam e se coordenem com outros colaboradores e que desempenhem atividades além das descritas formalmente, com o intuito de cumprirem as tarefas específicas do trabalho (Wang *et al.*, 2008). Desta forma, o Desempenho Contextual contribui indiretamente para o Desempenho da organização, na medida em que facilita o Desempenho de Tarefa (Binnewies *et al.*, 2009).

Cumprir mencionar que no presente estudo, o Desempenho foi considerado unidimensional, na medida em que o estudo ancora no conceito de Desempenho de Tarefa, i.e., Desempenho Individual em contexto de trabalho. Adicionalmente, é importante referir que neste estudo foram consideradas as percepções subjetivas que os colaboradores têm sobre o seu Desempenho Individual no trabalho. A percepção que os indivíduos têm da sua *performance* é definida com base na avaliação que os próprios indivíduos realizam do seu Desempenho (Dewar & Kavussanu, 2011, cit. por Dewar, Kavussanu & Ring, 2013).

Relação entre as variáveis em estudo

Tendo em consideração a informação supra exposta, salienta-se a pertinência desta investigação, evidenciando as relações entre as variáveis em estudo.

Cooperação e Desempenho

O facto dos colaboradores se ajudarem mutuamente nas responsabilidades do seu trabalho, contribui para o Desempenho do grupo (Erdogan & Bauer, 2010; Xu *et al.*, 2012, cit. por Peng, Schaubroeck & Li, 2014), na medida em que, a troca de conhecimentos de alta qualidade entre colaboradores, promove recursos que podem ser críticos para a performance individual de cada um (Chiaburu & Harrison, 2008; Seers, 1989, cit. por Peng *et al.*, 2014; Fritz & Sonnentag, 2005). Desta forma, a Cooperação no trabalho não só constitui um fator essencial para o Desempenho Individual, como também o sucesso organizacional (Barnard, 1938, cit. por Marcus & Le, 2013) e para a performance organizacional (Gratton, 2005, cit. por Marcus & Le, 2013). Ainda, esta relação é evidenciada pela Teoria da Interdependência (Veenman *et al.*, 2000,

cit. por Chen, Qin & Vogel, 2012), que defende que os indivíduos estão interdependentes dos seus colegas, quando a sua performance individual depende não só do seu *input* unilateral, como também do *input* dos seus colegas.

Existem estudos recentes, em diversos contextos, que abordam estas variáveis, sendo alguns destacados seguidamente.

Tendo em consideração que a Cooperação implica interdependência, destaca-se o estudo de Mengue, Auh e Uslu (2013) realizado na Turquia, com 80 equipas de vendas, num total de 259 participantes, donde concluíram que quando existe maior interdependência nos membros da equipa, existe maior capacidade de criação de conhecimento na equipa, o que implica maiores níveis de performance.

Tjosvold e colaboradores (2014), realizaram um estudo na China, com o intuito de analisar a produtividade do trabalho em equipa nesse país. A amostra deste estudo foi constituída por 368 colaboradores num *call center*, que integravam equipas onde a Cooperação era predominante. Os resultados suportam a hipótese de que *cooperative teams*, fortalecem relações, reduzem o *turnover*, e melhoram a produtividade individual dos membros da equipa. Desta forma, os resultados demonstram que, a teoria da Cooperação e competição pode orientar o desenvolvimento da eficácia das equipas, e que *cooperative teams* aumentam a performance individual dos colaboradores.

Nouri, Erez, Rockstuhl, Ang, Leshem-Calif e Rafaeli (2013), realizaram um estudo com participantes de Israel e Singapura (86 duplas num primeiro estudo e 96 duplas num segundo estudo). Entre outros aspetos, estudaram a relação entre a diversidade da equipa e a sua *performance*, através do efeito de mediação dos processos de equipa, concretamente Cooperação e conflitos, na medida em que estas duas variáveis são relevantes quando a interdependência da tarefa é elevada e os membros da equipa necessitam de coordenar as suas ações para desempenhar a tarefa. Concluíram que quando a especificidade de uma tarefa é elevada, os membros da equipa não têm tantas ideias criativas mas antes uma performance da tarefa baseada em ações concretas. Neste tipo de situações, os membros da equipa são mais cooperativos e consequentemente o Desempenho é mais elevado.

Outro estudo realizado com 71 equipas de trabalho, em organizações na China, através de um questionário, conclui que a interdependência de recursos beneficia a relação entre integração de conhecimentos e *performance* (Chen *et al.*, 2012).

De salientar que os estudos apresentados enunciam uma relação positiva entre Cooperação Organizacional e Desempenho.

Engagement e Desempenho

Reduzidos estudos teóricos e empíricos tem vindo a abordar o papel do *Engagement* no trabalho como um fator através do qual as organizações poderiam criar vantagem competitiva. Especificamente, não tem sido examinado o papel do *Engagement* como um elo de ligação entre as características dos colaboradores e fatores organizacionais, e o Desempenho Individual dos colaboradores (Rich, Lepine & Crawford, 2010).

Segundo Rich e colaboradores (2010), esta lacuna é facilmente compreendida, dado que o conceito *Engagement* tem uma história na qual, um conjunto substancial de pesquisas, têm fundamentado teorias acerca do *Engagement* e *burnout* e bem-estar dos colaboradores.

Grande parte dos autores afirma que o *Engagement* no trabalho é um constructo que merece ser explorado devido ao seu potencial impacto sobre o Desempenho (Yalabik *et al.*, 2013). Os resultados de investigações, sobre *Engagement* no trabalho e o Desempenho, têm vindo a revelar-se promissores, demonstrando que estes dois conceitos se encontram positivamente relacionados (Bakker & Demerouti, 2008). Ainda, Kataria e colaboradores (2013), salientam que as organizações atuais precisam não só de gerir energias cognitivas e físicas, como principalmente gerir a conexão psicológica dos colaboradores com as suas tarefas e com a própria organização, salientando-se a importância do *Engagement* no trabalho.

Existem evidências de que *Engagement* e eficácia estão fortemente associados (Schaufeli e Bakker, 2004; Schaufeli e Salanova, 2007, cit. por Milhano & Pinto, 2008). *Engagement* é um dos constructos psicológicos mais importantes ligado às experiências dos colaboradores no trabalho e na organização, que determina a forma como cada colaborador trabalha em consonância com os objetivos da organização (Kataria *et al.*, 2013). Desta forma, e de acordo os mesmos autores, estudos sugerem que o *Engagement* está relacionado com a eficiência e produtividade e, segundo Kahn (1990), o *Engagement* assume resultados positivos tanto a nível individual, especificamente em termos de desenvolvimento e crescimento pessoal, como também ao nível das organizações, concretamente na qualidade do Desempenho.

De facto, *engaged employees* trabalham mais arduamente e estão mais focados em atingir competência na realização das suas tarefas. Ainda, o *Engagement* de um colaborador pode ser transferido para outros colaboradores e, indiretamente, melhorar a *performance* da equipa, dado que cada colaborador *engaged* contagia os restantes membros da equipa, e o Desempenho de cada um conjuntamente permite melhor Desempenho na equipa e, conseqüentemente, ajuda a organização a atingir os seus objetivos (Kataria *et al.*, 2013). Considerando os referidos autores, através desta conexão de ideias, o *Engagement* tem vindo a ser reconhecido como um conceito chave no sucesso organizacional na medida em que aumenta a *performance* dos colaboradores.

Estudos recentes evidenciam esta relação, concretamente, o estudo de Kataria e colaboradores (2013), desenvolvido em organizações na Índia, em 300 colaboradores, sugere que o *Engagement* no trabalho apresenta um papel significativo no Desempenho Individual de cada colaborador, o que influencia também a eficácia da organização.

Um estudo realizado por Rich e colaboradores (2010), com 245 bombeiros e seus supervisores, concluiu que práticas que geram *Engagement* nos colaboradores podem melhorar o Desempenho no trabalho, e essas melhorias no Desempenho no trabalho são suscetíveis de surgir sob a forma de Desempenho de tarefa e comportamentos de cidadania organizacional.

Diversos estudos evidenciam que o *employee Engagement* prediz não só *outcomes* nos colaboradores, como também sucesso organizacional e performance financeira (Mohamed & Anisa, 2013).

Na senda do exposto, os estudos apresentados demonstram uma relação positiva entre *Engagement* no trabalho e Desempenho.

Cooperação e Engagement

Existem escassos estudos empíricos acerca da forma como o *Engagement* se desenvolve (Kataria *et al.*, 2013). Além disso, literatura tem predominantemente evidenciado estudos onde o foco consiste nos preditores do *Engagement* a nível individual, concretamente, recursos no trabalho e recursos pessoais (Bakker *et al.*, 2008; Van den Broeck *et al.*, 2013, cit. por Schreurs, Emmerik, Broek & Guenter, 2014). É perceptível que tem sido vindo a ser ignorada a possibilidade do *Work Engagement* ser influenciado pelo contexto, o que comprova necessidade de estudar mais preditores do ambiente, nomeadamente fatores inerentes às equipas de trabalho (*e.g.* partilha de valores no grupo) (Van den Broeck, *et al.*, 2013, cit. por Schreurs *et al.*, 2014).

Ainda assim, Brajer-Marczak (2014) sugere que uma das atividades que potencia o *Engagement* nos colaboradores é a Cooperação ilimitada. Desta forma, a criação de uma estrutura que possibilite o *teamwork*, vai permitir o sucesso através da troca de conhecimentos, experiências e principalmente através da habilidade de cooperar e assegurar uma boa comunicação (Brajer-Marczak, 2014).

Tendo em consideração que a Cooperação advém de padrões coletivos de interação (Cutcher-Gershenfeld 1991, cit. por Maciel e Camargo 2011), Schreurs e colaboradores (2014), realizaram um estudo na Bélgica e Holanda, com 307 trabalhadores, pertencentes a 31 equipas de trabalho. O estudo indicou que, num grupo de trabalho, indivíduos que apresentem maiores níveis de valores intrínsecos partilhados apresentam maiores níveis de *work Engagement* e que esta relação é mediada pelo nível individual de satisfação.

Schaufeli (2012) evidencia que estudos (e.g. Christian, Garza & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010; Mauno *et al.*, 2010) demonstram, consistentemente, que *job resources* e *personal resources* se consubstanciam como antecedentes do *work Engagement* e, conseqüentemente, estão positivamente associados com o mesmo. São considerados *job resources*, os aspetos físicos, sociais e organizacionais que (1) reduzem as exigências psicológicas e do trabalho, (2) permitem atingir objetivos de trabalho e (3) estimulam o crescimento da pessoa, aprendizagem e desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2008) e por outro lado, *personal resources* definem-se como as auto-avaliações positivas que os indivíduos fazem, que se interligam com resiliência, habilidade de controlo e impacto no contexto (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003, cit. por Schaufeli, 2012). Considerando as características enunciadas acerca dos *job resources*, poderá considerar-se a Cooperação como um *job resource*? Sendo que a Cooperação deverá também (1) diminuir as exigências através da partilha de objetivos numa equipa, (2) permitir que se atinjam os objetivos individuais, de equipa e conseqüentemente da organização, através de uma boa comunicação e partilha de ideias e (3) estimular o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento através da partilha de conhecimentos. Na senda das ideias expostas, supõe-se que a Cooperação poderá consubstanciar-se como um antecedente do *Engagement*.

Considera-se assim, que os estudos apresentados revelam uma relação positiva entre Cooperação e *Engagement* no trabalho.

MODELO E HIPOTESES DE INVESTIGAÇÃO

É perceptível através do enquadramento teórico realizado, que a literatura evidencia uma relação positiva entre as variáveis em estudo, concretamente (1) relação positiva entre Cooperação e Desempenho, (2) relação positiva entre Cooperação e *Engagement* e (3) relação positiva entre *Engagement* e Desempenho. Todavia, não é demonstrado o efeito de mediação do *Engagement* na relação entre Cooperação e Desempenho. Desta forma, será de supor que os resultados do presente estudo corroborem os enfatizados na literatura, e que, adicionalmente, contribuam de forma significativa para o aumento de conhecimentos nesta área, testando o efeito de mediação do *Engagement*, na relação entre Cooperação e Desempenho, em contexto organizacional.

A este respeito, apresenta-se seguidamente (Figura 2) o modelo de investigação no qual ancora o presente estudo e, através do qual, se pretende aferir se existe uma relação positiva entre perceção de Cooperação e perceção de Desempenho, bem como, aferir se existe efeito de mediação do *Engagement* no trabalho na relação mencionada.

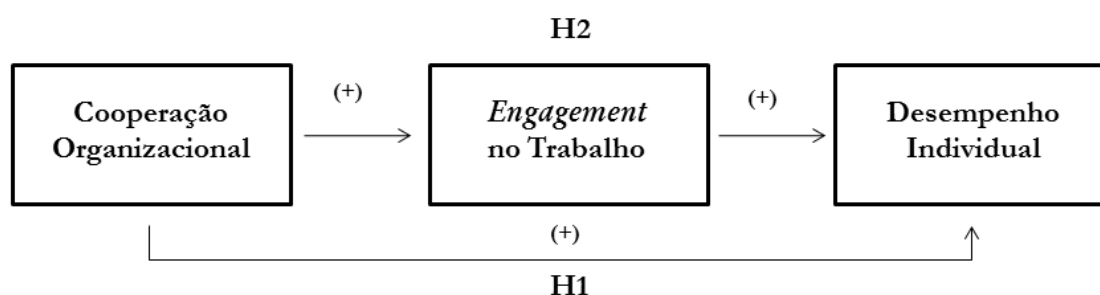


Figura 2 - Modelo de Investigação

Acresce mencionar as hipóteses que subjazem ao presente estudo:

H1: *A perceção de Cooperação Organizacional relaciona-se positivamente com a perceção de Desempenho Individual.*

H2: *O Engagement no trabalho tem um efeito mediador na relação entre a perceção de Cooperação Organizacional e a perceção de Desempenho Individual.*

MÉTODO

Participantes

O presente estudo contabilizou 320 participantes que contribuíram para o estudo de forma voluntária, e responderam aos questionários via *online*.

Os participantes desta investigação foram selecionados a partir de uma população portuguesa residente em Portugal e pertenceram ao estudo indivíduos de diversos contextos, mormente (1) informática, (2) saúde, (3) banca, (4) direito, entre outros, permitindo diversidade na amostra recolhida.

Os participantes foram recolhidos através de um processo de amostragem não probabilístico intencional por conveniência (D'Oliveira, 2005), i.e., a partir da população alvo nem todos os participantes apresentaram igual probabilidade de pertencer ao estudo. Apenas os indivíduos trabalhadores, pertencentes a equipas interdependentes, com disponibilidade para participar e acesso à internet pertenceram ao estudo, onde 55% dos participantes são do sexo feminino, com idades compreendidas entre 21 e 64 anos ($M= 35.00$, $DP= 10.22$) (Anexo B).

Verificou-se que, em média, os participantes têm uma antiguidade na organização de aproximadamente 8 anos ($DP= 8.29$), sendo o mínimo 1 mês e o máximo 39 anos, e em média os participantes estão na sua função há cerca de 6 anos ($DP=6.51$), com um mínimo de 1 mês e máximo 34 anos (Anexo B). A tabela seguinte (Tabela 3) sintetiza a informação mencionada.

