



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

No Mercado Organizacional... Cooperar ou Competir?
O Impacto da Gestão de Conflitos na relação entre Cooperação e Desempenho

Joana Filipa Rosado Valente Amaro de Brito, n.º. 20186

Orientador de Dissertação

PROFESSOR DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Coordenador de Seminário de Dissertação

PROFESSOR DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2015

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

Agradecimentos

Em primeiro lugar (e a um dos mais importantes!), ao professor Pedro Almeida, pelo seu papel absolutamente fundamental de tutor (e amigo!, grande amigo), por tudo o que me ensinou, por ter acreditado em mim e por me ajudar a concluir esta etapa tão importante. Bem haja! Agradeço, igualmente, ao Professor Bruno Rodrigues, pelo acompanhamento fundamental que me prestou, pelas horas que prescindiu para me ajudar, por me desafiar intelectualmente e pelas horas incansáveis de análise de dados estatísticos.

A toda a equipa de Recursos Humanos do Banco Popular, em particular nas pessoas da Filipa Monteiro, Rita Pina Manique, Fernando Abrantes, Paulo Serôdio, Maria do Carmo Rebelo e, principalmente, Susana Gomes. Um agradecimento muito especial ao Paulo, à Susana e ao Dr. Miguel Gomes, por terem prescindido do seu valioso tempo para me ajudar a partilhar o questionário que serviu de base a esta dissertação. Obrigada a todos pela estima e paciência.

À amizade! À Inês, pela bonita amizade que construímos e pelo que crescemos, juntas, neste último ano. Conseguimos, mesmo quando pensámos que estava tudo perdido! À Cláudia, pelas palavras incansáveis de encorajamento, por acreditar em mim e na conclusão desta dissertação. Invariavelmente, à Ana, à Raquel e ao Eurico. Nunca viverei o suficiente para vos agradecer a amizade e o carinho que me têm demonstrado ao longo dos anos. Esta vitória também é vossa! As palavras não chegam... À minha madrinha Gracinda, por ser um verdadeiro pilar na minha vida, e à tia Bé e ao tio Eurico, pelo amor e amizade incondicional que sei que me têm desde sempre...

À minha avó Alice, pela sua coragem, por saber que a concretização desta etapa é um marco importante na sua vida e por me dizer que serei sempre um orgulho para si. À minha irmã e ao meu cunhado, por serem um exemplo de família e de respeito. Aos meus sobrinhos, Afonso e Alice... Porque a tia nem sabe bem o que escrever. Por serem sempre uma fonte de inspiração e alegria tão abundante que é impossível descrever o amor que vos tenho. Um dia, vão perceber...

Indiscutivelmente e acima de tudo, à minha Mãe, Mulher da minha vida, porque tudo lhe devo. Nunca me deixou desistir! Ensinou-me a ter coragem, a não recear o futuro, a acreditar em mim. Será sempre o meu porto de abrigo e o meu braço direito (e esquerdo!). Pela integridade e pelo carácter inconfundíveis dos *Valente!* Agradeço-lhe por ter feito de mim a mulher que hoje sou e por me cantar, desde cedo, que *Há sempre alguém que nos diz “tem cuidado”*. *Há sempre alguém que nos faz pensar um pouco. Há sempre alguém que nos falta. Ah, saudade...*

Para o meu Querido Pai, Homem da minha vida, que sempre me disse *nunca te canses de fazer o bem*.

I'd made it this far and refused to give up because all my life I had always finished the race.

Louis Zamperini, «Devil at My Heels»

RESUMO

O estudo da *Cooperação* em contexto organizacional não é vasto, devendo-se aferir a relação deste constructo com outras variáveis organizacionais. Tomando-se como ponto de partida as semelhanças encontradas entre os contextos desportivo e organizacional, aplicou-se um modelo teórico de *Cooperação Desportiva* ao contexto organizacional português. Considerando os escassos estudos sobre as *Estratégias de Gestão de Conflitos* em contexto organizacional português, assim como a sua associação à *Cooperação Organizacional*, a presente investigação teve como objectivo estudar a relação existente entre *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*, a par do efeito mediador da Estratégia de Gestão de Conflitos nesta relação.

Participaram no estudo 320 sujeitos, afectos a organizações de diferentes sectores de actividade portuguesas, com uma média de 35 anos de idades e predominância do género feminino (55%).

O estudo das qualidades métricas dos instrumentos utilizados permite concluir da existência de alterações ao modelo conceptual original da *Cooperação*, tendo resultado uma estrutura factorial com duas dimensões (*Cooperação Condicionada* e *Cooperação Incondicionada*). Da mesma forma, a escala de *Estratégia de Gestão de Conflitos* apresenta uma estrutura unifactorial.

Não obstante não se verificar o efeito mediador da Estratégia de Gestão de Conflitos, os resultados indicam que a *Cooperação Organizacional Incondicionada* está particularmente associada ao *Desempenho Individual*.

Palavras-chave: Cooperação, Desempenho, Gestão de Conflitos.

ABSTRACT

The study of Cooperation in organizations is not vast, and one should assess the relationship of this construct with other organizational variables. Taking as starting point the similarities found between the sporting and organizational contexts, it applied a theoretical model of the Portuguese Sports Cooperation to the organizational context. Considering the few studies on Conflict Management Strategies in Portuguese organizational context, as well as its membership with Organizational Cooperation, this research aimed to study the relationship between Organizational Cooperation and Individual Performance alongside the mediator effect Conflict Management Strategy in this regard.

320 subjects participated in the study, assigned to organizations of different Portuguese industries, with an average of 35 years of age and predominance of females (55%).

The study of metric qualities of the instruments allows finding of changes to the original conceptual model of cooperation, and results in a factorial structure with two dimensions (Unconditioned Cooperation and Conditioned Cooperation). Likewise, the scale conflict management strategy has a univariate structure.

Despite not verify the mediating effect of Conflict Management Strategy, the results indicate that the Unconditioned Organizational Cooperation is particularly associated with the Individual Performance.

Key-words: Cooperation, Performance, Conflict Management.

ÍNDICE

I.	Introdução	1
II.	Revisão de Literatura	3
	2.1. Cooperação	3
	2.1.1. Cooperação Desportiva	3
	2.1.2. Cooperação Organizacional	6
	2.2. Desempenho	8
	2.2.1. Desempenho Individual	8
	2.3. Conflitos	9
	2.3.1. Tipologia de Conflitos	10
	2.3.2. Estratégias de Gestão de Conflitos	11
	2.4. Pertinência do Estudo	14
	2.5. Modelo de Investigação e Hipóteses	16
III.	Método	18
	3.1. Participantes	18
	3.2. Delineamento	19
	3.3. Instrumentos	19
	3.4. Procedimento	22
IV.	Resultados	23
	4.1. Estudo das Qualidades Psicométricas	23
	4.1.1. Escala de Cooperação Organizacional	23
	4.1.2. Escala de Desempenho Individual	26
	4.1.3. Escala de Estratégia de Gestão de Conflitos	27
	4.2. Efeito das Variáveis Sociodemográficas	29
	4.3. Estatística Descritiva	29
	4.4. Análise de Correlações	30
	4.5. Teste de Hipóteses	31
V.	Discussão	34
	5.1. Limitações e Sugestões	36
	5.2. Considerações Finais	38
VI.	Referências	40
VII.	Anexos	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Questionário: O Impacto da Cooperação Organizacional no Desempenho Individual: O Efeito de Mediação da Estratégia de Gestão de Conflitos	48
Anexo B. Tabelas de Frequência das Variáveis Sociodemográficas	53
Anexo C. Qualidades Métricas da Escala de Cooperação Organizacional	55
Anexo D. Qualidades Métricas da Escala de Desempenho Individual	63
Anexo E. Qualidades Métricas da Escala de Estratégia de Gestão de Conflitos	66
Anexo F. Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em estudo	69
Anexo G. Estatística Descritiva das Variáveis em estudo	70
Anexo H. Correlações	71
Anexo I. Teste de Hipóteses	72
Anexo J. Resumo das Qualidades Métricas dos Instrumentos	74
Anexo K. Síntese de Correlações	75
Anexo L. Novo Modelo de Investigação após análises	76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Comparação dos conceitos de Coesão e Cooperação	3
Tabela 2. Modelos de Cooperação Desportiva	4
Tabela 3. Definições de Conflito	10
Tabela 4. Comparação entre Estratégias de Gestão de Conflitos Cooperativas e Competitivas	14
Tabela 5. Caracterização Social e Demográfica do Sector de Actividade, Vínculo Laboral e Grau de especialização Académica	18
Tabela 6. Escala de Cooperação Organizacional	20
Tabela 7. Escala de Desempenho Individual	21
Tabela 8. Escala de Estratégias de Gestão de Conflitos	22
Tabela 9. Sensibilidade dos itens da Escala de Cooperação Organizacional	24
Tabela 10. Matriz Rodada da Análise Fatorial Exploratória da Escala de Cooperação Organizacional	25
Tabela 11. Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Cooperação Organizacional	25
Tabela 12. Fiabilidade da Escala de Cooperação Organizacional	26
Tabela 13. Sensibilidade da Escala de Cooperação Organizacional e suas dimensões	26
Tabela 14. Sensibilidade dos Itens da Escala de Desempenho Individual	26
Tabela 15. Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Desempenho Individual	27
Tabela 16. Fiabilidade da Escala de Desempenho Individual	27
Tabela 17. Sensibilidade da Escala de Desempenho Individual	27
Tabela 18. Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Estratégia de Gestão de Conflitos	28
Tabela 19. Fiabilidade da Escala de Estratégia de Gestão de Conflitos	28
Tabela 20. Sensibilidade da Escala de Estratégia de Gestão de Conflitos	29
Tabela 21. Teste t para a variável Cooperação Condicionada	29
Tabela 22. Correlações entre as Variáveis em estudo, Médias e Desvio Padrão	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva de García-Mas et al. (2006)	5
Figura 2. Modelo de Cooperação Desportiva de Almeida de Almeida et al. (2012)	6
Figura 3. Modelo de Cooperação em Contexto Organizacional de Oliveira (2010)	7
Figura 4. Modelo bidimensional de Estilos de Gestão de Conflitos de Rahim (1983)	12
Figura 5. Modelo de Investigação e Hipóteses	17
Figura 6. <i>Pathanalysis</i> entre Cooperação Organizacional e Desempenho Individual	31
Figura 7. Efeito de Mediação da Estratégia de Gestão de Conflitos na relação entre Cooperação Organizacional Incondicionada e Desempenho Individual	32
Figura 8. Modelo final considerando apenas as trajetórias significativas	33

I. INTRODUÇÃO

As organizações constituem-se de equipas e, estas, de pessoas que interagem e interdependem entre si, criando relações e tendências de acção. Num mundo cada vez mais competitivo, tentam gerir-se expectativas e criam-se, naturalmente, fontes de conflitos sempre que surgem tarefas inconciliáveis, i. e., quando a acção de uma pessoa inibe, interfere ou torna menos eficaz a acção de outra (Deutsch, 2003).

O estudo da *Cooperação* em contexto organizacional não é vasto, prevendo-se o desenvolvimento de investigação empírica e experimental a este respeito, que permita, no entendimento de Olmedilla, Ortega, Almeida, Lameiras, Villalonga, Sousa, Torregosa, Cruz e Garcia-Mas (2011), uma intervenção consistente e direccionada para o funcionamento e dinâmica interna das equipas de trabalho. Para tal, dever-se-á aferir a relação da *Cooperação Organizacional* com outras variáveis organizacionais.

Tomou-se como ponto de partida as semelhanças encontradas entre os contextos desportivo e organizacional (Weinberg & Gould, 2003), razão pela qual se optou por aplicar um modelo teórico de *Cooperação Desportiva* ao contexto organizacional português. Assim, considera-se que a clarificação das bases teóricas subjacentes ao referido modelo consubstancia o ponto de partida para a estruturação de uma linha de investigação aferida para o contexto desportivo e que se pretende continuar a desenvolver para o contexto organizacional.

Desde cedo se afirma que o *Conflito* constitui uma das principais variáveis organizacionais (Rahim, 1983b). A este respeito, no seu estudo recente, Spaho (2013) afirma não existirem organizações sem *Conflitos* e que, portanto, é natural que a comunicação organizacional se revista destes fenómenos, essencialmente porque as pessoas apresentam opiniões distintas sobre temas diversos e, muitas das vezes, não aceitam esta divergência de opiniões. De facto, estudos permitem afirmar que os *Conflitos* não só prejudicam a eficácia das equipas, como influenciam a qualidade do trabalho, na medida em que, sendo um fenómeno complexo, podem repercutir-se a nível interpessoal ou a nível da tarefa, podem revelar-se destrutivos e, no que se refere à sua resolução, podem ser geridos, ignorados ou tolerados (Jehn, 1995). De acordo com Choi (2013), os *Conflitos* impactam substancialmente na eficácia individual, grupal e organizacional.

