



ISPA | Instituto Universitário

ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE
O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL
E A COOPERAÇÃO DE EQUIPA
EM PROFESSORES

Lurdes de Oliveira

Nº13794

Orientador de Dissertação:

Professor Doutor Pedro Almeida

Coordenador do 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

2010/2011

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Pedro Henrique Garcia Lopes de Almeida, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, conforme o despacho da DGES, nº 19673 / 2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

Agradecimentos

Nunca pensei que esta fosse a parte da dissertação mais difícil de escrever!

Felizmente tive o privilégio de contar com a colaboração de várias pessoas ao longo desta jornada, que merecem, sem dúvida, os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar, como não poderia deixar de ser, o meu agradecimento ao Professor Pedro Almeida, pela sua orientação, dedicação e amizade, e também pela liberdade e confiança depositada em mim, durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho.

Seguidamente, gostaria de agradecer pelas sugestões, interesse e disponibilidade ao Professor Francisco Cesário, que amavelmente aceitou uma informal co-orientação deste estudo.

Agradeço igualmente ao João Lameiras, que foi como uma luz ao fundo do tenebroso túnel da estatística!

Não menos importante, o meu agradecimento à Mafalda Soares da Cunha que disponibilizou a sua atenção ao detalhe e capacidade de organização.

Gostaria também de expressar o meu agradecimento à Irmã Isabel Julieta e ao Professor Pedro Correia, que com amizade e carinho, me fizeram sentir em casa mais uma vez, e me abriram as portas sem quaisquer impedimentos ou restrição.

Um especial agradecimento ao Manuel Cajada por todas as suas valiosas contribuições para a concretização deste projecto, pelo incentivo, motivação e incondicional paciência. Obrigada por me acompanhar ao longo de mais uma importante fase da minha vida

Por fim, um agradecimento sentido à minha família, em especial ao meu pai e minha avó, que foram os pilares da minha vida e precursores da minha educação, e a minha irmã, que sempre manifestou o seu orgulho em mim e confiança nas minhas capacidades.

A todos, e aos demais não mencionados, que viabilizaram a concretização e alcance deste sucesso que ficará para sempre marcado na minha vida, o meu muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo pretende averiguar a conjuntura de o compromisso organizacional, potencialmente, se relacionar com a cooperação de equipas, de trabalho, em contexto organizacional

A amostra utilizada foi constituída por setenta professores, de ambos os sexos (61,4% feminino e 38,6% masculino). O questionário utilizado foi constituído por três elementos: a caracterização sócio-demográfica, a Escala de Compromisso Organizacional de Meyer & Allen (1997), na sua versão traduzida e adaptada por Cesário, Ribeiro e Soares (2011), e a versão portuguesa do Questionário de Cooperação Desportiva (QCD) de Almeida e colaboradores (*no prelo*), adaptada para contexto organizacional (Oliveira, M., 2010).

Através dos resultados obtidos, é possível concluir que as hipóteses propostas se infirmam, sendo que não se verificou evidências estatisticamente significativas da relação entre as duas variáveis em estudo.

Palavras-chave: Compromisso Organizacional, Cooperação, Professores

ABSTRACT

This study explores the relation between commitment and team cooperation, applied to an organizational context.

This research \ conducted on a group of seventy teachers, both male and female (61,4% female and 38,6% male). It was applied a questionnaire formed by three elements: social-demographic characterization, the Organizational Commitment Scale by Meyer & Allen (1997), translated and adapted by Cesário, Ribeiro e Soares (2011), and the *Cuestionario de Cooperación Deportiva* – CCD of Garcia-mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, Quinteiro and Toro (2006), portuguese version, Sports Cooperation Questionnaire (QCD), by Almeida and partners (*no prelo*), adapted for the organizational context (Oliveira, M., 2010).

After an evaluation of the results it is possible to conclude that the proposed hypothesis does not confirm, since there were no significant statistic evidence of the relation between the two variables in study.

Key-words: Organizational Commitment, Cooperation, Teachers

ÍNDICE

I – INTRODUÇÃO	1
II – REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. O Compromisso Organizacional.....	2
2.1.1. Definição do Conceito	2
2.1.2. Modelos uni e multi dimensionais do Compromisso	3
2.1.3. Modelos das Tres Componetes de Allen e Meyer	5
2.1.4. Variáveis Antecedentes e Correlacionais do Compromisso	7
2.1.4.1. Modelos Causais	8
2.1.4.2. Modelos Processuais.....	9
2.1.4.3. Modelo de Gestão de Recursos Humanos	10
2.2. A Cooperação de Equipas.....	10
2.2.1. Definição do Conceito	10
2.2.2. Principais Modelos ou Abordagens Teóricas	12
2.2.2.1. Teoria de Cooperação e Competição de Deutsch	14
2.2.2.2. Modelos Conceptual de Cooperação de Rabbie	17
2.2.2.3. Modelos de Cooperação de Argyle.....	19
2.2.2.4. Modelos de Cooperação de Desportiva de García-Mas.....	20
2.3. Relevância do Estudo.....	21

III – MÉTODO	29
3.1. Participantes.....	29
3.2. Instrumento	32
3.2.1. Caracterização sócio-demográfica.....	32
3.2.2. Compromisso Organizacional	33
3.2.3. Cooperação de Equipas.....	34
3.3. Procedimento	35
IV – RESULTADOS	37
4.1. Fidelidade.....	37
4.2. Normalidade.....	39
4.3. Análise Descritiva do Questionário	40
4.4. Diferenças de Género, Ciclo leccionado, Tipo de Organização e Contracto de Trabalho	41
4.5. Correlações Idade, Tempo de Profissão e Antiguidade na Organização	46
4.6. Relação entre Compromisso Organizacional e Cooperação	47
V – DISCUSSÃO	49
5.1. Conclusões, Limitações e Estudos futuros	51
VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
VII – ANEXOS	65

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Outputs e características da amostra.....	66
Anexo B - Instrumento	70
Anexo C - Resultados	75
C1. Fidelidade.....	76
C2. Normalidade.....	84
C3. Análise descritiva do questionário	85
C4. Diferenças de género, ciclo leccionado, tipo de organização e contracto de trabalho.....	86
C5. Correlações idade, tempo de profissão e antiguidade na organização	95
C6. Relação entre compromisso organizacional e cooperação.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Frequência das duas amostras.....	29
Tabela 2: Medidas descritivas relativas à idade, tempo de profissão e antiguidade na organização.....	30
Tabela 3: Índices de Fidelidade	37
Tabela 4: Índices de Normalidade – Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	39
Tabela 5: Média, desvio-padrão, mínimo e máximo por factor	40
Tabela 6: Média e desvio-padrão por género masculino e feminino.....	42
Tabela 7: Estatística de teste e p-value por género masculino e feminino	42
Tabela 8: Teste de Kruskal-Wallis e Qui-quadrado do Ciclo Leccionado	43
Tabela 9: Teste de Kruskal-Wallis e Qui-quadrado do Tipo de Organização.....	44
Tabela 10: Teste de Kruskal-Wallis e Qui-quadrado do tipo de Contracto de Trabalho	46
Tabela 11: Matriz de correlação de Spearman	47
Tabela 12: Matriz de correlação de Pearson.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipo de organização de ensino	31
Gráfico 2: Tipo de contrato de trabalho.....	31
Gráfico 3: Estatística descritiva referente aos ciclos leccionados pelos inquiridos.	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Domínios de estudo da Cooperação (Proença, 2002, p. 244)	13
Quadro 2: Investigação revista sobre o compromisso organizacional	24
Quadro 3: Investigação revista sobre a cooperação de equipas.....	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceptual de cooperação (Rabbie, 1995, cit. por Garcia-mas, 2001, p.121)	
.....	18
Figura 2: Modelo da Cooperação Desportiva após determinação dos factores do Cuestionario de Cooperación Deportiva (García-Mas <i>et al.</i> , 2006, p. 429)	21
Figura 3: Género masculino e feminino	29

I - INTRODUÇÃO

O presente estudo vai explorar a existência de uma possível relação entre ambos os conceitos – o *commitment* e a cooperação – no meio organizacional, especificamente na profissão de professor.

Desde os finais da década de 70, o *commitment* tem emergido como um conceito fulcral no contexto organizacional, estudando os comportamentos dos indivíduos em relação ao trabalho. O conceito compromisso organizacional pode ser definido, de forma sucinta, como a relação psicológica que o indivíduo estabelece com a organização empregadora (Meyer e Allen, 1997).

A literatura e estudos empíricos sobre o *commitment* revelam que os colaboradores mais empenhados com a organização propendem a ter melhor desempenho, maior investimento profissional, mais comportamentos de cidadania organizacional, para além de menos resistência à mudança (Cunha et al, 2004).

A cooperação correlaciona-se com vários factores e contextos, não existindo um consenso quanto à sua definição, devido à multidisciplinaridade deste conceito. Contudo, pode descrever “*a cooperação como o contexto interactivo em que as acções de um participante favorecem o alcance do objectivo de ambos*” (Deutsch, nd, cit. por, Palmieri e Branco 2004, p. 190), ou seja as “*Situações cooperativas são aquelas em que os objectivos de todos os membros do grupo estão relacionados positivamente (isto é, o sucesso de um qualquer indivíduo faz com que o sucesso dos outros tenha maiores probabilidades de surgir*” (Deutsch, 1949, cit. por, Porter e Bird, 2007, p. 1).

As organizações de no âmbito da educação distinguem-se de outras organizações, pela sua complexidade e características específicas, no entanto, são semelhantes na gestão do comportamento organizacional dos seus profissionais. Neste seguimento baseou a sua abordagem no “Modelo das Três-Componentes do Commitment Organizacional” Meyer e Allen (1991) e no Modelo de Cooperação Desportiva de García-Mas *et al.* (2006) adaptado para contexto organizacional.

II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Commitment

2.1.1. Definição do conceito de commitment

A partir das décadas de 70/80 o conceito de compromisso organizacional começou a ser visto pelos cientistas sociais como um fenómeno grande importância tendo vindo esta a aumentar progressivamente (Mowday et al., 1979).

No âmbito da literatura do comportamento organizacional, o constructo tem sido utilizado para conceptualizar a relação de vínculo entre o indivíduo e sua organização, tendo tido um interesse crescente por parte dos investigadores interessados em compreender a dinâmica de atitudes e comportamentos adoptados em contexto organizacional.

Tendo por base a revisão de literatura, podemos destacar duas grandes abordagens, nomeadamente uma em que o commitment é perspectivado como uma atitude (Allen & Meyer, 1990b; Meyer & Allen, 1984, 1997; Mowday *et al.*, 1979, O'Reilly & Chatman, 1986), e uma outra em que é conceptualizado como um comportamento (Besser, 1993; Oliver, 1990; Randall, Fedor & Longenecker, 1990; Salancick, 1979; Swailes, 2000; Wiener & Gechman, 1977).

No que concerne à abordagem atitudinal, esta foca a identificação do indivíduo com a organização (Sheldon, 1971), concretizando-se quando “*os objectivos da organização e do indivíduo se tornam cada vez mais integrados ou congruentes*” (Hall, Schneider e Nygree, 1970, p.176). Ou seja, o compromisso atitudinal é uma ligação psicológica e afectiva do indivíduo para com a sua organização, baseada em valores e objectivos congruentes (Allen e Meyer, 1990b; Tavares, 2001).

Quanto à perspectiva comportamental, esta remete para ligação do indivíduo com a organização, materializada através de comportamentos de pertença, conscientemente percebidas quer pelo próprio indivíduo, quer por outrem. O comportamento expresso pelo indivíduo baseia-se numa conduta considerada como moralmente correcta (Wiener, 1982). Neste tipo de compromisso (comportamental) destacam-se os comportamentos que

excedem as normas ou expectativas organizacionais, sendo considerados como “... manifestações públicas de compromisso ” (Mowday, Porter e Steers, 1979, p. 225).

O compromisso tem vindo a ser eleito como objecto de estudo por vários cientistas organizacionais (Lincoln e Kalleberg, 1990; Mueller, Wallace e Price, 1992; Allen e Meyer, 1996), devendo esta escolha, principalmente, à associação do commitment a importantes variáveis organizacionais, nomeadamente o absentismo, o *turnover* e os comportamentos de cidadania organizacional (Darden, Hampton e Howell, 1989; Chen e Francesco, 2000).

Neste âmbito, o presente estudo adoptará a perspectiva da atitude, uma vez que é esta que reflecte a ligação psicológica e afectiva, bem como identificação do indivíduo para com a sua organização.

2.1.2. Modelos uni e multi dimensionais do Compromisso

A literatura, no âmbito do compromisso, apresenta variadas definições que variam entre dois pólos teóricos, nomeadamente, os unidimensionais (por exemplo, Becker, 1960; Mowday et al, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982; Wiener, 1982) e os multidimensionais (por exemplo, Angle e Perry, 1981; O'Reilly e Chatman, 1986; Penley e Gould, 1988; Allen e Meyer, 1990b; Mayer e Shoorman, 1992; Jaros, Jermier, Koehler e Sincich, 1993).

Deste enquadramento teórico é possível destacar alguns modelos mais proeminentes, como é o caso de Mowday et al (1979) em que o compromisso organizacional é definido como o nível de intensidade da identificação e relação do indivíduo com a sua organização. Neste seguimento, os autores apontam três factores característicos, (1) crença e aprovação dos objectivos e valores da organização, (2) a disponibilidade para se esforçar pela organização e (3) o desejo de permanecer na organização. Os autores conceberam um instrumento para operacionalizar o conceito de *commitment*, denominado por *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), que mede somente uma dimensão, a afectiva, sendo por isso, considerado um modelo unidimensional.

No modelo de Becker (1960) existe apenas uma dimensão, análoga ao compromisso instrumental, de Meyer e Allen (1984). Também no modelo unidimensional de Wiener (1982), se encontra uma correspondência com a definição do compromisso normativo, de Allen e Meyer.

Na opinião de O'Reilly e Chatman (1986) o compromisso é uma ligação psicológica do indivíduo à organização, que se pode manifestar de três formas: (1) a complacência ou envolvimento instrumental em relação a recompensas extrínsecas, (2) a identificação com a organização baseado no desejo de afiliação, e (3) interiorização ou congruência entre os valores individuais e organizacionais.

O modelo de Penley e Gould, (1988) construído com base no compromisso moral, calculativo e alienativo, apresenta algumas parecenças com Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991), existindo uma certa correspondência na forma afectiva e instrumental.

Para Allen e Meyer (1996) e Meyer e Allen (1997), o compromisso organizacional é o estado psicológico de vinculação entre o indivíduo e a organização, manifestando-se de forma causal na decisão de permanecer ou não na organização, comportando este compromisso três componentes, designadamente, afectiva, normativa e instrumental. Assim, as três dimensões do conceito equivalem a estados psicológicos, que apesar de distintos, são comuns a um único tipo de compromisso, por oposição à concepção de tipos de compromisso organizacional diferentes.

Jaros e colaboradores (1993) afirmam que os modelos de Allen e Meyer (1990) e O'Reilly e Chatman (1986) focam a componente afectiva de compromisso, baseada no nível de ligação psicológica do indivíduo à organização, realizado através de sentimentos como a lealdade, o afecto, a pertença, o prazer, a protecção.

É ainda relevante destacar o modelo de Decotiis e Summers (1987), em que o compromisso organizacional é designado como um constructo bidimensional, assente na (1) interiorização dos objectivos e valores da organização e no (2) envolvimento com esses objectivos e valores.

2.1.3. Modelo das três componentes do comprometimento organizacional (Allen e Meyer, 1991)

O compromisso foi inicialmente conceptualizado como um constructo unidimensional (Mowday e tal., 1982), contudo ao longo do tempo, varios foram os estudos que foram analisando a sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004; Hunt & Morgan, 1994; Rego et al., 2004), sendo esta vertente a que melhor explica o comportamento individual em contexto organizacional (Meyer & et al., 2004, cit. por Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

No âmbito desta perspectiva multidimensional destaca-se o “Modelo das Três-Componentes do Compromisso Organizacional” (Three-Component Model of Organizational Commitment) de Meyer e Allen (1991), onde o *commitment* é composto por três dimensões afectiva (affective), instrumental (continuance) e normativa (normative). Este modelo é sustentado pela literatura que evidencia empiricamente a validade da estrutura tridimensional proposta por Allen e Meyer (Allen e Meyer, 1990b e 1996; Meyer, Allen e Smith, 1993; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994; Meyer, 1997; Finegan, 2000).