Tabela 3 - Descrição das variáveis idade, antiguidade na organização e na função

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	21	64	35	10.22
Antiguidade na organização	.10	39	8.21	8.29
Antiguidade na função	.10	34	5.62	6.51

No que diz respeito ao sector de atividade, observou-se uma predominância do sector privado (80.9%), e em relação ao vínculo laboral, 69.1% dos participantes são efetivos, i.e., trabalham a contrato sem termo. Por fim, observou-se que as habilitações académicas variam entre o Ensino Básico e Doutoramento, sendo a Licenciatura o nível de qualificação com maior representatividade (59.4%) (Anexo B). A Figura 3 e Tabela 4, apresentadas seguidamente, resumem as referidas informações.

Figura 3 - Descrição do Sector de Actividade e Vínculo Laboral (% arredondada à unidade)

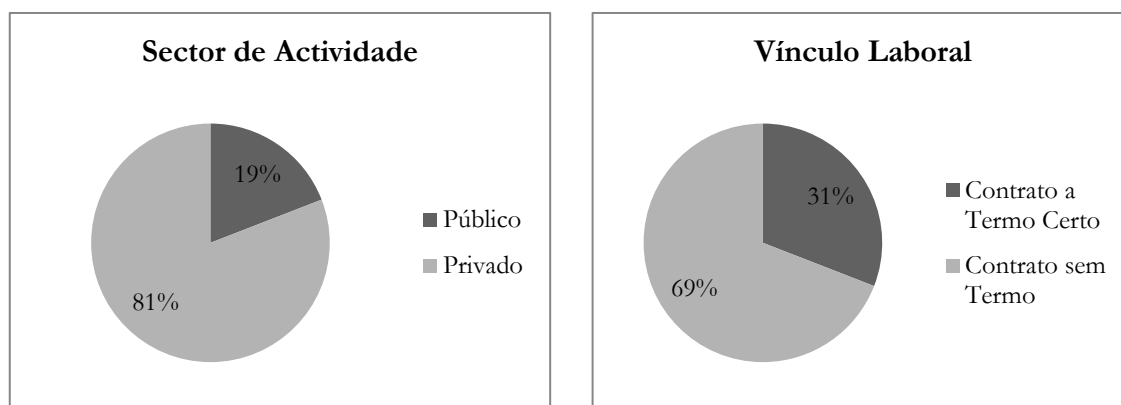


Tabela 4 - Descrição das Habilitações Literárias

	Frequência	Percentagem	
	Ensino Básico	1	.3%
	Ensino Secundário	54	16.9%
Habilitações Literárias	Licenciatura	190	59.4%
	Mestrado	70	21.9%
	Doutoramento	5	1.6%

Delineamento

A presente investigação consiste num estudo não-experimental, na medida em que não existe uma relação de causalidade entre as variáveis e não existe manipulação de variáveis (Bryman & Cramer, 2003). Classifica-se, ainda, como empírico, quantitativo, do tipo correlacional, de carácter explanatório e exploratório entre variáveis e de natureza transversal.

Concretamente, considera-se esta investigação como sendo empírica, na medida em que as observações deste estudo podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas, e de acordo com Hill e Hill (2002) as investigações de ciências naturais e sociais recorrem a investigações empíricas exatamente pelo facto mencionado. Ainda, embora se tenha recorrido maioritariamente a uma abordagem quantitativa, recorreu-se, igualmente, a uma abordagem qualitativa, no que se refere à análise semântica dos itens.

De acordo com a tipologia de Campbell e Stanley (1966, cit. por D'Oliveira, 2005), o estudo qualifica-se, igualmente, como sendo correlacional, na medida em que se pretende aferir se existem correlações entre as variáveis em estudo.

Considerando que um estudo exploratório visa explorar uma determinada realidade sobre a qual pouco se conhece (Robson, 1999, cit. por D'Oliveira, 2005), então este estudo define-se como exploratório, na medida em que pretende investigar o papel mediador que o *Engagement* no trabalho poderá exercer na relação entre Cooperação Organizacional e Desempenho Individual, tendo em conta que sobre este tema ainda pouco se sabe. Ainda, um estudo explanatório caracteriza-se por tentar apresentar explicações para uma determinada realidade ou problema (Robson, 1999, cit. por D'Oliveira, 2005) sendo que neste estudo se pretende exatamente encontrar algumas explicações para os problemas já supra mencionados, os quais são bastante atuais nas organizações, tendo como objetivo encontrar soluções práticas que se possam aplicar em contexto real.

Os dados foram recolhidos num momento único, sendo desta forma um estudo transversal.

Instrumentos

No presente estudo utilizou-se um questionário (Anexo A) constituído por quatro escalas que avaliam (1) Cooperação Organizacional, (2) *Engagement* no Trabalho, (3) Desempenho Individual e (4) Estratégias de Gestão de Conflitos.

O referido questionário engloba as escalas mencionadas pois a recolha de dados desta investigação foi conjunta, suportando assim duas investigações com o mesmo modelo teórico. Desta forma, engloba duas variáveis comuns ao modelo teórico (Cooperação Organizacional e Desempenho Individual) e duas variáveis específicas de cada uma das investigações. Assim, cumpre mencionar que neste estudo, as variáveis de interesse foram três, concretamente (1) Cooperação Organizacional, (2) *Engagement* no Trabalho, e (3) Desempenho Individual.

Neste seguimento, o questionário supra mencionado, reúne uma parte referente a questões sociodemográficas, com o intuito de caracterizar a amostra, nomeadamente ao nível do sexo, idade, antiguidade na organização, antiguidade na função, sector de atividade, vínculo laboral e habilitações académicas, e outra parte relativa às escalas utilizadas para avaliar os constructos em estudo. Assim, irão ser apresentadas seguidamente as referidas escalas.

Cooperação Organizacional

A Cooperação Organizacional foi medida através do Questionário de Cooperação em Contexto Organizacional, adaptado e validado para a população portuguesa e para o contexto organizacional por Oliveira (2010) ($\alpha=.80$). O referido questionário tem por base a versão original *Cuestionario de Cooperación Deportiva – CCD* de García-Mas e colaboradores (2006) ($\alpha=.80$).

O questionário utilizado tem como objetivo avaliar a percepção dos indivíduos acerca da sua Cooperação no seio da organização e é composto por 15 itens (Anexo A e Tabela 5), distribuídos por três dimensões, concretamente (1) Cooperação incondicionada, que agrupa 9 itens (1, 2, 3, 5, 6, 7, 13, 14, 15), (2) Cooperação condicionada, que engloba 3 itens (4, 8 e 11), e (3) Cooperação com a chefia e colegas, que reúne 3 itens (9, 10, 12). Nesta escala tipo Likert, os itens encontram-se classificados de acordo com uma *rating scale* de cinco pontos, que varia entre 1-“Nada” e 5-“Muito”.

Tabela 5 - Escala de Cooperação Organizacional

Cooperação Incondicionada ($\alpha=.83$)
1. Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objetivos.
2. Eu colaboro com os meus colegas e com a minha Chefia, sejam quais forem as circunstâncias do trabalho a desempenhar.
3. É tão importante cooperar fora do contexto laboral como dentro, embora eu me considere um profissional.
5. Coopero com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho que temos em mãos.
6. Colaboro com todos os elementos da minha equipa, ainda que existam alguns que não ajudem os outros.
7. Trabalho conjuntamente com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho e dos resultados que possa receber.
13. Eu colaboro com os meus colegas, mesmo que estes tenham competências mais desenvolvidas do que eu.
14. Eu coopero no meu trabalho, mesmo que não se note, por exemplo, fazendo tarefas que são úteis para outros.
15. Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.
Cooperação Condicionada ($\alpha=.63$)
4. Quando ajudo a minha Chefia, seguindo as suas instruções e empenhando-me nas minhas tarefas, espero que ela o reconheça, dando-me <i>feedback</i> ou recompensando-me.
8. Quando com o meu trabalho ou com o meu esforço ajudo algum colega a desempenhar as suas tarefas, espero ser reconhecido de alguma forma.
11. Esforço-me muito no Desempenho do meu trabalho, mesmo que isso signifique competir com algum colega.
Cooperação com a chefia e colegas ($\alpha=.54$)
9. Sigo sempre as instruções da minha Chefia e acato as suas decisões, chegando a sacrificar as minhas próprias ideias.
10. Para concretizar os objetivos da equipa, temos de nos ajudar uns aos outros fora ou dentro do contexto laboral, em questões da vida pessoal.
12. A minha Cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim.

Engagement no trabalho

No que concerne ao *Engagement* no trabalho, o conceito foi medido com recurso ao instrumento mais utilizado para medir o *Engagement*, concretamente *Utrecht Work Engagement Scale* (doravante designada UWES), instrumento de *self-report* e que tem vindo a ser validado em inúmeros países (Bakker *et al.*, 2008). O questionário na sua versão original (Schaufeli *et al.*, 2002) é constituído por 17 itens (UWES-17) ($\alpha_{\text{Vigor}} = .79$; $\alpha_{\text{Dedicação}} = .89$; $\alpha_{\text{Absorção}} = .72$), tendo sido

posteriormente reduzido por Schaufeli e colaboradores (2006) para 9 itens (UWES-9), (α varia entre .85 e .92, em 10 países).

Utilizou-se nesta investigação a versão reduzida de 9 itens (UWES-9) traduzida para português por Chambel e Lopes (2014) ($\alpha_{\text{Vigor}} = .90$; $\alpha_{\text{Dedicação}} = .90$; $\alpha_{\text{Absorção}} = .74$). Este instrumento tem como objetivo avaliar a forma como os indivíduos se sentem no trabalho, e é constituído por 9 itens que avaliam três dimensões de *Engagement*, cada uma agrupando 3 itens, nomeadamente vigor (itens 1, 2 e 5), dedicação (itens 3, 4 e 7) e absorção (itens 6, 8 e 9) (Tabela 6), medidas através de uma escala tipo Likert, numa *rating scale* de sete pontos que varia entre 0 - “Nunca” e 6 - “Todos os dias” (Anexo A).

Tabela 6 - Escala *Engagement* no Trabalho

Vigor ($\alpha=.90$)
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.
2. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.
5. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.
Dedicação ($\alpha=.90$)
3. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
4. O meu trabalho inspira-me.
7. Tenho orgulho no trabalho que faço.
Absorção ($\alpha=.74$)
6. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.
8. Estou imerso no meu trabalho.
9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.

Desempenho Individual

Bott e colaboradores (2003) realizaram um estudo com a utilização de uma escala que avaliava Desempenho contextual desenvolvida por Smith, Organ e Near (1983). No referido estudo concluíram existir uma dimensão denominada *Task-based Job Performance*., constituída por 9 itens ($\alpha = .93$).

Monteiro, Palma e Lopes (2012) ($\alpha=.93$), traduziram e adaptaram a escala de Bott e colaboradores (2003), e na presente investigação, para aferir a perceção de Desempenho Individual, recorreu-se à escala de Fernandes (2011), a qual se baseia na versão de Monteiro e colaboradores (2012) constituída por 9 itens (itens 1 a 9) unidimensionais, à qual foram acrescentados posteriormente 4 itens (“*Atinjo os objetivos inicialmente projetados*”, “*A quantidade global de trabalho que realizo é elevada*”, “*A qualidade global do trabalho que realizo é elevada*” e “*O meu Desempenho global no trabalho é elevado*”) (itens 10 a 13) ($\alpha=.88$).

Assim, a escala utilizada, tipo Likert, tem como objetivo aferir as percepções dos colaboradores acerca do seu Desempenho Individual, sendo constituída por 13 itens unidimensionais, classificados numa *rating scale* de cinco pontos que varia entre 1 - “Nunca” e 5 - “Sempre” (Anexo A e Tabela 7).

Tabela 7 - Escala Desempenho Individual

1. Cumpro os objetivos da minha função.
2. Atinjo os critérios para ser promovido.
3. Demonstro conhecimento em todas as tarefas relacionadas com a minha função.
4. Preencho todos os requisitos da minha função.
5. Seria capaz de gerir responsabilidade acima da que me é conferida habitualmente.
6. Sinto-me preparado(a) para desempenhar um papel de nível superior.
7. Sou competente em todas as áreas do meu trabalho e desempenho as tarefas com competência.
8. De uma forma geral, demonstro bom desempenho, realizando as minhas funções conforme seria esperado.
9. Planeio e organizo de forma a atingir os objetivos da função e cumprir os prazos estipulados.
10. Atinjo os objetivos inicialmente projetados.
11. A quantidade global de trabalho que realizo é elevada.
12. A qualidade global do trabalho que realizo é elevada.
13. O meu desempenho global no trabalho é elevado.

Procedimento

Os dados foram obtidos através de um questionário único (Anexo A), que engloba a adaptação das escalas e um conjunto de questões demográficas referidas anteriormente. A recolha dos dados procedeu-se via *online*, através da plataforma *Google Docs* (a partir do questionário devidamente criado para o efeito) e integrou participantes disponíveis voluntariamente para participar na investigação, trabalhadores em organizações constituintes por equipas interdependentes, pertencentes a diversos contextos.

No início do questionário, os participantes foram informados acerca do objetivo do estudo e tempo estimado para o seu preenchimento, sendo solicitada a maior sinceridade e espontaneidade, explicando que o interesse incidia na primeira resposta e que não existiam respostas certas ou erradas. No início de cada parte do questionário, i.e., no início de cada escala, foram indicadas as tarefas a executar face ao preenchimento.

Garantiu-se aos participantes a confidencialidade dos dados fornecidos, na medida em que em momento algum foi solicitado a identificação do participante. Ainda, garantiu-se a ausência de quaisquer riscos associados à participação neste estudo, não existindo quaisquer custos envolvidos, bem como disponibilidade para esclarecer informações adicionais, inclusive, caso assim o desejassem, possibilidade de obtenção dos resultados. Por fim, recorreu-se aos *softwares* estatísticos: *IBM SPSS Statistics 21* e *IBM SPSS AMOS 22* para análise dos dados obtidos.

RESULTADOS

No que concerne aos resultados, cumpre primeiramente analisar as qualidades métricas das três escalas utilizadas no estudo.

Em relação à validade dos instrumentos, para a escala da Cooperação foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (doravante designada AFE) e seguidamente uma Análise Fatorial Confirmatória (doravante designada AFC). Para os outros instrumentos utilizados neste estudo foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória.

Seguidamente analisou-se o efeito das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo, a estatística descritiva das variáveis em estudo, correlações e por último os testes de hipóteses.

Escala da Cooperação Organizacional

Validade

Com o intuito de aferir a validade, i.e., a estrutura interna da escala, apesar de existir informação prévia relativamente à estrutura fatorial do Modelo Teórico da Cooperação, por um lado (1) em contexto desportivo (Modelo de Cooperação Desportiva, de García-Mas *et al.*, 2006 e Almeida *et al.*, 2012) e por outro lado (2) em equipas em contexto organizacional (Modelo Trifatorial da Cooperação, de Oliveira, 2010), optou-se por realizar primeiro uma AFE devido às diferenças entre os dois contextos, às fracas qualidades de medida observadas nos estudos mencionados e falta de consenso na literatura quanto à estrutura fatorial da escala (*e.g.* García-Mas *et al.*, 2006; Almeida *et al.*, 2012;).

Assim, foram realizadas 4 extrações sendo que ao longo destas análises foram retirados os itens ambíguos (i.e., itens que saturavam de forma significativa em mais do que uma dimensão) e os itens não significativos (itens com baixos coeficientes de saturação, i.e., itens com pesos fatoriais < .5) (Anexo C).