Dadas as constantes mudanças dos mercados e das tecnologias (Ayoko, Callan & Hartel, 2003), as organizações modernas são cada vez mais incitadas a desenvolver *Estratégias de Gestão de Conflitos* que se revelam determinantes nas equipas de trabalho. Assim, poderá a forma como resolvemos situações conflituosas impactar decisivamente no *Desempenho* e, conseqüentemente, a

nível organizacional? Poderemos gerir conflitos, tornando-os construtivos no seio das equipas? No entendimento de Yuan e Jing (2014), a *Cooperação* como forma de abordagem ao *Conflito* pode reforçar as relações estabelecidas no seio das equipas, de tal forma que, quando o *Conflito* é gerido eficazmente, pode constituir um antecedente do trabalho em equipa e do *Desempenho* da mesma. Na verdade, decisões estratégicas e maiores níveis de aprendizagem individual estão consistentemente associados a uma interacção e discussão aberta no seio das equipas de trabalho (Tjosvold, 2014).

A par do exposto, o estudo das *Estratégias de Gestão de Conflitos* em contexto organizacional português não é vasto, nem mesmo a sua associação à *Cooperação Organizacional*, conforme mencionada anteriormente. Assim, e considerando que em Portugal não existem estudos que investiguem a relação entre a percepção de *Cooperação Organizacional*, as *Estratégias de Gestão de Conflitos* e a percepção de *Desempenho Individual*, o objectivo da presente investigação é explorar empiricamente, num contexto organizacional português, qual a relação entre a *Cooperação Organizacional* e o *Desempenho Individual*, e, adicionalmente, qual o impacto das *Estratégias de Gestão de Conflitos* na relação anteriormente mencionada.

II. REVISÃO DE LITERATURA

Seguidamente, apresentar-se-ão as noções base, modelos teóricos e estudos relacionados com os constructos em apreço, a par da relação entre os mesmos e da pertinência da presente investigação.

2.1. Cooperação

Os estudos sobre a mobilização de estratégias de *Cooperação* no seio das equipas, a par do seu impacto na produtividade e na qualidade das relações, não são recentes (Tjosvold, 1982; Tjosvold & Deemer, 1980). De facto, a divergência de opiniões e a procura de estratégias que reduzam a incerteza nos processos de tomada de decisão das equipas, constituem válidas preocupações organizacionais sobre o desenvolvimento de equipas eficientes e de atitudes positivas no seio das mesmas (Tjosvold, 1982).

2.1.1. *Cooperação Desportiva*

Primeiramente, cumpre referir que a investigação a este respeito tem sido particularmente desenvolvida no contexto do desporto e, mais recentemente, no seio grupos organizacionais (Almeida & Lameiras, 2013), pelo que, no presente estudo, considerar-se-ão os processos relativos à *Cooperação* no seio das equipas. Genericamente, Fernandez-Rios e Rico San Martin (2004) esclarecem que as equipas desportivas se caracterizam por (a) proximidade física, (b) identidade e diferenciação, (c) semelhança entre membros, (d) especialização, (e) objectivos comuns, (f) processos de interacção.

Acresce considerar que, no que respeita ao funcionamento e dinâmica interna das equipas desportivas, a *Coesão* e a *Cooperação* constituem dois principais paradigmas explicativos. Todavia, são constructos teoricamente distintos e independentes (Olmedilla et al., 2011). A tabela infra apresentada (Tabela1) resume as principais diferenças entre os dois constructos (Carron, Colman, Wheeler & Stevens, 2002; Deutsch, 1949a; García-Mas, Olmedilla, Ortega, Almeida, Lameiras, Sousa & Cruz, 2009).

Tabela 1

Comparação dos Conceitos de Coesão e Cooperação

Coesão	Cooperação
Tendência para o grupo se manter unido	Prossecução de objectivos pessoais e da equipa e a sua combinação para produzir um comportamento desportivo
Processo social de afiliação, atracção e estabelecimento de papéis dentro de um grupo	Processo de integração baseado no estabelecimento de objectivos pessoais e do grupo

Analisando, os processos de *Coesão* dizem respeito ao nível de afiliação social quer com o grupo, quer com a tarefa, cuja finalidade se traduz na capacidade de atingir os objectivos instrumentais e satisfazer as necessidades afectivas dos membros do grupo (Olmedilla et al., 2011), a par do nível de atracção dos mesmos e da sua vontade em permanecer nesse grupo (Michailisin, Karau & Tangpong, 2007). No que se refere aos processos de *Cooperação*, é possível afirmar-se que se traduzem na necessidade de concretização de objectivos do próprio e da equipa, a par da sua combinação de modo a obter-se um determinado tipo de comportamento ou resultado (García-Mas et al., 2009). As considerações de Olmedilla et al. (2011) a este respeito permitem concluir que as dinâmicas sociais de afiliação, atracção e estabelecimento de papéis no seio de um grupo (*Coesão*) são distintos e actuam de forma independente dos processos de integração aos quais subjaz o estabelecimento de objectivos pessoais e grupais (*Cooperação*), justificando, portanto, a distinção dos constructos.

No entendimento de Furnham (2005), a *Cooperação* diz respeito a uma dinâmica de coordenação de actividades pelos membros de um grupo, de tal forma que os mesmos se ajudam mutuamente e interagem para garantir prossecução de objectivos partilhados. Ainda que ambos os constructos expliquem os processos interactivos das equipas desportivas, segundo Almeida e Lameiras (2013) a *Cooperação* detém uma maior capacidade explicativa destes processos, sobretudo em equipas orientadas para o rendimento.

Na senda do exposto, considera-se pertinente apresentar os modelos teóricos mais representativos relativamente ao estudo da *Cooperação Desportiva* (Tabela 2).

Tabela 2

Modelos de Cooperação Desportiva

Autor	Modelo
<i>Deutsch</i> (1949a, 1949b)	<i>Teoria da Competição e Cooperação de Deutsch</i> A dualidade competição-cooperação assenta em três pressupostos reguladores dos processos sociais, (1) interdependência de objectivos, (2) tipologia da acção desenvolvida e (3) efeito da acção do outro no próprio.
<i>Rabbie</i> (1995)	<i>Modelo de Interação relativo à Conduta Desportiva</i> A importância da experiência interactiva como factor principal, pelo que a decisão individual de cooperar ou competir depende de factores associados à equipa desportiva
<i>García-Mas et al.</i> (2006)	<i>Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva</i> A conduta desportiva observável depende da decisão, do jogador, em cooperar ou competir, face a um determinado objectivo comum

Ao modelo de investigação proposto no presente estudo subjaz o *Modelo de Cooperação Desportiva* (Figura 1) desenvolvido por García-Mas et al. (2006) e que constitui uma teoria explicativa da dinâmica interna das equipas desportivas orientadas para o rendimento e que postula que a *Cooperação* em contexto desportivo depende da decisão, por parte de um membro

de uma equipa, de cooperar ou não face a um objectivo comum. Assim, esta decisão é tomada em função (a) de um *factor disposicional*, dito mais estável, como seja a tendência pessoal para cooperar ou competir, e (b) de *factores situacionais* que remetem para estímulos externos, como o contexto em que o jogador se insere (i. e., *Cooperação* fora do campo) e com quem estabelece a relação cooperativa (i. e., *Cooperação* com o treinador e *Cooperação* com os colegas).

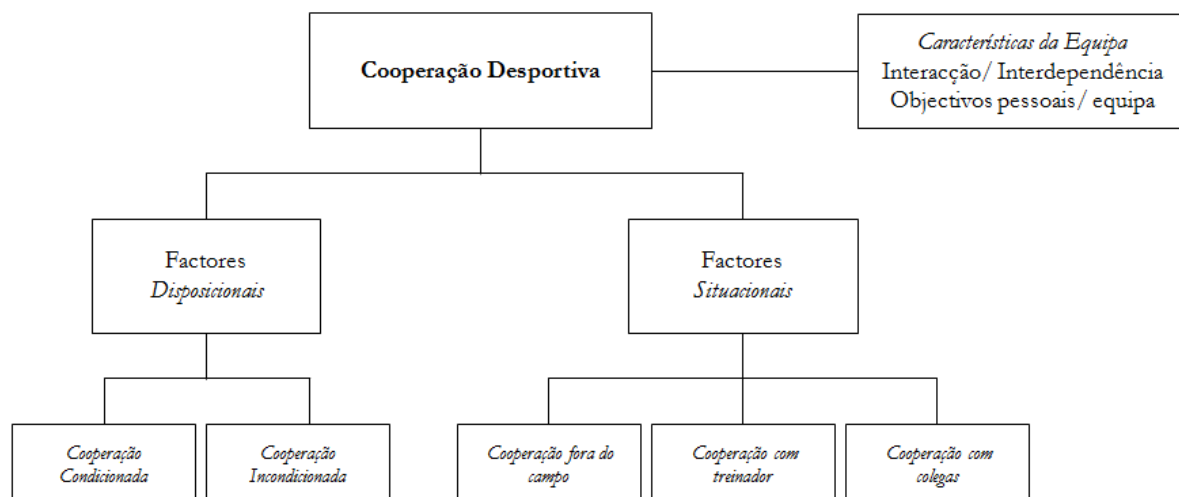


Figura 1. Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva de García-Mas et al. (2006)

No entendimento de Almeida e Lameiras (2013), o referido modelo (García-Mas et al., 2006) surge, essencialmente, por duas ordens de razão, (a) dada a necessidade de aclarar as interacções que se estabelecem no seio das equipas, e (b) dadas as tentativas de esclarecer os processos de *Cooperação/ Competição* que se desenvolvem entre colegas de equipas e entre estes e o treinador. De facto, os jogadores adoptam atitudes e condutas desportivas mais ou menos cooperativas, ou mais ou menos competitivas (Almeida & Lameiras, 2013), pelo que se postulam como principais variáveis neste modelo (i) os processos de tomada de decisão, (ii) os objectivos individuais de cada jogador, os objectivos do treinador e os objectivos da equipa, (iii) os objectivos em comum e os objectivos opostos, (iv) os processos de interacção e interdependência, e (v) a informação sobre os resultados da *Cooperação* e/ou *Competição* (García-Mas et al., 2006).

Todavia, em determinadas circunstâncias os jogadores não podem sustentar-se, apenas, na prossecução dos seus objectivos individuais sob pena se não se assegurar a existência funcional da equipa, pelo que nem sempre as condutas desportivas observáveis são exclusivamente originadas pela necessidade de alcançar os objectivos individuais (García-Mas et al., 2009). Estes factos são particularmente importantes consideradas as diferenças existentes a nível individual e

segundo as quais poder-se-á indagar a existência de uma tendência disposicional relativamente estável, que influencia a decisão de cooperar ou competir (Meglino & Korsgaard, 2004).

Acresce considerar que Almeida e colaboradores (2012), no seu estudo de adaptação do *Modelo de Cooperação Desportiva* de García-Mas et al. (2006) ao contexto desportivo português, obtiveram uma alteração factorial ao modelo original (Figura 2), tendo resultado uma estrutura factorial com três dimensões (*Cooperação Condicionada*, *Cooperação Incondicionada* e *Cooperação com o treinador*), ao contrário das cinco dimensões originais (*Cooperação Condicionada*, *Cooperação Incondicionada*, *Cooperação fora de campo*, *Cooperação com os companheiros* e *Cooperação com o treinador*).

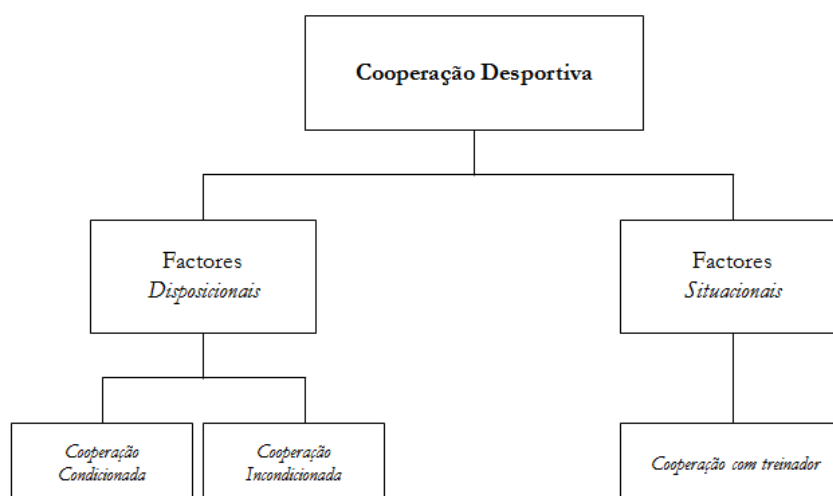


Figura 2. Modelo de Cooperação Desportiva de Almeida et al. (2012)

Pelo exposto, o modelo teórico em apreço carece de comprovação empírica e experimental ao nível da sua estrutura factorial e conseqüente replicação para outros contextos, nomeadamente português (Almeida & Lameiras, 2013). Estabelece-se, portanto, o ponto de partida para o desenvolvimento de literatura empírica direcionada para o funcionamento e dinâmica interna das equipas de trabalho em contexto desportivo e a sua replicação para o contexto organizacional português.