Este modelo tridimensional à semelhança de O'Reilly e Chatman (1986), baseia-se na ligação psicológica do sujeito com a organização (Allen e Meyer, 1990b; Allen e Meyer, 1996), e explora, também, reflexões de outras teorias divergentes que abordam o compromisso afectivo (Mowday et al, 1979), o compromisso instrumental (Becker, 1960) e o compromisso normativo (Wiener, 1982), rejeitando contudo, a sua conceptualização unidimensional.

A dimensão afectiva, presente também nos estudos de Mowday, Porter e Steers (1979) pela relação com a definição atitudinal de compromisso, remete para o grau de identificação, envolvimento e ligação emocional do indivíduo à organização, sendo que estes aspectos emocionais podem surgir quando o indivíduo sente o justo respeito e apoio por parte da organização, sentindo-se satisfeito e realizado, existindo uma congruência entre objectivos pessoais e os organizacionais. De forma sucinta, o sujeito permanece na organização porque gosta.

No que concerne à dimensão instrumental (traduzida também por compromisso de continuidade ou calculativo), esta remete para a percepção dos custos associados ao abandono

da organização, sendo reconhecimento dos investimentos efectuados na organização, ou da escassez de alternativas aquando da sua saída da organização. Neste sentido, os laços instrumentais criados entre o indivíduo e a organização são estabelecidos por interesse ou necessidade. Esta conceptualização vai de encontro à de Becker (1960), na medida em que os indivíduos se envolvem conscientemente, após uma avaliação dos custos de abandono da organização, ou simplesmente por escassez de alternativas.

Por fim à dimensão normativa foca o sentido de obrigação de permanecer na organização, sendo que os sujeitos sentem o dever moral de ficar na organização. Assim existe um seguimento da linha traçada por Wiener (1982), que frisa a importância da crença de responsabilidade e lealdade do indivíduo para com a organização, definindo o compromisso como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir numa direcção que reúna os objectivos e interesses organizacionais” (Wiener, 1982, p. 421).

As três componentes não são mutuamente exclusivas, podendo o indivíduo estar, em simultâneo, afectiva, instrumental e normativamente empenhado para com a organização. Assim pode-se considerar vários graus dos três tipos de compromisso, sendo possível existir, conjuntamente, uma forte ligação para com a organização e um sentido de obrigação, por parte do indivíduo, ou este pode gostar de trabalhar para a organização e ter um sentido de obrigação para com ela. Outro colaborador pode gostar de trabalhar para a organização, mas também ter noção que ao deixá-la irá ter dificuldades económicas. E ainda um outro sujeito pode conciliar um elevado grau de desejo, necessidade e obrigação em permanecer na organização (Meyer e Allen, 1997). Neste seguimento compreende-se Allen e Meyer (1990b) quando afirmam que o compromisso de um sujeito na organização é o somatório de cada um destes três estados psicológicos.

Esta subdivisão do compromisso organizacional, e tendo em conta as especificidades conceptuais de cada dimensão, conduz ao desenvolvimento de um instrumentos de medida, composto por três escalas, designadamente, Escala de Compromisso Afectivo, Escala de Compromisso Instrumental, publicadas em 1984 (Meyer e Allen, 1984) e a Escala de Compromisso Normativo, de 1990 (Allen e Meyer, 1990b). O surgimento destas escalas despoleta inúmeras investigações sobre o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1990b), tendo os resultados destas confirmado que os itens das escalas de compromisso afectivo e

instrumental saturam em factores separados (Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Shore e Tetrick, 1991; Somers, 1993), e também quando analisadas as três escalas em simultâneo, esta situação repete-se (Meyer, Allen e Smith, 1993; Dunham, Grube e Castañeda, 1994; Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994).

Em 1997, Meyer e Allen apresentaram a última versão das três escalas do compromisso organizacional, com 18 itens, em vez dos originais 19, em que as escalas afectiva e normativa são constituídas por seis itens cada, e a calculativa por sete.

2.1.4. Variáveis antecedentes e correlacionais do Compromisso

No âmbito da literatura do compromisso organizacional, diversos autores preocuparam-se em identificar nas suas pesquisas os antecedentes ou determinantes deste constructo (por exemplo, DeCottis e Summers, 1987; Harrison e Hubbard, 1998).

O modelo de Meyer e Allen (1997) deixa patente o importante axioma de que cada componente se desenvolve de forma individual, através de antecedentes próprios e processos distintos. Neste seguimento Meyer (1997) afirma que o estudo das causas ou antecedentes do compromisso na organização se podem organizar em três linhas de investigação, nomeadamente, os modelos causais, os processuais e os das políticas e práticas de gestão de recursos humanos. A primeira abordagem, a dos modelos causais, tem particular relevância, no sentido em que explora as variáveis que possibilitam uma explicação ou predição sobre o compromisso. Quanto ao segundo tipo de modelos, os processuais, estes investigam os processos de influência das variáveis causais, exercido sobre o compromisso dos indivíduos na organização. Por fim, surge o estudo dos efeitos das práticas e políticas da gestão de recursos humanos no compromisso dos sujeitos na sua organização.

As dimensões de compromisso (afectivo, instrumental e normativo) tal como é possível constatar na literatura, estão relacionadas com diferentes causas e consequências (Allen e Meyer, 1990b, Meyer, Allen e Smith, 1993), contudo é o compromisso afectivo, e suas respectivas causas e consequências, que ganham maior relevância e destaque nesta área de investigação, sendo que é a esta dimensão (afectiva) que estão associadas as consequências

no comportamento organizacional, mais favoráveis ou desejáveis (Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002).

O estudo dos antecedentes do compromisso organizacional teve como principais objectivos a identificação das características individuais e situacionais que contribuem para o compromisso, e como estas fomentaram o desenvolvimento desse mesmo compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Neste contexto, os estudos começaram por se baseado no modelo unidimensional de Mowday e colaboradores (1979), passando mais tarde a fundamentar-se no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), em que os antecedentes do compromisso organizacional são constituídos, sucintamente, por características pessoais, características da função e características da organização.

2.1.4.1. Modelos causais

A literatura da presente linha de investigação pretende identificar as variáveis com poder explicativo ou preditivo sobre o compromisso organizacional, destacando-se as características pessoais, as características do posto de trabalho, os factores situacionais e as características estruturais da organização (Mathieu e Hamel, 1989; Sturges e Guest, 2001; Tavares, 2001).

No que respeitante às características pessoais, estas segundo Meyer e Allen (1997) englobam as variáveis demográficas (e.g., idade, género, nível de habilitação), sendo estas as mais estudadas (Harrison e Hubbard, 1998), e as disposicionais (e.g., personalidade e valores). A multiplicidade de variáveis das características pessoais têm vindo a ser utilizadas mais como variáveis descritivas do que como variáveis explicativas, uma vez que a correlação entre as características pessoais e o compromisso na organização, é efectivamente baixa, tal como revelam as análises de Mathieu e Zajac (1990) e Mottaz (1988), funcionando possivelmente, apenas, como moderadoras da influência de outras variáveis relevantes.

Quanto às características do posto de trabalho, estas remetem para o conteúdo do trabalho, no que concerne ao grau de autonomia, a diversidade de tarefas, a ambiguidade e

conflito de papéis organizacionais (Mathieu e Zajac, 1990; Cohen, 1992; Tavares, 2001), ou ainda questões relacionadas com a interacção e identificação com a função.

Relativamente às características da organização, estas podem ser situacionais como é o caso da percepção do clima organizacional e do tipo de liderança (Randall, 1993; Zeffane, 1994), ou estruturais focando as especificidades da estrutura e política organizacional.

2.1.4.2. Modelos processuais

Nos modelos processuais distinguem como possíveis antecedentes, que exercem influencia no desenvolvimento do *commitment* organizacional, a percepção de suporte organizacional e a percepção de justiça organizacional, sendo que *“os indivíduos avaliam as suas experiencias de trabalho em função da percepção que têm da justiça dos procedimentos utilizados pela organização nas tomada de decisão, e da percepção que têm da preocupação da organização face ao seu bem-estar”* (Tavares, 2001, p.328).

No que concerne à percepção de suporte organizacional, esta pode ser analisada com base numa lógica de reciprocidade, podendo neste caso exercer um papel proeminente no incentivo do *commitment* organizacional (Eisenberg, Huntington, Hutchinson e Sowa, 1986; Meyer e Allen, 1997; Rhoades e Eisenberg, 2002).

Os estudos sobre a percepção de justiça organizacional revelam que os indivíduos que se sentem tratados com justiça apresentam níveis mais elevados de *commitment*, melhor desempenho organizacional e mais manifestações de comportamentos de cidadania organizacional, para além de revelarem menores índices de absentismo e *turnover* (Cropanzano e Greenberg, 1997; Rego, 1999; Rego e Carvalho, 2002). Este conceito relaciona-se com *“a regra da equidade [que] pressupõe que as percepções de justiça emergem quando as pessoas que fornecem maiores contributos recebem maiores recompensas”* (Rego, 2000a, p. 37).

2.1.4.3. Modelo de gestão de recursos humanos

Na literatura os antecedentes referidos neste modelo, remetem para papel das políticas, procedimentos e práticas de gestão de recursos humanos no desenvolvimento do *commitment* na organização (Tavares, 2001).

Estes factores revelam ser de grande importância, uma vez que influenciam toda a organização e têm um visível impacto no comportamento dos indivíduos em situação de trabalho (Neves, 2000), sendo que *“Uma das componentes da organização que exerce considerável influência na explicitação, manutenção, reforço e eventual modificação da dimensão comportamental da organização, é a função de gestão de recursos humanos”* (Neves, 2000, p.68).

As práticas de gestão de recursos humanos mais abordadas pela literatura, consideradas como potenciadoras do desenvolvimento do *commitment* organizacional, são os processos de recrutamento e selecção, o planeamento de recursos humanos, os processos de socialização, os planos de formação profissional, a comunicação, e o sistema de avaliação de desempenho e gestão de retribuições (Moura, 2000; Tavares, 2001).

No entanto, alguns autores como Meyer e Smith (2000) não demonstram grande interesse no impacto das práticas de gestão de recursos humanos, afirmando que o mais importante para o desenvolvimento do *commitment* é a percepção que os indivíduos têm dessas práticas, e não a sua efectiva aplicação (Meyer e Smith, 2000).

2.2 Cooperação de equipas

2.2.1. Definição do conceito de cooperação

A cooperação é definida por vários autores como *“um esforço conjunto e coordenado de dois ou mais indivíduos”* (Katz, nd, cit. por, Macedo, nd, p. 106), em que *“em que os ganhos de um indivíduo contribuem para o ganho de todos os indivíduos”* (Deutsch, 1949, cit. por, Carron e Hausenblas, 1998, p. 280), apesar da controvérsia no respeitante à definição do conceito de cooperação.

Esta temática tem sido abordada por inúmeras disciplinas, como a antropologia, a biologia, a sociologia, a ecologia, a economia, a psicologia, a ciência política, a matemática, a física, entre outras (Maynard-Smith, 1992, Gintis, 2000, cit. por, Santos, Rodrigues e Pacheco, 2005). A sua multidisciplinaridade não permite a existência de um consenso quanto à formulação do conceito de cooperação (Proença, 2000), sendo muitas vezes utilizados pela literatura conceitos análogos, nomeadamente solidariedade, coordenação, interdependência, colaboração (Proença, 2000), uma vez que a pode ser considerada como *“uma forma básica de coordenação de actividades [que] Ocorre quando duas ou mais pessoas ou grupos trabalham juntos e ajudam-se mutuamente, normalmente para atingir alguns objectivos partilhados”* (Furnham, 2005, p. 397).

Apesar de ser abordada por inúmeras áreas, como por exemplo a psicologia do desenvolvimento (Palmieri e Branco, 2004), é na biologia e ciências sociais que se fundamentam as bases da cooperação humana (Lehmann e Keller, 2006), daí que a cooperação possa ser conceptualizada como *“um processo social através do qual o desempenho é avaliado e recompensado em termos de resultados colectivos de um grupo de pessoas que trabalham em conjunto para atingir um objectivo específico”* (Coakley, 1994, cit. por, Weinberg & Gould, 2003, p. 104).

Numa sucinta revisão de literatura é possível constatar que devido à dificuldade em concepcionar uma definição única do conceito de cooperação, foram surgindo ao longo da história diversas abordagens e autores com diferentes perspectivas, sendo ainda um conceito instável (Proença, 2000). Contudo, a cooperação pode ser definida como um *“processo de longo prazo pelo qual as pessoas se juntam, interagem e operam conjuntamente para realizar um objectivo comum”* (Proença, 2000, p. 242).

A cooperação tem sido analisada em vários contextos, nomeadamente a área do desporto tem sido bastante explorada, destacando-se os autores García-Mas e Vicens (1994, 1995, cit. por García-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, Quinteiro & Toro, 2006) que atestam que no decorrer de treinos e competições os jogadores necessitam decidir entre cooperar ou não com os seus colegas e treinador. Assim, a tomada de decisão, objectivos comuns, interacção, interdependência revelam ser a base da cooperação desportiva (Rabbie, 1995, cit. por García-Mas *et al.*, 2006).

Por oposição a cooperação no contexto organizacional tem sido escassamente abordada. Na sua vertente organizacional a cooperação “*é conceptualizada como a contribuição voluntária do trabalhador para a conclusão bem sucedida das tarefas organizacionais, na medida em que os colaboradores se apoiam mutuamente*” (Chatman & Barsade, 1995, e Schaubroeck *et al.*, 1989, cit por Harris, James e Boonthanom, 2005, p. 31), indo de encontro à teoria de Deutsch (1949, 1962) que considera a “*Cooperação pura é geralmente definida como envolvendo um grupo de indivíduos que trabalham juntos para atingir um objectivo comum*” (cit. por, Tauer e Harackiewicz, 2004, p. 849).

2.2.2. Principais modelos ou abordagens teóricas sobre cooperação

O debate sobre a definição do conceito de cooperação originou perspectivas teóricas distintas, defendidas por diferentes autores, destacando-se essencialmente três modelos: a Teoria de Cooperação e Competição de Morton Deutsch (1949), o Modelo Conceptual de Cooperação de Rabbie (1995), e, o Modelo de Cooperação de Michael Argyle (1991).

É ainda importante referir que as linhas de investigação de outros autores contribuíram para o desenvolvimento do estudo da cooperação, independentemente da área de pesquisa, sendo que cada uma das ciências que estudou a cooperação adoptou uma definição (Proença, 2000) (Quadro 1).

Autores	Domínio de estudo	Formas de transversalidade nas organizações ou conceitos próximos de cooperação
Durkheim (início do séc. XX)	Sociologia	Solidariedade mecânica e solidariedade orgânica. Mecanismos de integração e de coesão dos membros de uma sociedade, resultantes da divisão do trabalho. Existem representações simbólicas, pressupostos acerca do mundo comuns aos membros de uma sociedade responsáveis pela manutenção da união
Moviment o Sócio- Técnico (anos 70)	Desenvolviment o organizacional	Grupos semi-autónomos. Realizam uma tarefa com alta identidade, têm uma variedade de aptidões e autonomia para tomar decisões
Axelrod	Micro-economia:	Colaboração ou acções de reciprocidade em função de uma ética partilhada, necessária para decidir face a

(1984)	Teoria dos jogos	situações de conflito e de identidade de interesses simultaneamente. As noções de reputação e confiança são apresentadas como antecedentes desta cooperação
Schein (1985)	Teorias da organização	Conhecimento colectivo. É uma noção relacionada com cultura organizacional, já que se trata da partilha de um conjunto básico de pressupostos, valores, crenças e artefactos, pelos membros da organização
Aoki M. (1990)	Teorias da Organização: a firma americana e a firma japonesa	Coordenação horizontal. Ordenação das acções com base na partilha de informação, na descentralização de seu fluxo e das decisões
Zarifian (1990 e 1995)	Teorias da Organização: Emergência da Firma Cooperativa (17 anos de investigação no sector industrial)	Actividade associativa ou versão “rica” de cooperação. Trata-se do desenvolvimento de um espaço de intersubjectividade, isto é, de compreensão recíproca e de acordos sólidos sobre a natureza dos problemas a tratar e de saberes a desenvolver, sobre a identidade dos objectivos, o sentido dado às acções e a convergência das motivações individuais
Guy le Boterf (1994)	Sociologia do Trabalho	Competência colectiva. O seu conteúdo inclui imagens operativas comuns, código e linguagem comuns, um saber cooperar e um saber apreender a experiência
Retour (1998)	Gestão de Recursos Humanos	Interdependência e simultaneidade do trabalho. Acto pelo qual as pessoas são conduzidas a trocar recursos e a agir em conjunto, ao mesmo tempo e com uma certa duração, com vista à realização do trabalho
Schelling (1977), A. Orléan (1994), O. Favereau (1994)	Sócio-economia: Teoria das convenções	Convenção: estrutura de coordenação dos comportamentos, sistemas de regras construídos pela interacção entre os actores
Amadiou (1993)	Gestão de Recursos Humanos	A acção colectiva numa organização, resulta da emergência de regras produzidas pela própria colectividade

Quadro 1: Domínios de estudo da Cooperação (Proença, 2002, p. 244).