No final foram extraídas duas componentes que explicam cerca de 50% da variabilidade da escala. Após a análise semântica, foi possível apurar que as duas componentes extraídas correspondiam respetivamente a Cooperação Incondicionada e Cooperação Condicionada. À Cooperação Incondicionada pertencem os itens 2, 5, 6, 7, 13, 14 e 15 e à Cooperação Condicionada pertencem os itens 4, 8 e 12 (Tabela 8).

Obteve-se um KMO no valor de .77, resultado considerado aceitável e observou-se através do teste de esfericidade de Bartlett ($p < .001$) que os itens estão suficientemente correlacionados entre si (Anexo C).

Tabela 8 - Matriz Rodada da AFE da Escala de Cooperação Organizacional

	Componente	
	1	2
COOP7	,784	
COOP5	,779	
COOP2	,689	
COOP13	,673	
COOP14	,595	
COOP6	,566	
COOP15	,554	
COOP8		,797
COOP4		,709
COOP12		,699
% de Variância Explicada	31,84%	17,31%

Seguidamente realizou-se uma AFC de modo a confirmar a estrutura fatorial desta escala. Foi realizada uma AFC a dois fatores. Do modelo a dois fatores fazem parte os seguintes fatores: Cooperação Incondicionada (composto pelos itens 2, 5, 6, 7, 13, 14 e 15); Cooperação Condicionada (constituído pelos itens 4, 8, 12).

Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento são os adequados (Tabela 9 e Anexo C), o que significa que os participantes percecionaram esta escala como sendo constituída por dois fatores.

Tabela 9 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Cooperação

X²/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.60	.90	.93	.95	.07

χ^2/gl – qui-quadrado/ graus de liberdade; **TLI** - *Tucker-Lewis Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*; **GFI** – *Goodness-of-fit Index*; **RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

Fiabilidade

No que concerne à fiabilidade, i.e., precisão da escala e das suas dimensões, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* para avaliar a consistência interna. A fiabilidade permite apurar a proporção de variância nos resultados que é explicada devido à dimensão que se pretende medir e consequentemente que parte da variância é atribuída a erro. Este instrumento apresenta um *Alpha de Cronbach* = .68 (Tabela 10 e Anexo C).

Na primeira dimensão analisada, Cooperação Condicionada, verificou-se que $Alpha_C = .63$. Contudo, apesar de ser inferior a .7, não apresenta um desvio acentuado face ao valor de consistência interna utilizado para este tipo de instrumentos (Marôco & Garcia-Marques, 2006). No que diz respeito à dimensão Cooperação Incondicionada, observou-se que $Alpha_I = .79$, obtendo-se um valor aceitável, i.e., superior a .7 (Bryman & Cramer, 2003) (Tabela 10 e Anexo C). Verifica-se ainda que o valor de *Alpha de Cronbach* total da escala não sofria uma alteração estatisticamente significativa se retirássemos qualquer item (Anexo C).

Tabela 10 - Fiabilidade da escala da Cooperação e suas dimensões

Escala	Sub-escalas	α	Classificação
Cooperação	Condicionada	.63	Sofrível mas aceitável
.68	Incondicionada	.79	Razoável

Sensibilidade

No que concerne à sensibilidade dos itens da referida escala, i.e., capacidade que os itens têm em discriminar diferentes participantes, utilizaram-se dois critérios de análise, nomeadamente: (1) distribuição Normal e (2) frequência em todas as categorias de resposta da escala, ou seja, variabilidade de respostas.

No primeiro critério utilizado verificou-se que nenhum item viola grosseiramente a distribuição Normal (Anexo C), Assimetria $< |3|$ e Achatamento $< |8|$ (Kline, 2005). Cumpre mencionar ainda que a assimetria de todos os itens é negativa, significando que existe uma tendência para os participantes concordarem/aceitarem como verdadeiro o conteúdo apresentado.

No que diz respeito ao segundo critério, abrangência de respostas na amplitude total da escala, cada item deveria contemplar respostas desde a categoria 1 – “Nada” à categoria 5 – “Muito”, verificando-se que alguns itens não apresentam abrangência de todas as categorias de resposta. De referir ainda que os itens 2 e 15 têm a mediana encostada ao extremo superior (Tabela 11).

Tabela 11 - Sensibilidade dos itens da Escala da Cooperação

	Estatísticas				
	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
COOP2	5,00	-,767	,058	2	5
COOP4	4,00	-1,078	1,377	1	5
COOP5	4,00	-,413	-,664	3	5
COOP6	4,00	-,766	,789	1	5
COOP7	4,00	-,627	,492	2	5
COOP8	3,00	-,157	-,616	1	5
COOP11	3,00	-,231	-,604	1	5
COOP12	3,00	-,036	-,686	1	5
COOP13	4,00	-,599	-,056	2	5
COOP14	4,00	-,250	-,418	2	5
COOP15	5,00	-1,579	1,154	3	5

Erro padrão de assimetria = .136

Erro padrão da curtose = .272

Tanto a escala como as dimensões que a compõem não seguem distribuição normal (dado que a significância do KS < .05), no entanto como os seus valores absolutos de assimetria e achatamento são inferiores a 3 e 8 respetivamente podem ser utilizadas nas seguintes análises estatísticas pois não violam grosseiramente a normalidade (Tabela 12 e Anexo C) (Kline, 2005). No que respeita à assimetria tanto a escala como as suas dimensões apresentam uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita. Já em relação ao achatamento apresentam uma distribuição leptocúrtica (>0) (Marôco, 2014) (Anexo C).

Tabela 12 - Sensibilidade da escala de Cooperação e suas dimensões

Escala e Dimensões	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
Cooperação	.08	<.001	-.36	.19
Condicionada	.15	<.001	-.61	.41
Incondicionada	.16	<.001	-.47	.12

Escala do *Engagement*

Validade

Uma vez que existe na literatura informação prévia acerca da estrutura fatorial da escala de *Engagement* utilizada (estrutura trifatorial demonstrada por Schaufeli *et al.*, 2002; Schaufeli *et al.*, 2006), a AFC a três fatores consubstancia-se como o procedimento mais adequado.

Assim, a AFC foi constituída pelos seguintes fatores: Vigor (composto pelos itens 1, 2 e 5), Dedicção (com os itens 3, 4 e 7) e Absorção (formado pelos itens 6, 8 e 9) (Anexo D). Contudo observou-se alguns dos índices de ajustamento obtidos não são os adequados, apesar de se ter retirado o item 7 por apresentar um baixo peso fatorial, como se pode observar na Tabela 13, pelo que se optou por realizar uma nova AFC a um fator.

Realizada a nova AFC a um fator, retirou-se novamente o item 7 por apresentar um baixo peso fatorial e verificou-se que todos os índices de ajustamento são os adequados (Tabela 13 e Anexo D), concluindo-se que os participantes deste estudo percecionaram esta escala como sendo unidimensional (composta por 1 fator com os itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 e 9).

Tabela 13 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala do *Engagement* no trabalho

MODELO	X ² /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
3 Fatores	7.25	.90	.95	.93	.14
1 Fator	1.90	.99	.99	.98	.05

χ^2/gl – qui-quadrado/ graus de liberdade; **TLI** - *Tucker-Lewis Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*; **GFI** – *Goodness-of-fit Index*; **RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

Fiabilidade

Ao analisar-se a fiabilidade da escala de *Engagement* verifica-se que esta escala apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .90 (Tabela 14 e Anexo D), pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna e que esta não melhoraria significativamente se fosse retirado qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial apenas subiria ligeiramente se fossem eliminados os itens 8 e 9 (Anexo D).

Tabela 14 - Fiabilidade da escala de *Engagement* no trabalho

Escala	α	Classificação
<i>Engagement</i> no trabalho	.90	Boa

Sensibilidade

No que diz respeito à sensibilidade dos itens da escala, verificou-se que nenhum item viola grosseiramente a distribuição Normal (Anexo D), Assimetria $<|3|$ e Achatamento $<|8|$ (Kline, 2005), todos os itens apresentam respostas em todas as categorias, e nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos (Tabela 15).

Tabela 15 - Sensibilidade dos itens da Escala do *Engagement* no trabalho

Estatísticas					
	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
ENG1	5,00	-2,253	7,626	0	6
ENG2	5,00	-2,155	7,003	0	6
ENG3	5,00	-1,856	4,110	0	6
ENG4	5,00	-1,643	2,673	0	6
ENG5	5,00	-1,989	4,311	0	6
ENG6	5,00	-2,308	6,754	0	6
ENG8	5,00	-1,925	4,615	0	6
ENG9	5,00	-1,787	2,883	0	6

Erro padrão de assimetria = .136

Erro padrão da curtose = .272

Quanto à escala, a mesma não segue distribuição normal (dado que a significância do KS < .05) mas os seus valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 8 respetivamente pelo que a podemos utilizar nas subseqüentes análises estatísticas (Kline, 2005) (Tabela 16 e Anexo D).

Relativamente à assimetria apresenta uma assimetria negativa, isto é, um enviesamento à direita, e no que diz respeito ao achatamento apresenta uma distribuição leptocúrtica (>0) (Marôco, 2014) (Anexo D).

Tabela 16 - Sensibilidade da escala de *Engagement* no trabalho

Escala	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
<i>Engagement</i>	.22	<.001	-2.15	6.49

Escala do Desempenho Individual

Validade

Tendo em consideração que a estrutura desta escala é conhecida (*e.g.* Monteiro *et al.*, 2010; Fernandes, 2011), foi também realizada uma AFC a um fator, sendo composto pelos itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13. Realizada a AFC verificou-se que todos os índices de ajustamento são os adequados (Tabela 17 e Anexo E).

Tabela 17 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de Desempenho Individual

X²/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.65	.90	.92	.93	.07

χ^2/gl – qui-quadrado/ graus de liberdade; **TLI** - *Tucker-Lewis Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*; **GFI** – *Goodness-of-fit Index*; **RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

Fiabilidade

No que diz respeito à fiabilidade da escala, utilizou-se o indicador *Alpha de Cronbach*, obtendo-se um valor significativo, superior .7, concretamente *Alpha de Cronbach* = .85, o que significa que tem uma boa consistência interna (Tabela 18). Acresce considerar que nenhum item apresenta ganhos significativos para a dimensão quando eliminado (*Alpha se o item for excluído*) (Anexo E).

Tabela 18 - Fiabilidade da escala de Desempenho Individual

Escala	α	Classificação
Desempenho Individual	.85	Boa

Sensibilidade

No que diz respeito à sensibilidade dos itens da escala, verificou-se que nenhum item viola grosseiramente a distribuição Normal (Anexo E), Assimetria $<|3|$ e Achatamento $<|8|$ (Kline, 2005). Todavia observou-se que apenas os itens 2, 5 e 8 apresentam respostas em todas as categorias, concretamente desde 1- “Nunca” a 5- “Sempre”, sendo que uma parte significativa dos itens varia entre as categorias 3 – “Por vezes” e 5 – “Sempre”. Importa ainda referir que o item 9 apresenta uma mediana encostada ao extremo superior (Tabela 19 e Anexo E).

Tabela 19 - Sensibilidade dos itens da Escala do Desempenho Individual

	Estatísticas				
	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
DESEMP1	4,00	-,342	-,375	2	5
DESEMP2	4,00	-1,239	3,925	1	5
DESEMP3	4,00	,333	-,164	3	5
DESEMP4	4,00	-,122	-,579	3	5
DESEMP5	4,00	-,383	-,112	1	5
DESEMP6	4,00	-,144	-1,210	2	5
DESEMP7	4,00	,051	-,415	3	5
DESEMP8	4,00	-,589	3,019	1	5
DESEMP9	5,00	-,682	-,488	3	5
DESEMP10	4,00	,308	,479	3	5
DESEMP11	4,00	-,462	,053	2	5
DESEMP12	4,00	,105	-,150	3	5
DESEMP13	4,00	,186	-,333	3	5

Erro padrão de assimetria = .136

Erro padrão da curtose = .272

Relativamente à escala, a mesma não segue distribuição normal (dado que a significância do KS < .05) mas os seus valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 8 respetivamente pelo que a podemos utilizar nas subseqüentes análises estatísticas na medida em que não viola grosseiramente a normalidade (Kline, 2005) (Tabela 20 e Anexo E). No que respeita à assimetria apresenta uma assimetria positiva, isto é, um enviesamento à esquerda. Quanto ao achatamento apresenta uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2014) (Anexo E).

Tabela 20 - Sensibilidade da escala de Desempenho Individual

Escala	KS	<i>p</i>	Assimetria	Achatamento
Desempenho	.13	<.001	.16	-.5

Efeito das variáveis Sociodemográficas e Caraterizadoras nas variáveis em estudo

Estudou-se o comportamento das variáveis em estudo em função das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras realizando os seguintes testes: o teste *t* para as variáveis nominais constituídas por dois grupos (Sexo, Setor e tipo de Contrato de Trabalho); a Análise de Variância, ANOVA *One-Way*, para as variáveis nominais e ordinais constituídas por mais do que

dois grupos (Habilitações Literárias); regressão linear simples para as variáveis codificadas como quantitativas (Idade, Antiguidade na Organização e Antiguidade na Função) (Marôco, 2014).

Nas tabelas que se seguem (Tabela 21 e 22) apresentam-se apenas os resultados que se revelaram significativos.

Tabela 21 - Teste *t* para a Variável Cooperação Condicionada

Variável Independente	<i>t</i>	<i>Sig</i>	Diferença da Média
Sexo	-2.34*	.020	-.22*
Setor	-2.23*	.026	-.27*

Nota:* $p < .05$; ** $p < .01$

Verifica-se que os participantes do sexo masculino ($M=3.80$; $DP=.80$) diferem significativamente dos participantes do sexo feminino ($M=3.58$; $DP=.88$) na sua perceção de Cooperação Condicionada ($t(318)=-2.34$; $p=.020$) revelando valores mais elevados. Quanto ao Setor, os participantes do Setor Público ($M=3.46$; $DP=.95$) diferem significativamente dos participantes dos participantes do Setor Privado ($M=3.73$; $DP=.82$) no que se refere à sua perceção de Cooperação Condicionada ($t(318)=-2.23$; $p=.026$), revelando os participantes do Setor Privado uma maior perceção de Cooperação Condicionada do que os participantes do Setor Público (Tabela 21 e Anexo F).

Tabela 22 - Resultado da Regressão Linear Simples entre a Idade e o *Engagement*

Variável Preditora	Variável de Critério	R ²	F	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Idade	<i>Engagement</i>	.013	4.03*	.11*	2.01	.046

A Idade revelou ter um impacto significativo e positivo no *Engagement* ($\beta_1 = .11$; $p = .046$), sendo a Idade responsável por 1.3% da variabilidade do *Engagement* (Tabela 22 e Anexo F). Os participantes mais velhos estão mais *engaged* (envolvidos) no seu trabalho.

Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Ao analisar as variáveis em estudo verifica-se que a média de respostas dadas pelos participantes, tanto na Cooperação Incondicionada ($M = 4.41$; $DP = .47$) como na Cooperação Condicionada ($M = 3.68$; $DP = .85$) se encontram acima do ponto central da escala (3), o que evidencia que os participantes deste estudo demonstraram ter uma boa perceção de Cooperação.

Em relação ao Desempenho ($M = 4.26$; $DP = .36$) verifica-se também que a média de respostas dos participantes se encontram acima do ponto central da escala (3) o que significa que existe uma boa percepção de Desempenho por parte dos participantes.

No que se refere ao *Engagement* no trabalho ($M = 5.02$; $DP = .95$) observa-se que a média de respostas se encontra acima do ponto central da escala (4), o que significa que os participantes revelaram possuir elevados níveis de *Engagement* no trabalho (Anexo G).