2.1.2. *Cooperação Organizacional*

Conforme mencionado anteriormente, o estudo da temática da *Cooperação Organizacional* não é vasto, nem mesmo em contextos portugueses (Almeida & Lameiras, 2013). Todavia, estudos desde os anos 90 (Smith, Carrol & Ashford, 1995) apresentam a existência de uma relação positiva entre *Cooperação* em contexto organizacional e maiores níveis de eficiência e rentabilidade nos grupos de trabalho e, igualmente, uma associação a maiores níveis de satisfação, de desempenho e de relações de qualidade. Igualmente, Tjosvold (1989) esclareceu que equipas

que privilegiam a partilha de recursos e informação e, portanto, tendem a operar cooperativamente, completam as suas tarefas com maior eficácia, apresentando maiores níveis de produção. Da mesma forma, Sonnentag e Lange (2002) estudaram a *Cooperação* em contexto organizacional tendo demonstrado que indivíduos com maiores níveis de desempenho mobilizam eficazmente recursos e competências para garantir uma gestão organizacional fundada na *Cooperação*.

As considerações de Deutsch (1949a; 1949b) são particularmente relevantes a este nível, tendo sido desenvolvidos estudos com base apresentada pelo autor. Com efeito, De Dreu (2007) apurou que, na presença de resultados cooperativos, as equipas obtêm maiores níveis de eficácia, partilha de informação e aprendizagem.

Assim, considerando (1) as semelhanças entre contextos desportivo e organizacional apresentadas por Weinberg e Gould (2003) e (2) a necessidade de comprovação empírica e experimental do *Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva* de García-Mas et al. (2006), no seu estudo, Oliveira (2010) procedeu à adaptação do referido modelo ao contexto organizacional português, tendo obtido uma estrutura semelhante à obtida por Almeida e colaboradores, i. e., uma estrutura factorial com três dimensões (Figura 3), mormente, *Cooperação Condicionada*, *Cooperação Incondicionada* e *Cooperação com a chefia e colegas*).

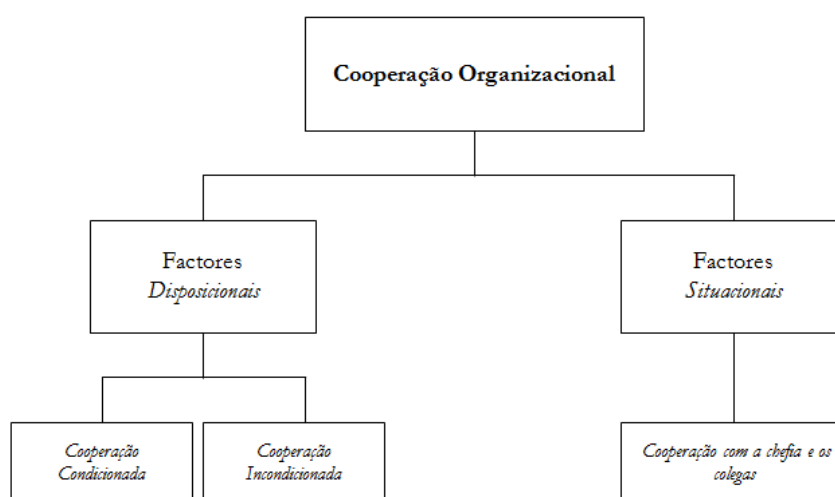


Figura 3. Modelo de Cooperação em Contexto Organizacional de Oliveira (2010)

Desta forma, o referido estudo (Oliveira, 2010) constitui uma importante ferramenta de avaliação da *Cooperação*, aferida para o contexto organizacional português, razão pela qual foi considerado na presente investigação.

2.2. Desempenho

De acordo com Demerouti, Xanthopoulou, Tsaousis e Bakker (2014), não é fácil encontrar uma definição objectiva de *Desempenho*, aplicável a todas as situações. Não obstante, (a) é considerado um constructo comportamental, na medida em que traduz um conjunto de acções mobilizadas que contribuem para a prossecução dos objectivos organizacionais (Motowidlo et al., 1997), e (b) apresenta um carácter multidimensional, repercutindo-se a nível intrapessoal, interpessoal e ao nível da tarefa (Bendassoli, 2012). Assim, Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000) consideram que o *Desempenho* constitui um processo dinâmico, facto que implica uma constante adaptação individual às circunstâncias laborais e organizacionais.

A este nível, a literatura é relativamente consensual em estabelecer que o constructo de *Desempenho* se constitui por duas dimensões principais, (a) *Desempenho de tarefa* e (b) *Desempenho Contextual* (Motowidlo & Scotter, 1994; Motowidlo et al., 1997). No que concerne a (a), o *Desempenho de tarefa* define-se pelo conjunto de comportamento que servem directamente os objectivos da organização. Relativamente a (b), o *Desempenho Contextual* diz respeito ao conjunto de comportamentos *extra-papel* e que, portanto, excedem as responsabilidades constantes do descritivo funcional, repercutindo-se claramente ao nível da eficácia organizacional.

A este respeito, Motowidlo e Scotter (1994) esclarecem que as duas dimensões do *Desempenho*, para além de apresentarem diferentes padrões de associação com a experiência individual e os factores de personalidade, contribuem de forma independente para o valor do indivíduo na organização. Acresce considerar que ambas as dimensões impactam de forma independente para o *Desempenho* organizacional (Griffin, Neal & Neale, 2000).

No seguimento do exposto, Motowidlo, Borman e Schmit (1997) defendem que o *Desempenho* constitui, nas suas dimensões de tarefa e contexto, um importante factor nas organizações. Todavia, o estudo deste constructo não se revela de fácil condução, nem mesmo o desenvolvimento de instrumentos de medida objectivos.

2.2.1. *Desempenho Individual*

No que diz respeito ao *Desempenho Individual*, Staw (1984) esclareceu que as condutas organizacionais cooperativas assumiam um impacto considerável neste constructo, a par das variações verificadas ao nível do estado do humor e da satisfação no trabalho. No seguimento do exposto, ainda que se reconheça que o *Desempenho Individual* possa variar ao longo do tempo, estas diferenças intraindividuais tendem a ser conceptualizadas erradamente pela maioria dos modelos

teóricos, dando-se especial ênfase às diferenças interindividuais (McCloy, Campbell & Cudeck, 1994). Na sua teoria, os autores definem o *Desempenho Individual* como sinónimo de comportamento, i. e., o conjunto de acções observáveis mobilizadas por um indivíduo, que pode ser medido tanto em níveis de proficiência como ao nível da contribuição individual pra a organização. No entanto, Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005) esclarecem que os níveis de *Desempenho* variam, até mesmo diariamente.

Recentemente, Griffin, Neal e Parker (2007) defendem que as circunstâncias do contexto influenciam os comportamentos individuais valorizados pelas organizações, pelo que as referidas características dos contextos impactam nos tipos de comportamentos tidos como mais importantes para o *Desempenho*. Genericamente, as organizações procuram indivíduos com elevado *Desempenho*, detentores de representações mais abrangentes no que se refere ao trabalho em equipa e à capacidade para lidar com situações particularmente difíceis, como sejam *Conflitos*. No entendimento de Sonnentag e Lange (2002), estes indivíduos apresentam maiores níveis, não só de conhecimento, mas igualmente de *Desempenho*.

Nos seus estudos, McCloy, Campbell e Cudeck (1994) encontraram evidências de que as diferenças individuais afectam o *Desempenho* dado o seu impacto ao nível do conhecimento processual e declarativo, mas igualmente ao nível da motivação. Desta forma, enquanto os conhecimentos relativos às tarefas são fortemente influenciados pelas capacidades cognitivas, o *Desempenho Individual* sofre influência, não apenas dos constrangimentos cognitivos, mas igualmente de variáveis de ordem personalística (Viswesvaran & Ones, 2000).

Acresce considerar que vários investigadores reflectem sobre a importância do estudo do *Desempenho Individual* e da sua variação ao longo do tempo, com especial ênfase na forma como o *Desempenho* pode ser sistematicamente dissimulado por outros padrões comportamentais (Hofmann, Jacobs & Gerras, 1992).

2.3. Conflitos

A investigação recente acerca da *Gestão de Conflitos* (Tjosvold, 2014) permite afirmar que os Conflitos constituem fenómenos comuns nas equipas, nos processos de liderança e, portanto, em muitas áreas intra e interorganizacionais. Frequentemente os membros das equipas de trabalho conflituam sobre (a) quais as prioridades e os objectivos mais importantes a atingir, (b) qual a forma mais adequada para atingir os seus próprios objectivos, (c) como podem interagir e coordenar-se eficazmente, e (d) como se devem encorajar mutuamente e respeitar o prossecução

dos objectivos individuais. A tabela infra (Tabela 3) sumariza algumas noções sobre o conceito de *Conflitos*.

Tabela 3

Definições de Conflito

Autor	Definição de Conflitos
Boulding (1963)	<i>Percepção de incompatibilidades, visões discrepantes ou características interpessoais discordantes</i>
Deutsch (1973)	<i>Indissociável da existência de relações de interdependência de objectivos ou de ações entre as partes envolvidas numa dada situação</i>
Putnam e Poole (1987)	<i>A interação, a interdependência entre as partes em conflito e a percepção da existência de uma oposição ou incompatibilidade no que diz respeito aos interesses ou objectivos</i>
Rabim, Antonioni, Krumov & Ilieva (2000)	<i>Processo interactivo onde se manifestam incompatibilidades, desacordos ou dissonâncias, dentro ou entre entidades sociais, i. e., indivíduo, grupos ou organizações.</i>
Dimas, Lourenço e Miguez (2011)	<i>Divergência de perspectivas, sendo que este desacordo tem de ser percebido por, pelo menos, uma das partes envolvidas na interação como uma fonte de tensão</i>

Dimas, Lourenço e Miguez (2007) procederam à análise das definições existentes na literatura, concluindo (1) que as ideias de irreconciliação, incompatibilidade, impedimento do alcance de objectivos e redução da eficácia, assumem lugar de destaque; e (2) que se torna notória a confusão existente ao nível dos conceitos de *Conflito* e competição. De acordo com a definição dos referidos autores, apresentada acima, depreende-se que as noções de *interacção*, *divergência* e *percepção de tensão* assumem centralidade na definição de *Conflitos*.

Deutsch (1973) teorizou que a forma como as pessoas julgam que os seus objectivos estão relacionados com os objectivos dos outros afecta decisivamente a dinâmica e os resultados dessa interacção. Deste ponto de vista, o autor propôs uma forma para se proceder à distinção de contextos *Cooperativos* e *Competitivos*. Em situações de *Cooperação*, as pessoas trabalham conjuntamente e crêem que a prossecução dos seus objectivos individuais está positivamente relacionada com os objectivos dos outros, pelo que a concretização dos objectivos de uns, auxilia os outros no alcance dos seus objectivos. Por oposição, em situações de *Competição*, os membros dos grupos consideram que o cumprimento dos objectivos individuais implica que a outra parte falhe no alcance dos seus objectivos.

2.3.1. *Tipologia de Conflitos*

Investigações recentes têm contribuído para o estudo dos *Conflitos Intragrupais* e do seu impacto nos resultados da equipa (Wit, Greer & Jehn, 2012), pelo que se considera pertinente esclarecer a principal tipologia de *Conflitos* existente na literatura.

No que se refere ao *Conflito Intragrupal*, importa identificar duas dimensões principais, a dimensão de *tarefa* e de *relação* (Jehn, 1995). Concretamente, os *Conflitos de Tarefa* relacionam-se,

naturalmente, com o desempenho na tarefa e dizem respeito à tensão que dela deriva devido à existência de diferentes pontos de vista, enquanto os *Conflitos de Relação* se referem à tensão interpessoal consequente das características pessoais, como sejam diferenças de personalidade, valores e atitudes (Dimas, Lourenço & Miguez, 2007).

A este nível, considera-se pertinente esclarecer de que forma as duas dimensões do *Conflito* supra mencionadas influenciam o *Desempenho*. A este respeito, Dimas, Lourenço e Miguez (2007) esclarecem que os *Conflitos de Tarefa* se assumem como funcionais para o grupo, melhorando a qualidade das decisões e a identificação individual com o *Desempenho Grupal*. Por oposição, os *Conflitos de Relação* assumem-se como disfuncionais, fundamentalmente porque remete para uma redução do desempenho e satisfação grupal.

Ayoko, Callan e Hartel (2003) referem que os *Conflitos de Relação* estão associados ao desacordo em consequência de elevados níveis de frustração, o que, por sua vez, limita a coesão e eficácia grupal, diminuindo o nível de entendimento. Quanto aos *Conflitos de Tarefa*, permitem inferir a existência de um desacordo grupal sobre a tarefa que está a ser executada (Jehn, 1997), pelo que este aspecto pode constituir-se como positivo, quando discutido abertamente. Concretamente, os *Conflitos de Tarefa* proporcionam o debate de ideias entre os membros do grupo, a par do sentimento de desafio, o que provoca o desenvolvimento de um pensamento inovador e criativo (Jehn, 1995). A este nível, a autora especifica que o aspecto positivo dos *Conflitos de Tarefa* consiste na possibilidade de identificação e discussão de diferentes perspectivas entre os membros de um grupo.

Todavia, Spaho (2013) refere que grupos com elevados níveis de discussão contínua e pouco consenso, não são capazes de contribuir produtivamente para o trabalho mas, pelo contrário, a existência de um baixo nível de *Conflitos de Tarefa* pode igualmente conduzir à inatividade, uma vez que o factor exigência não está incluído. No seguimento do mencionado, Jehn (1995) esclarece que o *Conflito* pode ser ou não benéfico, pelo que importa que se identifiquem situações onde o *Conflito* é destrutivo e situações onde se revela benéfico, a par dos factores que contribuem positiva ou negativamente para os referidos efeitos nas tarefas grupais. Assim, e porque os efeitos do *Conflito* variam em função da situação, dos resultados e da equipa, importa considerar o tipo de gestão que se faz dos mesmos.