2.3. 1. Teoria de cooperação e competição de Deutsch

No âmbito da Psicologia Social destaca-se um modelo que surgiu da partir de um estudo clássico, e permite analisar a cooperação (Palmieri e Branco, 2004). Este modelo, traduzido em inglês, por *Theory of Cooperation and Competition* (David Johnson, 1989), foi estruturado por Morton Deutsch (1949) e posteriormente explorado por David Johnson (1989).

A Teoria de Cooperação e Competição (Deutsch, 1949) é aplicada ao contexto organizacional, o que a torna especialmente importante para o presente estudo. Esta conjectura subentende duas ideias basilares, designadamente o tipo de interdependência entre os objectivos dos sujeitos envolvidas numa dada situação e o tipo de acção tomada pelos mesmos (Deutsch, 1949; 2000).

No que concerne aos tipos de interdependência, que remete a relação entre sujeitos relativamente à probabilidade de concretizar um objectivo, distinguem-se dois tipos o positivo (positivamente relacionada) e o negativo (negativamente relacionada) (Deutsch, 1949; 2000). Contudo podem existir situações intermédias, que não são estritamente positivas ou negativas, mas sim uma fusão de ambos os tipos de interdependência (Deutsch, 1949; 2000).

Deutsch (1949) distingue contextos cooperativos de contextos competitivos ao classificar dois tipos de interdependência distintos (Tjosvold, 1990). No tocante à cooperação os objectivos dos sujeitos estão positivamente relacionados, sendo que atingir um objectivo coadjuva os outros a atingir também os seus objectivos. Relativamente à competição, aqui os objectivos individuais estão negativamente relacionados, na medida em que os sujeitos acreditam que apenas podem atingir os seus objectivos quando os outros o falham (Tjosvold, 1990).

A Teoria de Cooperação e Competição determina então, que a forma como os objectivos estão estruturados configura a forma das pessoas interagirem que, consequentemente, determina os resultados (Wong, Tjosvold e Zhang, 2005). Então, os objectivos podem ser estruturados de modo a impulsionar o sucesso dos outros (cooperação), obstruir (competição) ou proceder sem considerar o sucesso ou fracasso dos outros (interdependência) (Wong, Tjosvold e Zhang, 2005).

Nesse seguimento, o autor define três tipos de estruturas de objectivos, nomeadamente a cooperativa, a competitiva e a individualista (Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson e Skon, 1981).

No que respeita cooperativa, nesta existe uma correlação positiva entre os sujeitos, uma vez que são alcançados os objectivos interligados (Bonta, 1997), assim, a cooperação de ser definida como “*uma situação em que nenhum indivíduo atinge o seu objectivo a não ser que todos os indivíduos introduzam os seus objectivos*” (Grossack, 1954, p. 341).

Quanto à competitiva, esta é “*uma situação em que nenhum indivíduo atinge o seu objectivo a não ser que todos os indivíduos sejam incapazes de introduzir os seus objectivos*” (Grossack, 1954, p. 341), sendo que a concretização dos objectivos interligados está negativamente correlacionado entre os diferentes sujeitos (Bonta, 1997).

Por fim a individualista remete para a não existência de correlação entre os sujeitos na realização de objectivos (Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson e Skon, 1981), ou seja os objectivos não estão ligados de forma alguma (Bonta, 1997).

Outra concepção da Teoria de Cooperação e Competição é o tipo de acções praticadas pelos sujeitos, sendo que são definidas pelo autor dois tipos de acções, especificadamente as acções eficazes, que potenciam o alcance de um objectivo, e as acções ineficazes, que prejudicam o alcance de um dado objectivo (Deutsch, 1949; 2000).

Com base nesta perspectiva (de acções eficazes e ineficazes) pode-se declarar que as situações cooperativas, em comparação com as competitivas, manifestam mais características positivas (Deutsch, 1949; 2000).

1. Exibição de comunicação eficaz (poucas dificuldades comunicação e compreensão entre os indivíduos);
2. Expressão de amizade, apoio e menos obstrução nas discussões (sujeitos mais satisfeitos com o grupo e respectivas decisões. É ainda importante referir a importância dada à conquista de respeito por parte dos outros membros do grupo.);
3. Expectativa de tratamento justo e recíproco;

4. A influência entre os membros do grupo estabelece-se através de persuasão e incentivos positivos;
5. Manifestação de coordenação de esforços, divisão de trabalho, orientação para realização de tarefas, ordem na discussão e produtividade elevada;
6. Obtenção de sentimento de acordo com as ideias dos outros e similaridade em crenças e valores, bem como confiança nas suas próprias ideias e no valor que os outros membros acrescentam a essas mesmas ideias;
7. Reconhecer e respeitar os outros membros do grupo, estando atento às suas necessidades;
8. Vontade de reforçar o poder dos outros (como por exemplo conhecimento, recursos ou *skills*);
9. Definir interesses conflituais como um problema mútuo a ser resolvido através de esforços colaborativos.

Por oposição, as situações competitivas onde é menos provável o sucesso de um sujeito ter impacto no sucesso dos outros membros do grupo (Porter e Bird, 2007), são caracterizadas por outras particularidades (Deutsch, 1949; 2000), tais como (1) a comunicação, que é prejudicada pela tentativa, dos membros do grupo, de ganhar vantagem sobre os outros; (2) a obstrução e falta de apoio, que conduzem a atitudes negativas mútuas; (3) a não valorização da justiça para com os outros; (4) a tentativa de influenciar os outros membros do grupo, que se desenvolve através de ameaças, coerção e falsas promessas; (5) a não existência de divisão de trabalho; (6) os desacordos e rejeição crítica de ideias, que reduzem a confiança de todos os membros do grupo; (7) o facto das partes em conflito procurarem melhorar o seu poder e reduzir o dos outros (sendo que o aumento de poder de outro membro é encarado como uma ameaça); e por ultimo, (8) o estímulo da visão de que a solução de um conflito apenas pode ser imposto por um lado no outro.

Deutsch (1949) analisa ainda as situações cooperativas e competitivas, sob um diferente ponto de vista, com base em algumas hipóteses, nomeadamente na área da

organização, motivação, orientação, produtividade do grupo, relações interpessoais e comportamento individual (Macedo, nd).

Existem três conceitos fundamentais na compreensão dos processos psicológicos sociais da cooperação e competição, nomeadamente a substituíbilidade, que é essencial no funcionamento das instituições sociais, uma vez que remete para o modo em que as acções de um membro do grupo pode satisfazer as intenções de outro filiado, as atitudes, que remetem para a predisposição para responder a aspectos do ambiente, positiva ou negativamente, e a inducibilidade, que se refere à tendência para aceitar a influência, de outros membros do grupo, fazendo o que estes pretendem, funcionando, assim, como complemento da substituíbilidade (Deutsch, 1949; 2000).

Em síntese, com base em Deutsch (1949, 1973), Johnson & Johnson (1989), Tjosvold (1998) (cit. por, De Dreu, 2007, p. 628), é possível afirmar que este modelo é *“um bom ponto de partida para compreender os processos psicológicos subjacentes à eficácia da equipa”*, abordando diferentes aspectos dos processos intra e interpessoais e intra e intergrupais (Deutsch, 1949; 2000).

2.3. 2. Modelo conceptual de cooperação de Rabbie

O Modelo Conceptual de Cooperação ou Modelo de Interação Conductual foi concebido por Rabbie (1995) com o intuito de compreender a cooperação em diferentes conjunturas (González, 1998).

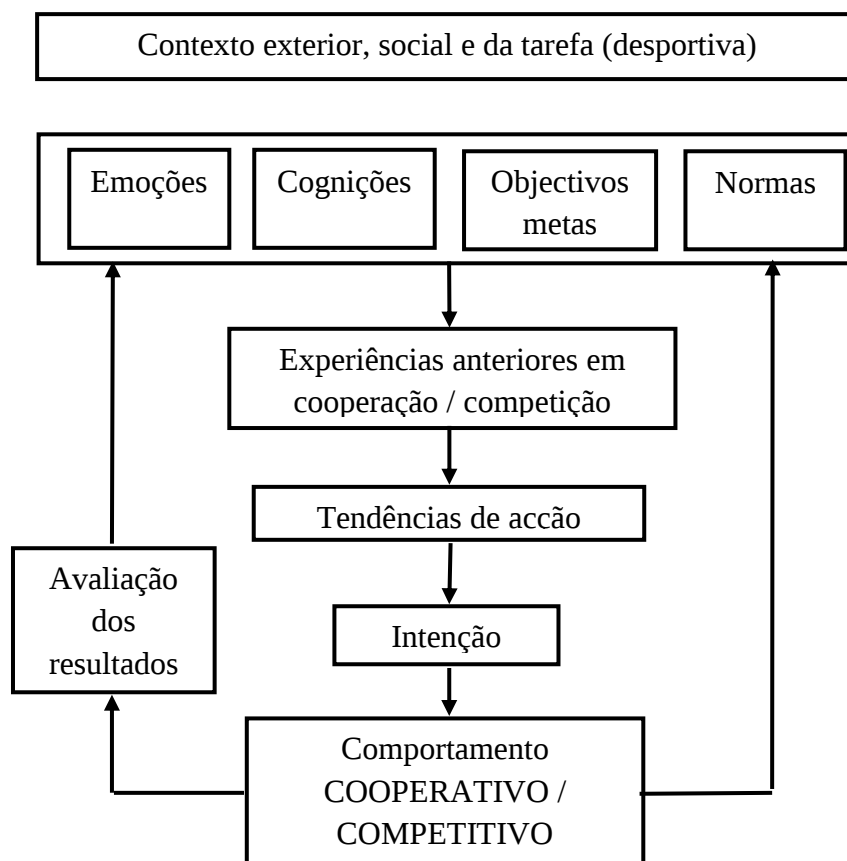


Figura 1: Modelo conceptual de cooperação (Rabbie, 1995, cit. por Garcia-mas, 2001, p.121).

O modelo apresentado (Figura 1) foi desenvolvido em contexto desportivo, com base na experiência interactiva e na tomada de decisão entre um comportamento cooperativo ou competitivo. Assim “*um jogador pode trocar a sua tendência de cooperar/competir em função de alguns factores*” (Garcia-mas, 2001, p. 121), que influenciam a decisão do sujeito em cooperar ou não com a equipa (colegas ou treinador) podendo estes ser de natureza pessoal, interactiva ou situacional (Garcia-mas, 2001). Assim, a cooperação pode ser considerada, por um jogador de uma equipa, a melhor opção para auferir o treino que possibilitará uma posterior evolução (Garcia-mas, 2001).

Este modelo conceptual discrimina cinco factores passíveis de avaliação num programa de intervenção (Garcia-mas, 2001), nomeadamente, a comunicação, a informação sobre as opções escolhidas pelos outros, a confiança nos outros, a responsabilidade e valores sociais, e por último a identidade intragrupo, sendo que este último factor pode influenciar

todos os anteriormente referidos, na medida em que pode aproximar os objectivos da equipa dos objectivos pessoais.

2.3.3. Modelo de cooperação de Argyle

O modelo de cooperação desenvolvido por Argyle (1991, cit. por, Furnham, 2005), sustenta que os indivíduos cooperam por razões distintas, não sendo as recompensas materiais o único motivo, assim a cooperação em contexto organizacional é considerada pelo autor como fundamental para a realização de tarefas, originando em simultâneo benefícios, como por exemplo a satisfação social (Furnham, 2005).

Para o autor existem cinco características primordiais que distinguem os grupos cooperativos, designadamente (1) a ajuda mútua, proporcionada pela regularidade, genuidade e espontaneidade; (2) a divisão de trabalho possibilitando aos indivíduos fazer aquilo em que são melhores e/ou que gostam mais de fazer; (3) a atracção interpessoal, pelos membros do grupo; (4) o *commitment*, ou seja, o compromisso, compromisso e lealdade para com o grupo, mensurável pelo *turnover* e pela ajuda voluntária; e por fim (5) a motivação interna para ser útil (Argyle, 1991, cit. por, Furnham, 2005).

A literatura sobre a temática da cooperação demonstra que a maioria dos resultados obtidos aponta para que, efectivamente os grupos cooperativos parecem ser mais eficazes que os grupos competitivos (Furnham, 2005).

Indo de encontro às concepções de Deutsch (1949), Argyle (1991, cit. por Furnham, 2005) enuncia algumas justificações para estes resultados, tais como a (1) motivação, sendo esta mais visível em pequenos grupos; (2) a coordenação, tendo-se verificado que sujeitos dos grupos cooperativos trabalham mais em conjunto e são mais coordenados; (3) a ajuda, apurando-se que esta está mais presente em grupos cooperativos, quer pela percepção quer da íntima relação com as suas recompensas, quer pelo sentido de responsabilidade face à performance dos outros membros do grupo; (4) a comunicação, existindo menos problemas de comunicação e compreensão em grupos cooperativos, e uma maior influência social, devido à aceitação de ideias e sugestões; (5) e a divisão do trabalho, que deriva da heterogeneidade do grupo e especialização dos seus membros.

2.3.4. Modelo de Cooperação Desportiva de García-Mas

O Modelo de Cooperação Desportiva de García-Mas *et al.* (2006) é bastante relevante na análise da cooperação, uma vez que tem explorado amplamente esta temática.

Os autores deste modelo defendem que “*o comportamento observável de um jogador de equipa será em parte dependente da sua decisão de cooperar ou não com o objectivo da equipa, em função de um factor disposicional (mais estável) e de quatro factores situacionais agrupados em duas categorias: onde cooperar (no campo: treino e competição; e fora: balneários, vida pessoal) e com quem cooperar (colegas de equipa e treinador)*” (García-Mas *et al.*, 2006, p. 427).

García-Mas *et al.* (2006), criaram um instrumento específico para a análise da cooperação no âmbito do desporto, o Cuestionario de Cooperación Deportiva. A partir deste questionário, e a respectiva informação fornecida por ele aquando da sua aplicação prática, foram identificados dois grupos de factores específicos, nomeadamente os situacionais e os disposicionais, sendo que este último factor se sub-divide em dois outros factores, o o comportamento cooperante condicional e o incondicional. Quanto aos factores situacionais, estes dividem-se em 3 sub-factores - cooperação fora de campo, cooperação com o treinador e cooperação com os colegas.

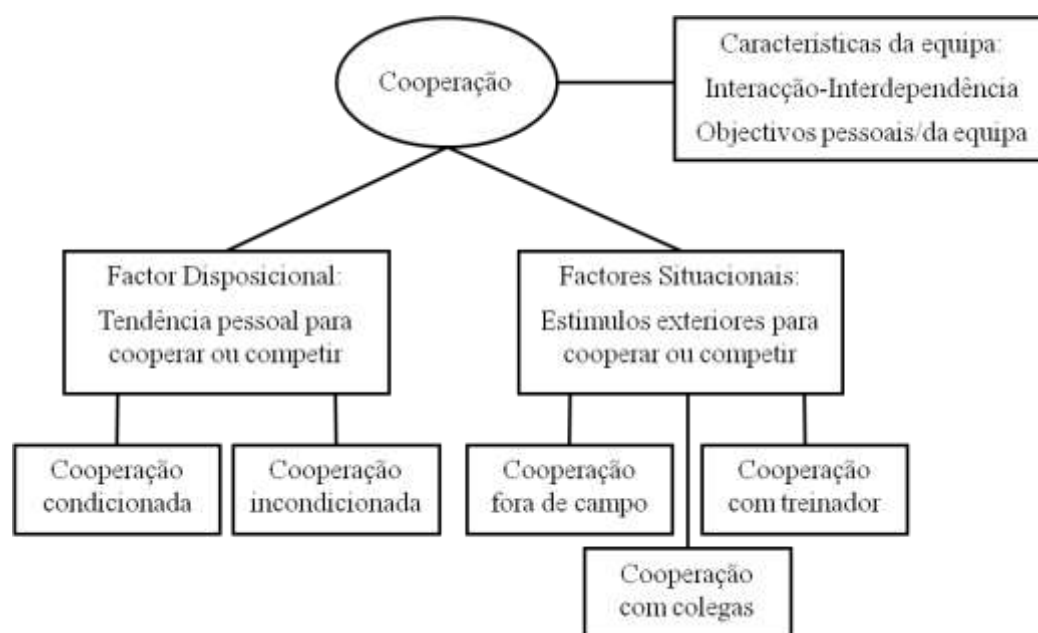


Figura 2: Modelo da Cooperação Desportiva após determinação dos factores do Cuestionario de Cooperación Deportiva (García-Mas *et al.*, 2006, p. 429).