Correlações

Com o intuito de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson*. As correlações são consideradas fracas quando o valor absoluto (indicativo da intensidade da associação) de r ($|r|$) é inferior a .25; moderadas se $.25 \leq r \leq .50$; fortes se $.50 \leq r \leq .75$ e muito fortes se r ($|r|$) $\geq .75$. Caso a correlação apresente um valor superior a zero ($r > 0$), as variáveis variam (i.e., estão associadas) no mesmo sentido, caso o valor seja inferior a zero ($r < 0$), as variáveis variam em sentido oposto (Marôco, 2014).

Através da tabela infra exposta, verifica-se que a Cooperação Incondicionada se correlaciona significativamente com o Desempenho ($r=.27$) e com o *Engagement* ($r=.29$). A Cooperação Condicionada apenas se correlaciona significativamente com o Desempenho ($r=.16$). Por sua vez o *Engagement* correlaciona-se significativamente com o Desempenho ($r=.15$).

Verifica-se assim que a associação mais forte entre as variáveis em estudo é entre a Cooperação Incondicionada e o *Engagement* (Tabela 23 e Anexo H).

Tabela 23 - Correlações entre as variáveis em estudo, médias e desvio padrão

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4
1. Incondicionada	4,41	,47	1			
2. Condicionada	3,68	,85	,115*	1		
3. Desempenho	4,26	,36	,269**	,158**	1	
4. <i>Engagement</i>	5,02	,95	,292**	,077	,149**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Testes de Hipóteses

Finda a análise das qualidades métricas, estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo, cumpre verificar as hipóteses de investigação.

Hipótese 1 - *A percepção de Cooperação organizacional relaciona-se positivamente com a percepção de Desempenho individual.*

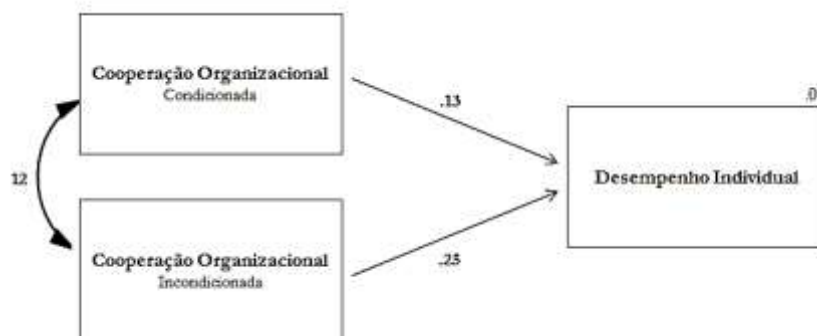


Figura 4 - Pathanalysis entre Cooperação (Condicionada e Incondicionada) e Desempenho

A trajetória “Cooperação Incondicionada → Desempenho” ($\beta_{CI} = .25$; $z=4.73$; $p < .001$), é positiva e significativa. A trajetória “Cooperação Condicionada → Desempenho” ($\beta_{CC} = .13$; $z=2.40$; $p = .016$), é positiva e significativa. Obteve-se um $R^2 = .09$, o que significa que a Cooperação Incondicionada e a Cooperação Condicionada são responsáveis por 9% da variabilidade do Desempenho (Figura 4 e Anexo I).

Confirma-se esta hipótese.

Hipótese 2 - *O Engagement no trabalho tem um efeito mediador na relação entre a percepção de Cooperação organizacional e a percepção de Desempenho individual.*

Teste do Efeito de Mediação do Engagement no trabalho

Com o objetivo de se testar o efeito mediador do *Engagement* no trabalho, na relação entre a Cooperação Organizacional e o Desempenho Individual, utilizaram-se os procedimentos de Baron & Kenny (1986), que sugerem a verificação de 3 condições previamente à realização no teste do efeito mediador. Concretamente:

(1) A variável independente (Cooperação) deve ter um impacto significativo na variável dependente (Desempenho);

(2) A de que a variável independente (Cooperação) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (*Engagement*);

(3) A de que a variável mediadora (*Engagement*) deve ter um impacto significativo na variável dependente (Desempenho).

(4) Após confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente e a variável dependente deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora é incluída no modelo.

No presente estudo, a primeira condição verifica-se pois foi testada na **Hipótese 1**.

Analisando a tabela de correlações verifica-se que a Cooperação Incondicionada tem uma associação significativa com o *Engagement*, mas o mesmo não acontece com a Cooperação Condicionada, verificando-se assim a 2ª condição apenas para a Cooperação Incondicionada. Por sua vez o *Engagement* tem uma associação significativa com o Desempenho (3ª condição).

Estão verificadas as três condições para se testar apenas o efeito mediador do *Engagement* na relação entre a Cooperação Incondicionada e o Desempenho.



Figura 5 - Efeito de mediação do *Engagement* no trabalho na relação entre Cooperação Incondicionada e Desempenho Individual

A trajetória “Cooperação Incondicionada → Desempenho” ($\beta_{CI} = .25$; $z=4.39$; $p < .001$), é positiva e significativa. A trajetória “Cooperação Incondicionada → *Engagement*” ($\beta_{CI} = .29$; $z=5.46$; $p < .001$), é positiva e significativa. A trajetória “*Engagement* → Desempenho” ($\beta_E = .08$; $z=1.36$; $p = .174$), é positiva mas não é significativa (Figura 5 e Anexo I).

Obteve-se um $R^2 = .08$, o que significa que a Cooperação Incondicionada e o *Engagement* são responsáveis por 8% da variabilidade do Desempenho. Como o *Engagement* não tem um impacto significativo no Desempenho não se verifica o efeito de mediação do *Engagement* na relação entre a Cooperação Incondicionada e o Desempenho. Além disso, a Cooperação Incondicionada continua a ter um impacto significativo no Desempenho e a sua força não diminui. (Figura 5 e Anexo I).

Não se confirma esta hipótese.

Tendo em consideração os resultados obtidos, verificou-se que o modelo final deste estudo é o seguinte (Tabela 6):

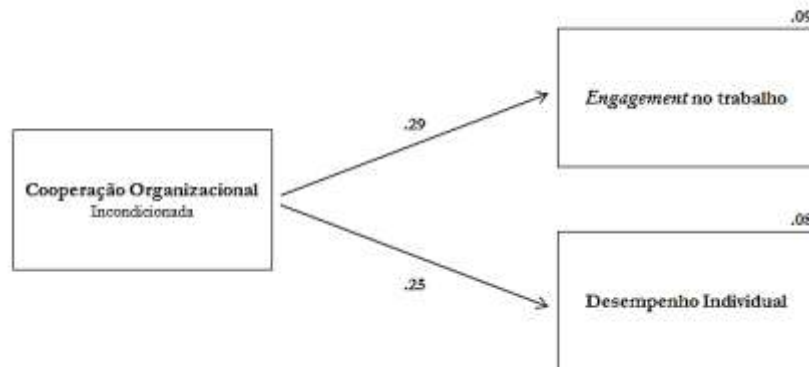


Figura 6 - Modelo final de investigação

Através da figura supra exposta (Figura 6), verifica-se que o modelo final do estudo contempla apenas as trajetórias que se apresentaram como estatisticamente significativas, i.e., Cooperação Incondicionada → Desempenho Individual e Cooperação Incondicionada → *Engagemen* no trabalho.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O objetivo primordial deste estudo consistiu em averiguar se existe uma relação positiva entre percepção de Cooperação e percepção de Desempenho (H1), bem como aferir se existe um efeito de mediação do *Engagement* no trabalho, na relação entre percepção de Cooperação e percepção de Desempenho (H2), em contexto organizacional, o que contribui para a extensão do estudo destas variáveis.

O estudo destes temas apresenta-se como fulcral considerando que a conexão psicológica dos colaboradores com o seu trabalho (*Engagement*) é um tema que ganhou uma importância significativa no século XXI, pois no mundo contemporâneo do trabalho, as organizações, de forma a competirem eficazmente, têm de, para além de recrutar talentos, inspirar e incentivar os seus colaboradores a aplicarem todas as suas capacidades no trabalho (Bakker *et al.*, 2011). Neste sentido, de acordo com os referidos autores, aprofundar o conhecimento no tema do *Engagement*, concretamente perceber o que o promove, as suas consequências e como desenvolver, destaca-se como uma preocupação e interesse atual das organizações.

Neste capítulo pretende-se dar resposta aos resultados encontrados, interligando com a literatura existente acerca das variáveis em estudo.

Primordialmente foram validadas as qualidades métricas das três escalas utilizadas nesta investigação, mormente (1) Cooperação Organizacional, (2) *Engagement* no Trabalho e (3) Desempenho Individual.

No que diz respeito à escala (1) Cooperação Organizacional, verificou-se que apresenta uma estrutura fatorial constituída por dois fatores, concretamente Cooperação Condicionada e Cooperação Incondicionada. Neste sentido, a escala total apresenta uma consistência interna muito próxima do mínimo aceitável, a consistência interna da dimensão Cooperação Condicionada apresenta um valor baixo mas que não se considera um desvio acentuado face ao valor de consistência interna para este tipo de instrumentos (Marôco & Garcia-Marques, 2006) e a dimensão Cooperação Incondicionada apresenta uma consistência interna razoável.

Assim, observou-se que a dimensão “Cooperação *com a chefia e colegas*”, presente na estrutura fatorial da escala original (Oliveira, 2010) não foi considerada, i.e., os itens que a compõem foram retirados nas sucessivas análises fatoriais exploratórias por apresentarem baixo peso fatorial, à exceção do item 12 “*A minha cooperação com os meus colegas e a minha chefia depende da colaboração que eles me dão a mim*”, que foi interpretado pelos participantes deste estudo como parte da dimensão Condicionada. Importa mencionar que a referida dimensão (Cooperação com a chefia e colegas) apresenta na escala original um *Alpha* bastante reduzido, podendo ser esse um dos motivos explicativos para que não tenha permanecido nesta investigação.

Desta forma, a estrutura fatorial encontrada não vai ao encontro do defendido na literatura existente sobre o tema (Garcia-Mas *et al.*, 2006; Almeida *et al.*, 2012; Oliveira, 2010).

No que diz respeito à escala (2) *Engagement* no trabalho, neste estudo utilizou-se a versão reduzida da escala *Utrecht Work Engagement Scale* com 9 itens de Schaufeli e colaboradores (2006) traduzida por Chambel e Lopes (2014) em detrimento da UWES-17 (Schaufeli *et al.*, 2002) dado que a versão reduzida tem vindo a surgir como uma medida bastante utilizada em diversos países (Bakker *et al.*, 2008, cit. por Bruin & Henn, 2013).

Observou-se que, no presente estudo, a escala do *Engagement* no trabalho apresentou uma estrutura fatorial composta por um único fator, considerando assim o *Engagement* como um constructo unidimensional, com uma boa consistência interna.

A este respeito, no que concerne à dimensionalidade do *Engagement*, os resultados não se encontram de acordo com o esperado, na medida em que Schaufeli e colaboradores (2006) na validação da escala UWES-9 aferiram que o modelo trifatorial do *Engagement* se adequava melhor, em detrimento do modelo unifatorial. Adicionalmente, Bruin e Henn (2013) salientam outros estudos em que se verificou esta ideia, mormente Balducci e colaboradores (2010), Hallberg e Schaufeli (2006), Schaufeli (2012) e Seppala e colaboradores (2009). Todavia, e considerando que tal não se verificou no presente estudo, Schaufeli e colaboradores (2006) demonstraram no seu estudo (também demonstrado noutros estudos, *e.g.* Hallberg & Schaufeli, 2006; Balducci, *et al.*, 2010, cit. por Bruin & Henn, 2013) que as três dimensões do *Engagement* estão fortemente relacionadas entre si e que o *score* total da UWES-9 pode ser utilizado como uma medida geral de *Work Engagement*, podendo este constituir um fator explicativo do resultado encontrado neste estudo.

De acordo com Bruin e Henn (2013), não existe ainda uma noção clara da interpretação que deve ser atribuída ao *Engagement* no trabalho, se por um lado o conceito deve ser visto como unidimensional, se por outro lado deve ser interpretado como um conceito tridimensional.

Cumprе mencionar que, com base nos resultados obtidos, uma vez que não se verificou o *Engagement* como trifatorial mas sim como um constructo unidimensional, o mesmo aconteceu noutros estudos (*e.g.* Shimazu *et al.*, 2008; Sonnentag, 2003, cit. por Bakker *et al.*, 2008). Schaufeli e Bakker (in press, cit. por Bakker *et al.*, 2008) defendem que o *Engagement* enquanto constructo unifatorial pode ser, por vezes, mais útil em pesquisas empíricas, em detrimento do *Engagement* constituído por três dimensões separadas.

Por último, verificou-se que a (3) escala do Desempenho apresenta uma estrutura fatorial de um fator (unidimensional) com uma boa consistência interna, estando assim em conformidade com a estrutura fatorial apresentada na literatura (Monteiro *et al.*, 2012; Fernandes, 2011).

Posteriormente foram exploradas as hipóteses: (H1) *A percepção de Cooperação Organizacional relaciona-se positivamente com a percepção de Desempenho Individual*, e (H2) *O Engagement no trabalho tem um efeito mediador na relação entre a percepção de Cooperação Organizacional e a percepção de Desempenho Individual*.

Os resultados indicaram que existe uma relação positiva e significativa entre Cooperação (Condicionada e Incondicionada) e Desempenho. Verificou-se que a Cooperação é preditora do Desempenho, nomeadamente as duas dimensões da Cooperação incrementam o Desempenho, i.e., à medida que um destes tipos de Cooperação (Cooperação Condicionada e Cooperação Incondicionada) aumenta, o Desempenho Individual também aumenta. Para além disso, verificou-se que a Cooperação Incondicionada tem um impacto superior no Desempenho, face a Cooperação Condicionada.

Confirmou-se assim a primeira hipótese colocada. Concretamente, isto significa que, quanto mais Cooperação existe no seio de um grupo/ equipa, maior será o Desempenho Individual dos colaboradores, o que sustenta o defendido na literatura (e.g. Chen *et al.*, 2012). Especificamente, é defendido que em equipas cooperativas, onde os membros são mais interdependentes, existe a possibilidade de maior troca de conhecimento, o que conduz a uma maior performance individual (Mengue *et al.*, 2013). Ainda, pesquisas têm vindo a reconhecer que em ambiente laboral são necessários comportamentos não só focados na tarefa bem como comportamentos sociais, cooperativos e de ajuda (Ellington *et al.* 2014) e segundo Tjosvold e colaboradores (2014), equipas cooperativas aumentam a performance individual dos colaboradores.

Posteriormente, hipotetizou-se que o *Engagement* no trabalho exerce um efeito mediador na relação entre percepção de Cooperação Organizacional e percepção Desempenho Individual, hipótese essa que não se confirmou no presente estudo.

Ainda assim, verificaram-se os três pressupostos ao teste do efeito de mediação do *Engagement* e os mesmos foram confirmados. O primeiro pressuposto foi confirmado através da Hipótese 1.

O segundo pressuposto foi confirmado apenas no que se refere à dimensão Cooperação Incondicionada, não sendo confirmado no que respeita à Cooperação Condicionada (i.e. verifica-se que a Cooperação Incondicionada tem um impacto significativo no *Engagement* mas o mesmo não acontece em relação à Cooperação Condicionada, pois apenas se verificou uma associação significativa entre Cooperação Incondicionada e *Engagement*). Um dos possíveis motivos para que a Cooperação Condicionada não tenha apresentado um efeito significativo no *Engagement*, poderá dever-se ao facto de ter uma fiabilidade relativamente baixa.