2.3.2. *Estratégias de Gestão de Conflitos*

Esforços consideráveis têm vindo a ser mobilizados no sentido de criar e desenvolver equipas eficazes (De Dreu, 2007), razão pela qual os indivíduos estão cada vez mais despertos

para a ocorrência de discrepâncias e de incompatibilidades, e para a necessidade de gestão destes fenómenos, dada a inevitabilidade da emergência de *Conflitos* interpessoais no seio das equipas (Tjosvold, Hui & Yu, 2005).

Rahim (1983a) diferencia cinco *Estilos de Gestão de Conflitos* em função de duas premissas, (a) preocupação com o próprio, i. e., o grau em que o próprio tenta satisfazer as suas preocupações, e (b) preocupação com o outro, i. e., o grau em que uma pessoa pretende satisfazer as preocupações dos outros (Figura 4). Assim, a combinação dos referidos eixos (premissas) resulta em cinco *Estilos de Gestão de Conflitos*, mormente, integrar (*integrating*), obrigar (*obliging*), comprometer (*compromising*), dominar (*dominating*) e evitar (*avoiding*), conforme figura infra.

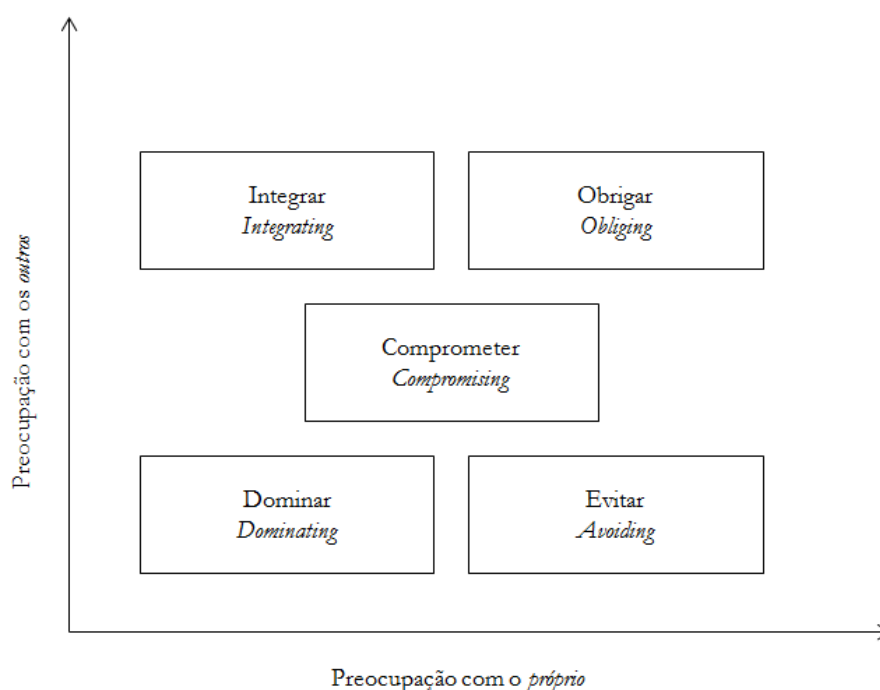


Figura 4. Modelo bidimensional de Estilos de Gestão de Conflitos de Rahim (1983a)

Todavia, Tjosvold (1989) apresenta uma abordagem distinta e define duas *Estratégias* fundamentais na *Gestão de Conflitos*, nomeadamente, *Cooperação* e *Competição*, pelo que as partes envolvidas no *Conflito* comunicam as suas intenções de forma cooperativa ou competitiva, respectivamente. Especificamente, em situações de *Cooperação*, os membros das equipas partilham recursos e trabalham eficazmente para completar as suas tarefas, sendo, portanto, mais produtivos. Contrariamente, quando existe *Competição*, os recursos são retidos na fonte e verifica-se pouco progresso na conclusão das tarefas.

Estudos recentes (Kuhn & Poole, 2000) têm demonstrado a utilidade das *Estratégias de Gestão de Conflitos*, razão pela qual cerca de 82% das organizações apresentam estratégias estáveis de gestão deste tipo de situações conflituosas. Na verdade, os indivíduos não escolhem *Estratégias de Gestão de Conflitos* de forma descontextualizada, pelo que o contexto organizacional e as circunstâncias da equipa são determinantes a este nível, suportando o modelo de Tjosvold (1989).

Assim, o estudo das *Estratégias de Gestão de Conflitos* nas equipas justifica-se por três ordens de razão (Somech, Desivilya & Lidogoster, 2009), (1) estudos sobre factores específicos que influenciam a forma como os indivíduos lidam com *Conflitos* e, portanto, a influência que as equipas e os contextos de trabalho assumem nestas escolhas; (2) literatura referente às normas existentes no seio dos grupos e de que forma a divergência de opiniões e perspectivas é, ou não, abertamente discutida; e (3) estudos ao nível da aprendizagem social, que sugerem que os indivíduos aprendem através da observação do comportamento dos outros, o que significa que os comportamentos de *Gestão de Conflitos* são, portanto, modelados pelo comportamento do grupo.

Segundo a Teoria de Tjosvold (Alper, Tjosvold & Law, 2000), as *Estratégias de Gestão de Conflitos* reflectem diferentes níveis de *Cooperação* e de preocupação com os outros. No que concerne às estratégias mobilizadas, a *Estratégia Cooperativa* refere-se a elevados níveis de interesse por si próprio e pela outra parte envolvida. Contrariamente, na *Estratégia Competitiva* privilegia-se o interesse em si próprio, em detrimento do interesse pela outra parte envolvida no *Conflito* (Rahim, Magner & Shapiro, 2000). Assim, a dinâmica conflitual e os resultados dos grupos são fortemente afectados pela *Estratégia de Gestão de Conflitos* utilizada (Tjosvold, Morishima & Belsheim, 1999).

Deste modo, os membros das equipas podem optar por enfatizar os pontos em comum ou, pelo contrário, dar especial ênfase aos pontos discordantes (Deutsch, 1973). Quando os membros das equipas privilegiam os pontos em comum, estamos perante *Estratégias Cooperativas*, na medida em que se tende a considerar o *Conflito* como um problema que implica entendimento e resolução em comum. Este aspecto reveste-se de especial importância, uma vez que os membros se perspectivam como capazes de lidar eficazmente com o *Conflito* e com as dificuldades interpessoais. Todavia, quando os membros optam por atribuir maior relevância aos pontos discordantes, estamos na presença de *Estratégias Competitivas*, dado que os membros tendem a considerar o *Conflito* como uma luta de vitória-derrota, i. e., se uma parte ganha, invariavelmente a outra parte perde (Tabela 4).

Tabela 4*Comparação entre Estratégias de Gestão de Conflitos Cooperativas e Competitivas*

Estratégias Cooperativas	Estratégias Competitivas
Elevados níveis de preocupação com o próprio e com os outros	Elevados níveis de preocupação com o próprio e baixo nível de preocupação com os outros
Estratégia de <i>ganho-ganho</i>	Estratégias de <i>ganho-perda</i>
Os membros reforçam a sua afirmação e sucesso	Comunicação revestida de frustração e soluções impostas
Os membros da equipa escolhem enfatizar os objectivos comuns	Os membros da equipa escolhem enfatizar as divergências
O sucesso de um dos membros promove o sucesso dos outros	O sucesso de um dos membros impede que os outros alcancem os seus objectivos

Especificamente, no estudo realizado por Somech et al. (2009) para aferir o efeito mediador da *Estratégia de Gestão de Conflitos* na relação entre interdependência de tarefas e *performance* da equipa, os autores verificaram que quando a identificação com a equipa é elevada, a interdependência de tarefas está positivamente associada a uma *Estratégia Cooperativa de Gestão de Conflitos*, contribuindo positivamente para o *Desempenho* da equipa. A este respeito, Rahim (2000) sugere que gerir eficazmente situações conflituosas se reflecte na capacidade de contribuir para o aumento da eficácia e aprendizagem organizacionais, considerações que vão ao encontro do sugerido por Alper et al. (2000), de acordo com os quais *Estratégias Cooperativas de Gestão de Conflitos* tendem a produzir resultados positivos no *Desempenho* grupal, enquanto *Estratégias Competitivas de Gestão de Conflitos* resultam, frequentemente, em consequências negativas para as equipas.

No entendimento de Rahim (2002), uma gestão eficaz dos *Conflitos* deve operar a nível *macro*, i. e., nas organizações, para que ao nível dos indivíduos e dos grupos sejam mobilizadas estratégias alinhadas, factores que consubstanciam o ponto de partida para mudanças ao nível da liderança, cultura e *design* organizacionais.

2.4. Pertinência do estudo

A este nível, cumpre apresentar a relação existente entre as variáveis em estudo, justificando a pertinência da presente investigação.

Nos últimos anos, o estudo sobre a *Gestão dos Conflitos* tem sido uma ferramenta extremamente útil e determinante para as equipas de trabalho no estabelecimento de relações de qualidade e, conseqüentemente, na obtenção de maiores níveis de desempenho (Chen, Tjosvold, & Su, 2005). De facto, a maioria das *top management teams* discutem as suas diferenças de forma construtiva, o que constitui uma vantagem estratégica para as organizações (Chen, Liu, & Tjosvold, 2005). No entendimento de Eisenbeiss, Van Knippenberg e Boerner (2008), as equipas são tanto mais eficazes quanto mais se desenvolve o trabalho em equipa, especificamente numa

lógica de *Gestão de Conflitos* através da *Cooperação*. Com efeito, estudos desde os anos 90 permitem mencionar a existência de uma relação positiva entre *Cooperação* em contexto organizacional e maiores níveis de eficiência e rentabilidade, a par da associação encontrada com a satisfação, relações de qualidade e elevado *Desempenho* (Smith et al., 1995). Assim, a ênfase em interesses competitivos conduz a graves discussões, pelo que a comunicação tende a revestir-se de frustração e as soluções são, normalmente, impostas (Deutsch, 1973).

De um modo geral, a literatura empírica (e. g., Alper et al., 2000) sugere que *estratégias cooperativas* tendem a produzir resultados mais positivos no grupo, enquanto *estratégias competitivas* tendem a gerar um aumento do *Conflito* com consequentes resultados negativos. Da mesma forma, os resultados obtidos por Somech et al. (2009) são consistentes com este aspecto, fundamentalmente porque realçam a vantagem de *estratégias Cooperativas* sobre *estratégias Competitivas* na promoção dos bons resultados da equipa. No que concerne à adopção pelas equipas de *Estratégias Competitivas*, Alper et al. (2000) salientam que um das partes envolvida espera sempre que a outra parte falhe, o que conduz a uma comunicação enviesada e inflexível e, no limite, a uma diminuição do *Desempenho*. Contudo, as *estratégias cooperativas* não podem suster-se, apenas, na interdependência de tarefas, implicando, sobretudo, que se desenvolva um sentimento de pertença e identificação à equipa, que se traduz na iniciativa em *Cooperar* (Van der Vegt, Van de Vliert & Oosterhof, 2003).

A este respeito, Alper et al. (2000) afirmam que grupos que reagem ao *Conflito* de forma *Cooperativa*, discutem diferentes perspectivas de forma mais aberta e competente. Por sua vez, Van de Vliert (1999) esclarece que o comportamento de *Gestão de Conflitos* no seio de um grupo deve incluir *Estratégias Cooperativas* e *Competitivas*, de modo a contribuir para o aumento de resultados criativos e de qualidade.

No entanto, os resultados do estudo de Ayoko et al. (2003) revelaram que o *Conflito* conduz a reacções emocionais em contexto de trabalho e a comportamentos contraproducentes com no *Desempenho* e eficácia grupal. A par do exposto, Guzzo e Shea (1992) referem que os grupos se constituem como as principais unidades de trabalho organizacional, pelo que os processos de interacção e interdependência daí decorrentes constituem potenciais fontes de conflito. Estes aspectos permitem concluir que o *Conflito* existe quando há interdependência, que se assume como uma característica do trabalho organizacional.

Ainda, indivíduos que demonstram predisposição para *Cooperar* tendem a priorizar a relação com os outros e o trabalho em conjunto como sendo um meio para o alcance de um

benefício mútuo (Ayoko et al., 2003), concepção que se considera ir ao encontro da noção de *Cooperação Organizacional* ora explanada. Por oposição, um indivíduo com baixa predisposição para *Cooperar* tende a privilegiar o bem-estar individual, em detrimento do bem-estar do outro, donde se depreende que a constituição de grupos cooperantes, que privilegiem a comunicação, a entreajuda e a coordenação de tarefas, concorram para maiores níveis de motivação, partilha e confiança, a par da orientação para a resolução de problemas Somech et al. (2009). Desta forma, Ayoko e colaboradores (2003) consideram crucial que as equipas sejam treinadas, não apenas ao nível da *Gestão de Conflitos*, mas igualmente no que se refere à identificação de eventos específicos que subjazem ao desenvolvimento de *Conflitos*, a par do treino de competências relacionadas com a gestão da intensidade, da duração e das reacções a estes eventos.