Perante este modelo é possível identificar três condições primordiais, designadamente a dupla origem do comportamento cooperante (condicional e incondicional), o facto da cooperação poder surgir derivada de factores situacionais, consoante os estímulos fornecidos pela condição desportiva, e por último a possibilidade de os comportamentos de cooperação situacional surgirem da disposição para cooperar condicionalmente, tendo o individuo o intuito de alcançar os seus objectivos pessoais, através da cooperação com os outros e respectivos objectivos (García-Mas *et al.*, 2006).

2.3.5. Relevância do Estudo

O presente estudo revela ser bastante pertinente e inovador, não existindo na literatura numa investigação que relacione ambas as variáveis – compromisso organizacional e cooperação.

A área profissional e o tipo de organização escolhidos (professores e escolas) reforçam a natureza original e relevância científica, e conduziram à formulação de uma questão basilar:

“Será que o compromisso organizacional dos professores está relacionado com a cooperação de equipas na organização?”.

Nas últimas décadas, o compromisso organizacional tem evoluído conceptualmente e estimulado o debate sobre a natureza dos vínculos que unem o indivíduo à organização (Meyer e Allen, 1997).

O quadro que se segue (Quadro 2) apresenta alguns estudos sobre a temática do compromisso organizacional.

Referência Bibliográfica	Palavras-chave	Objectivos e hipóteses	Método	Conclusões
Andolsek, D. M. & Stebe, J. (2004). Multinational Perspectives on Work Values and Commitment. <i>International Journal of Cross Cultural</i> , 4 (2), 181-209.	<i>Commitment</i> do funcionário; Insegurança; Perspectiva multinacional; Organização; Valores.	Demonstrar, sob uma perspectiva internacional, como diferentes factores influenciam o compromisso dos funcionários. Prevê-se diferentes impactos nos distintos tipos de <i>commitment</i> , consoante o país.	<i>Participantes:</i> N =500 <i>Instrumento:</i> Organizational Commitment Questionnaire Mowday et al.'s (1982). Entrevistas pessoais.	Alguns preditores são universais: boa qualidade de trabalho, satisfação com a organização e orientação intrínseca para o trabalho.
Bélanger, J., Edwards, P. K. & Wright, M. (2003). Commitment at Work and Independence From Management : A Study of Advanced Teamwork. <i>Work and Occupations</i> , Volume 30, No. 2, 234-252.	Trabalho de equipa; Tecnologia; <i>commitment</i> .	Estudo de caso. Identificar e explicar Um modelo de elevado <i>commitment</i> e aceitação da mudança, combinado com uma elevada independência dos funcionários face à gerência.	<i>Participantes:</i> N =214 <i>Instrumento:</i> Quatro técnicas: (1) Análise de documentos; (2) Entrevistas semi-estruturadas; (3) Observação directa e entrevistas informais; (4) Questionário detalhado.	O trabalho de equipa pode conduzir a compromisso positivo e outros benefícios para os trabalhadores e chefias.

Markovits, Y., Davis, A. J. & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. <i>International Journal of Cross Cultural</i>, 7 (1), 77-99.	Grécia; satisfação laboral; Perfis de <i>commitment</i> organizacional; Sector privado; Sector público.	Examinar as relações entre perfis de <i>commitment</i> organizacional e satisfação laboral na Grécia. Comparar o sector público com o privado.	<i>Participantes:</i> N =1119 + 476 <i>Instrumento:</i> British Organizational Commitment Scale (Cook and Wall, 1980) + itens Lawler and Hall (1970), Mowday et al. (1979), e Buchanan (1974). Escala de <i>commitment</i> organizacional de Meyer et al.'s (1993).	O <i>commitment</i> organizacional afectivo demonstrou ser o mais influente nos níveis de satisfação laboral.
Paré, G. & Tremblay. M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. <i>Group & Organization Management</i>, Volume 32, No. 3, 326-357.	Práticas de recursos humanos; Intenções de <i>turnover</i>; <i>Commitment</i> organizacional; Comportamentos de cidadania organizacional;	Investigar a relação entre um modelo de práticas de recursos humanos e intenções de <i>turnover</i>.	<i>Participantes:</i> N =394 <i>Instrumento:</i> Intenções de <i>turnover</i> (Meyer et al., 1993). Escala de <i>commitment</i> organizacional (Meyer et al.'s, 1991). Justiça Procedural (Tremblay, Guay, and Simard, 2001). Comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie, 1997, and Williams and Anderson, 1991).	A justiça procedural, o <i>commitment</i> afectivo e instrumental, e os comportamentos de cidadania organizacional funcionam como mediadores entre as práticas de recursos humanos e as intenções de <i>turnover</i>;
Giffords, E. D. (2009). An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and	Variáveis demográficas e organizacionais; <i>Commitment</i> organizacional; <i>Commitment</i> profissional;	Analisar o <i>commitment</i> organizacional e profissional, e sua relação com variáveis do ambiente	<i>Participantes:</i> N =214 <i>Instrumento:</i> Organizational Commitment Questionnaire (Porter et al., 1974).	O ambiente laboral e os factores organizacionais contribuem para o <i>commitment</i>

the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. <i>Journal of Social Work</i> , 9 (4), 386-404.	Funcionários sociais; Ambiente laboral.	laboral, demográficas e organizacionais.	<i>Commitment</i> profissional (Aranya et al.'s, 1981). Ambiente laboral (Wallace's, 1995).	organizacional e profissional.
Fornes, S. L., Rocco, T. S. & Wollard, K. K. (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed From Integrative Review of the Research. <i>Human Resource Development Review</i> , Volume 7, No. 3, 339-357.	<i>Commitment</i> no local de trabalho; <i>Commitment</i> organizacional; Melhoria da performance.	Analisar o <i>commitment</i> no local de trabalho E conceber um modelo que melhore o <i>commitment</i> e a performance.	<i>Instrumento:</i> Revisão de literatura.	O modelo conceptual de <i>commitment</i> no local de trabalho apresentado demonstra <i>inputs</i> , processos, e <i>outcomes</i> descritos na literatura.

Quadro 2: Investigação revista sobre o compromisso organizacional.

O quadro previamente apresentado (Quadro 2) destaca alguns estudos realizados nos últimos anos, sobre o compromisso organizacional, sob diferentes perspectivas do contexto organizacional.

Nas diferentes investigações acima mencionadas, podemos denotar o facto de o compromisso organizacional se relacionar com diferentes variáveis no contexto organizacional.

No primeiro artigo é feita uma análise, sob uma perspectiva internacional, dos diferentes factores que influenciam o compromisso dos funcionários, concluindo-se que existem alguns consequentes que são universais, como por exemplo satisfação com a organização (Andolsek & Stebe, 2004). Também no estudo de Markovits e colaboradores (2007) está patente a relação entre o *commitment* organizacional, em específico o afectivo, e os níveis de satisfação laboral, sendo que a particularidade deste trabalho é a comparação entre o sector privado e o público.

No estudo de Paré & Tremblay (2007) o commitment, afectivo e instrumental, é um dos mediadores entre as práticas de recursos humanos e as intenções de *turnover*.

A investigação de Giffords (2009) foca a correlação positiva entre o commitment, organizacional e profissional, e variáveis do ambiente laboral, demográficas e organizacionais. Também a revisão de literatura de Fornes et al. (2008) analisa o commitment no local de trabalho, com o intuito de conceber um modelo que melhore o commitment e a performance.

Por fim, o Bélanger e colaboradores (2003) no seu estudo de caso, concluem que o trabalho de equipa pode conduzir a compromisso positivo, entre outros benefícios para os trabalhadores e chefias. Este artigo é um dos poucos que concilia, em parte, a temática do compromisso organizacional e a cooperação de equipas.

Na literatura, a cooperação surge correlacionada com vários contextos, o que reflecte a sua multidisciplinaridade, contudo, a sua existência e influencia no meio organizacional tem sido pouco explorada.

O quadro seguinte (Quadro 3) exhibe alguns estudos sobre a temática da cooperação de equipas.

Referência Bibliográfica	Palavras-chave	Objectivos e hipóteses	Método	Conclusões
The Effects Of Justice And Cooperation On Team Effectiveness Andrea L. Sinclair, <i>Small Group Research</i> February 2003, Vol. 34 No. 1, 74-100	Justiça procedual; Recompensas de cooperação de equipas.	Investigar a relação entre justiça distributiva e justiça procedual e eficácia da equipa.	<i>Participantes:</i> N = 132 <i>Instrumento:</i> Equipas a trabalhar em tarefas interdependentes	Equipas expostas a altos níveis de justiça procedual foram mais cooperativas.
Cooperação, Competição e Individualismo em uma Perspectiva Sócio-cultural Construtivista, M.Palmieri e A. Branco, <i>Psicologia: Reflexão e Crítica</i> , 2004, Vol. 17, No. 2,	Cooperação; Competição; Individualismo; Valores; Motivação social.	Compreender o domínio da motivação social, destacando a questão da cooperação, competição e individualismo.	Revisão de literatura.	O artigo propõe um referencial de análise teórica e metodológica .

189-198				
Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams, S Jünger et al., <i>Palliative Medicine</i> 2007, No. 21, 347–354	Cooperação; Equipas multidisciplinares; Investigação qualitativa; Trabalho de equipa.	Investigar os factores que contribuem para um trabalho de equipa eficaz.	<i>Participantes:</i> N = 19 <i>Instrumento:</i> Entrevistas semi estruturadas	Numa nova equipa é importante a comunicação e <i>commitment</i> para um trabalho de equipa eficaz.
Effects of Team Competition Versus Team Cooperation in Classwide Peer Tutoring, L. Madrid et al., <i>The Journal of Educational Research</i> Vol. 100 No. 3, 2007	Tutoria em equipa, Crianças espanholas bilingues, Equipa competitiva versus equipa cooperativa	Investigar qual o tipo de equipa consegue melhores resultados.	<i>Participantes:</i> N = 16 <i>Instrumento:</i> 3 <i>Procedimentos:</i> equipa competitiva, (b) equipa cooperativa, e (c) professor instrutor	As equipas cooperativas tiveram melhores resultados
An Examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. Invested enterprise in China, D. Scott et al., <i>The International Journal of Organizational Analysis</i> , Vol. 11, No.1, 2003, 3-19	Envolvimento; China; Participação; Cooperação; Satisfação laboral; Intenções de desistir.	Examinar o ambiente laboral, e o modelo em que a satisfação laboral medeia a relação entre um ambiente laboral participativo e a vontade dos funcionários cooperarem com os colegas, e a intenção de desistir.	<i>Participantes:</i> N = 268 <i>Instrumento:</i> Entrevistas, Minnesota Satisfaction Questionnaire. Organizational Commitment Questionnaire Mowday et al.'s (1982). Campion et al. (1993).	A satisfação laboral está positivamente relacionada com a vontade de cooperar dos funcionários, e o baixo nível de intenção de desistir.

Quadro 3: Investigação revista sobre a cooperação de equipas.

O quadro acima exposto (Quadro 3) foca algumas investigações efectuadas entre o ano de 2003 e 2007, acerca da cooperação de equipas, que apesar dos diferentes contextos, se relaciona com variáveis bastante íntimas do âmbito organizacional.

O primeiro artigo apresentado foca a justiça procedual e o nível de eficácia e cooperação das equipas, sendo que estes dois factores revelaram estar positivamente relacionados.

Na revisão de literatura de Palmieri & Branco (2004) é abordada uma perspectiva Sócio-cultural Construtivista da cooperação e competição, tendo em conta o estudo clássico de Deutsch (1949).

No artigo de Jünger e colaboradores (2007) é realizada uma análise qualitativa da cooperação de equipas multidisciplinares, no âmbito hospitalar, onde o *commitment* revelou ser um dos importantes factores que contribuem para um trabalho de equipa eficaz.

Já o estudo de Madrid e colaboradores (2007) explora o sector escolar, na medida que examina equipas de alunos bilingues, cooperativas e competitivas, sendo que foram as cooperativas obtiveram melhores resultados.

Na investigação de Scott e colaboradores (2003) é analisado o ambiente e a satisfação laboral, que tal como no caso da variável *commitment*, demonstrou-se que esta ultima se relaciona positivamente com a vontade de cooperar dos funcionários, e de permanecer na organização.

É possível, então, denotar que alguns factores do quadro 4 estão também patentes no quadro 3, pela sua relação com a variável do compromisso organizacional, como, por exemplo, a satisfação laboral e a justiça procedual.

Neste seguimento, destacam-se algumas conjecturas que podem potencialmente ser aferidas através deste estudo, nomeadamente o facto de as variáveis do *commitment* e da cooperação estarem correlacionadas (Hipótese 1). Os dois outros pressupostos focam, as variáveis independentes de controlo, explorando se as características sócio- demográficas (idade, sexo, antiguidade na organização, tempo de profissão) se relacionam com o nível de *commitment* (Hipotese 2), e se essas mesmas características se relacionam com os níveis de cooperação (Hipotese 3).

Em suma, no âmbito deste estudo pretende-se investigar a relação entre duas variáveis, o compromisso organizacional e a cooperação, em contexto organizacional, especificamente

na área do ensino, sendo este estudo de considerável relevância científica, uma vez pretende contribuir para a investigação na área.

III – MÉTODO

3.1. Participantes

O presente estudo tem uma amostra total constituída por 70 sujeitos, de ambos os géneros. Esta amostra é mista, uma vez que utilizou duas formas de recolha de dados, existindo então duas amostras, uma recolhida presencialmente (num colégio do concelho de Cascais) e outra on-line, como explicita a Tabela 1.

Tipo de recolha de dados	Frequência
Presencial	32
On-line	38

Tabela 1: Frequência das duas amostras.

Nesta amostra existe uma percentagem de 61,4% de sujeitos do sexo feminino e 38,6% do sexo masculino, tendo participado no estudo 43 mulheres e 27 homens, como se pode visualizar na Figura 2, abaixo apresentada (Anexo A).

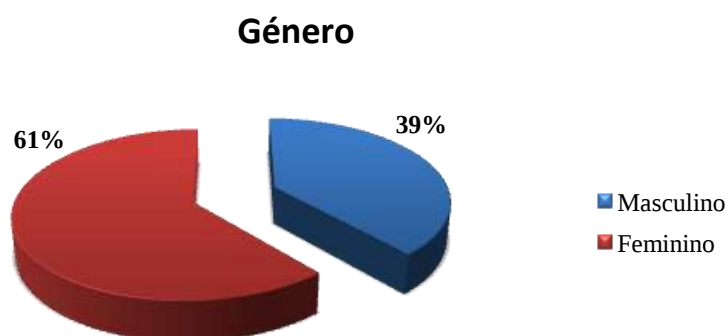


Figura 3: Género masculino e feminino.

Os sujeitos amostrais têm idades compreendidas entre os 24 e os 67 anos, sendo a média de 41,33 anos de idade e o desvio-padrão de 9,534 (Tabela 2) (Anexo A).

	Média	Desvio – padrão	Minímo	Máximo
Idade	41,33	9,534	24	67
Tempo de profissão	16,4393	9,36909	0,25	47
Antiguidade na organização	11,1893	7,44599	0,25	28

Tabela 2: Medidas descritivas relativas à idade, tempo de profissão e antiguidade na organização.

Neste seguimento, na caracterização sócio-demográfica foram colocadas questões não só relacionadas com o tipo de vinculação com a organização, mas também algumas específicas sobre a profissão exercida.

Assim, os sujeitos foram inquiridos sobre o tempo de profissão, independentemente da organização onde havia sido exercida a actividade, sendo este variou entre os 3 meses e os 47 anos, com uma média de anos de profissão de 16,44 e o desvio-padrão de 5, 5, e qual a antiguidade na organização em que se encontravam no presente, em que a média de anos foi de 11,19 e o desvio-padrão de 7,45 (Tabela 3) (Anexo A).