Adicionalmente, do ponto de vista teórico, tendo em consideração que a Cooperação Condicionada ocorre em função de uma expectativa de resposta recíproca e na Cooperação Incondicionada o indivíduo tem disponibilidade para colaborar sem esperar uma recompensa (García-Mas *et al.*, 2006), compreende-se que apenas a Cooperação Incondicionada esteja relacionada com o *Engagement*. Concretamente, verifica-se que quanto mais os participantes percecionam que a sua Cooperação é de uma forma Incondicionada, i.e., sem esperar nada em troca, maiores serão os seus níveis de *Engagement*.

Por último, o terceiro pressuposto foi confirmado, verificando-se uma associação positiva e significativa do *Engagement* com o Desempenho Individual, ou seja, quanto mais os colaboradores se sentem *engaged* no seu trabalho, maiores serão os níveis de Desempenho Individual, na medida em que *engaged employees* trabalham mais arduamente e estão mais focados em atingir competência na realização das suas tarefas. Esta conclusão vai ao encontro do que é suportado pela literatura mormente Rich e colaboradores (2010) e Kataria e colaboradores (2013).

De acordo com o supra exposto, conclui-se que foram verificadas todas as condições para o teste de mediação do *Engagement*, sendo que as mesmas corroboram o defendido na literatura. Todavia, não se verificou o efeito de mediação do *Engagement*, porque embora a relação entre Cooperação Incondicionada e Desempenho seja positiva e significativa, e a relação entre Cooperação Incondicionada e *Engagement* também, o mesmo não aconteceu com a relação entre *Engagement* e Desempenho, que se apresentou positiva mas não significativa. Ou seja, embora as três variáveis referidas, fora de um modelo de mediação, apresentem relações positivas e significativas, o mesmo não acontece quando juntas num modelo em que o *Engagement* está a mediar. Aliás, verificou-se que a relação entre Cooperação Incondicionada e Desempenho se manteve (o que não deveria acontecer se o *Engagement* exercesse um efeito de mediação, i.e., essa relação deveria diminuir), e verificou-se que quando as variáveis estão no modelo, a relação entre *Engagement* e Desempenho deixa de ser significativa.

Este facto pode ser explicado por diversos fatores, nomeadamente por ter sido aplicado em contexto organizacional uma escala com base num Modelo de Cooperação Desportivo. Embora seja destacado na literatura que, os resultados positivos que são produzidos através de esforços cooperativos são idênticos para diversos contextos (Weinberg & Gould, 2003), supõe-se que este facto possa ter influenciado os resultados obtidos. Outra explicação poderá ser o facto da variável Cooperação, nesta investigação, ter sido percecionada pelos participantes como tendo apenas dois fatores (Condicionada e Incondicionada). É importante salientar também que a escala original adaptada para contexto organizacional (Oliveira, 2010) apresenta duas dimensões com

consistência fraca e inadmissível, “*Cooperação Condicionada*” e “*Cooperação com a Chefia e com os Colegas*”, respetivamente.

Outro aspeto que poderá ter influenciado este resultado, consiste na diversidade da amostra, i.e., a amostra deste estudo foi composta por várias áreas distintas (informática, saúde, banca, direito, entre outras).

Este resultado não era esperado, uma vez que, são apresentados na literatura estudos que comprovam a relação positiva entre as variáveis, pelo que se esperaria que o *Engagement* pudesse exercer um efeito mediador da relação entre Cooperação e Desempenho.

Em suma, os resultados da presente investigação permitiram verificar a primeira hipótese colocada mas não permitiram verificar a segunda hipótese formulada, tendo sido analisada a justificação possível para os resultados obtidos.

No que diz respeito às variáveis demográficas, das que foram consideradas no presente estudo, apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis Sexo e Setor face à variável *Cooperação Condicionada*, e Idade face à variável *Engagement*.

Através da análise de correlações entre as variáveis, observou-se que o Sexo e o Setor se correlacionam de forma significativa e positiva com a *Cooperação Condicionada*. Especificamente, os participantes de sexo masculino e do setor Privado apresentam uma maior perceção de *Cooperação Condicionada*.

De acordo com Balliet, Li, Macfarlan e Vugt (2011), a generalidade dos estudos acerca das diferenças de *Cooperação* nos homens e nas mulheres são inconclusivos. Alguns estudos defendem que, em termos de *Cooperação*, não existem diferenças entre os dois sexos, contudo, pesquisas mais recentes defendem que se deve estudar o contexto no qual homens e mulheres cooperam, i.e., dependentemente de fatores contextuais por vezes poderão ser as mulheres que cooperam mais, e noutras condições poderão ser os homens. Assim, concluíram que existem situações em que os homens cooperam mais do que as mulheres, concretamente (1) interações homem-homem e (2) situações repetitivas.

Na senda do exposto, poderá supor-se que os participantes do presente estudo trabalhem em condições desta natureza, dado que os participantes homens apresentaram maior perceção de *Cooperação Condicionada*. Adicionalmente, Eckel e Grossman (1998) verificaram no seu estudo que os homens tendem a ser mais orientados para o individual (i.e. egoístas) comparativamente às mulheres que tendem a ser mais orientadas para o social, pelo que este poderá ser um fator explicativo dos homens apresentarem maior perceção de *Cooperação* de forma *Condicionada*, i.e., *Cooperação* que ocorre em função de uma expectativa de resposta recíproca.

No que concerne ao setor de atividade, o facto dos participantes do setor privado terem apresentado uma maior perceção de Cooperação condicionada face aos participantes do setor público, poderá estar na origem das características dos próprios setores. Segundo Grudinski, Hallikas, Kaljunen, Puustinen e Sintonen (2015), o setor privado é caracterizado por mais inovação, níveis elevados de educação e conhecimentos tecnológicos, flexibilidade, ações mais efetivas, tarefas melhor definidas e qualidade na realização dos serviços individualmente, comparativamente com o setor público. Sendo que este poderá ser um fator explicativo do facto dos colaboradores do sector privado apresentarem maior perceção de Cooperação condicionada, na medida em que neste tipo de contexto (privado) as exigências podem ser mais elevadas e consequentemente conduzir a que os colaboradores quando cooperam, o façam na expectativa de um processo mútuo.

Verificou-se ainda que a idade se correlaciona de forma significativa e positiva com o *Engagement* no trabalho, concretamente os participantes mais velhos apresentam maiores níveis de *Engagement* no trabalho. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de que colaboradores mais velhos possuem mais experiência, e consequentemente podem ter uma maior facilidade em sentir dedicação, vigor e absorção no seu trabalho, ou seja, maiores níveis de *Engagement*. De facto, este aspeto vai ao encontro do que é defendido por Pitt-Catsouphes e Matz-Costa (2009), que sugerem que colaboradores mais velhos têm uma maior perceção de *Engagement*, i.e., apresentam níveis de *Engagement* mais elevados, comparativamente com colaboradores mais novos.

Limitações e Sugestões

Este estudo apresenta algumas limitações que poderão ser colmatas em futuras investigações.

Uma das limitações do presente estudo prende-se com o processo utilizado na recolha de dados. Os participantes foram selecionados através de um processo de amostragem não probabilístico, o que conduz à subjetividade da amostra na medida em que dificilmente engloba todas as características relevantes da população (D'Oliveira, 2005). Ainda, o questionário foi aplicado num momento único através da internet. E foi constituído por perguntas fechadas, de resposta obrigatória, pelo que este facto poderá ter condicionado algumas respostas dos participantes.

Neste seguimento, sugere-se que em estudos futuros, sejam contemplados e melhorados estes aspetos, para que se possa mais facilmente generalizar os resultados obtidos. Ainda, de

forma a tornar os resultados mais consistentes, investigações futuras poderão realizar este estudo noutra população / contexto, e com uma dimensão da amostra mais representativa.

Outra limitação relaciona-se com a utilização de um questionário que contempla escalas de auto-perceção dos conceitos a medir (Cooperação, *Engagement* e Desempenho). O facto da avaliação dos constructos ser uma auto-avaliação, i.e., como a própria pessoa percebe, e não uma hetero-avaliação, consubstancia-se como uma avaliação subjetiva. Embora instrumentos de auto-relato sejam justificáveis e provavelmente necessários quando se pretende avaliar constructos como por exemplo o *work Engagement* (Chan, 2009, cit. por Schreurs *et al.*, 2014), o facto de os dados terem sido recolhidos através de escalas de *self-report* aumenta os enviesamentos (Schreurs *et al.*, 2014).

Salienta-se também, a questão da sensibilidade da escala do Desempenho, pois de acordo com a análise das qualidades métricas, a maioria dos itens não varia em todas as categorias. Esta situação acontece porque existe sempre muita desejabilidade social. Devido aos auto-relatos estarem sujeitos à desejabilidade social (Harris & Schaubroeck, 1988, cit. por Demerouti *et al.*, 2014), investigadores utilizam frequentemente outros tipos de avaliação da performance, mas esses tipos de avaliação da performance estão igualmente sujeitos a enviesamentos (Cheung, 1999, cit. por Demerouti *et al.*, 2014).

Desta forma, propõe-se que em estudos futuros se avalie o Desempenho através de dois indicadores: auto-avaliação, i.e., a forma como os indivíduos percebem o seu Desempenho, e perceção que os indivíduos têm acerca da avaliação do seu Desempenho por parte dos seus chefes, i.e., como os sujeitos pensam que os chefes avaliariam o seu Desempenho. Estes dois indicadores juntos poderiam minimizar os enviesamentos, na medida em que permitem uma auto-avaliação mais realista.

De acordo com o retratado na discussão desta investigação, propõe-se que estudos futuros averiguem a questão da unidimensionalidade do *Engagement*, considerando que são quase inexistentes os estudos empíricos que abordam a questão da validade de constructo do *Work Engagement* enquanto conceito global, existindo ainda questões por resolver (Bruin & Henn, 2013).

No que concerne à escala da Cooperação, e dado que os itens da dimensão “*Cooperação com a chefia e colegas*” foram eliminados por baixo peso fatorial e um item saturou noutra dimensão, houve uma redução de fatores e conseqüente eliminação desta subescala. Dado que a estrutura encontrada não vai ao encontro do defendido na literatura, propõe-se que em próximos estudos se averigue a estrutura fatorial da referida escala. Ainda relativamente à escala da Cooperação,

próximos estudos poderão rever a precisão do instrumento de medida, considerando que existe uma dimensão que não apresenta uma consistência interna robusta (Cooperação Condicionada).

Considerando que no presente estudo não se verificou efeito de mediação do *Engagement*, na relação entre Cooperação Organizacional e Desempenho Individual, estudos futuros deverão testar este efeito de mediação com as três dimensões do *Engagement*, dado que no presente estudo isso não aconteceu devido à estrutura fatorial do *Engagement* ter resultado unifatorial.

Adicionalmente, neste estudo utilizou-se o conceito *work Engagement* a nível individual, i.e., *Engagement* de cada colaborador. Todavia, o *Engagement* pode também ser considerado e analisado a nível grupal, e, de acordo com Richardson e West (2010, cit. por Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012), a grande maioria dos estudos estão centrados no conceito a nível individual, desconsiderando o papel das equipas. Assim, destaca-se a importância de explorar o conceito *Team Work Engagement*, propondo que em estudos futuros se considere o conceito a nível grupal, e se estude os seus efeitos nas variáveis abordadas nesta investigação, especificamente Cooperação Organizacional e Desempenho Individual.

No que concerne às variáveis utilizadas neste estudo, utilizou-se o Desempenho Individual (*Task Performance*) porém, Bott e colaboradores (2003), defendem que deveria ser dada mais atenção aos critérios para além de *Task Performance* no trabalho. Atualmente nas organizações, as tarefas são realizadas em grupo, equipas interdisciplinares e sempre em melhoria constante, de tal forma que o Desempenho de Tarefa acaba por ser uma pequena parte do Desempenho em contexto de trabalho, evidenciando cada vez mais a importância do Desempenho Contextual. Destaca-se assim, a relevância dos comportamentos extra-role, i.e., Desempenho Contextual, na medida em que são necessários cada vez mais comportamentos para além do que está definido nas *job descriptions*. Desta forma, julga-se pertinente que em estudos futuros se realize uma investigação semelhante mas com *Contextual Performance*.

Implicações Práticas

Frequentemente muitas organizações evidenciam que o *Engagement* dos colaboradores no trabalho é um problema (Brajer-Marczak, 2014). De acordo com o relatório “*State of the Global Workplace*”, realizado por Gallup Institute (Gazeta Wyborcza 26 Mar 2014, cit. por Brajer-Marczak, 2014), é afirmado que apenas 13% dos colaboradores no mundo inteiro estão *engaged* no seu trabalho, a maioria, especificamente 63%, estão *disengaged* no seu trabalho, e os restantes 24% são considerados *actively disengaged*, ou seja, estes são os colaboradores que despendem a maior parte do tempo a manifestar a sua falta de satisfação e a questionar as conquistas dos seus colegas. Na prática, as organizações não desenvolvem de uma forma suficiente e contínua as suas

habilidades internas, incluindo *Employee Engagement*, ou seja, a melhoria ocorre de uma forma lenta e focada em processos individuais, em vez de existir uma preocupação de criar valor. A par destes problemas mencionados, atualmente verifica-se uma despreocupação dos *managers*, pois consideram que o *Engagement* dos colaboradores não precisa de ser construído e suportado de uma forma contínua, e na medida em que não conseguem entender que se trata de um processo “*long road*” onde é necessária paciência e tempo (Brajer-Marczak, 2014).

Existem escassos estudos empíricos acerca da forma como o *Engagement* se desenvolve (Kataria *et al.*, 2013), no entanto o constructo *Work Engagement* representa uma área ativa de pesquisa em Psicologia Aplicada (Schaufeli & Salanova, 2007, cit. por Bruin & Henn, 2013).

É importante que se continue a explorar o conceito de *Engagement*, dado que ainda existe bastante controvérsia (Christian & Slaughter, 2007; Hallberg & Schaufeli, 2006; Little & Little, 2006; Macy & Schneider, 2008; Newman & Harrison, 2008; Saks, 2008, cit. por Zigarmi *et al.*, 2009). Esta controvérsia interfere na intervenção prática nas organizações, nomeadamente no desenvolvimento dos Recursos Humanos, sobretudo nesta época de crise económica e recursos limitados em que vivemos e na qual os profissionais de RH devem ser ainda mais prudentes com as suas decisões ao nível do recrutamento, promovendo e preservando colaboradores qualificados e motivados. A utilização de conceitos vagos ou contraditórios deve ser diminuta pois não contribui nem para o entendimento conceptual nem para a aplicação prática (Zigarmi *et al.*, 2009).

Outra implicação prática traduz-se na necessidade crescente dos departamentos de RH em gerir e concretizar estratégias que promovam maior Desempenho nas organizações. Sabendo que, quanto menor for a interdependência de tarefas, menor será a necessidade de cooperar (Wageman, 1995, cit. por Yan, Francesco, Zhang & Chen, 2013), salienta-se a importância de desenvolver e implementar nas organizações mais tarefas interdependentes, conduzindo a uma maior Cooperação entre os colaboradores e conseqüentemente maior Desempenho, não só a nível individual, como posteriormente a nível organizacional. Para além disto, e sabendo que mais Cooperação gera mais Desempenho, segundo o estudo de Li, Gu e Song (2013), existem alguns fatores que promovem a evolução da Cooperação, como por exemplo heterogeneidade nas equipas ou alguma pressão através da competição, sendo que estas podem ser algumas das práticas aplicadas em contexto real.