Acresce considerar que em estudos onde foi aplicada a tipologia de *Gestão de Conflitos Cooperativa-Competitiva* (e. g., Kuhn & Poole, 2000; Tjosvold et al., 1999, 2005) se aferiu que a dinâmica do *Conflito* e os resultados da equipa são decisivamente afectados pelo facto de os indivíduos enfatizarem, ou não, uma abordagem *Cooperativa* ou *Competitiva*. Partindo do pressuposto de que um dos principais objectivos da *Gestão de Conflitos* nas organizações se traduz na capacidade de melhorar a aprendizagem organizacional e garantir, portanto, elevados níveis de eficácia. Este processo envolve a aquisição e distribuição de conhecimento, interpretação da informação e preservação da memória organizacional, garantindo-se que, mais do que aprendizagem individual, as organizações acautelam a transmissão de processos e estruturas do individual para o colectivo.

Das considerações acima tecidas é possível concluir que (1) a emergência de *Conflitos* em contexto organizacional tem impacto ao nível do *Desempenho* e eficácia organizacionais, e (2) se verifica a necessidade de serem mobilizadas estratégias para a resolução dos mesmos, justificando o estudo das *Estratégias de Resolução de Conflitos* e da sua influência na relação entre *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*. Deste ponto de vista, a verificar-se uma relação positiva entre a percepção de *Cooperação Organizacional* e a percepção de *Desempenho Individual*, poder-se-á considerar que uma *Estratégia de Gestão de Conflitos Cooperativa* beneficie o sentido desta relação? I. e., poderá o *Estilo de Gestão de Conflitos* apresentar um efeito mediador da relação entre *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*?

2.5. Modelo de Investigação e Hipóteses

Na senda do exposto, a *Cooperação* consubstancia-se como um factor crucial no que concerne à resolução de *Conflitos*, na medida em que o primeiro constructo se encontra associado

à comunicação e confiança no seio de uma equipa de trabalho, aspectos que favorecem a consecução dos objectivos organizacionais. Assim, e dado o carácter natural e inevitável dos *Conflitos*, procura-se minorar a emergência dos mesmos e, conseqüentemente, aumentar a eficácia e *Desempenho* organizacionais (Dimas, Lourenço & Miguez, 2007).

Desta forma, considerando (1) o carácter disfuncional associado ao *Conflito*, donde se sugerem decorrer conseqüências negativas, como sejam diminuição da satisfação e produtividade, da qualidade das redes de comunicação e das relações (Somech et al., 2009), (2) que a emergência de conflitos, no seio das organizações, é um fenómeno incontornável, dado que as mesmas se assumem como entidades complexas, nas quais se conjugam interesses individuais e organizacionais (Deutsch, 2003), e (3) que a existência de conflitos poderá constituir-se como um factor positivo, pelo facto de promover o debate de ideias, contribuir para a resolução de problemas e constituir um motor de desenvolvimento individual e organizacional (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001), pretende aferir-se se uma *Estratégia de Gestão de Conflitos Cooperativa* contribui para a diminuição dos mesmos em contexto organizacional, repercutindo-se positivamente ao nível do *Desempenho*.

Assim, equacionou-se um modelo de investigação (Figura 5) através do qual se aferiu a relação existente entre a percepção de *Cooperação Organizacional* e a percepção de *Desempenho Individual*, a par do efeito de mediação da *Estratégia de Gestão de Conflitos* na relação entre *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*.

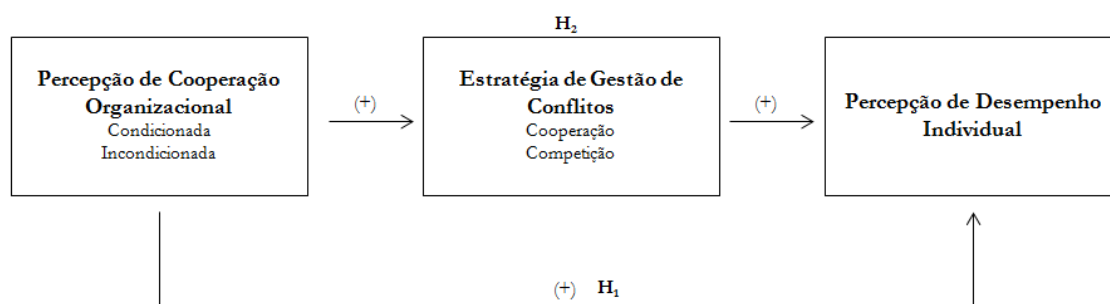


Figura 5. Modelo de Investigação e Hipóteses

Concretizando, cumpre apresentar as hipóteses decorrentes da temática problematizada, mormente, (1) a percepção de *Cooperação Organizacional* relaciona-se positivamente com a percepção de *Desempenho Individual* (**H₁**) e (2) a *Estratégia de Gestão de Conflitos* tem um efeito mediador na relação entre a percepção de *Cooperação Organizacional* e a percepção de *Desempenho Individual* (**H₂**).

II. MÉTODO

2.1. Participantes

Colaboraram neste estudo 320 participantes voluntários (Anexo B), provenientes de sectores profissionais variados (e. g., serviços, saúde, tecnologias da informação, banca, entre outros) e originários de uma população alvo de trabalhadores com idades compreendidas entre os 21 e os 64 anos ($M = 35.00$ e $DP = 10.22$), verificando-se predominância do género feminino (55%).

Obtiveram-se valores médios de 8.21 anos de antiguidade na organização ($DP = 8.29$) e de 5.62 anos de antiguidade na função ($DP = 6.51$).

A tabela infra sumariza os dados relativos ao sector de actividade, vínculo laboral e grau de especialização académica, tendo-se obtido uma predominância de participantes do sector privado (80.90%) e contrato sem termo (69.10%). Não obstante a Licenciatura ser o grau de especialização académica mais frequente (59.40%), o Mestrado também assume um valor significativo (21.90%).

Tabela 5

Caracterização Social e Demográfica do Sector de Actividade, Vínculo Laboral e Grau de especialização Académica

<i>Variável</i>	<i>Dimensão</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Sector de Actividade</i>	Público	61	19.10
	Privado	259	80.90
	Total	320	100.00
<i>Vínculo Laboral</i>	Contrato a Termo Certo	99	30.90
	Contrato Sem Termo (Efectivo)	221	69.10
	Total	320	100.00
<i>Grau de Especialização Académica</i>	Ensino Básico	1	.30
	Ensino Secundário	54	16.90
	Bacharelato ou Licenciatura	190	59.40
	Mestrado	70	21.90
	Doutoramento	5	1.60
Total	320	100.00	

Importa referir que a totalidade da amostra resultou de um processo de amostragem não probabilístico por conveniência (Maroco & Bispo, 2003). Acresce considerar que a interdependência de tarefas foi um factor discriminatório, tendo sido considerados apenas os participantes que referiram trabalhar no seio de equipas interdependentes (i. e., *para desempenhar as suas funções, depende do trabalho desenvolvido pela equipa que integra? I. e., a sua equipa funciona numa lógica de interdependência de tarefas?*).

De acordo com os critérios definidos por Bryman e Cramer (2003) acautelou-se o número mínimo necessário de participantes para garantir (1) a relação entre o número de itens e (2) variabilidade suficiente para estimar os diferentes parâmetros. Não se verificando consenso na literatura quanto ao número de participantes por item, na investigação em apreço garantiu-se uma proporção de, pelo menos, 20 participantes por item.

2.2. Delineamento

Ao modelo de investigação proposto subjaz um estudo não-experimental, com delineamento correlacional (Hill & Hill, 2002). Especificando, e de acordo com o defendido por Oliveira (2007), o estudo em apreço apresenta (1) um carácter empírico, dado que nenhuma variável é manipulada e se recolhem simultaneamente dados sobre todas as variáveis em estudo, (2) correlacional, na medida em que se pretende estudar relações entre as variáveis em estudo e, mais concretamente, aferir o efeito da *Estratégia de Gestão de Conflitos* na relação entre *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*, (3) exploratório, dado não existirem estudos na população portuguesa sobre o efeito de mediação em apreço, e (4) de natureza transversal, pelo que os dados foram recolhidos num único momento.

2.3. Instrumentos

Cumprir referir que o modelo de investigação hipotetizado (1) se insere num modelo teórico específico, (2) que se pretende validar para o contexto organizacional, dadas as semelhanças com o contexto desportivo e (3) ao qual subjazem variáveis definidas *a priori*, mormente, *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*. No que respeita a este último ponto, importa esclarecer que o modelo de investigação de base é comum a duas dissertações de mestrado, verificando-se diferenças ao nível da terceira variável em estudo, que no caso em apreço se refere à *Estratégia de Gestão de Conflitos*.

Assim, e tendo em consideração que a base de dados foi a mesma, a análise das variáveis em estudo foi realizada com base nos dados recolhidos através de um questionário (Anexo A), composto pelos dois constructos que compõem o modelo teórico de base (i. e., *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*) e pelas variáveis das duas dissertações, respectivamente, *Estratégia de Gestão de Conflitos* e *Engagement*.

A análise das variáveis do presente estudo foi realizada com base nos dados recolhidos através de um questionário composto por duas secções (Anexo A), a primeira constituída por três escalas, (1) *Cooperação Organizacional*, (2) *Desempenho Individual* e (3) *Estratégia de Gestão de Conflitos*,

infra explanadas, e a segunda referente a um inquérito sócio-demográfico, utilizado para efeitos de caracterização da amostra.

No que concerne a (1), a percepção de *Cooperação Organizacional* foi medida com recurso ao *Questionário de Cooperação Em Contexto Organizacional*, adaptado à população portuguesa e validado para o contexto organizacional por Oliveira (2010) ($\alpha = .80$), na sua versão original denominado *Cuestionario de Cooperación Deportiva* (García-Mas et al., 2006) ($\alpha = .80$). O referido questionário avalia a percepção que os indivíduos detêm sobre a *Cooperação* dentro da organização e é composto por 15 itens, distribuídos por três dimensões, que se compõem em escalas tipo Likert, nomeadamente, (a) *cooperação incondicionada* (itens 1, 2, 3, 5, 6, 7, 13, 14 e 15), (b) *cooperação condicionada* (itens 4, 8 e 11) e (c) *cooperação com a chefia e com os colegas* (itens 9, 10 e 12). Os itens encontram-se classificados com recurso a uma *rating scale* de cinco pontos, sendo 1- “Nada” e 5- “Muito” (Anexo A).

Tabela 6

Escala de Cooperação Organizacional

Cooperação Incondicionada ($\alpha = .83$)

1. Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objetivos.
 2. Eu colaboro com os meus colegas e com a minha Chefia, sejam quais forem as circunstâncias do trabalho a desempenhar.
 3. É tão importante cooperar fora do contexto laboral como dentro, embora eu me considere um profissional.
 5. Coopero com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho que temos em mãos.
 6. Colaboro com todos os elementos da minha equipa, ainda que existam alguns que não ajudem os outros.
 7. Trabalho conjuntamente com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho e dos resultados que possa receber.
 13. Eu colaboro com os meus colegas, mesmo que estes tenham competências mais desenvolvidas do que eu.
 14. Eu coopero no meu trabalho, mesmo que não se note, por exemplo, fazendo tarefas que são úteis para outros.
 15. Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.
-

Cooperação Condicionada ($\alpha = .63$)

4. Quando ajudo a minha Chefia, seguindo as suas instruções e empenhando-me nas minhas tarefas, espero que ela o reconheça, dando-me *feedback* ou recompensando-me.
 8. Quando com o meu trabalho ou com o meu esforço ajudo algum colega a desempenhar as suas tarefas, espero ser reconhecido de alguma forma.
 11. Esforço-me muito no Desempenho do meu trabalho, mesmo que isso signifique competir com algum colega.
-

Cooperação com a chefia e colegas ($\alpha = .54$)

9. Sigo sempre as instruções da minha Chefia e acato as suas decisões, chegando a sacrificar as minhas próprias ideias.
 10. Para concretizar os objetivos da equipa, temos de nos ajudar uns aos outros fora ou dentro do contexto laboral, em questões da vida pessoal.
 12. A minha Cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim.
-

Relativamente a (2), no estudo desenvolvido por Bott, Svyantek, Goodman e Bernal (2003), os autores utilizaram a escala desenvolvida por Smith, Organ e Near (1983) para avaliar o

desempenho contextual, tendo concluído da existência de um terceiro factor, constituído por 9 itens unidimensionais ($\alpha = .93$), que denominaram de *Task-based Job Performance*.

Assim, para medir a percepção de *Desempenho Individual* na presente investigação, considerou-se a versão de Fernandes (2011), que constitui uma tradução e adaptação da escala resultante do estudo de Bott et al. (2003) realizada por Monteiro, Palma e Lopes (2012) ($\alpha = .93$) (itens 1 a 9) e à qual foram acrescentados 4 itens (“*Atinjo os objectivos inicialmente projectados*”; “*A quantidade global de trabalho que realizo é elevada*”; “*A qualidade global do trabalho que realizo é elevada*” e “*O meu desempenho global no trabalho é elevado*”) (itens 10 a 13) ($\alpha = .88$). A referida escala, tipo Likert, pretende aferir as percepções dos colaboradores acerca do seu desempenho de tarefa, sendo constituída por um total de 13 itens unidimensionais, que se encontram classificados de acordo com uma *rating scale* de cinco pontos, sendo 1- “Nunca” e 5- “Sempre” (Anexo A).