Os participantes foram ainda questionados sobre o tipo de organização de ensino em que leccionavam no momento, dividindo-se a amostra em 42,9% no sistema público, 50,0% no sistema privado, e 5,7% no sistema cooperativo, e qual o tipo de contrato celebrado com a respectiva organização, dentre as opções de Termo certo (40%), Termo incerto (5,7%) e Sem Termo (efectivo) (54,3%) (Gráfico 2 e 3) (Anexo A).



Gráfico 2: Tipo de organização de ensino.

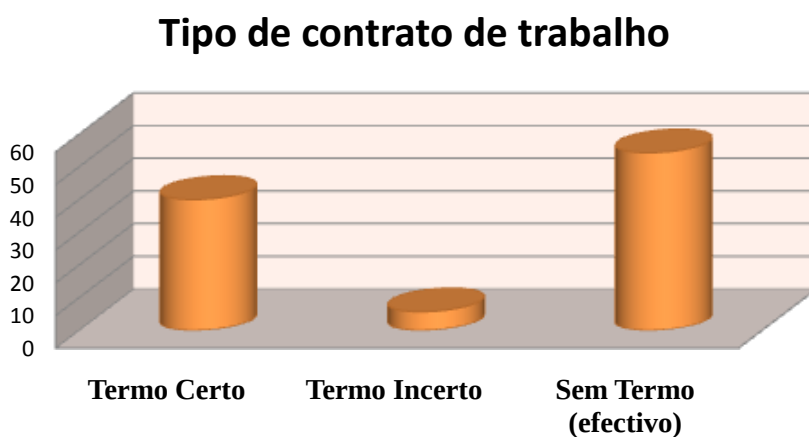


Gráfico 3: Tipo de contrato de trabalho.

Posteriormente foram colocadas as perguntas relacionadas particularmente com a profissão da amostra, nomeadamente qual o departamento e ciclo(s) leccionado, sendo que as proporções percentuais das respostas foram bastante distribuídas, existindo contudo, uma maior concentração entre o ensino secundário e o ensino superior, sendo que estas duas categorias juntas arrecadam cerca de 43% da amostra total, como é possível constatar no gráfico abaixo apresentado (Gráfico 4) (Anexo A).

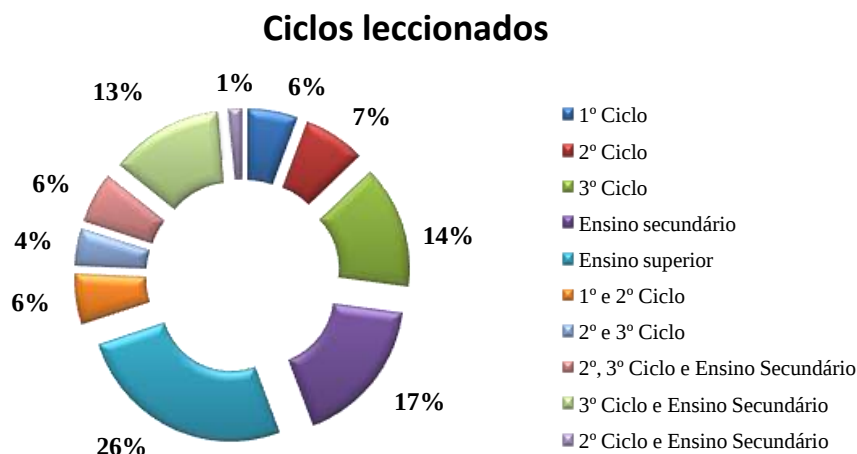


Gráfico 3: Estatística descritiva referente aos ciclos leccionados pelos inquiridos.

Sumariamente, a amostra foi constituída por professores do ensino regular, de diversas áreas e diferentes estruturas organizacionais.

3.2. Instrumento

O questionário utilizado subdivide-se em três partes: a caracterização sócio-demográfica, uma escala sobre o compromisso organizacional, e a escala da cooperação de equipas em contexto organizacional (Anexo B). Tratando-se de um tipo de amostragem por conveniência, portanto não probabilística, o requisito para os sujeitos integrarem a amostra era a profissão, sendo então todos os participantes professores do ensino regular, quer ensino básico, quer universitário.

3.2.1. Caracterização sócio-demográfica

No concernente à caracterização sócio-demográfica, já referida precedentemente na descrição dos participantes, esta consistiu num conjunto de 9 perguntas cujo intuito era distinguir as principais especificidades da amostra alvo.

A caracterização iniciou-se, então, com as perguntas mais básicas e tradicionais, o género e a idade, sendo estas sempre relevantes para a análise amostral. Seguidamente, e tendo em conta a temática do estudo, que foca para além da cooperação de equipas, o compromisso organizacional, e no fundo o contexto organizacional no qual se desenvolve a investigação, foram realizadas quatro perguntas relacionadas com o tipo de relação e vínculo que os sujeitos tinham com a organização em que se encontravam no momento. Assim foi abordada a questão do tempo de profissão, independentemente da organização onde havia sido desempenhadas as funções, da antiguidade na organização em que se encontravam no presente, o tipo de organização de ensino, podendo esta ser do sector público, privado ou cooperativo, e por fim qual o tipo de contracto estabelecido com a organização, de entre as opções apresentadas, nomeadamente termo certo, termo incerto, sem termo (efectivo) ou outro. Ulteriormente foram colocadas questões mais relacionadas com a especificidade da profissão em análise, a de professor, no caso as perguntas 8 e 9: ” Qual o departamento em que lecciona?” e “ Qual ou quais os ciclo(s) que lecciona?”.

3.2.2. Compromisso organizacional

Quanto à temática do compromisso organizacional, esta foi aferida através da Escala de Compromisso Organizacional de Meyer & Allen (1997), na sua versão traduzida e adaptada por Cesário, Ribeiro e Soares (2011). Assim, esta escala, e tendo em conta que o compromisso organizacional se trata de um constructo multidimensional, subdivide-se em três escalas específicas para cada uma das componentes, designadamente a Escala de Compromisso Afectivo (“*Affective Commitment Scale*”) (itens 3, 5, 6, 9, 13 e 17), Escala de Compromisso Calculativo (“*Continuance Commitment Scale*”) (itens 1,4,10,11, 12, 15 e 18) e Escala de Compromisso Normativo (“*Normative Commitment Scale*”) (itens 2, 7, 8, 14, 16 e 19). As respostas dadas às afirmações específicas de cada componente, são analisadas numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que os extremos correspondem a “*Discordo Totalmente*” e “*Concordo Totalmente*”.

A última versão apresentada por Meyer & Allen (1997) as escalas afectiva e normativa são constituídas por seis itens cada, e a calculativa por sete. É ainda importante referir que alguns itens são invertidos, aquando da cotação, nas escalas afectiva (itens 3, 4 e 6) e

normativa (item 1). Nesta versão, todas as escalas apresentam aduzem uma consistência interna conveniente, apresentando os autores os subseqüentes valores de coeficientes Alpha de Cronbach: 0,85 para a escala afectiva, 0,79 para a calculativa e 0,73 para a normativa (Meyer e Allen, 1997, p. 120, cit. por Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

3.2.2. Cooperação de equipas

Relativamente à escala da cooperação de equipas, aqui foi utilizada uma versão portuguesa do Questionário de Cooperação Desportiva – versão portuguesa (QCD) Almeida et al. (*no prelo*), adaptada para contexto organizacional, na Dissertação de Mestrado de Margarida Oliveira (2010), em que foram realizados pequenos ajustes a nível da linguagem utilizada, de modo a melhor se integrar no contexto das organizações.

O questionário original *Cuestionario de Cooperación Desportiva* – CCD de Garcia-mas et al. (2006), aborda os temas cooperação e competição interpessoal, em contexto desportivo, e apresenta boas qualidades psicométricas, com um Alpha de Cronbach de 0,795 (Garcia-mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, Quinteiro e Toro, 2006). Os itens são classificados numa escala de tipo Likert de 5 pontos, com diferentes graus de concordância (“Muito”, “Bastante”, “Algo”, “Pouco”, “Nada”) (Garcia-mas et al., 2006, p. 429-430).

No âmbito da adaptação do questionário à população portuguesa, conclui-se que os itens do questionário distribuíam-se em apenas três escalas, em vez das cinco sub-escalas da versão original. Assim, na versão portuguesa destacam-se duas escalas disposicionais, a de Cooperação condicionada (itens 4, 8 e 12), e a de Cooperação incondicionada (itens 1, 2, 3, 6, 10, 11, 13, 14 e 15), e uma situacional, designadamente a de Cooperação com o treinador (itens 5, 7 e 9).

No contexto deste estudo foi utilizada uma adaptação para o contexto organizacional Oliveira, M. (2010) do questionário original, acima referido. Na versão adaptada os 15 itens agruparam-se em três factores, nomeadamente o factor 1, a que corresponde a cooperação incondicionada reuniu 9 itens (1, 2, 3, 5, 6, 7, 13, 14 e 15), o factor 2, a que equivale a cooperação condicionada totalizou 3 itens (4, 8 e 11), e por fim, o factor 3, a que corresponde a cooperação com a chefia e com os colegas agrupou também um total de 3 itens (9, 10 e 12).

É ainda importante referir que os itens 7, 8, 9, 10, 11, 13 e 14, aquando da análise factorial, repetiram-se em duas componentes, não podendo ser considerados puros.

Em suma, o instrumento foi construído com três importantes fracções, nomeadamente a caracterização sócio-demográfica, a avaliação do compromisso organizacional, e a análise da cooperação no sector das organizações.

3.3. Procedimento

Após o aval de ambos os orientadores quanto à construção do instrumento completo, sendo este constituído por três elementos, designadamente a caracterização sócio-demográfica, uma escala sobre o compromisso organizacional, e a escala da cooperação de equipas em contexto organizacional, iniciou-se a realização do processo de aplicação dos questionários, que decorreu entre final do mês de Março e o início do mês de Abril.

De modo a garantir a viabilidade do estudo optou-se por um método de recolha mista, ou seja dois processos de aplicação do instrumento, um presencial e outro on-line.

Quanto ao processo de recolha on-line, este foi dado a conhecer por forma escrita e electrónica, via e-mail e publicações em redes sociais (Facebook), a várias associações de professores e escolas ou universidades, através de uma pequena nota introdutória sobre natureza e objectivo do inquérito, solicitação de colaboração e a hiperligação onde se encontrava o questionário para preenchimento.

Para a realização do estudo, com aplicação presencial, foi solicitada pessoalmente de forma oral e formal, a autorização à Irmã directora do colégio. A escolha e autorização por parte da instituição foram facilitadas em virtude da investigadora ser antiga aluna da mesma.

Os questionários foram distribuídos pessoalmente no início da semana e recolhidos durante o decorrer da mesma, sendo que foram realizadas varias visitas ao colégio, uma vez que os docentes não tinham os mesmos horários.

Apesar da distribuição dos questionários pelos inquiridos ser executada pela investigadora, a confidencialidade e anonimato dos inquiridos foram preservados no

preenchimento do questionário. É ainda importante referir que para além da informação verbal sobre qual a temática em estudo (feita pela investigadora), a primeira página do inquérito consistia de uma nota introdutória, que explicitava o carácter e os objectivos da investigação em curso.

Posteriormente, os dados obtidos foram analisados estatisticamente através do *software* SPSS (v.19.0; SPSS Inc, Chicago, IL).

IV - RESULTADOS

4.1. Fidelidade

No âmbito da avaliação das qualidades métricas, foi avaliada a fidelidade individualmente para cada uma das sub-escalas constituintes do compromisso organizacional (a afectiva, a normativa e a calculativa) e da cooperação (condicionada, incondicionada e com a chefia).

A fidelidade é um conceito que remete para a qualidade do instrumento, na medida em que garante com determinado grau de confiança, a exactidão da medida efectuada (Bryman & Cramer, 1992). Apesar de existirem três tipos de fidelidade (estabilidade temporal, equivalência das formas e consistência interna), neste estudo é importante analisar a consistência interna, sendo esta “*a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos, isto é, as respostas diferem não porque o inquérito seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões*” (Pestana e Gageiro, 2008, p. 527).

Segundo Pestana e Gageiro (2008), o Alpha de Cronbach (α_{Cronbach}) é “*a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica*” (Pestana e Gageiro, 2008, p. 527), sendo este normalmente utilizado para avaliar a consistência interna (Nunnally, 1978). A consistência interna pode variar entre 0 e 1, classificando-se da seguinte forma: *alpha* superior a 0,9 (“Muito boa”); *alpha* entre 0,8 e 0,9 (“Boa”); *alpha* entre 0,7 e 0,8 (“Razoável”); *alpha* entre 0,6 e 0,7 (“Fracas”); *alpha* < 0,6 (“Inadmissível”) (Pestana e Gageiro, 2008).

Factor	Alfa de Cronbach
Compromisso Organizacional Afectivo	0,867

Compromisso Organizacional Normativo	0, 871
Compromisso Organizacional Calculativo	0, 693
Cooperação Incondicionada	0, 915
Cooperação Condicionada	0, 624
Cooperação com a Chefia e com os colegas	0, 283

Tabela 3: Índices de Fidelidade.

Com base na tabela acima apresentada (Tabela 4) (Anexo C1), denotamos que surgem diferentes tipos de *alpha* de Cronbach, tanto no caso do compromisso organizacional, como na cooperação.

O *alpha* de Cronbach geral das escalas do compromisso organizacional apresentam valores entre 0,6 e 0,8, logo apresenta diferentes tipos de consistência interna. Duas das sub-escalas constituintes deste instrumento de avaliação do compromisso organizacional, encontram-se na categoria de “boa” consistência interna, nomeadamente a Afectiva ($\alpha_{\text{Cronbach}} = 0, 867 > 0,7$) e a Normativa ($\alpha_{\text{Cronbach}} = 0, 871 > 0,7$). Já no caso do Compromisso Organizacional Calculativo, e apesar de muito próximo da razoabilidade, este apresenta uma fraca consistência interna, uma vez que o *alpha* de Cronbach é de 0, 693, logo inferior a 0,7.

Quanto à escala da cooperação geral, esta também demonstra diferentes níveis de consistência interna, sendo que a Cooperação Incondicionada exibe uma consistência interna “Muito boa” ($\alpha_{\text{Cronbach}} = 0, 915 > 0,7$), a Cooperação Condicionada considera-se ter uma fraca consistência interna ($\alpha_{\text{Cronbach}} = 0, 624 < 0,7$), e por fim, a Cooperação com a Chefia e com os colegas manifesta uma consistência interna “Inadmissível” (*alpha* de Cronbach = 0,238 < 0,7). Então, os resultados relacionados com a escala da cooperação com a chefia terão de ser avaliados com extrema cautela, uma vez que esta apresenta um nível de fidelidade muito baixo (*alpha* de Cronbach = 0,238 < 0,6).

4.2. Normalidade

Sendo que uma das principais condições de aplicabilidade “*dos testes de significância da hipótese nula é a distribuição da variável em estudo ser normal*” (Coelho, J.P., e Cunha, L. (2008). Inferência Estatística), foi verificada a normalidade de cada uma das sub-escalas, quer do compromisso organizacional, quer da cooperação.

Assim, para testar a plausibilidade da distribuição empírica se ajustar a uma distribuição normal, e tendo em conta a dimensão da amostra ser superior a 50 ($N=70$), utilizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov*.

Com base nesta testagem, constatou-se que em todas as escalas a distribuição observada não difere significativamente da distribuição normal ($p\text{-value} > 0,05$), com a excepção da escala da cooperação com a chefia, que contrariamente às restantes escalas utilizadas, apresenta um $p\text{-value}$ de 0,033, logo inferior a 0,05.

Factor	<i>P-Value</i>
Compromisso Organizacional Afectivo	0,185
Compromisso Organizacional Normativo	0,636
Compromisso Organizacional Calculativo	0,241
Cooperação Incondicionada	0,071
Cooperação Condicionada	0,274
Cooperação com a Chefia e com os colegas	0,033

Tabela 4: Índices de Normalidade – Teste de *Kolmogorov-Smirnov* ($\alpha = 0,05$).

Com base nestes dados (tabela 5, Anexo C2), em toda a restante análise efectuada sobre a escala da cooperação com a chefia, serão utilizados testes não paramétricos, uma vez que não se verifica a normalidade.

4.3. Análise Descritiva do Questionário

No contexto de uma análise descritiva do questionário, foram examinados os diferentes factores constituintes de ambas as escalas utilizadas nesta investigação. A tabela 6 (Anexo C3) abaixo apresentada resume os valores estatísticos obtidos individualmente por cada uma das sub-escalas.