Considerações finais

Este estudo trouxe contribuições na medida em que foi testado um modelo conceptual outrora aplicado em contexto desportivo, ao contexto organizacional, e paralelamente foi testado

o efeito de mediação do *Engagement* no trabalho na relação entre Cooperação Organizacional e Desempenho Individual. Através do presente estudo, foi possível fornecer um contributo para a investigação e a prática em Psicologia Organizacional. Tendo em consideração os resultados obtidos, apenas se verificou a confirmação da primeira hipótese colocada, sendo que a segunda hipótese não se comprovou.

Na amostra do presente estudo, os resultados enfatizam a relação positiva entre (1) Cooperação e Desempenho (2) Cooperação Incondicionada e *Engagement* e (3) *Engagement* e Desempenho. Desta forma, foi possível estender o que na literatura existe acerca destes temas, desenvolvendo e suportando a ideia de que (1) equipas onde a Cooperação entre os elementos está presente, aumentam o Desempenho Individual dos colaboradores (Tjosvold *et al.*, 2014) porque a troca de conhecimentos de alta qualidade entre colaboradores promove recursos que podem ser críticos para a performance individual de cada um (Fritz & Sonnentag, 2005), ou seja, quando existe maior interdependência nos membros da equipa, existe maior capacidade de criação de conhecimento, o que implica maiores níveis de Desempenho (Mengue *et al.*, 2013). Adicionalmente (2) indivíduos que apresentem maiores níveis de valores intrínsecos partilhados demonstram maiores níveis de *Engagement* no trabalho (Schreurs *et al.*, 2014), i.e., a Cooperação ilimitada potencia o *Engagement* Brajer-Marczak (2014). Por último (3), *engaged employees* trabalham mais arduamente e estão mais focados em atingir competência na realização das suas tarefas (Kataria *et al.*, 2013), ou seja, colaboradores com elevados níveis de energia e identificação com a tarefa ativam um maior número de recursos e parecem obter um melhor Desempenho (Bakker *et al.*, 2008) porque o envolvimento na tarefa deve conduzir a uma maior perceção de Desempenho (Dewar *et al.*, 2013).

Em suma, o mercado atual é caracterizado por flexibilidade, rápida inovação e mudanças contínuas, e desta forma, as organizações procuram nos colaboradores competências e comportamentos específicos, que facilitem a adaptação a estas novas exigências de trabalho (Salanova & Schaufeli, 2008). Para que os Recursos Humanos consigam crescer de uma forma sustentável e atingir performance, é necessário que exista um contexto positivo e de suporte (Kataria *et al.*, 2013). Este contexto positivo e de suporte caracteriza-se, entre muitos outros fatores, por um contexto Cooperativo e onde o *Engagement* dos colaboradores é predominante, dado que *engaged employees* se caracterizam por ser otimistas, espontâneos, tendem a exibir atitudes e comportamentos positivos e proactivos no local de trabalho (Schaufeli *et al.*, 2002).

REFERÊNCIAS

- Adner, R. & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, *31*, 306-333. doi: 10.1002/smj.821.
- Almeida, P. L., Garcia-Mas, A., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E. e Martins, S. (2012). Avaliação da percepção de cooperação desportiva: propriedades psicométricas da adaptação portuguesa do CCD. *Laboratório de psicologia*, *10* (1), 35-46.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*, 209-223.
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds), *The Oxford Handbook of Positive Organizations Scholarship*, (pp. 178-200). New York: Oxford University Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*, 2-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*, 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649.
- Balliet, D., Li, N. P., Macfarlan, S. J. & Vugt, M. V. (2011). Sex differences in cooperation: a meta-analytic review of social dilemmas. *Psychological Bulletin*, *137*, 881-909. doi: 10.1037/a0025354.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51* (6), 1173-1182
- 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*, *5*, 572-590.

- Binnewies, C., Sonnentag, S. & Mojza, E. (2009). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 67-93. doi: 10.1002/job.541
- Bott, J. P., Svyantek, D. J., Goodman, S. A. & Bernal, D. S. (2003). Expanding the performance domain: who says nice guys finish last? *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (2), 137-152
- Brajer-Marczak, R. (2014). Employee engagement in continuous improvement of processes. *Management*, 18, 88-103. doi: 10.2478/manment-2014-0044.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Hetland, J. (2012). The measurement of state work engagement: a multilevel factor analytic study. *European Journal of Psychological Assessment*, 28, 305-312. doi: 10.1027/1015-5759/a000111.
- Bruin, G. P. & Henn, C. M. (2013). Dimensionality of the 9-item utrecht work engagement scale (UWES-9). *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*, 3, 788-799. doi: 10.2466/01.03.PR0.112.3.788-799.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta
- Chambel, M. J. & Lopes, S. (2014). Motives for being temporary agency worker: validity study of one measure according to the self-determination theory. *Soc Indic Res*, 116, 137-152. doi: 10.1007/s11205-013-0273-3.
- Chen, Z., Qin, X. & Vogel, D. (2012). Is cooperation a panacea? The effect of cooperative response to task conflict on team performance. *Systems Research and Behavioral Science*, 29, 163-178.
- D'Oliveira, T. (2005). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.) Lisboa: Editora RH.
- Dewar, A. J., Kavussanu, M. & Ring, C. (2013). The effects of achievement goals on emotions and performance in a competitive agility task. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2, 250-264. doi: 10.1037/a0032291

- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I. & Bakker, A. (2014). Disentangling task and contextual performance. *Journal of Personnel Psychology, 13*, 59-69. doi: 10.1027/1866-5888/a000104
- Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations, 2*, 129-152.
- Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales, 30*, 162–171.
- Eckel, C. C. & Grossman, P. J. (1998). Are women less selfish than men?: evidence from dictator experiments. *The Economic Journal, 108*, 726-735.
- Ellington, J. K., Dierdorff, E. C. & Rubin, R. S. (2014). Decelerating the diminishing returns of citizenship on task performance: the role of social context and interpersonal skill. *American Psychological Association, 99*, 748-758. doi: 10.1037/a0036102
- Fantasia, V., Jaegher, H. D. & Fasulo, A. (2014). We can work it out: an enactive look at cooperation. *Frontiers in Psychology, 5*, 1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2014.00874.
- Fernandes, M. (2011). *O arco-íris do trabalho: a influência das características do trabalho no desempenho individual e o papel moderador do calling*. (Tese de Mestrado, não publicada, ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa).
- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 187-199. doi: 10.1037/1076-8998.10.3.187.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. (2^a ed.). East Sussex: Psychology Press
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quinteiro, E. & Toro, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema, 18* (3), 425-432.
- Gonzalez-Mulé, E., DeGeest, D. S., McCorminck, B. W., Seong, J. Y. & Brown, K. G. (2014). Can we get some cooperation around here? The mediating role of group norms on the relationship between team personality and individual helping behaviors. *Journal of Applied Psychology, 99*, 988-999.

- Grudinschi, D., Hallikas, J., Kaljunen, L., Puustinen, A. & Sintonen, S. (2015). Creating value in networks: a value network mapping method for assessing the current and potential value networks in cross-sector collaboration. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 20, 1-27.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K. & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: a social exchange perspective. *Journal of Business Market. Management*, 7, 329-353.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Psychological climate and organizational effectiveness: role of work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, XII, 33-46.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Li, G., Gu, Y. G. & Song, Z. H. (2013). Evolution of cooperation on heterogeneous supply networks. *International Journal of Production Research*, 51, 3894-3902.
- Makikangas, A., Schaufeli, W., Tolvanen, A. & Feldt, T. (2013). Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal personcentered analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 135-143
- Marcus, J. & Le, H. (2013). Interactive effects of levels of individualism-collectivism on cooperation: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 813-834. doi: 10.1002/job.1875
- Maciel, C. & Camargo, C. (2011). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 433-453.

- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (6ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mengue, B., Auh, S. & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of Academy of Marketing Science*, 41, 19-39. doi: 10.1007/s11747-012-0303-8.
- Milhano, C. & Pinto, A. (2008). Stress, criatividade e engagement em estudantes do ensino superior. In A. M. Pinto (Org.) & M. J. Chambel (Org.), *Burnout e engagement em contexto organizacional – estudos em amostras portuguesas*, (pp. 199 - 227). Lisboa: Livros Horizonte.
- Mohamed, M. S. & Anisa, H. (2013). Job engagement: medical transcription. *Journal of Indian Management*, 22-32.
- Monteiro, A. S., Palma, P. J. & Lopes, M. P. (2012). Como os gigantes aprendem a dançar: o papel mediador do capital empreendedor na relação entre cultura de inovação e desempenho. *Revista de Administração e Inovação*, 9 (4), 44-67. doi: 10.5773/rai.v9i4.726
- Nouri, R., Erez, M., Rockstuhl, T., Ang, S., Leshem-Calif, L. & Rafaeli, A. (2013). Taking the bite out of culture: the impact of task structure and task type on overcoming impediments to cross-cultural team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 739-763. doi: 10.1002/job.1871.
- Oliveira, M. (2010). *Questionário de Cooperação Desportiva: estudo de validação para contexto organizacional* (Tese de Mestrado, não publicada, ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa).
- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M. & Li, Y. (2014). Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal*, 57, 1385-1405.

- Pinto, A., Lima, M. & Silva, A. (2008). Delimitação do conceito de burnout. In A. M. Pinto (Org.) & M. Chambel, *Burnout e engagement em contexto organizacional – estudos com amostras portuguesas*, (pp. 15 – 52). Lisboa: Livros Horizonte.
- Pitt-Catsouphes, M. & Matz-Costa, C. (2009). *Engaging the 21st century multi-generational workforce*. The Sloan Center on aging and work. Consultado através de http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20_Engagement.pdf
- Prammer, K. & Neugebauer, C. (2012). Consulting organizational change cooperation – challenges, issues and solutions in theory and practice. *Journal of Management and Change*, 29, 24-45
- Rabbie, J. M. (1995). Determinantes de la cooperación instrumental intragrupo. In R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperación y conducta prosocial* (pp. 97-131). Madrid: Visor Aprendizaje.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619. doi: 10.1108/02683940616090169.
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 40-43.
- Santos, N. R. (2011). O desempenho e a sua avaliação: dicotomias na prática, desafios para a investigação. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 577-613). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71-92.
- Schreurs, B., Emmerik, H., Broeck, A. V. & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: the mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18, 267-281.
- Shuck, B., Reio, T. G. & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14, 427-455. doi: 10.1080/13678868.2011.601587.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P (1993). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* , 68 (4), 653-663.
- Tjosvold, D., Chen, N. Y., Huang, X. & Xu, D. (2014). Developing cooperative teams to support individual performance and well-being in a call center in china. *Group Decis Negot*, 23, 325-348. doi: 10.1007/s10726-012-9314-6.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 196-112.
- Wang, H., Law, K. S. & Chen, Z. X. (2008). Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: an empirical study in the chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1809-1824. doi: 10.1080/09585190802323926
- Wefald, A. J. & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143, 91-111.
- Weinberg, R. & Gould, R. (2003). *Foundations of sport and exercise psychology*. (3^a ed.). Champaign: Human Kinetics

- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A. & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resources Management*, 1-25. doi: 10.1080/09585192.2013.763844
- Yan, M., Francesco, A. M., Zhang, H. & Chen, Y. (2013). A social network perspective on relationship management in the human resource outsourcing network: examining the moderating impact of hr task interdependence. *Human Resource Management*, 52, 585-606. doi: 10.1002/hrm.21543.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8, 300-326. doi: 10.1177/1534484309338171.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário



Caro(a) Colaborador(a),

O estudo que seguidamente lhe apresentamos visa aferir a perceção de cooperação experienciada na sua equipa de trabalho, i. e., o comportamento em equipa, bem como a estratégia de resolução de conflitos que é adotada, o nível de envolvimento no trabalho e a sua perceção de desempenho individual. Seguidamente, ser-lhe-ão apresentadas várias afirmações que refletem sentimentos e opiniões em relação a estes conceitos.

O que lhe pedimos é que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível (estamos interessados na sua primeira resposta). Não existem respostas corretas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal. **O questionário tem uma duração de cerca de 10 minutos.**

Esta investigação pretende beneficiar a sociedade em geral através da obtenção de novos conhecimentos. Paralelamente, não antecipamos quaisquer riscos associados à participação neste estudo, não existindo quaisquer custos envolvidos. Relembramos que os dados recolhidos são confidenciais.

Informações adicionais poderão ser recolhidas junto de Professor Doutor Pedro Almeida (pedro@ispa.pt), Joana Valente Brito (jvalentebrit@gmail.com) e Inês Melo Nunes (melo.ines@hotmail.com). Teremos todo o gosto em fornecer os esclarecimentos adicionais que considerar necessários.

Gratos pela sua colaboração.

Pedro Almeida
Joana Valente Brito
Inês Melo Nunes

Antes de iniciar, e para que a sua participação seja válida, agradecemos que nos respondesse à seguinte questão: **para desempenhar as suas funções, depende do trabalho desenvolvido pela equipa que integra?** I. e., a sua equipa funciona numa **lógica de interdependência de tarefas?**

Sim Não

Cooperação

Leia atentamente as afirmações que se seguem e escolha a opção que melhor se ajusta à sua opinião no que concerne ao comportamento em equipa, indicando o grau em que os acontecimentos ocorrem. Para tal, utilize a escala de resposta apresentada:

Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nunca
5	4	3	2	1

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

Desempenho

Seguidamente, leia as questões que se seguem e indique até que ponto concorda com cada afirmação acerca do seu desempenho profissional, utilizando a escala de resposta apresentada:

	Nunca 1	Raramente 2	Por vezes 3	Habitualmente 4	Sempre 5
14. <i>Cumpro os objetivos da minha função.</i>	1	2	3	4	5
15. <i>Atinjo os critérios para ser promovido.</i>	1	2	3	4	5
16. <i>Demonstro conhecimento em todas as tarefas relacionadas com a minha função.</i>	1	2	3	4	5
17. <i>Preencho todos os requisitos da minha função.</i>	1	2	3	4	5
18. <i>Seria capaz de gerir responsabilidade acima da que me é conferida habitualmente.</i>	1	2	3	4	5
19. <i>Sinto-me preparado(a) para desempenhar um papel de nível superior.</i>	1	2	3	4	5
20. <i>Sou competente em todas as áreas do meu trabalho e desempenho as tarefas com competência.</i>	1	2	3	4	5
21. <i>De uma forma geral, demonstro bom desempenho, realizando as minhas funções conforme seria esperado.</i>	1	2	3	4	5
22. <i>Planeio e organizo de forma a atingir os objetivos da função e cumprir os prazos estipulados.</i>	1	2	3	4	5
23. <i>Atinjo os objetivos inicialmente projetados.</i>	1	2	3	4	5
24. <i>A quantidade global de trabalho que realizo é elevada.</i>	1	2	3	4	5
25. <i>A qualidade global do trabalho que realizo é elevada.</i>	1	2	3	4	5
26. <i>O meu desempenho global no trabalho é elevado.</i>	1	2	3	4	5

Conflitos

Nesta secção, indique, na sua opinião, em que medida as afirmações descrevem os comportamentos evidenciados pela sua equipa de trabalho. Para tal, utilize a escala de resposta apresentada:

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
1. <i>Os membros do meu grupo de trabalho tentam investigar um tema até se chegar a uma solução aceitável para todos.</i>	1	2	3	4	5
2. <i>Os membros do meu grupo de trabalho tentam investigar ideias para chegar a uma decisão em conjunto.</i>	1	2	3	4	5
3. <i>Os membros do meu grupo de trabalho esforçam-se para encontrar soluções para um problema que satisfaça as nossas expectativas.</i>	1	2	3	4	5
4. <i>Os membros do meu grupo de trabalho trocam informação precisa para resolver problemas em conjunto.</i>	1	2	3	4	5
5. <i>Os membros do meu grupo de trabalho tentam expor preocupações abertamente para que os problemas possam ser resolvidos da melhor maneira.</i>	1	2	3	4	5
6. <i>Os membros do meu grupo de trabalho colaboram para se chegar a uma decisão aceitável para nós.</i>	1	2	3	4	5

7. Os membros do meu grupo trabalham para uma compreensão adequada dos problemas.	1	2	3	4	5
8. Os membros do meu grupo de trabalho usam a sua influência para ver as suas ideias aceites.	1	2	3	4	5
9. Os membros do meu grupo de trabalho usam a sua autoridade para tomar decisões a seu favor.	1	2	3	4	5
10. Os membros do meu grupo de trabalho usam a sua especialização para tomar decisões a seu favor.	1	2	3	4	5
11. Os membros do meu grupo de trabalho são, geralmente, firmes na defesa do seu ponto de vista.	1	2	3	4	5
12. Os membros do meu grupo de trabalho, por vezes, usam o seu poder para ganhar numa situação de competição.	1	2	3	4	5

Engagement

Seguidamente, apresentamos afirmações relativas a sentimentos experienciados em contexto de trabalho.