Tabela 7

Escala de Desempenho Individual

Desempenho Individual ($\alpha = .88$)

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

No que respeita a (3), a *Estratégia de Gestão de Conflitos* foi medida com recurso à escala ROCI-II, elaborada originalmente por Rahim (1983a) (valores de *alpha* variaram entre $\alpha = .72$ e $.77$), devendo-se considerar a versão proposta por Somech et al. (2009) ($\alpha = .82$ para o estilo cooperativo e $\alpha = .92$ para o estilo competitivo), pelo que o processo de adaptação da mesma tem sido alvo de vários estudos nos últimos anos de forma a assegurar qualidades de medida adequadas. A referida escala, tipo Likert, avalia a *Estratégia de Gestão de Conflitos* e é composta por 12 itens, distribuídos por duas dimensões, mormente, (a) *cooperativa* (itens 1 a 7) e (b) *competitiva* (itens 8 a 12). Os itens encontram-se classificados com recurso a uma *rating scale* de cinco pontos, sendo 1- “Discordo Totalmente” e 5- “Concordo Totalmente” (Anexo A).

Tabela 8*Escala de Estratégias de Gestão de Conflitos*

Cooperação ($\alpha = .82$)

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

Cooperação ($\alpha = .92$)

8. Os membros do meu grupo de trabalho usam a sua influência para ver as suas ideias aceites.
9. Os membros do meu grupo de trabalho usam a sua autoridade para tomar decisões a seu favor.
10. Os membros do meu grupo de trabalho usam a sua especialização para tomar decisões a seu favor.
11. Os membros do meu grupo de trabalho são, geralmente, firmes na defesa do seu ponto de vista.
12. Os membros do meu grupo de trabalho, por vezes, usam o seu poder para ganhar numa situação de competição.

2.4. Procedimento

Primeiramente, importa esclarecer que todos os participantes do estudo foram voluntários. A recolha dos dados, ocorrida durante os meses de Março e Abril do presente ano, foi realizada em formato digital, pelo que se disponibilizou *online* o questionário *O Impacto da Cooperação Organizacional no Desempenho Individual: O Efeito de Mediação da Estratégia de Gestão de Conflitos* (Anexo A), com recurso à aplicação *Google Docs* ©.

O referido questionário continha uma breve explicação das variáveis em estudo, a par do objectivo e pertinência da investigação em apreço. Seguidamente, solicitou-se que os participantes respondessem de forma sincera e espontânea, esclarecendo-se que não existiam respostas certas ou erradas, e informaram-se os mesmos do tempo médio de preenchimento dos questionários (cerca de 10 minutos).

Por último, garantiu-se (1) anonimato, na medida em que, em nenhuma secção do questionário foi pedido que o participante se identificasse, e (2) confidencialidade dos dados, pelo que os mesmos foram unicamente analisados pelo investigador. Ainda, os participantes foram informados de que, em qualquer momento, poderiam solicitar esclarecimentos adicionais que considerassem necessários, bem como requerer acesso aos resultados gerais do estudo.

A análise de dados foi realizada com recurso aos *softwares SPSS Statistics 21* e *AMOS*.

IV. RESULTADOS

A análise dos resultados será conduzida a cinco níveis, (1) estudo das qualidades psicométricas dos instrumentos de medida utilizados na presente investigação, (2) efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, (3) análise da estatística descritiva, (4) análise de correlações entre as variáveis em estudo, e (5) teste de hipóteses.

4.1. Estudo das Qualidades Psicométricas

De forma a garantir a qualidade de ajustamento das medidas referidas anteriormente, procedeu-se ao estudo e validação das qualidades psicométricas de cada instrumento.

4.1.1. Escala de *Cooperação Organizacional*

Estudou-se a Sensibilidade dos itens da escala de *Cooperação Organizacional* (Tabela 9, Anexo C) com recurso a dois indicadores, mormente, a (a) Normalidade da distribuição e (b) a variabilidade de respostas. No que concerne a (a), através dos índices de assimetria e achatamento, respectivamente $sk < |3|$ e $ku < |8|$ (Kline, 2005), nenhum item apresenta um desvio grosseiro à distribuição Normal. Acresce considerar que o valor de assimetria é negativo para todos os itens, o que permite concluir de uma tendência para os participantes considerarem verdadeiro o conteúdo dos itens. Genericamente, dada a assimetria negativa de todos os itens, verifica-se uma tendência para *Cooperar*, i. e., uma maior frequência das categorias de resposta 4 (*Bastante*) e 5 (*Muito*) e, conseqüentemente, uma maior periodicidade deste tipo de acontecimentos (*Cooperação*).

Relativamente a (b), verificou-se que a maioria dos itens abrange a totalidade da amplitude das escalas de medida (1- *Nada* a 5- *Muito*). Analisando com maior profundidade, (1) alguns itens não apresentam variabilidade por não se verificarem respostas em todas as categorias, e (2) os itens 2 e 15 apresentam uma mediana localizada no extremo, outro indicador utilizado para aferir a normalidade da distribuição. Todavia, em ambos os casos (i. e., (1) e (2)), os valores de assimetria e achatamento não revelam desvios grosseiros à distribuição normal, não se tendo retirado nenhum item.

Tabela 9*Sensibilidade dos itens da Escala de Cooperação Organizacional*

	Estatísticas				
	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
COOP2	5.00	-.77	.06	2.00	5.00
COOP4	4.00	-1.08	1.38	1.00	5.00
COOP5	4.00	-.41	-.66	3.00	5.00
COOP6	4.00	-.77	.79	1.00	5.00
COOP7	4.00	-.63	.49	2.00	5.00
COOP8	3.00	-.16	-.62	1.00	5.00
COOP11	3.00	-.23	-.60	1.00	5.00
COOP12	3.00	-.04	-.69	1.00	5.00
COOP13	4.00	-.60	-.06	2.00	5.00
COOP14	4.00	-.25	-.42	2.00	5.00
COOP15	5.00	-1.58	1.15	3.00	5.00

Erro padrão de assimetria = 0.14

Erro padrão da curtose = 0.27

No que concerne à Validade, e apesar de existir informação prévia relativamente à estrutura interna do Modelo Teórico da *Cooperação Organizacional* (Oliveira, 2010), optou-se pela realização de uma Análise Factorial Exploratória, em detrimento de uma Análise Factorial Confirmatória, por duas ordens de razão, (1) dadas as fracas qualidades de medidas observadas no referido estudo e (2) pelo Modelo de Cooperação que subjaz à presente investigação (Almeida et al., 2012) constituir uma adaptação ao contexto desportivo e não organizacional. De facto, estudos variados não revelam consenso quanto à estrutura factorial do modelo em apreço (Almeida, et al., 2012; Garcia-Mas et al., 2006; Oliveira, 2010), condições que subjazem à decisão de avançar com a Análise Factorial Exploratória.

Pelo exposto, realizaram-se pré-testes à Análise Factorial Exploratória (Anexo C), com o objectivo de aferir se os itens estavam suficientemente correlacionados entre si, tendo sido realizadas quatro extracções. Pela análise dos valores de KMO e do Teste de Esfericidade, respectivamente $KMO > .77$ e $p < .01$, verificaram-se os pressupostos para realização da Análise Factorial Exploratória. Para tal, foram considerados apenas (a) itens com pesos factoriais significativos ($> .50$) e (b) itens não ambíguos, i. e., que saturavam em apenas uma dimensão. Da quarta extracção resultaram duas componentes que explicam cerca de 50% da variabilidade da Escala de *Cooperação Organizacional*. Finda a análise semântica, confirmou-se que as componentes extraídas correspondiam, respectivamente, à *Cooperação Incondicionada* (itens 2, 5, 6, 7, 13, 14 e 15) e *Cooperação Condicionada* (itens 4, 8 e 12) (Tabela 10).

Tabela 10*Matriz Rodada da Análise Factorial Exploratória da Escala de Cooperação Organizacional*

	Componente	
	1	2
COOP7	.78	
COOP5	.78	
COOP2	.69	
COOP13	.67	
COOP14	.60	
COOP6	.57	
COOP15	.55	
COOP8		,80
COOP4		,71
COOP12		,70
% de Variância Explicada	31.84%	17.31%

Seguidamente, e com o objectivo de validar a estrutura factorial da escala em questão, realizou-se uma Análise Factorial Confirmatória, donde resultou confirmar-se a estrutura acima referida e finda a qual se obteve índices de ajustamento estatisticamente adequados ($\chi^2/gl \leq 5.00$; $GFI > .90$; $CFI > .90$; $RMSEA < .08$), conforme tabela infra (Tabela 11, Anexo C). Os dados sugerem, portanto, que os participantes percebem a Escala de *Cooperação Organizacional* como sendo constituída por dois factores.

Tabela 11*Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Cooperação Organizacional*

χ^2/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.60	.90	.93	.95	.071

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

Relativamente à Fiabilidade da Escala de *Cooperação Organizacional*, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* para avaliar a consistência interna, tendo-se obtido um valor de .68 (Tabela 12, Anexo C). Pela análise da dimensão *Cooperação Condicionada*, obteve-se um valor de $Alpha_C = .63$ que, apesar de ser inferior .70, não apresenta um desvio dito acentuado ao valor de consistência interna utilizado para este tipo de medidas (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Para a dimensão *Cooperação Incondicionada* obteve-se um valor de $Alpha_I = .79$, considerado aceitável de acordo com os critérios de Bryman e Cramer (2003). Numa análise mais detalhada, apurou-se que a eliminação de um determinado item não apresentaria ganhos significativos ao nível da consistência interna.

Tabela 12*Fiabilidade da Escala de Cooperação Organizacional*

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

Por último, apurou-se a Sensibilidade das dimensões, tendo-se verificado que as mesmas não apresentam um desvio grosseiro à distribuição normal ($sk < |3|$ e $ku < |8|$) (Kline, 2005), conforme Tabela 13.

Tabela 13*Sensibilidade da Escala de Cooperação Organizacional e suas dimensões*

Escala e Dimensões	Assimetria	Achatamento
Cooperação	-.36	.19
Condicionada	-.61	.41
Incondicionada	-.47	.12

4.1.2. Escala de *Desempenho Individual*

O estudo da Sensibilidade dos itens da escala revelou que nenhum item apresenta um desvio grosseiro à distribuição Normal ($sk < |3|$ e $ku < |8|$, Kline, 2005). Cumpre referir que (a) a maioria dos itens não apresenta variabilidade de respostas, verificando-se um predomínio de respostas nas categorias 3 (*Por vezes*), 4 (*Habitualmente*) e 5 (*Sempre*), e (b) o item 9 apresenta uma mediana localizada no extremo (Tabela 14).

Tabela 14*Sensibilidade dos Itens da Escala de Desempenho Individual*

	Estatísticas				
	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
DESEMP1	4.00	-.34	-.38	2.00	5.00
DESEMP2	4.00	-1.24	3.93	1.00	5.00
DESEMP3	4.00	.33	-.16	3.00	5.00
DESEMP4	4.00	-.12	-.58	3.00	5.00
DESEMP5	4.00	-.38	-.11	1.00	5.00
DESEMP6	4.00	-.14	-1.21	2.00	5.00
DESEMP7	4.00	.05	-.42	3.00	5.00
DESEMP8	4.00	-.59	3.02	1.00	5.00
DESEMP9	5.00	-.68	-.49	3.00	5.00
DESEMP10	4.00	.31	.48	3.00	5.00
DESEMP11	4.00	-.46	.05	2.00	5.00
DESEMP12	4.00	.11	-.15	3.00	5.00
DESEMP13	4.00	.19	-.33	3.00	5.00

Erro padrão de assimetria = 0,14

Erro padrão da curtose = 0,27

Considerando que a estrutura unifactorial da Escala de *Desempenho Individual* é conhecida, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória para estudar a validade factorial da referida escala (Anexo D), finda a qual se verificou que todos os índices de ajustamento são estatisticamente adequados (Tabela 15).

Tabela 15

Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Desempenho Individual

χ^2/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.65	.90	.92	.93	.07

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

Relativamente à Fiabilidade, recorreu-se novamente ao valor de Alpha de *Cronbach*, tendo-se obtido um valor significativo ($Alpha_D = .85$), o que permite concluir que a escala tem uma boa consistência interna (Marôco & Garcia-Marques, 2006. Nenhum item, quando retirado, apresentaria ganhos significativos ao nível da precisão da medida (Tabela 16, Anexo D).

Tabela 16

Fiabilidade da Escala de Desempenho Individual

Escala	α	Classificação
Desempenho Individual	.85	Boa

No que diz respeito à Sensibilidade da dimensão, concluiu-se que a mesma se encontra dentro dos parâmetros considerados normais ($s\hat{k} < |3|$ e $k\hat{u} < |8|$) (Kline, 2005), conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17

Sensibilidade da Escala de Desempenho Individual

Escala	Assimetria	Achatamento
Desempenho Individual	.16	-.50

4.1.3. Escala de *Estratégia de Gestão de Conflitos*

Pela análise dos coeficientes de assimetria e achatamento, verificou-se que nenhum item viola grosseiramente a distribuição Normal (Anexo X), ($s\hat{k} < |3|$ e $k\hat{u} < |8|$, Kline, 2005). Acresce considerar que todos os itens apresentaram uma boa amplitude de respostas, com respostas em todas as categorias.