Factor	Média	Desvio - Padrão	Mínimo	Máximo
Compromisso Organizacional Afectivo	32,96	7,915	9,00	42,00
Compromisso Organizacional Normativo	28,57	9,021	6,00	42,00
Compromisso Organizacional Calculativo	31,21	8,133	10,00	44,00
Cooperação Incondicionada	14,39	5,295	9,00	35,00
Cooperação Condicionada	8,09	2,581	3,00	14,00
Cooperação com a Chefia e com os colegas	8,70	1,914	6,00	15,00

Tabela 5: Média, desvio-padrão, mínimo e máximo por factor.

No que respeita ao compromisso organizacional, sub-escala de compromisso organizacional afectivo é a que mostra uma média mais elevada (32,96), em simultâneo com o desvio - padrão mais baixo (7,915). Por oposição, o compromisso organizacional normativo exhibe o valor de média mais baixo, concomitantemente com os valores mais altos de desvio-padrão (9,021).

Relativamente à cooperação, verifica-se que é na cooperação incondicionada que estão presentes os valores médios mais elevados (média = 14,39; desvio - padrão = 5,295), e os valores mais baixos pertencem à cooperação condicionada (média = 8,09), e à cooperação com a chefia e com os colegas (desvio - padrão = 1,914).

Assim os factores do compromisso organizacional afectivo e da cooperação com a chefia e com os colegas, que apresentam os valores mais baixos de desvio-padrão, apontam para a existência de homogeneidade na amostra destes factores. No pólo oposto, os factores do compromisso organizacional normativo e da cooperação incondicionada, remetem para uma maior heterogeneidade da amostra, pela maior dispersão de dados nestes factores.

4.4. Diferenças de Género, Ciclo leccionado, Tipo de Organização e Contracto de Trabalho

Seguidamente iniciou-se o tratamento estatístico das variáveis constituintes da caracterização sócio-demográfica, utilizando-se o teste T-Student nas sub-escalas do compromisso organizacional, e no factor de cooperação condicionada e incondicionada, sendo este o teste estatístico mais potente. No caso da cooperação com a chefia e com os colegas, e tendo em conta o facto de anteriormente não se ter verificado o pressuposto da normalidade neste factor (Anexo C4), aplicou-se o teste não paramétrico Mann-Whitney, sendo este a alternativa ao T-student mais adequada para medir e comparar, em duas amostras independentes, as funções de distribuição de uma variável, pelo menos ordinal (Maroco, 2007).

Em primeiro lugar analisou-se a variável género, sendo que após a aplicação do teste T-Student, denotou-se que não existiam diferenças de género, a nível de compromisso e de cooperação, uma vez que não se verifica uma constância nos valores médios mais altos ou mais baixos, variando estes entre o género masculino e feminino. Quanto ao desvio-padrão, neste verifica-se que o género feminino apresenta, predominantemente, valores mais altos, à excepção do compromisso organizacional calculativo, apontando para uma heterogeneidade da amostra. Comparativamente o género masculino apresenta valores mais baixos na maioria dos factores, sugerindo uma amostra homogénea, como se pode constatar na Tabela 7 (Anexo C4), abaixo apresentada.

Factor	Género	Média	Desvio-Padrão
Cooperação Incondicionada	Masculino	15,037	4,74327
	Feminino	13,9767	5,62938
Cooperação condicionada	Masculino	7,5926	2,24052
	Feminino	8,3953	2,75283
Compromisso Organizacional Afetivo	Masculino	34,1481	6,5263
	Feminino	32,2093	8,66454
Compromisso Organizacional Normativo	Masculino	28,5556	7,50555
	Feminino	28,5814	9,94085
Compromisso Organizacional Calculativo	Masculino	28,8889	8,37732
	Feminino	32,6744	7,71739

Tabela 6: Média e desvio-padrão por género masculino e feminino.

Também quando analisada a estatística de teste, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas, tal como se pode constatar na Tabela 8 (Anexo C4). Então, não existem diferenças significativas entre homens e mulheres, quer no que concerne as sub-escalas do compromisso organizacional, quer nos dois factores de cooperação aqui testados, sendo que todos os valores de *p-value* são superiores ao α de 0,05 utilizado nesta investigação estatística.

Factor	Género	T	P-value bilateral
Cooperação Incondicionada	Masculino	0,813	0,419
	Feminino	0,846	0,401

Cooperação condicionada	Masculino	-1,273	0,208
	Feminino	-1,334	0,187
Compromisso Organizacional Afetivo	Masculino	0,998	0,991
	Feminino	1,064	0,99
Compromisso Organizacional Normativo	Masculino	-0,012	0,322
	Feminino	-0,012	0,291
Compromisso Organizacional Calculativo	Masculino	-1,933	0,057
	Feminino	-1,896	0,063

Tabela 7: Estatística de teste e p-value (0,05) por género masculino e feminino.

Quanto ao factor da cooperação com a chefia e com os colegas, verificou-se após a aplicação do teste não paramétrico Mann-Whitney (Anexo C4), que também aqui não se destacavam diferenças estatisticamente significativas em relação ao género, uma vez que o *p-value* é de 0,787, logo superior ao α de 0,05 utilizado nesta análise estatística.

Seguidamente analisou-se a variável do Ciclo Leccionado, variando esta entre o 1º ciclo e o ensino superior. Assim, após o cálculo da média e desvio-padrão das variáveis, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis e o teste do Qui-quadrado (tendo se verificado todos os pressupostos de aplicabilidade), uma vez que estes avaliam amostras independentes, quando não se verifica a normalidade das variáveis em estudo (como é o caso), ou quando as variâncias não são homogêneas. Então, e tendo em conta que estes testes adistribucionais, alternativos aos testes paramétricos, incidem sobre contagens e/ou ordens, começou-se por calcular a média destas, averiguando se os acontecimentos (variáveis) são independentes, e qual ou quais populações diferem significativamente entre si (Anexo C4).

Factor	Qui-quadrado	g.l.	Nível de significância
Compromisso Organizacional	14,650	9	0,101

Afectivo			
Compromisso Organizacional Normativo	14,933	9	0,093
Compromisso Organizacional Calculativo	5,551	9	0,784
Cooperação Incondicionada	14,248	9	0,114
Cooperação Condicionada	13,340	9	0,148
Cooperação com a Chefia e com os colegas	7,379	9	0,598

Tabela 8: Teste de Kruskal-Wallis e Qui-quadrado do Ciclo Leccionado.

Através desta tabela 9 (Anexo C4), podemos constatar que todos os valores de *p-value* são superiores ao α de 0,05 utilizado neste estudo estatístico, sugerindo que, efectivamente, todas as variáveis são mutuamente independentes, e que as populações diferem significativamente entre si, variando o valor do Qui-quadrado entre 5,551, do compromisso organizacional calculativo, e 14,933 compromisso organizacional normativo.

Quanto à variável do Tipo de Organização em que os inquiridos se encontravam no presente, podendo esta ser uma instituição pública, privada ou cooperativa, nesta examinou-se primeiramente a estatística descritiva, de cada factor individualmente e da variável geral (Anexo C4).

Factor	Qui-quadrado	g.l.	Nível de significância
Compromisso Organizacional Afectivo	14,141	3	0,003**
Compromisso Organizacional Normativo	10,282	3	0,016
Compromisso Organizacional Calculativo	5,065	3	0,167

Cooperação Incondicionada	4,982	3	0,173
Cooperação Condicionada	0,008	3	1,000
Cooperação com a Chefia e com os colegas	2,355	3	0,502
**p<0.01			

Tabela 9: Teste de Kruskal-Wallis e Qui-quadrado do Tipo de Organização.

Posteriormente foi aplicado, novamente, o teste de Kruskal-Wallis e Qui-quadrado, através do quais é possível denotar que quase todas as variáveis são mutuamente independentes, e que as populações diferem significativamente entre si, à excepção do compromisso organizacional normativo ($p\text{-value} = 0,016$) e o compromisso organizacional afectivo ($p\text{-value} = 0,003$), uma vez que os seus valores de $p\text{-value}$ são inferiores ao α de 0,05 e α de 0,01, respectivamente (tabela 10, Anexo C4). Em ambos os casos, é na opção “público e privado” que se encontram os valores médios mais altos (62 e 54, respectivamente) (tabela 10, Anexo C4).

Por último, investigou-se variável Tipo de Contracto de Trabalho estabelecido entre os sujeitos e a organização em que estes se encontravam actualmente, sendo as opções apresentadas no questionário o termo certo, o termo incerto, o sem termo (efectivo), e outro (para os tipos de contractos que não se enquadrassem nas opções anteriormente apresentadas). Então, para a análise desta variável foi utilizado, mais uma vez, o teste de Kruskal-Wallis e Qui-quadrado para determinar se as variáveis são mutuamente independentes, e se as populações diferem significativamente entre si, factos que se confirmam na tabela apresentada em seguida (tabela11, Anexo C4), onde podemos observar que todos os valores de $p\text{-value}$ são superiores ao α de 0,05, e que o valor do Qui-quadrado diversifica entre 0,378 compromisso organizacional normativo, e o 4,372 da cooperação condicionada.

Factor	Qui-quadrado	g.l.	Nível de significância
Compromisso Organizacional Afectivo	4,195	2	0,123
Compromisso Organizacional Normativo	0,378	2	0,828
Compromisso Organizacional Calculativo	2,611	2	0,271
Cooperação Incondicionada	0,549	2	0,760
Cooperação Condicionada	4,372	2	0,112
Cooperação com a Chefia e com os colegas	1,732	2	0,421

Tabela 10: Teste de Kruskal-Wallis e Qui-quadrado do tipo de Contracto de Trabalho.

4.5. Correlações Idade, Tempo de Profissão e Antiguidade na Organização

Em primeira instância, foi analisada a correlação entre as variáveis em estudo (compromisso organizacional e cooperação), à excepção factor da cooperação com a chefia e com os colegas, que por não ser normal necessita de ser avaliado separadamente, através de um teste não paramétrico, com variáveis da caracterização sócio-demográfica, nomeadamente a idade, o tempo de profissão e a antiguidade na organização em que os sujeitos se encontravam presentemente.

A conjuntura de uma possível ligação entre estas variáveis demográficas e o compromisso organizacional e cooperação, não se verificou. Assim, nem a idade, nem o tempo de profissão e nem a antiguidade na organização, se relacionam, quer com o compromisso organizacional, quer com a cooperação, sendo que como é possível observar através da matriz de correlação de Pearson (Anexo C5), todos os valores correlacionais são baixos, sendo o valor mais alto o da correlação entre o tempo de profissão e o compromisso organizacional normativo ($r_s = 0,215$).

No tocante ao factor da cooperação com a chefia e com os colegas, aqui a correlação foi avaliada através do teste não paramétrico Spearman (Tabela 12, Anexo C5).

		Idade	Cooperação Chefia
Idade	Coeficiente de Correlação P-value (bilateral)	1 0,043	0,242* 1
Cooperação Chefia	Coeficiente de Correlação P-value (bilateral)	0,242* 0,043	1 0,043

*p<0.05

Tabela 11: Matriz de correlação de Spearman.

Tal como sucedeu nos restantes factores, anteriormente mencionados, também o factor da cooperação com a chefia e com os colegas demonstra baixos níveis de correlação, sendo a mais proeminente com a variável da idade, em que o coeficiente de correlação é de 0,242, apontando na direcção de quanto maior for a idade maior será a cooperação com a chefia e com os colegas, e vice-versa.

4.6. Relação entre Compromisso Organizacional e Cooperação

Novamente foi investigada a correlação entre as variáveis em estudo, designadamente compromisso organizacional afectivo, normativo e calculativo, e a cooperação condicionada e incondicionada.

Desta feita utilizou-se a matriz de correlação de Pearson (Tabela 13, Anexo C6), para explorar a possibilidade de as variáveis se relacionarem entre si. Efectivamente destacaram-se algumas correlações razoáveis, apesar de negativas, como esta patente na tabela abaixo.

		Cooperação Incondicionada	Compromisso Organizacional Normativo	Compromisso Organizacional Afetivo
Cooperação Incondicionada	Coeficiente de Correlação	1	-0,368*	-0,411*
	P-value (bilateral)		0,002	0,000
Compromisso Organizacional Normativo	Coeficiente de Correlação	-0,368*	1	0,761
	P-value (bilateral)	0,002		0,000
Compromisso Organizacional Afetivo	Coeficiente de Correlação	-0,411*	0,761	1
	P-value (bilateral)	0,000	0,000	

***p<0.01**

Tabela 12: Matriz de correlação de Pearson.

Assim, destacam-se as correlações entre a cooperação incondicionada e o compromisso organizacional normativo ($r_s = -0,368$), e entre a cooperação incondicionada e o compromisso organizacional afetivo ($r_s = -0,411$), que indicam (uma vez que são negativas) que quanto maior for o compromisso organizacional afetivo e normativo menor será a cooperação incondicionada, e vice-versa.

V – DISCUSSÃO

O presente estudo tinha como principal objectivo averiguar a existência de uma possível relação entre o compromisso organizacional e a cooperação de equipas, em contexto organizacional. Tendo em conta o contexto pioneiro em que se desenvolve esta investigação, foram arquitectadas algumas hipóteses, com o intuito de explorar esta potencial relação entre as variáveis.

Neste sentido é possível retirar varias ilações dos resultados obtidos, relativamente às hipóteses propostas. A primeira conjuntura remete para a possibilidade de as variáveis do compromisso organizacional, que remete para a identificação do indivíduo com a organização (Sheldon, 1971), concretizando-se quando “*os objectivos da organização e do indivíduo se tornam cada vez mais integrados ou congruentes*” (Hall, Schneider e Nygree, 1970, p.176), e da cooperação, que pode ser definida como um “*processo de longo prazo pelo qual as pessoas se juntam, interagem e operam conjuntamente para realizar um objectivo comum*” (Proença, 2000, p. 242), estarem correlacionadas.

Devido ao carácter da investigação, não existe muita literatura que relacione ambas as variáveis, especificamente, contudo, em alguns estudos encontram-se pequenas referências às variáveis do compromisso organizacional e a cooperação de equipas, como no estudo de caso de Bélanger e colaboradores (2003), onde se conclui que, efectivamente o trabalho de equipa pode conduzir a compromisso positivo, entre outros benefícios para os trabalhadores e chefias, ou o no estudo Jünger e colaboradores (2007), em que o compromisso organizacional revelou ser um factor importante para um trabalho de equipa eficaz.

As conclusões destas investigações contrariam os resultados obtidos, que sugerem que quanto maior for o compromisso organizacional afectivo e normativo menor será a cooperação incondicionada, e vice-versa., não são estatisticamente significativos para suportar a hipótese da existência de uma relação, não sendo possível confirmar a mesma. Então, as poucas investigações que conciliam em parte, a temática o compromisso organizacional e a cooperação de equipas, fundamentam a existência de uma relação entre estas variáveis, porem os resultados aferidos no presente estudo não são suficientemente fortes, sendo assim incontornável infirmar a primeira hipotes.

Os dois outros pressupostos focam, as variáveis independentes de controlo, explorando se as características sócio - demográficas (idade, sexo, antiguidade na organização, tempo de profissão) se relacionam com o nível de compromisso organizacional (Hipótese 2), e se essas mesmas características se relacionam com os níveis de cooperação (Hipótese 3), sendo que também estas se infirmam.

Relativamente a estas inferências, é possível destacar a investigação de Giffords (2009), uma vez que esta foca a correlação positiva entre o compromisso organizacional e profissional, e variáveis do ambiente laboral, demográficas e organizacionais. Porém os resultados aferidos no presente estudo, não suportam as mesmas conclusões, já que na variável do género não se denotou qualquer tipo de relação com o nível de compromisso ou de cooperação (Tabela 8, Anexo C4).

No que concerne ao ciclo leccionado e ao tipo de contrato de trabalho estabelecido, estas variáveis demonstraram ser mutuamente independentes (tabela 9 e 11, Anexo C4), não estabelecendo, na prática, qualquer relação, positiva ou negativa, com o compromisso organizacional e a cooperação.

Quanto ao tipo de organização destaca-se apenas a relação encontrada entre a componente a sub-escala do compromisso organizacional normativo e o compromisso organizacional afectivo.

Assim, os resultados obtidos na presente investigação distanciam-se das conclusões de Giffords (2009), sendo que nenhuma das variáveis (a idade, o tempo de profissão e a antiguidade na organização) se relacionam com o compromisso organizacional ou com a cooperação. É ainda relevante mencionar que correlação mais proeminente foi entre cooperação com a chefia e com os colegas e a variável da idade, o que sugere que possivelmente quanto maior for a idade maior será a cooperação com a chefia e com os colegas, e vice-versa.