Utilizando a escala seguinte, indique em que medida já experienciou este tipo de sentimentos:

Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
0	1	2	3	4	5	6

1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	0	1	2	3	4	5	6
3. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
5. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
6. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
7. Tenho orgulho no trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
8. Estou imerso no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
9. Esqueço-me "do resto" quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6

Dados sócio-demográficos

1. Sexo:

- Feminino
- Masculino

2. Idade (em anos) _____

3. *Antiguidade na Organização*: Há quanto tempo trabalha nessa organização?

Por favor, indique o número de anos e, se necessário, utilize números decimais (e. g., 0,5 anos equivale a meio ano).

4. *Antiguidade na Função*: Há quanto tempo desempenha as suas funções?

E. g., pode trabalhar há 10 anos no mesmo local, mas já ter desempenhado várias funções. Por favor, indique o número de anos e, se necessário, utilize números decimais (e. g., 0,5 anos equivale a meio ano).

5. *Sector de Atividade*:

- Público
- Privado

6. Qual é o seu vínculo laboral?

- Contrato a Termo Certo
- Contrato Sem Termo (Efetivo)

7. Indique o seu grau de Especialização Académica:

- Ensino Básico (1º ao 9º ano)
- Ensino Secundário (10º ao 12º ano, ou equivalente)
- Bacharelato ou Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Deseja ter acesso aos resultados gerais deste estudo, através de correio eletrónico?

Sim Não

Se respondeu “sim”, por favor indique o seu endereço eletrónico:

ANEXO B - *Outputs* referentes à Estatística Descritiva da Amostra

SEXO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	176	55,0	55,0	55,0
Masculino	144	45,0	45,0	100,0
Total	320	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IDADE	320	21	64	35,00	10,218
Valid N (listwise)	320				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ANTIG_ORG	320	,10	39,00	8,2051	8,28883
Valid N (listwise)	320				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ANTIG_FUN	320	,10	34,00	5,6217	6,51466
Valid N (listwise)	320				

SECTOR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Público	61	19,1	19,1	19,1
Privado	259	80,9	80,9	100,0
Total	320	100,0	100,0	

VÍNCULO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Contrato a Termo Certo	99	30,9	30,9	30,9
Contrato Sem Termo (Efectivo)	221	69,1	69,1	100,0
Total	320	100,0	100,0	

HABILITAÇÕES

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ensino Básico (1º ao 9º ano)	1	,3	,3	,3
Ensino Secundário (10º ao 12º ano, ou equivalente)	54	16,9	16,9	17,2
Bacharelato ou Licenciatura	190	59,4	59,4	76,6
Mestrado	70	21,9	21,9	98,4
Doutoramento	5	1,6	1,6	100,0
Total	320	100,0	100,0	

ANEXO C – Qualidades métricas da escala da Cooperação Organizacional

Validade – *Análise Fatorial Exploratória*

1ª AFE

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,781
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1052,295
	df 105
	Sig. ,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
		Variance	%		Variance	%		Variance	%
1	3,752	25,015	25,015	3,752	25,015	25,015	3,247	21,647	21,647
2	1,900	12,668	37,683	1,900	12,668	37,683	1,971	13,140	34,787
3	1,303	8,684	46,367	1,303	8,684	46,367	1,441	9,604	44,392
4	1,134	7,559	53,926	1,134	7,559	53,926	1,430	9,534	53,926
5	,970	6,465	60,391						
15	,290	1,932	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
COOP1			,654	
COOP2	,664			
COOP3				,785
COOP4			,682	
COOP5	,752			
COOP6	,616			
COOP7	,761			
COOP8		,635		
COOP9				
COOP10				,771
COOP11		,672		
COOP12		,734		
COOP13	,671			
COOP14	,607			
COOP15				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

2^a AFE

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,781
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1052,295
	df	105
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,752	25,015	25,015	3,752	25,015	25,015	3,100	20,666
2	1,900	12,668	37,683	1,900	12,668	37,683	2,069	13,791	34,456
3	1,303	8,684	46,367	1,303	8,684	46,367	1,787	11,911	46,367
4	1,134	7,559	53,926						
15	,290	1,932	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
COOP1			,677
COOP2	,624		
COOP3			,689
COOP4		,574	
COOP5	,693		
COOP6	,603		
COOP7	,732		
COOP8		,743	
COOP9			
COOP10			
COOP11		,625	
COOP12		,740	
COOP13	,674		
COOP14	,655		
COOP15			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

3^a AFE

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,781
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1052,295
	df	105
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	Loadings		Total	Loadings		Total	Loadings	
		% of Variance	Cumulative %		% of Variance	Cumulative %		% of Variance	Cumulative %
1	3,752	25,015	25,015	3,752	25,015	25,015	3,511	23,406	23,406
2	1,900	12,668	37,683	1,900	12,668	37,683	2,142	14,277	37,683
3	1,303	8,684	46,367						
15	,290	1,932	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
COOP1		
COOP2	,687	
COOP3		
COOP4		,611
COOP5	,781	
COOP6	,548	
COOP7	,768	
COOP8		,762
COOP9		
COOP10		
COOP11		,613
COOP12		,723
COOP13	,627	
COOP14	,576	
COOP15	,574	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

4^a AFE

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	759,885
	df	45
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,231	32,314	32,314	3,231	32,314	32,314	3,184	31,841
2	1,683	16,834	49,148	1,683	16,834	49,148	1,731	17,307	49,148
10	,295	2,954	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
COOP7	,784	
COOP5	,779	
COOP2	,689	
COOP13	,673	
COOP14	,595	
COOP6	,566	
COOP15	,554	
COOP8		,797
COOP4		,709
COOP12		,699

Extraction Method: Principal Component Analysis.

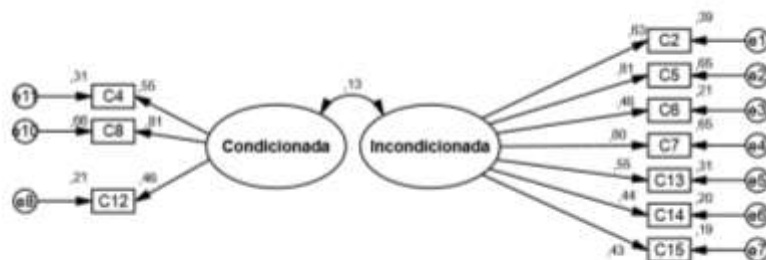
a. 2 components extracted.

Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória

Valor de KMO (Sharma, 1996, cit. por Marôco, 2014)	Recomendação relativamente à AFE
]0.9; 1.0]	Excelente
]0.8; 0.9]	Bom
]0.7; 0.8]	Médio
]0.6; 0.7]	Medíocre
]0.5; 0.6[Mau mas ainda aceitável
≤ 0.5	Inaceitável

Validade – Análise Fatorial Confirmatória

$\chi^2(34)=88,508$; $p=,000$; $\chi^2/df=2,603$
 $CFI=,925$; $GFI=,946$; $TLI=,900$
 $PCFI=,699$; $PGFI=,585$
 $RMSEA=,071$; $p(rmsea<=0,05)=,029$
 $AIC=130,508$; $BCC=132,008$; $MECVI=,414$



Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índice	Valores de Referência (Marôco, 2010)	Mensuração
χ^2/df *	> 5 – Ajustamento mau]2;5] – Ajustamento sofrível]1;2] – Ajustamento bom ≈ 1 – Ajustamento muito bom	Avalia a magnitude da discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
CFI (Comparative Fit Index)	< 0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[– Ajustamento sofrível	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
GFI (Goodness-of-Fit Index)	[0,9;0,95[– Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	> 0,10 – Ajustamento inaceitável]0,05;0,10] – Ajustamento bom $\leq 0,05$ – Ajustamento muito bom p -value $\geq 0,05$	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998).
TLI (Tucker-Lewis Index)	> .90 – Satisfatório > .95 – Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. (Bentler e Bonnet, 1980).

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,683	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COOP2	36,48	12,652	,430	,649
COOP4	36,83	12,116	,316	,667
COOP5	36,56	12,516	,469	,643
COOP6	36,74	12,586	,334	,662
COOP7	36,62	12,205	,512	,634
COOP8	37,71	11,285	,321	,675
COOP12	38,12	12,346	,201	,701
COOP13	36,51	12,665	,445	,647
COOP14	36,78	12,773	,359	,658
COOP15	36,17	13,608	,341	,667

Dimensão Cooperação Condicionada

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,625	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COOP4	6,06	3,150	,424	,547
COOP8	6,94	2,332	,518	,395
COOP12	7,35	2,900	,375	,611

Dimensão Cooperação Incondicionada

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COOP2	26,30	6,179	,546	,759
COOP5	26,38	5,955	,639	,741
COOP6	26,57	6,071	,435	,786
COOP7	26,44	5,821	,644	,739
COOP13	26,33	6,290	,527	,763
COOP14	26,60	6,240	,469	,774
COOP15	25,99	7,069	,411	,783

Sensibilidade dos itens

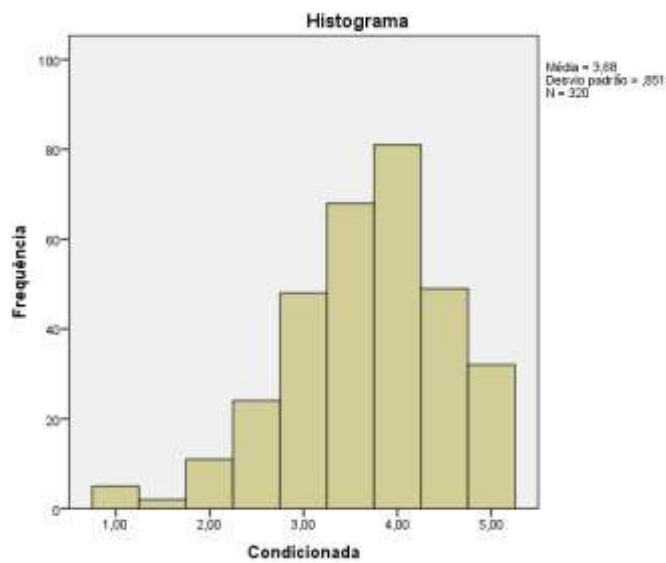
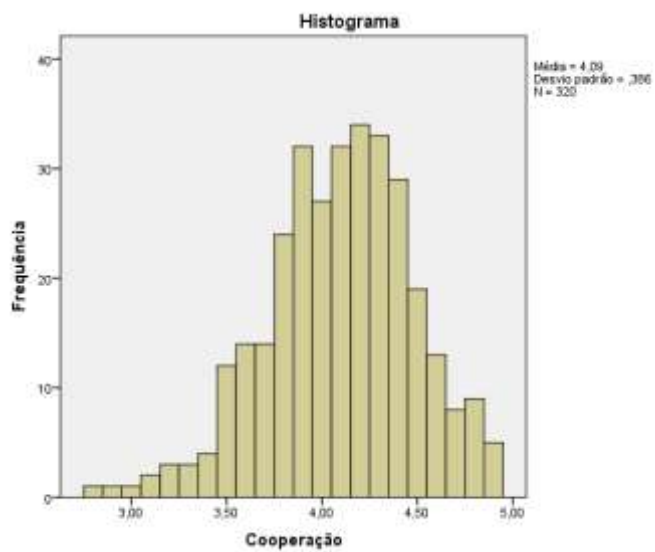
Statistics										
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
COOP2	320	0	5,00	-,767	,136	,058	,272	2	5	
COOP4	320	0	4,00	-1,078	,136	1,377	,272	1	5	
COOP5	320	0	4,00	-,413	,136	-,664	,272	3	5	
COOP6	320	0	4,00	-,766	,136	,789	,272	1	5	
COOP7	320	0	4,00	-,627	,136	,492	,272	2	5	
COOP8	320	0	3,00	-,157	,136	-,616	,272	1	5	
COOP11	320	0	3,00	-,231	,136	-,604	,272	1	5	
COOP12	320	0	3,00	-,036	,136	-,686	,272	1	5	
COOP13	320	0	4,00	-,599	,136	-,056	,272	2	5	
COOP14	320	0	4,00	-,250	,136	-,418	,272	2	5	
COOP15	320	0	5,00	-1,579	,136	1,154	,272	3	5	

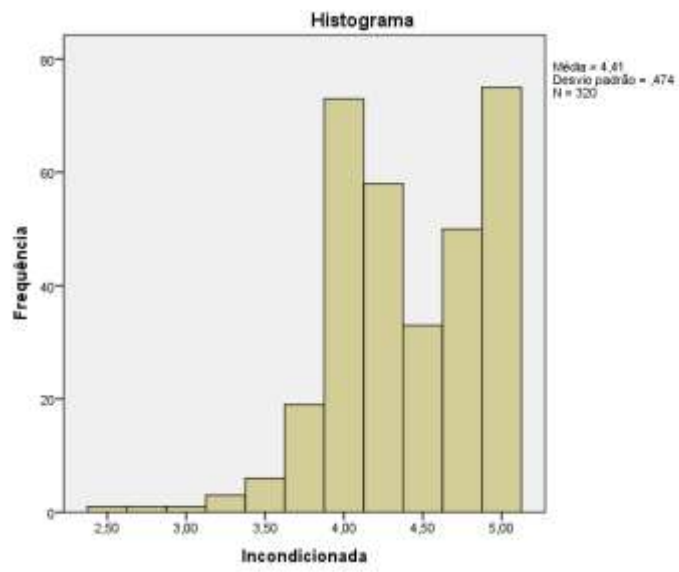
Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Cooperação	Mean	4,0947	,02156
	Median	4,1000	
	Skewness	-,355	,136
	Kurtosis	,187	,272
Condicionada	Mean	3,6766	,04760
	Median	4,0000	
	Skewness	-,605	,136
	Kurtosis	,412	,272
Incondicionada	Mean	4,4055	,02648
	Median	4,2500	
	Skewness	-,472	,136
	Kurtosis	,116	,272