Considerando a existência de informação prévia acerca da estrutura bifactorial da Escala de *Estratégia de Gestão de Conflitos*, demonstrada por Somech et al. (2009), considerou-se que proceder a uma Análise Factorial Confirmatória seria o procedimento mais adequado (Anexo E).

Todavia, após análise dos índices de ajustamento, verificou-se que os mesmos não eram adequados, razão pela qual se optou por realizar uma segunda Análise Factorial Confirmatória a um factor. Com efeito, a estrutura unifactorial apresentou índices de ajustamento adequados (Tabela 18), concluindo-se que os participantes do estudo não distinguiram entre *Estratégias de Gestão de Conflitos Cooperativas e Competitivas*.

Tabela 18

Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Estratégia de Gestão de Conflitos

Modelo	X ² /gl	Classificação X ² /gl	RMSEA	Classificação RMSEA
2 Factores	4.45	Sofrível	.10	Inaceitável
1 Factor	2.89	Sofrível ^a	.08	Bom

^a Embora sofrível, um valor mais baixo é indicativo de um melhor índice de ajustamento

χ^2/gl – qui-quadrado/ graus de liberdade; **RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

Acresce considerar que se retiraram os itens com baixos pesos factoriais (i. e., itens 8, 9, 10 e 12), à excepção do item 11 que, apesar de apresentar um baixo peso factorial, se optou por não retirar uma vez que apresentava índices de ajustamento menos adequados.

Para o estudo da Fiabilidade recorreu-se ao indicador Alpha de *Cronbach* ($Alpha_C = .91$), concluindo de uma boa consistência interna da escala em apreço (Tabela 19). Nenhum item, quando retirado, apresentaria ganhos significativos ao nível da precisão da medida.

Tabela 19

Fiabilidade da Escala de Estratégia de Gestão de Conflitos

Escala	α	Classificação
Conflitos	.91	Boa

No que se refere à Sensibilidade da escala, ainda que não apresente uma distribuição Normal, os valores absolutos de Assimetria e Achatamento não revelam desvios grosseiros à distribuição normal ($sk < |3|$ e $ku < |8|$, Kline, 2005) (Tabela 20), podendo ser considerada nas análises seguintes.

Tabela 20*Sensibilidade da Escala de Estratégia de Gestão de Conflitos*

Escala	Assimetria	Achatamento
Conflitos	-1.20	3.47

4.2. Efeito das Variáveis Sociodemográficas

Procedeu-se à análise do comportamento das variáveis em estudo em função das variáveis sociodemográficas (Tabela 21, Anexo F), tendo-se realizado (1) um teste *t* para as variáveis classificadas como nominais constituídas por dois grupos (i. e., *Sexo*, *Sector de Actividade e Vínculo Laboral*), (2) uma Análise de Variância (ANOVA One-Way) para as variáveis classificadas como nominais e ordinais, constituídas por mais de dois grupos (i. e., *Grau de Especialização Académica*), e (3) uma Regressão Linear Simples para as variáveis codificadas como quantitativas (i. e., *Idade*, *Antiguidade na Organização* e *Antiguidade na Função*). Na tabela infra (Tabela 21) sumarizam-se, apenas, os resultados que se revelaram estatisticamente significativos, tendo-se apurado um maior nível de *Cooperação* no *Sexo Masculino* e no *Sector de Actividade Privado*.

Tabela 21*Teste t para a variável Cooperação Condicionada*

Variável Independente	<i>t</i>	<i>p</i>	Diferença da Média
Sexo Masculino	-2.34*	.02	-.22*
Sector de Actividade Privado	-2.23*	.03	-.27*

4.3. Estatística Descritiva

Tendo-se procedido ao estudo da média de respostas dos 320 participantes a cada uma das escalas, verificou-se que, no que concerne à *Cooperação Organizacional*, a média de respostas dadas pelos participantes, tanto na *Cooperação Incondicionada* ($M = 4.41$; $DP = .47$) como na *Cooperação Condicionada* ($M = 3.68$; $DP = .85$), se situa acima do ponto central da escala (i. e., 3 - *algo*), o que permite concluir da boa percepção que os participantes demonstram acerca da *Cooperação Organizacional* (Anexo G).

Relativamente ao *Desempenho Individual* ($M = 4.26$; $DP = .36$) verifica-se, igualmente, uma média de respostas acima do ponto central da escala (i. e., 3). Com efeito, evidencia-se uma maior frequência das categorias de resposta 3 (*por vezes*), 4 (*bastante*) e 5 (*muito*), o que permite concluir de uma boa percepção de *Desempenho Individual* por parte dos participantes (Anexo G).

No que se refere à *Estratégia de Gestão de Conflitos* ($M = 3.90$; $DP = .59$), verifica-se novamente que a média de respostas se encontra acima do ponto central da escala (i. e., 3 – *não concordo nem discordo*) (Anexo G).

4.4. Análise de Correlações

De acordo com o defendido por Bryman e Cramer (2003), pretendeu-se estudar a direcção e intensidade das relações entre as variáveis em estudo, tendo-se recorrido à análise das *correlações de Pearson* (Tabela 22, Anexo H).

Tendo em conta as considerações de Marôco (2014) a este respeito, as correlações são consideradas (a) *fracas*, quando o valor absoluto (indicativo da intensidade da associação) de r ($|r|$) $< .25$, (b) *moderadas*, se $.25 \leq r \leq .50$, (c) *fortes*, se $.50 \geq r \leq .75$ e (d) *muito fortes*, se r ($|r|$) $\geq .75$. No caso de a correlação apresentar um valor superior a zero ($r > 0$), significa que as variáveis em estudo *variam* no mesmo sentido. Contrariamente, se o valor da correlação for inferior a zero ($r < 0$), significa que as variáveis *variam* em sentido oposto.

Pela análise da tabela infra, é possível verificar que a *Cooperação Organizacional Incondicionada* apresenta uma correlação estatisticamente significativa com o *Desempenho Individual* ($r = .27$) e com a *Estratégia de Gestão de Conflitos* ($r = .32$; $p < .01$). Igualmente, é possível verificar que a *Cooperação Organizacional Condicionada* apenas se correlaciona significativamente com o *Desempenho Individual* ($r = .16$; $p < .01$) e que a *Estratégia de Gestão de Conflitos* se correlaciona significativamente com o *Desempenho Individual* ($r = .12$; $p < .05$). Pelo exposto, conclui-se que a associação mais forte se verifica entre *Cooperação Organizacional Incondicionada* e a *Estratégia de Gestão de Conflitos*.

Tabela 22

Correlações entre as variáveis em estudo, médias e desvio padrão

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4
1. Incondicionada	4.41	.47	1			
2. Condicionada	3.68	.85	.12*	1		
3. Desempenho	4.26	.36	.27**	.16**	1	
4. Conflitos	3.90	.59	.32**	.08	.12*	1

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

4.5. Teste de Hipóteses

Por último, e findas as análises anteriores, procedeu-se à análise das hipóteses de investigação em estudo (H_1 e H_2).

H_1 : a percepção de *Cooperação Organizacional* relaciona-se positivamente com a percepção de *Desempenho Individual*.

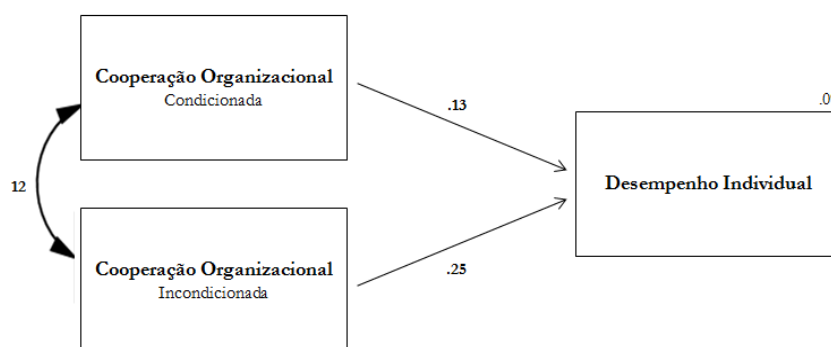


Figura 6. Pathanalysis entre *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*

Na *pathanalysis* supra apresentada (Figura 6), verifica-se que (a) a trajetória *Cooperação Incondicionada* \rightarrow *Desempenho Individual* ($\beta_{CI} = .25$, $z = 4.39$, $p < .01$), é positiva e significativa, e (b) a trajetória *Cooperação Condicionada* \rightarrow *Desempenho Individual* ($\beta_{CC} = .13$, $z = 2.40$, $p = .016$) é positiva e significativa, tendo-se obtido um Coeficiente de Determinação $R^2 = .09$. O referido coeficiente permite concluir que a *Cooperação Incondicionada* e a *Cooperação Condicionada* são responsáveis por cerca de 9% da variabilidade do *Desempenho Individual*. Considerando que os valores de β são positivos e significativos, confirma-se a *Hipótese 1*.

H_2 : a *Estratégia de Gestão de Conflitos* tem um efeito mediador na relação entre a percepção de *Cooperação Organizacional* e a percepção de *Desempenho Individual*.

Procedeu-se ao teste do efeito de mediação da *Estratégia de Gestão de Conflitos*, na relação entre a *Cooperação Organizacional* e o *Desempenho Individual* (H_2), tendo-se recorrido aos procedimentos de Baron e Kenny (1986) que sugerem a validação de três condições prévias à realização do referido teste, conforme informação infra:

- (1) A variável independente (*Cooperação Organizacional*) deve ter um impacto significativo na variável dependente (*Desempenho Individual*);
- (2) A de que a variável independente (*Cooperação Organizacional*) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (*Estratégia de Gestão de Conflitos*);

(3) A de que a variável mediadora (*Estratégia de Gestão de Conflitos*) deve ter um impacto significativo na variável dependente (*Desempenho Individual*);

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

Na presente investigação, a primeira condição verifica-se na Hipótese 1 (H_2). Todavia, analisando a tabela de correlações (Anexo I), verifica-se que a *Cooperação Organizacional Incondicionada* associa-se significativamente com a *Estratégia de Gestão de Conflitos*, mas o mesmo não se verifica com a *Cooperação Organizacional Condicionada*, razão pela qual a segunda condição se afere para a *Cooperação Organizacional Incondicionada*. A terceira condição está assegurada na medida em que se verifica uma associação estatisticamente significativa entre a *Estratégia de Gestão de Conflitos* e o *Desempenho Individual*. Estão, portanto, asseguradas as três condições prévias ao teste do efeito mediador da *Estratégia de Gestão de Conflitos* na relação entre *Cooperação Organizacional Incondicionada* e *Desempenho Individual*.

Analisando, é possível verificar que (a) a trajetória *Cooperação Incondicionada* → *Desempenho Individual* ($\beta_{CI} = .26$, $z = 4.51$, $p < .01$) é positiva e significativa, (b) a trajetória *Cooperação Incondicionada* → *Conflitos* ($\beta_{CI} = .32$, $z = 5.96$, $p < .01$) é positiva e significativa, e (c) a trajetória *Conflitos* → *Desempenho Individual* ($\beta_C = .04$, $z = .73$, $p = .463$) é positiva mas não é significativa (Figura 7, Anexo I).

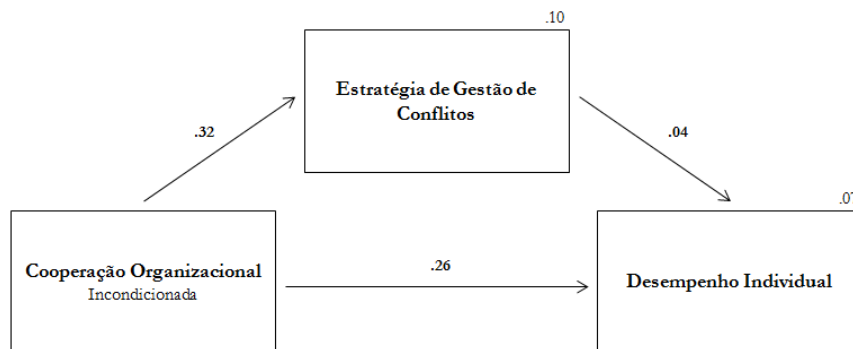


Figura 7. Efeito de Mediação da *Estratégia de Gestão de Conflitos* na relação entre *Cooperação Organizacional Incondicionada* e *Desempenho Individual*

Tendo-se obtido um Coeficiente de Determinação $R^2 = .07$, significa que o modelo em estudo explica cerca de 7% da variância do *Desempenho Individual*. Concluiu-se, ainda, que não

existe um efeito de mediação da *Estratégia de Gestão de Conflitos* na relação entre *Cooperação Incondicionada* e *Desempenho Individual*.