4.1. Conclusões, Limitações e estudos futuros

Em suma, o presente trabalho tem um objectivo de explorar a relação entre o compromisso organizacional, ou seja, o compromisso atitudinal é uma ligação psicológica e afectiva do indivíduo para com a sua organização, baseada em valores e objectivos congruentes (Allen e Meyer, 1990b; Tavares, 2001), e a cooperação, definida por vários autores como “*um esforço conjunto e coordenado de dois ou mais indivíduos*” (Katz, nd, cit. por, Macedo, nd, p. 106), em que “*em que os ganhos de um indivíduo contribuem para o ganho de todos os indivíduos*” (Deutsch, 1949, cit. por, Carron e Hausenblas, 1998, p. 280), sendo que a tomada de decisão, objectivos comuns, interacção, interdependência revelam ser a base da cooperação desportiva (Rabbie, 1995, cit. por García-Mas *et al.*, 2006).

Neste âmbito, as hipóteses desenvolvidas foram testadas com o desígnio de analisar as potenciais relações existentes entre os dois factores primordiais nesta investigação, designadamente o compromisso organizacional e a cooperação de equipas, sendo que todas elas se infirmam.

Quanto às campo das limitações, é importante referir a funcionalidade metodológica do estudo, sendo obviamente um dos principais contratempos a amostra reduzida, que não só impossibilitou a execução da análise factorial e da validade, como condicionou o uso de mais testes paramétrico, principalmente no caso do factor da cooperação com a chefia e com os colegas, cuja consistência interna demonstrou ser “Inadmissível”, de acordo com Pestana e Gageiro (2008). Nestas condições, a solução mais usual é, precisamente, aumentar a dimensão da amostra. Neste factor, o item 9 “*Sigo sempre as instruções da minha Chefia e acato as suas decisões, chegando a sacrificar as minhas próprias ideias.*”, os resultados sugerem que se este fosse classificado de forma invertida melhoraria a consistência interna geral do factor, porém tal não foi possível, uma vez que todo o investigação se baseava na estrutura factorial do estudo de adaptação de Oliveira (2010).

Em estudos futuros, aquando da replicação desta investigação, deverá ser utilizada uma amostra maior, sendo que o aumento desta diminuirá, em simultâneo a probabilidade de ocorrer o erro estatístico de tipo I (rejeitar a hipótese nula, quando esta é verdadeira) e de tipo II (não rejeitar a hipótese nula, quando esta é falsa). Além disto, aumentando a dimensão da amostra, aumenta-se também a significância estatística (mas não necessariamente a

significância prática), sendo que, de forma geral, qualquer efeito pode tornar-se estatisticamente significativo aumentando suficientemente a dimensão da amostra (Maroco, 2007). Interessa também confirmar estes resultados com outras amostras, em diferentes contextos e áreas sugerindo-se o recurso a um maior e diversificado número de organizações na constituição da amostra, controlando assim de forma eficaz influência de variáveis contingenciais, uma vez que neste estudo foi utilizada uma amostra de conveniência.

Então, esta investigação, cujo propósito era fundamentar a existência de uma relação entre as duas variáveis em estudo, apesar de apresentar resultados interessantes a nível da investigação, suscitando dúvidas e novas hipóteses, não suportou, na totalidade, o objectivo inicialmente proposto, que pressupunha verificar se o compromisso organizacional e a cooperação de equipas se influenciavam mutuamente, uma vez que todas as suposições enunciadas se infirmaram.

VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andolsek, D. M. & Stebe, J. (2004). Multinational Perspectives on Work Values and Commitment. *International Journal of Cross Cultural*, 4 (2), 181-209.
- Andrea L. Sinclair, 2003The Effects Of Justice And Cooperation On Team Effectiveness. *Small Group Research February*, Vol. 34, No. 1, 74-100.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 3 (4), 847-858.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Almeida, P., Garcia-Mas, A., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E. & Martins, S. (No *Prelo*). Avaliação da percepção de cooperação desportiva: propriedades psicométricas da adaptação portuguesa do CCD. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

- Bélanger, J., Edwards, P. K. & Wright, M. (2003). Commitment at Work and Independence From Management : A Study of Advanced Teamwork. *Work and Occupations*, Volume 30, No. 2, 234-252.
- Besser, T. (1993). The commitment of Japanese workers and U.S. workers: a reassessment of the literature. *American Sociological Review*, 58, 873-881.
- Bonta, B. (1997). Cooperation and competition in peaceful societies. *Psychological Bulletin*, 121, 2, 299-320.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1992). Análise de dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS. Oeiras: Celta.
- Carron, A. & Hausenblas, H. (1998). *Group dynamics in sport*. Morgantown: Fitness information technology.
- Cesário, Ribeiro e Soares (2011). Escala de Compromisso Organizacional de Meyer & Allen (1997), versão traduzida e adaptada.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups, A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Coelho, J.P., e Cunha, L. (2008). Inferência Estatística.

- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 317-172). Chichester: John Wiley & Sons.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Darden, W. R., Hampton, R. & Howell, R. D. (1989). Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment. *Journal of Retailing*, 65, 80-106.
- DeCottis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- De Dreu, C. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, 628-638.
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151, 1949.
- Deutsch, M. (2000). Cooperation e competition. In Deutsch, M. & Colon, P. (2000). *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação dos trabalhos científicos*. Lisboa: RH.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 716-721.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S. & Wollard, K. K. (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed From Integrative Review of the Research. *Human Resource Development Review*, Volume 7, No. 3, 339-357.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- García-mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos. Un estudio preliminar. *Análise Psicológica*, 1, 14, 115-130.
- García-mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quinteiro, E. & Toro, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante um cuestionario. *Psicothema*, 18, 3, 425-432.
- Giffords, E. D. (2009). An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. *Journal of Social Work*, 9 (4), 386-404.
- Gomes, J. Keating, A. Caetano, M.P. Cunha (eds), *Organizações em transição: contributos da psicologia do trabalho e das organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade, 241-280.
- González, M. (1998). Reflexiones sobre la psicología de los grupos en los últimos anos. Página consultada a 15 de Fevereiro de 2011. Disponível em: <<http://sociopsicologia.files.wordpress.com/2009/04/reflexiones-sobre-la-psicologia-de-los-grupos-mp-gonzalez.pdf>>

- Grossack, M. (1954). Some effects of cooperation and competition upon small group behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 341-348.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hall, D. Schneider, B. e Nygree, H. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quartely*.15, 176-190.
- Harris, K., James, M. & Boonthanom, R. (2005). Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover. *Journal of Managerial Issues*, 17, 1, 26-42.
- Harrison, J. K. & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U. S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.
- Hunt, S. & Morgan, R. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951-995.
- Johnson, D., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. & Skon, L. (1981). Effects of cooperative, competitive and individualistic goal structures on achievement: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 1, 47-62.
- Jünger S. et al., (2007). Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams. *Palliative Medicine*, No. 21, 347–354.

- Lehmann, L. & Keller, L. (2006). The evolution of cooperation and altruism – a general framework and a classification of models. *European Society for Evolutionary Biology*, 19, 1365-1376.
- Lincoln, J. R. & Kalleberg, J. L. (1990). *Culture, control and commitment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Macedo, I. (nd). Competição e cooperação na dinâmica grupal. Página consultada em 15 de Fevereiro de 2011. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/artigos/2396.pdf>>
- Madrid L. et al., (2007). Effects of Team Competition Versus Team Cooperation in Classwide Peer Tutoring. *The Journal of Educational Research* Vol. 100, No. 3.
- Markovits, Y., Davis, A. J. & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural*, 7 (1), 77-99.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathieu, J. E. & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. & Schoorman, F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.

- Meyer, J. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 175-228). Chichester: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 10, 61-98.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J. & Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Moura, E. (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Influências e Determinantes do Desempenho*. Dissertação de Doutoramento. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E. & Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- Nascimento, Lopes, & Salgueiro, Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, Volume 14, N.º 1, 115-133.
- Neves, J (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Oliveira, M. (2010). Questionário de Cooperação Desportiva – versão portuguesa (QCD) Almeida et al. (*no prelo*), adaptada para contexto organizacional, Dissertação de Mestrado.

- O'Reilly C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Palmieri, M. & Branco, A. (2004). Cooperação, competição e individualismo em uma perspectiva sócio-cultural construtivista. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Vol. 17, No. 2, 189-198.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, Volume 32, No. 3, 326-357.
- Penley, L. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, D. & Bird, M. (2007). Competition, cooperation, satisfaction and the performance of complex tasks among air force cadets. *Current Psychology*, 9, 4, 347-354.
- Proença, M.T. (2000). A (In?) Compatibilidade entre a cooperação intra-organizacional e a individualização na gestão dos recursos humanos: um caso paradigmático. In A.D.
- Randall, D., Fedor, D. & Longenecker, C. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.

- Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's Value Survey Module. *Journal of Business Research*, 26, 91-110.
- Rego, A. (1999). Justiça organizacional – entre a adolescência e a maturidade. In M. P. Cunha (Org.). *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas* (pp. 165-224). Publicações D. Quixote.
- Rego, A (2000^a). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Edições Sílabo.
- Rego, A. & Carvalho, M. T. (2002). Enfermeiros empenhados nas suas organizações: A relevância das “rosas”. *Revista de Administração Pública*, 6, 959-979.
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Empenhamento(s) organizacional(is): Dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(2), 207-226.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Salancick, G. (1979). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In R. Steers e L. Porter (Eds), *Motivation and work behaviour*. Japan: McGraw- Hill.
- Santos, F., Rodrigues, J. & Pacheco, J. (2005). Graph topology plays a determinant role in the evolution of cooperation. *Proceedings of The Royal Society*, 273, 51-55.
- Scott D. et al., (2003). An Examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. Invested enterprise in China. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, No.1, 3-19.
- Sheldo, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to organization. *Administrative Science Quarterly*. 16, 143-150.

- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Sturges, J. & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4), 447-460.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 199-212.
- Tauer, J. & Harackiewicz, J. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 6, 849-861.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves, A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tjosvold, D. (1990). Power in cooperative and competitive organizational contexts. *The Journal of Social Psychology*, 130, 2, 249-258.
- Weinberg, R. & Gould, R. (2003). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign: Human Kinetics.
- Wiener, Y. & Gechman, A. (1977). Commitment: a behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wong, A., Tjosvold, D. & Zhang, P. (2005). Supply chain relationships for Customer Satisfaction in China: Interdependence and Cooperative Goals. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 179-19.
- Zeffane, R (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.

ANEXOS

ANEXO A – OUTPUTS DAS CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Statistics

Género

N	Valid	70
	Missing	0

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	27	38,6	38,6	38,6
	Feminino	43	61,4	61,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade em número	70	24	67	41,33	9,534
Tempo de profissão, independentemente de ser nesta ou noutra organização	70	,25	47,00	16,4393	9,36909
Antiguidade nesta organização	70	,25	28,00	11,1893	7,44599
Valid N (listwise)	70				

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	27	38,6	38,6	38,6

Feminino	43	61,4	61,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Tipo de organização de ensino

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cooperativo	4	5,7	5,7	5,7
Privado	35	50,0	50,0	55,7
Público	30	42,9	42,9	98,6
Público e Privad	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Tipo de contracto estabelecido com a organização em que se encontra actualmente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sem Termo (efectivo)	38	54,3	54,3	54,3
Termo certo	28	40,0	40,0	94,3
Termo incerto	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Qual ou quais os ciclo(s) que lecciona?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1º Ciclo	4	5,7	5,7	5,7
2º Ciclo	5	7,1	7,1	12,9
3º Ciclo	10	14,3	14,3	27,1

Ensino secundário	12	17,1	17,1	44,3
Ensino superior	18	25,7	25,7	70,0
1º e 2º Ciclo	4	5,7	5,7	75,7
2º e 3º Ciclo	3	4,3	4,3	80,0
2º, 3º Ciclo e Ensino Secundário	4	5,7	5,7	85,7
3º Ciclo e Ensino Secundário	9	12,9	12,9	98,6
2º Ciclo e Ensino Secundário	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

ANEXO B – INSTRUMENTO:

CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA,

ESCALA DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL
DE MEYER & ALLEN (1997), VERSÃO
TRADUZIDA E ADAPTADA POR CESÁRIO,
RIBEIRO E SOARES (2011)

E

QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO DESPORTIVA
DE ALMEIDA ET AL. (*NO PRELO*), VERSAO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE OLIVEIRA,
M.

Inquérito

O meu nome é Lurdes de Oliveira, sou estudante do ISPA – Instituto Universitário e no âmbito de uma tese de mestrado em Psicologia Social e das Organizações, estou a efectuar um estudo acerca do *commitment* e cooperação de equipas, no contexto da profissão de professor, excluindo o ensino profissional.

Neste sentido, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário em anexo.

Garanto o seu **total anonimato** bem como a **total confidencialidade** das suas respostas, sendo que a informação retirada dos questionários será **apenas** utilizada em âmbito académico.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é a sua opinião sincera.

Por favor, responda a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração!

CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA

1. Género: Masculino ☐ Feminino ☐
2. Idade _____
3. Tempo de profissão, independentemente de ser nesta ou noutra organização _____
4. Antiguidade nesta organização _____
5. Tipo de organização de ensino:
 - a. Publico ☐ b. Privado ☐ c. Cooperativo ☐
6. Tipo de contracto estabelecido com a organização em que se encontra actualmente:
 - a. Termo certo ☐ b. Termo incerto ☐ c. Sem Termo (efectivo) d. Outro ☐
7. Qual é a sua formação de base? _____
8. Qual o departamento em que lecciona?
 - a. Artes ☐
 - b. Ciências Exactas ☐
 - c. Ciências Experimentais ☐
 - d. Ciências Humano Sociais ☐
 - e. Educação Física ☐
 - f. Línguas Estrangeiras ☐
 - g. Língua Portuguesa ☐
 - h. Outro ☐ Qual? _____
9. Qual ou quais os ciclo(s) que lecciona?
 - a. 1º Ciclo ☐
 - b. 2º Ciclo ☐
 - c. 3º Ciclo ☐
 - d. Ensino secundário ☐
 - e. Ensino superior ☐

QUESTIONÁRIO DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Instruções: Assinale, com sinceridade, uma “X” no seu grau de concordância com as frases seguintes. Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não concordo Nem discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadamente	7 Concordo Totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	---	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

		1	2	3	4	5	6	7
1	Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.							
2	Esta organização merece a minha lealdade.							
3	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.							
4	Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização, é que deixá-la exigiria um considerável sacrifício pessoal; noutra organização poderia não ter a totalidade dos benefícios que aqui tenho.							
5	Não me sinto " emocionalmente ligado " a esta organização.							
6	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.							
7	Devo muito á minha organização.							
8	Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego							
9	Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.							
10	Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.							
11	Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.							
12	Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.							
13	Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.							
14	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto deixar a minha organização neste momento.							
15	Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.							
16	Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.							
17	Não me sinto como fazendo “parte da família” na minha organização.							
18	Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.							
19	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.							

QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Instruções: Assinale, com sinceridade, uma “X” no seu grau de concordância com as frases seguintes. Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

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

ANEXO C – RESULTADOS:

C1. FIDELIDADE

C2. NORMALIDADE

C3. ANÁLISE DESCRITIVA DO QUESTIONÁRIO

C4. DIFERENÇAS DE GÉNERO, CICLO LECCIONADO, TIPO DE ORGANIZAÇÃO
E CONTRACTO DE TRABALHO

C5. CORRELAÇÕES IDADE, TEMPO DE PROFISSÃO E ANTIGUIDADE NA
ORGANIZAÇÃO

C6. RELAÇÃO ENTRE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E COOPERAÇÃO

C1. FIDELIDADE

Compromisso Organizacional:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,886	19

Compromisso Organizacional Calculativo:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,693	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	26,29	49,830	,438	,649
4. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização, é que deixá-la exigiria um considerável sacrifício pessoal; noutra organização poderia não ter a totalidade dos benefícios que aqui tenho.	26,87	47,244	,571	,613
10. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	27,09	56,514	,145	,733

11. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	25,89	50,943	,507	,636
12. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	26,60	44,243	,705	,573
15. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.	27,99	62,101	,005	,756
18. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.	26,57	46,683	,591	,607

Compromisso Organizacional Normativo:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2. Esta organização merece a minha lealdade.	22,59	63,435	,658	,854
7. Devo muito á minha organização.	23,87	59,882	,649	,852

8. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego.	23,89	59,059	,582	,865
14. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto deixar a minha organização neste momento.	23,83	53,970	,757	,832
16. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	23,89	56,451	,743	,836
19. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	24,80	55,061	,669	,850

Compromisso Organizacional Afectivo:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	27,89	44,480	,568	,865
5. Não me sinto " emocionalmente ligado " a esta organização.	27,04	46,882	,630	,851

6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	27,16	45,845	,717	,838
9. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus	27,83	46,086	,627	,851
13. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	27,46	41,382	,808	,818
17. Não me sinto como fazendo "parte da família" na minha organização.	27,41	43,290	,668	,845

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32,96	62,650	7,915	6

Cooperação:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	15

Cooperação Incondicionada:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

1. Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objectivos.	13,10	23,917	,592	,913
2. Eu colaboro com os meus colegas e com a minha Chefia, sejam quais forem as circunstâncias do trabalho a desempenhar.	12,64	22,842	,621	,911
3. É tão importante cooperar fora do contexto laboral como dentro, embora eu me considere um profissional.	12,70	21,981	,628	,913
5. Coopero com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho que temos em mãos.	12,73	21,795	,824	,897
6. Colaboro com todos os elementos da minha equipa, ainda que existam alguns que não ajudem os outros.	12,74	22,165	,761	,902
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.	12,69	21,117	,826	,897
13. Eu colaboro com os meus colegas, mesmo que estes tenham competências mais desenvolvidas do que eu.	12,80	22,945	,697	,906

14. Eu coopero no meu trabalho, mesmo que não se note, por exemplo, fazendo tarefas que são úteis para outros.	12,57	22,104	,681	,907
15. Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.	13,11	22,624	,739	,904

Cooperação Condicionada:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,624	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
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.	6,17	4,405	,285	,705
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.	5,03	2,289	,674	,093

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
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.	6,17	4,405	,285	,705
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.	5,03	2,289	,674	,093
11. Esforço-me muito no desempenho do meu trabalho, mesmo que isso signifique competir com algum colega.	4,97	3,854	,395	,577

Cooperação com a Chefia e com os Colegas:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,283	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
--	-------------------------------	-----------------------------------	---	--

9. Sigo sempre as instruções da minha Chefia e acato as suas decisões, chegando a sacrificar as minhas próprias ideias.	6,13	2,056	,282	-,056 ^a
10. Para concretizar os objectivos da equipa, temos de nos ajudar uns aos outros fora ou dentro do contexto laboral, em questões da vida pessoal.	6,20	1,988	,172	,171
12. A minha cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim.	5,07	2,589	,035	,448

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

C2. NORMALIDADE

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of CAL is normal with mean 31.21 and standard deviation 8.13.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,214	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of INCOND is normal with mean 14.39 and standard deviation 5.30.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,071	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of COND is normal with mean 8.09 and standard deviation 2.58.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,274	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Chef is normal with mean 8.70 and standard deviation 1.91.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,033	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of NOR is normal with mean 28.57 and standard deviation 9.02.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,636	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of AF is normal with mean 32.96 and standard deviation 7.92.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,185	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

C3. ANÁLISE DESCRITIVA DO QUESTIONÁRIO

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CAL	70	10,00	44,00	31,2143	8,13276
INCOND	70	9,00	35,00	14,3857	5,29504
COND	70	3,00	14,00	8,0857	2,58055
Chef	70	6,00	15,00	8,7000	1,91372
NOR	70	6,00	42,00	28,5714	9,02102
AF	70	9,00	42,00	32,9571	7,91519
Valid N (listwise)	70				

C4. DIFERENÇAS DE GÊNERO, CICLO LECCIONADO, TIPO DE ORGANIZAÇÃO E CONTRACTO DE TRABALHO

Género:

T-Test

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CAL	Masculino	27	28,8889	8,37732	1,61222
	Feminino	43	32,6744	7,71739	1,17689
INCOND	Masculino	27	15,0370	4,74327	,91284
	Feminino	43	13,9767	5,62938	,85847
COND	Masculino	27	7,5926	2,24052	,43119
	Feminino	43	8,3953	2,75283	,41980
NOR	Masculino	27	28,5556	7,50555	1,44444
	Feminino	43	28,5814	9,94085	1,51597
AF	Masculino	27	34,1481	6,52630	1,25599
	Feminino	43	32,2093	8,66454	1,32133

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CAL	Equal variances assumed	1,222	,273	-1,933	68	,057	-3,78553	1,95852	-7,69369	,12263
	Equal variances not assumed			-1,896	51,959	,063	-3,78553	1,99607	-7,79102	,21996

INCOND	Equal variances assumed	,618	,434	,813	68	,419	1,06029	1,30337	- 1,54055	3,66114
	Equal variances not assumed			,846	62,206	,401	1,06029	1,25310	- 1,44445	3,56504
COND	Equal variances assumed	1,308	,257	-1,273	68	,208	-,80276	,63082	- 2,06153	,45602
	Equal variances not assumed			-1,334	63,392	,187	-,80276	,60180	- 2,00520	,39969
NOR	Equal variances assumed	6,003	,017	-,012	68	,991	-,02584	2,23130	- 4,47833	4,42665
	Equal variances not assumed			-,012	65,573	,990	-,02584	2,09394	- 4,20703	4,15535
AF	Equal variances assumed	4,056	,048	,998	68	,322	1,93885	1,94361	- 1,93957	5,81727
	Equal variances not assumed			1,064	65,632	,291	1,93885	1,82302	- 1,70132	5,57901

Nonparametric Test

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Chef is the same across categories of Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,787	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Ciclo Leccionado:

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
CAL	70	31,2143	8,13276	10,00	44,00
INCOND	70	14,3857	5,29504	9,00	35,00
COND	70	8,0857	2,58055	3,00	14,00
NOR	70	28,5714	9,02102	6,00	42,00
AF	70	32,9571	7,91519	9,00	42,00
Chef	70	8,7000	1,91372	6,00	15,00
Qual ou quais os ciclo(s) que lecciona?	70	5,00	2,353	1	10

Kruskal-Wallis Test

Ranks

Qual ou quais os ciclo(s) que lecciona?		N	Mean Rank
CAL	1º Ciclo	4	41,75
	2º Ciclo	5	31,70
	3º Ciclo	10	43,70
	Ensino secundário	12	34,33
	Ensino superior	18	31,47
	1º e 2º Ciclo	4	35,50
	2º e 3º Ciclo	3	23,67
	2º, 3º Ciclo e Ensino Secundário	4	38,13
	3º Ciclo e Ensino Secundário	9	40,39
	2º Ciclo e Ensino Secundário	1	15,00
	Total	70	
INCOND	1º Ciclo	4	23,13
	2º Ciclo	5	36,00

	3º Ciclo	10	28,30
	Ensino secundário	12	28,04
	Ensino superior	18	46,28
	1º e 2º Ciclo	4	47,88
	2º e 3º Ciclo	3	20,17
	2º, 3º Ciclo e Ensino Secundário	4	27,38
	3º Ciclo e Ensino Secundário	9	38,44
	2º Ciclo e Ensino Secundário	1	52,50
	Total	70	
COND	1º Ciclo	4	26,75
	2º Ciclo	5	51,20
	3º Ciclo	10	35,55
	Ensino secundário	12	41,21
	Ensino superior	18	29,89
	1º e 2º Ciclo	4	32,50
	2º e 3º Ciclo	3	56,67
	2º, 3º Ciclo e Ensino Secundário	4	16,38
	3º Ciclo e Ensino Secundário	9	35,89
	2º Ciclo e Ensino Secundário	1	45,50
	Total	70	
Chef	1º Ciclo	4	21,50
	2º Ciclo	5	38,00
	3º Ciclo	10	34,40
	Ensino secundário	12	34,21

	Ensino superior	18	43,42
	1º e 2º Ciclo	4	29,13
	2º e 3º Ciclo	3	41,50
	2º, 3º Ciclo e Ensino Secundário	4	39,38
	3º Ciclo e Ensino Secundário	9	27,28
	2º Ciclo e Ensino Secundário	1	29,00
	Total	70	
NOR	1º Ciclo	4	59,25
	2º Ciclo	5	20,50
	3º Ciclo	10	40,85
	Ensino secundário	12	36,79
	Ensino superior	18	28,31
	1º e 2º Ciclo	4	24,63
	2º e 3º Ciclo	3	29,83
	2º, 3º Ciclo e Ensino Secundário	4	47,38
	3º Ciclo e Ensino Secundário	9	42,06
	2º Ciclo e Ensino Secundário	1	30,00
	Total	70	
AF	1º Ciclo	4	46,25
	2º Ciclo	5	12,50
	3º Ciclo	10	46,25
	Ensino secundário	12	38,17
	Ensino superior	18	29,36
	1º e 2º Ciclo	4	25,38

2º e 3º Ciclo	3	45,33
2º, 3º Ciclo e Ensino Secundário	4	43,63
3º Ciclo e Ensino Secundário	9	37,39
2º Ciclo e Ensino Secundário	1	40,00
Total	70	

Test Statistics^{a,b}

	CAL	INCOND	COND	Chef	NOR	AF
Chi-Square	5,551	14,248	13,340	7,379	14,933	14,650
df	9	9	9	9	9	9
Asymp. Sig.	,784	,114	,148	,598	,093	,101

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Qual ou quais os ciclo(s) que lecciona?

Tipo de Organização:

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
CAL	70	31,2143	8,13276	10,00	44,00
INCOND	70	14,3857	5,29504	9,00	35,00
COND	70	8,0857	2,58055	3,00	14,00
NOR	70	28,5714	9,02102	6,00	42,00
AF	70	32,9571	7,91519	9,00	42,00
Chef	70	8,7000	1,91372	6,00	15,00
Tipo de organização de ensino	70	1,66	,657	1	4

Kruskal-Wallis Test

Ranks

Tipo de organização de ensino	N	Mean Rank
-------------------------------	---	-----------

CAL	Público	30	29,50
	Privado	35	39,17
	Cooperativo	4	45,13
	Público e Privado	1	48,50
	Total	70	
INCOND	Público	30	39,22
	Privado	35	34,63
	Cooperativo	4	15,50
	Público e Privado	1	34,50
	Total	70	
COND	Público	30	35,37
	Privado	35	35,67
	Cooperativo	4	34,88
	Público e Privado	1	36,00
	Total	70	
NOR	Público	30	27,63
	Privado	35	42,16
	Cooperativo	4	29,63
	Público e Privado	1	62,00
	Total	70	
AF	Público	30	25,07
	Privado	35	42,99
	Cooperativo	4	43,63
	Público e Privado	1	54,00
	Total	70	
Chef	Público	30	38,60
	Privado	35	33,33
	Cooperativo	4	36,75
	Público e Privado	1	13,50
	Total	70	

Test Statistics^{a,b}

	CAL	INCOND	COND	NOR	AF	Chef
Chi-Square	5,065	4,982	,008	10,282	14,141	2,355
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,167	,173	1,000	,016	,003	,502

a. Kruskal Wallis Test

Test Statistics^{a,b}

	CAL	INCOND	COND	NOR	AF	Chef
Chi-Square	5,065	4,982	,008	10,282	14,141	2,355
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,167	,173	1,000	,016	,003	,502

b. Grouping Variable: Tipo de organização de ensino

Tipo de Contracto de Trabalho:

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
CAL	70	31,2143	8,13276	10,00	44,00
INCOND	70	14,3857	5,29504	9,00	35,00
COND	70	8,0857	2,58055	3,00	14,00
NOR	70	28,5714	9,02102	6,00	42,00
AF	70	32,9571	7,91519	9,00	42,00
Chef	70	8,7000	1,91372	6,00	15,00
Tipo de contracto estabelecido com a organização em que se encontra actualmente	70	2,14	,967	1	3

Ranks

Tipo de contracto estabelecido com a organização em que se encontra actualmente		N	Mean Rank
CAL	Termo certo	28	30,71
	Termo incerto	4	40,13
	Sem Termo (efectivo)	38	38,54
	Total	70	
INCOND	Termo certo	28	34,20
	Termo incerto	4	30,63
	Sem Termo (efectivo)	38	36,97
	Total	70	
COND	Termo certo	28	34,36
	Termo incerto	4	56,00
	Sem Termo (efectivo)	38	34,18
	Total	70	
NOR	Termo certo	28	34,70

	Termo incerto	4	41,38
	Sem Termo (efectivo)	38	35,47
	Total	70	
AF	Termo certo	28	30,50
	Termo incerto	4	50,13
	Sem Termo (efectivo)	38	37,64
	Total	70	
Chef	Termo certo	28	38,04
	Termo incerto	4	43,25
	Sem Termo (efectivo)	38	32,82
	Total	70	

Test Statistics^{a,b}

	CAL	INCOND	COND	NOR	AF	Chef
Chi-Square	2,611	,549	4,372	,378	4,195	1,732
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,271	,760	,112	,828	,123	,421

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tipo de contracto estabelecido com a organização em que se encontra actualmente

C5. CORRELAÇÕES IDADE, TEMPO DE PROFISSÃO E ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Correlations									
		Idade em número	Tempo de profissão, independentemente de ser nesta ou noutra organização	Antiguidade e nesta organização	CAL	NOR	AF	INCON D	CON D
Idade em número	Pearson Correlation	1	,793**	,529**	,139	-,103	,055	-,013	,144
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,251	,395	,650	,916	,235
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Tempo de profissão, independentemente de ser nesta ou noutra organização	Pearson Correlation	,793**	1	,606**	,082	-,215	-,017	-,044	,203
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,501	,074	,892	,719	,093
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Antiguidade nesta organização	Pearson Correlation	,529**	,606**	1	,063	-,084	,044	,102	,002
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,604	,490	,720	,400	,986
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
CAL	Pearson Correlation	,139	,082	,063	1	,443*	,232	-,189	,016
	Sig. (2-tailed)	,251	,501	,604		,000	,053	,116	,893
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
NOR	Pearson Correlation	-,103	-,215	-,084	,443*	1	,761*	-,368**	-,061
	Sig. (2-tailed)	,395	,074	,490	,000		,000	,002	,618
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

	N	70	70	70	70	70	70	70	70
AF	Pearson	,055	-,017	,044	,232	,761 [*]	1	-,411 ^{**}	-,056
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,650	,892	,720	,053	,000		,000	,646
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
INCOND	Pearson	-,013	-,044	,102	-	-	-	1	-,009
	Correlation				,189	,368 [*]	,411 [*]		
	Sig. (2-tailed)	,916	,719	,400	,116	,002	,000		,942
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
COND	Pearson	,144	,203	,002	,016	-	-	-,009	1
	Correlation					,061	,056		
	Sig. (2-tailed)	,235	,093	,986	,893	,618	,646	,942	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

			Idade em número	Tempo de profissão, independentemente de ser nesta ou noutra organização	Antiguidade nesta organização	Chef
Spearman's rho	Idade em número	Correlation	1,000	,794**	,599**	,242*
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,043
		N	70	70	70	70
	Tempo de profissão, independentemente de ser nesta ou noutra organização	Correlation	,794**	1,000	,713**	,105
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,386
		N	70	70	70	70
	Antiguidade nesta organização	Correlation	,599**	,713**	1,000	,074
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,542
		N	70	70	70	70
	Chef	Correlation	,242*	,105	,074	1,000
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	,043	,386	,542	.
		N	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

C6. RELAÇÃO ENTRE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E COOPERAÇÃO

Correlations^a

		CAL	INCOND	COND	NOR	AF
CAL	Pearson Correlation	1	-,189	,016	,443**	,232
	Sig. (2-tailed)		,116	,893	,000	,053
INCOND	Pearson Correlation	-,189	1	-,009	-,368**	-,411**
	Sig. (2-tailed)	,116		,942	,002	,000
COND	Pearson Correlation	,016	-,009	1	-,061	-,056
	Sig. (2-tailed)	,893	,942		,618	,646
NOR	Pearson Correlation	,443**	-,368**	-,061	1	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,618		,000
AF	Pearson Correlation	,232	-,411**	-,056	,761**	1
	Sig. (2-tailed)	,053	,000	,646	,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Listwise N=70

Nonparametric Correlations

Correlations^a

			Chef	CAL	NOR	AF
Spearman's rho	Chef	Correlation Coefficient	1,000	-,133	-,221	-,061
		Sig. (2-tailed)	.	,273	,066	,617
	CAL	Correlation Coefficient	-,133	1,000	,466**	,226
		Sig. (2-tailed)	,273	.	,000	,060
	NOR	Correlation Coefficient	-,221	,466**	1,000	,755**
		Sig. (2-tailed)	,066	,000	.	,000
	AF	Correlation Coefficient	-,061	,226	,755**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,617	,060	,000	.

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Listwise N = 70