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Cooperação	,076	320	,000	,985	320	,002
Condicionada	,154	320	,000	,941	320	,000
Incondicionada	,157	320	,000	,907	320	,000

a. Lilliefors Significance Correction

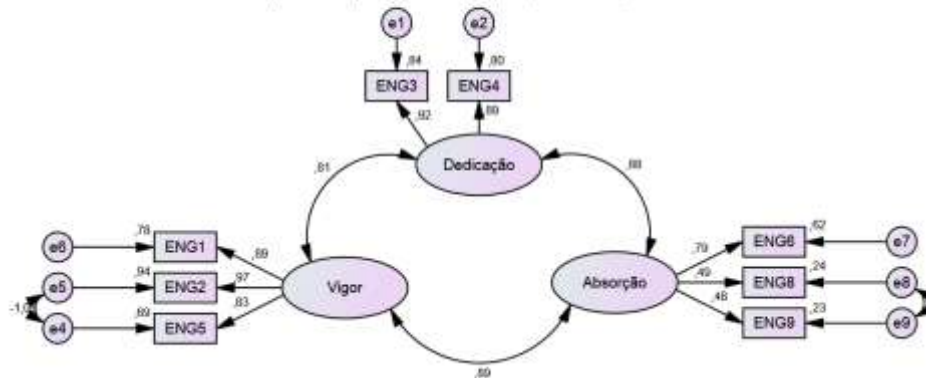




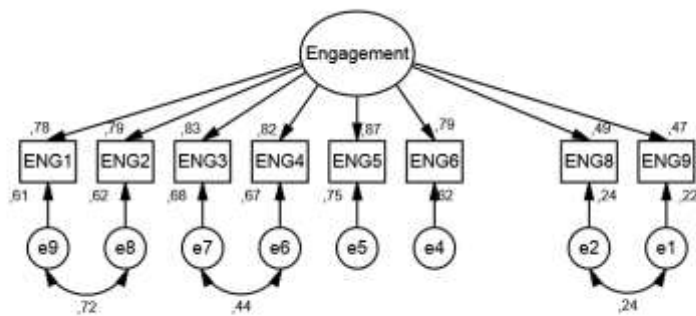
ANEXO D – Qualidades métricas da escala do *Engagement* no trabalho

Validade – *Análise Fatorial Confirmatória*

X²(15)=108,757; p=,000; X²df=7,250
 ;CFI=,948; GFI=,928; TLI=,903
 ;PCFI=,508; PGFI=,387
 ;RMSEA=,140; p(rmse<=0,05)=,000
 ;AIC=150,757; BCC=151,976; MECVI=,476



X²(17)=32,251; p=,014; X²df=1,897
 ;CFI=,992; GFI=,976; TLI=,986
 ;PCFI=,602; PGFI=,461
 ;RMSEA=,053; p(rmse<=0,05)=,394
 ;AIC=70,251; BCC=71,354; MECVI=,224



Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índice	Valores de Referência (Marôco, 2010)	Mensuração
χ^2/df *	> 5 – Ajustamento mau]2;5] – Ajustamento sofrível]1;2] – Ajustamento bom ≈ 1 – Ajustamento muito bom	Avalia a magnitude da discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
CFI (Comparative Fit Index)	< 0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[– Ajustamento sofrível	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
GFI (Goodness-of-Fit Index)	[0,9;0,95[– Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	> 0,10 – Ajustamento inaceitável]0,05;0,10] – Ajustamento bom $\leq 0,05$ – Ajustamento muito bom p -value $\geq 0,05$	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998).
TLI (Tucker-Lewis Index)	> .90 – Satisfatório > .95 – Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. (Bentler e Bonnet, 1980).

Fiabilidade

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,898	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ENG1	34,78	40,800	,756	,882
ENG2	34,84	40,657	,773	,880
ENG3	34,87	38,234	,796	,875
ENG4	35,06	36,498	,789	,875
ENG5	34,91	37,522	,779	,876
ENG6	34,74	39,414	,723	,882
ENG8	34,82	41,965	,506	,901
ENG9	35,19	39,774	,478	,911

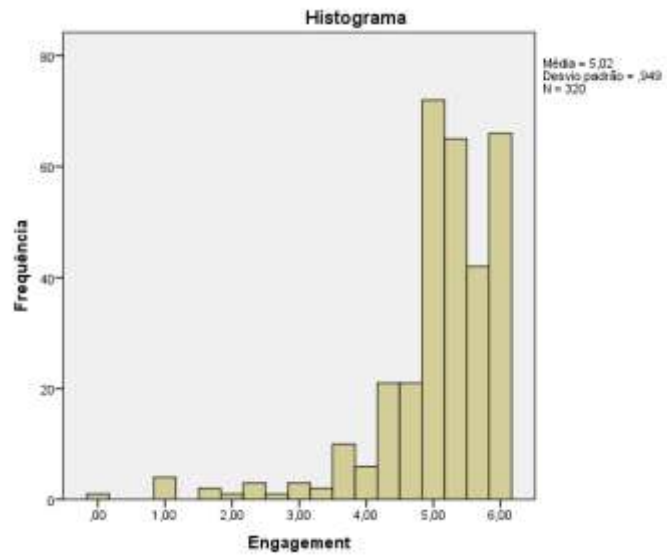
Sensibilidade dos itens

Statistics										
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
ENG1	320	0	5,00	-2,253	,136	7,626	,272	0	6	
ENG2	320	0	5,00	-2,155	,136	7,003	,272	0	6	
ENG3	320	0	5,00	-1,856	,136	4,110	,272	0	6	
ENG4	320	0	5,00	-1,643	,136	2,673	,272	0	6	
ENG5	320	0	5,00	-1,989	,136	4,311	,272	0	6	
ENG6	320	0	5,00	-2,308	,136	6,754	,272	0	6	
ENG8	320	0	5,00	-1,925	,136	4,615	,272	0	6	
ENG9	320	0	5,00	-1,787	,136	2,883	,272	0	6	

Descriptives			
	Statistic	Std. Error	
Engagement	Mean	5,0214	,05307
	Median	5,1667	
	Skewness	-2,154	,136
	Kurtosis	6,488	,272

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Engagement	,216	320	,000	,800	320	,000

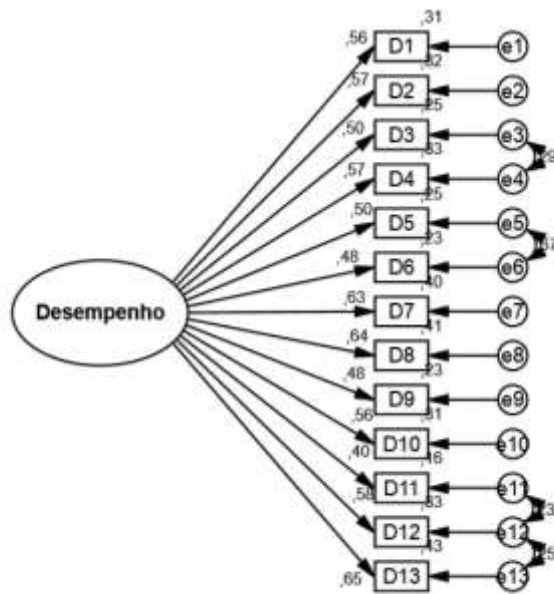
a. Lilliefors Significance Correction



ANEXO E – Qualidades métricas da escala do Desempenho Individual

Validade – *Análise Fatorial Confirmatória*

X²(61)=161,347; p=,000; X²df=2,645
;CFI=,923; GFI=,927; TLI=,901
;PCFI=,722; PGFI=,621
;RMSEA=,072; p(rmsea<=0,05)=,004
;AIC=221,347; BCC=224,101; MECVI=,703



Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índice	Valores de Referência (Marôco, 2010)	Mensuração
χ^2/df *	> 5 – Ajustamento mau]2;5] – Ajustamento sofrível]1;2] – Ajustamento bom ≈ 1 – Ajustamento muito bom	Avalia a magnitude da discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
CFI (Comparative Fit Index)	< 0,8 – Ajustamento mau [0,8;0,9[– Ajustamento sofrível	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
GFI (Goodness-of-Fit Index)	[0,9;0,95[– Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	> 0,10 – Ajustamento inaceitável]0,05;0,10] – Ajustamento bom $\leq 0,05$ – Ajustamento muito bom p -value $\geq 0,05$	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998).
TLI (Tucker-Lewis Index)	> .90 – Satisfatório > .95 – Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. (Bentler e Bonnet, 1980).

Fiabilidade

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,849	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
DESEMP1	50,73	19,540	,483	,840
DESEMP2	51,09	18,394	,517	,838
DESEMP3	50,98	19,517	,512	,839
DESEMP4	50,92	18,930	,560	,835
DESEMP5	51,10	18,194	,540	,836
DESEMP6	51,16	18,013	,523	,838
DESEMP7	50,95	19,060	,563	,835
DESEMP8	50,82	19,066	,566	,835
DESEMP9	50,75	19,588	,391	,846
DESEMP10	51,06	19,727	,471	,841
DESEMP11	51,08	19,212	,383	,848
DESEMP12	51,00	19,150	,551	,836
DESEMP13	50,96	19,002	,605	,833

Sensibilidade dos itens

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
DESEMP1	320	0	4,00	-,342	,136	-,375	,272	2	5	
DESEMP2	320	0	4,00	-1,239	,136	3,925	,272	1	5	
DESEMP3	320	0	4,00	,333	,136	-,164	,272	3	5	
DESEMP4	320	0	4,00	-,122	,136	-,579	,272	3	5	
DESEMP5	320	0	4,00	-,383	,136	-,112	,272	1	5	
DESEMP6	320	0	4,00	-,144	,136	-1,210	,272	2	5	
DESEMP7	320	0	4,00	,051	,136	-,415	,272	3	5	
DESEMP8	320	0	4,00	-,589	,136	3,019	,272	1	5	
DESEMP9	320	0	5,00	-,682	,136	-,488	,272	3	5	
DESEMP10	320	0	4,00	,308	,136	,479	,272	3	5	
DESEMP11	320	0	4,00	-,462	,136	,053	,272	2	5	
DESEMP12	320	0	4,00	,105	,136	-,150	,272	3	5	
DESEMP13	320	0	4,00	,186	,136	-,333	,272	3	5	

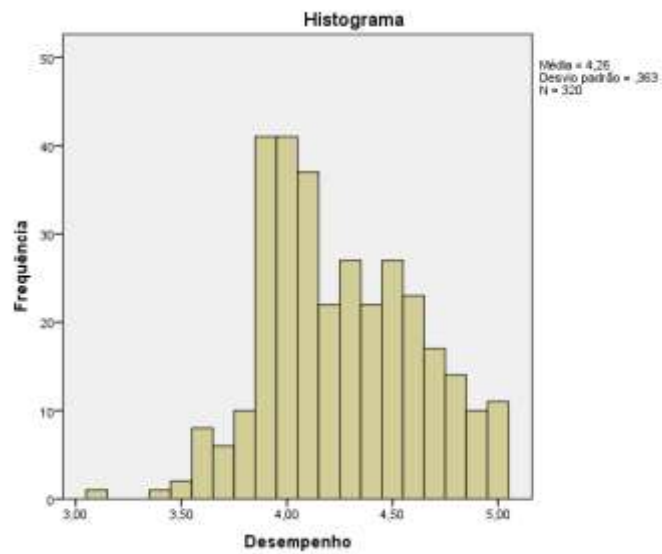
Descriptives

		Statistic	Std. Error
Desempenho	Mean	4,2556	,02029
	Median	4,2000	
	Skewness	,160	,136
	Kurtosis	-,500	,272

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desempenho	,125	320	,000	,972	320	,000

a. Lilliefors Significance Correction



ANEXO F - Efeito das variáveis Sociodemográficas e Caraterizadoras nas variáveis em estudo

Group Statistics

	SEXO	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Condicionada	Feminino	176	3,5767	,88063	,06638
	Masculino	144	3,7986	,80061	,06672

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
Condicionada	Equal variances assumed	,92	,338	-2,34	318	,020	-,22	,10	-,41	-,04
	Equal variances not assumed			-2,36	314,45	,019	-,22	,09	-,41	-,04

Group Statistics

	SECTOR	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Condicionada	Público	61	3,4590	,94558	,12107
	Privado	259	3,7278	,82137	,05104

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95%IC	
									Lower	Upper
Condicionada	Equal variances assumed	,35	,553	-2,23	318	,026	-,27	,12	-,51	-,03
	Equal variances not assumed			-2,05	82,61	,044	-,27	,13	-,53	-,01

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,112 ^a	,013	,009	,94486

a. Predictors: (Constant), IDADE

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,598	1	3,598	4,030	,046 ^b
Residual	283,895	318	,893		
Total	287,493	319			

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), IDADE

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	4,658	,189		24,676	,000
IDADE	,010	,005	,112	2,008	,046

a. Dependent Variable: Engagement

ANEXO G – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

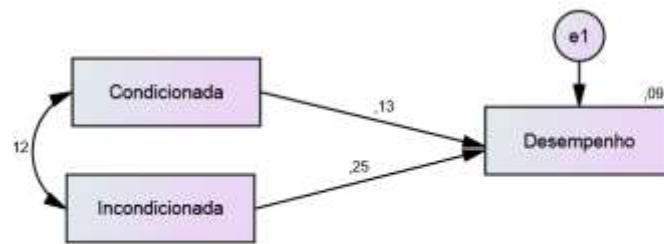
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Incondicionada	320	2,50	5,00	4,4055	,47369
Condicionada	320	1,00	5,00	3,6766	,85147
Desempenho	320	3,10	5,00	4,2556	,36289
Engagement	320	,00	6,00	5,0214	,94933
Valid N (listwise)	320				

ANEXO H – Correlações

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4
1. Incondicionada	4,41	,47	1			
2. Condicionada	3,68	,85	,115*	1		
3. Desempenho	4,26	,36	,269**	,158**	1	
4. Engagement	5,02	,95	,292**	,077	,149**	1

Nota: *p<.05; **p<.01

ANEXO I – Testes de Hipóteses



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

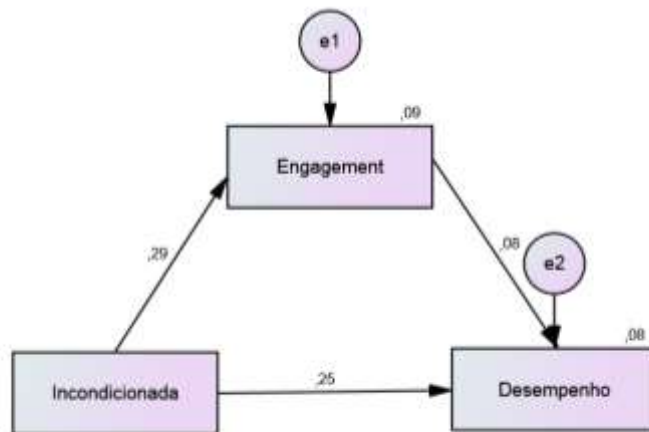
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desempenho <---	Condicionada		,055	,023	2,398	,016	
Desempenho <---	Incondicionada		,195	,041	4,725	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Desempenho <---	Condicionada		,129
Desempenho <---	Incondicionada		,254

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Desempenho	,089



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Engagement	<---	Incondicionada	,586	,107	5,460	***	
Desempenho	<---	Engagement	,029	,021	1,361	,174	
Desempenho	<---	Incondicionada	,189	,043	4,389	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Engagement	<---	Incondicionada	,292
Desempenho	<---	Engagement	,077
Desempenho	<---	Incondicionada	,247

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Engagement	,085
Desempenho	,078