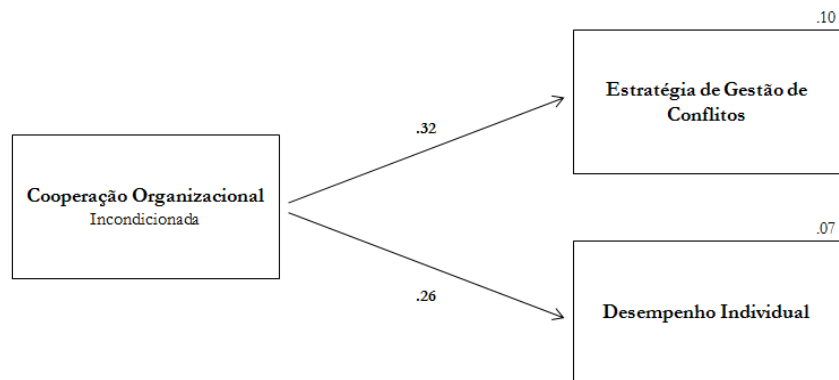


Figura 8. Modelo final considerando apenas as trajetórias significativas

A figura acima apresentada (Figura 8) representa o modelo final, considerando apenas as trajetórias estatisticamente significativas, concluindo-se que a *Cooperação Organizacional Incondicionada* incrementa as *Estratégias de Gestão de Conflitos* e o *Desempenho Individual*.

V. DISCUSSÃO

A análise dos dados incidiu, primeiramente, no estudo das qualidades psicométricas dos instrumentos de medida, conforme descrito no capítulo *Resultados* (vide ponto 4.1.) e na tabela anexa (Anexo J).

Cumprir referir que, apesar da estrutura factorial obtida para a Escala de Cooperação Organizacional apresentar dois factores, as dimensões correspondentes são distintas da estrutura factorial encontrada quer para o modelo original (Garcia-Más et al., 2006), quer para estudos de adaptação ao contexto português (Oliveira, 2010; Almeida et al., 2012). Especificamente, a solução factorial encontrada corresponde às subdimensões do modelo original de Garcia-Más et al. (2006).

Seguidamente, analisou-se o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, tendo-se considerado apenas os resultados que se revelaram estatisticamente significativos. Assim, a análise dos dados revelou existir um maior nível de *Cooperação* no *Sexo Masculino* e no *Sector de Actividade Privado*. No que se refere à associação entre *Cooperação* e *Sexo Masculino*, os resultados são consistentes com as conclusões obtidas no estudo de Van Vugt, Cremer e Janssen (2007), no qual se concluiu que os homens cooperam mais quando comparados com as mulheres e, sobretudo, em situações de *Conflito*. Todavia, o mesmo não se verifica no estudo realizado por Brewer, Mitchell e Weber (2002), tendo os autores concluído que o género masculino estava mais orientado para estilos dominantes de *Gestão de Conflitos*, e portanto mais direccionados para a *Competição*, enquanto as mulheres evitam o *Conflito* e tendem a mobilizar menos estratégias para a gestão dos mesmos. Estas considerações, ainda que contrárias, justificam a importância do estudo da *Cooperação* no seio dos grupos e, conseqüentemente, das diferenças ao nível do género, dado o seu contributo para o conhecimento das equipas e desenvolvimento de linhas de intervenção ajustadas às mesmas.

Relativamente ao *Sector de Actividade*, os resultados obtidos são contrários aos obtidos por Brewer e Lam (2009). De facto, as organizações, em geral, exigem determinados conhecimentos, competências e atitudes para se alcançarem os objectivos, mas o sector público tende usufruir mais desses recursos que a maioria das empresas do sector privado (Brewer & Lam, 2009). No sector público, as organizações tendem a adoptar abordagens integrativas para a resolução de *Conflitos*, examinando diferenças, promovendo o debate aberto de diferentes perspectivas e procurando alternativas para os problemas, o que leva a considerar que a percepção do ambiente de trabalho influencia as relações nele estabelecidas.

Concretamente, crê-se que as principais diferenças ao nível dos comportamentos organizacionais entre *Sector Público* e *Privado* sejam devidas, em grande parte, às diferenças nas práticas de gestão de pessoas. Com efeito, dada a dimensão da amostra e de uma maior prevalência do *Sector Privado* (81%), considera-se natural que os resultados obtidos possam, eventualmente, estar enviesados, pelo que uma clara análise dos mesmos deverá garantir, em investigações futuras, igual prevalência de ambos os sectores.

Seguidamente, procedeu-se à análise das correlações obtidas, verificando-se que a associação mais forte se estabelece entre *Cooperação Organizacional Incondicionada* e a *Estratégia de Gestão de Conflitos*. Reportando-nos à considerações de Meglino & Korsgaard (2004) e de García-Mas et al. (2006) no que respeita à existência de uma tendência disposicional relativamente estável a par dos factores situacionais, os resultados indicam que, na amostra em apreço, a tendência para *Cooperar* é claramente disposicional e, mais concretamente, *Incondicionada*. Ainda, verificaram-se correlações estatisticamente significativas entre (a) a *Cooperação Organizacional Incondicionada* e o *Desempenho Individual*, (b) a *Cooperação Organizacional Incondicionada* e a *Estratégia de Gestão de Conflitos*, (c) a *Cooperação Organizacional Condicionada* e o *Desempenho Individual* e (d) a *Estratégia de Gestão de Conflitos* e o *Desempenho Individual* (Anexo K).

À semelhança do defendido anteriormente, e considerando que a *Cooperação Organizacional* impacta positivamente ao nível da *Gestão de Conflitos* e do *Desempenho Individual*, as correlações obtidas são consistentes com a investigação recente (e. g., Tjosvold, 2014) e com a noção de que (a) um clima de *Cooperação* conduz ao desenvolvimento de atitudes de respeito e confiança no seio da equipa, repercutindo-se positivamente na gestão do *Desempenho* (Yuan & Jing, 2014), (b) os *Conflitos* se assumem como indicadores de valor para as organizações (Tjosvold, 2014) e (c) o *Desempenho* é favorecido quando, no seio da equipa, se privilegia a discussão aberta de ideias e se promove a comunicação (Yuan & Jing, 2014).

No que concerne ao teste das hipóteses em estudo, confirma-se a H_1 (*a percepção de Cooperação Organizacional relaciona-se positivamente com a percepção de Desempenho Individual*), pelo que os resultados corroboram as conclusões de vários estudos onde se associa a *Cooperação* a maiores níveis de *Desempenho* (e. g., Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon & Ilgen, 2003; De Dreu, 2007; Sonnentag & Lange, 2002). De facto, em circunstâncias de interdependência (i. e., um dos pressupostos do Modelo de García-Mas et al., 2006), os membros de uma equipa (i) assumem que o *Desempenho Individual* beneficia o *Desempenho Grupal*, (ii) são conscientes dos resultados da *Cooperação* e (iii) são capazes de lidar com a divergência de opiniões e situações conflituosas (Dre Dreu, 2007). Da mesma forma, o *know-how* necessário à mobilização de

processos de *Cooperação* encontra-se positivamente relacionado com elevados níveis de *Desempenho*, o que significa que, nestas circunstâncias, os membros das equipas detêm mais informação sobre o que devem fazer em situações de *Cooperação* (Sonntag & Lange, 2002).

Relativamente a **H₂** (*a Estratégia de Gestão de Conflitos tem um efeito mediador na relação entre a percepção de Cooperação Organizacional e a percepção de Desempenho Individual*), a análise dos resultados permite concluir que a mesma não se confirma, dado que a *Gestão de Conflitos* não apresenta, na amostra em apreço, um efeito mediador na relação entre *Cooperação Organizacional* e *Desempenho Individual*. Especificamente, documenta-se, apenas, a correlação entre a *Estratégia de Gestão de Conflitos* e o *Desempenho individual*. Deste ponto de vista, importa considerar a particularidade dos sectores de actividades incluídos na amostra, a par da dimensão da mesma.

Na senda do exposto, crê-se que, ainda que não se tenha corroborado o efeito de mediação da *Estratégia de Gestão de Conflitos* conforme hipotetizado no modelo de investigação, a análise dos resultados permite indagar de uma alteração ao referido modelo. Com efeito, considerando que (a) a *Estratégia de Gestão de Conflitos* apenas se correlaciona positivamente com o *Desempenho Individual* e que (b) a *Cooperação Incondicionada* se correlaciona tanto com a *Estratégia de Gestão de Conflitos* como com o *Desempenho Individual*, sugere-se um novo modelo de investigação no qual se apure o efeito de mediação da *Cooperação Incondicionada* na relação entre a *Estratégia de Gestão de Conflitos* e o *Desempenho Individual* (Anexo L).

Apesar do modelo de mediação hipotetizado não ser suportado, as conclusões da investigação são importantes para o contexto organizacional português, constituindo um ponto de partida para a estrutura de uma linha investigação nesta área. Destacam-se, particularmente, os resultados ao nível do efeito das variáveis sociodemográficas (i. e., *sexo* e *sector de actividade*) e das reflexões apresentadas sobre estudos a este respeito, assim como as conclusões relativas às variáveis correlacionadas (i. e., *Cooperação/ Gestão de Conflitos* e *Cooperação/ Desempenho Individual*).

5.1. Limitações e Sugestões

O presente estudo apresenta, evidentemente, limitações cuja apresentação se considera de particular importância no desenvolvimento de investigações futuras. Em primeiro lugar, cumpre referir que o constructo *Desempenho* constitui uma medida subjectiva, que pode ser mensurada de várias formas e cuja *percepção* é distinta da sua *heteroavaliação* (i. e., *Desempenho* avaliado por outro que não o próprio) (Correia, Campos e Cunha & Scholten, 2013). Deste ponto de vista, e com o objectivo de diminuir enviesamentos por deseabilidade social, considera-se pertinente que estudos futuros incluam, para além da percepção do próprio (i. e., escala de autoavaliação), uma

escala de heteroavaliação do *Desempenho*. No entendimento de Demerouti et al. (2014), a combinação de auto e heteroavaliações (e. g., chefes, pares, subordinados e clientes) do constructo em apreço constituiria uma mais valia na medida em que garante acesso a informação que, normalmente, não é acessível pelo próprio. Em alternativa, poder-se-ia equacionar a inclusão de uma escala de resposta contígua à escala de autoavaliação, na qual fosse solicitado que o próprio assinalasse *o que considera que o chefe pensa de si*, i. e., a percepção que o próprio detém sobre avaliação que outro faz sobre o seu *Desempenho*.

Segundo, procedeu-se ao estudo das *Estratégias de Gestão de Conflitos* mas existem outras dimensões do *Conflito* com particular importância na temática problematizada, especificamente, (a) se o *Conflito* é com um par ou com uma chefia e (b) qual o *tipo de Conflito*. No que respeita a (a), estudos permitem concluir que os conflitos estabelecidos entre supervisores e pares têm resultados distintos, na medida em que o *Conflito* com os supervisores tende a traduzir-se em consequências organizacionais, enquanto o *Conflito* entre pares se repercute a nível pessoal (Frone, 2000).

No que se refere ao *Conflito Intragrupal*, e considerando os dois tipos principais de *Conflito* (de *tarefa* e de *relação*), Dimas e Lourenço (2011) esclarecem que o *Conflito de tarefa* se assume como funcional para o grupo, melhorando a qualidade das decisões e a identificação. Por oposição, o *Conflito de relação* assume-se com disfuncional, fundamentalmente porque remete para uma redução do desempenho e satisfação grupal. A este respeito, Ayoko et al. (2003) referem que o *Conflito de relação* está associado ao desacordo em consequência de elevados níveis de frustração, o que, por sua vez, limita a coesão e eficácia grupal, diminuindo o nível de entendimento. Quanto ao *Conflito de tarefa*, ainda que este permita inferir a existência de um desacordo grupal sobre a tarefa que está a ser executada, este aspecto pode constituir-se como positivo. Concretamente, o *Conflito de tarefa* proporciona o debate de ideias entre membros do grupo, a par do sentimento de desafio, o que concorre para o desenvolvimento de um pensamento inovador e criativo.

A este nível, o aspecto positivo do *Conflito de tarefa* consiste na possibilidade de identificação e discussão de diferentes perspectivas entre os membros de um grupo e constitui, por isso, um preditor positivo do *Desempenho* do grupo (Chun & Choi, 2014).

Terceiro, ainda que a interdependência de tarefas tenha constituído uma condição prévia ao preenchimento do questionário, não pode garantir-se a 100% o cumprimento desta condição, pelo que estudos futuros deverão continuar a acautelar, com a devida prioridade, o cumprimento

da mesma, essencialmente por constituir um dos pressupostos base de aplicação do modelo conceptual em apreço.

Quarto, e por último, estudos futuros deverão continuar a validar a estrutura teórica do modelo, preferencialmente em amostras mais vastas e, igualmente, aplicar o modelo separadamente nos diferentes contextos e sectores de actividade.

5.2. Considerações Finais

Compreender a origem dos *Conflitos* no seio das organizações é fundamental, não só para compreender as potenciais consequências da sua ocorrência, mas igualmente para a estruturação de sistemas de *Gestão de Conflitos* no seio das organizações e das equipas. Concretamente, organizações que privilegiam a abordagem dos *Conflitos Intra* e *Intergrupais*, apresentam uma vantagem competitiva em relação a outras organizações, na medida em que dispõem de informações válidas e pertinentes no que se refere a indicadores como a frequência dos *Conflitos* e a sua origem, o que as beneficia na consecução e desenvolvimento de comportamentos de *Gestão de Conflitos* adequados à sua realidade (Bruk-Lee & Spector, 2006).

Respondendo à pergunta inicial *No Mercado Organizacional... Cooperar ou Competir?*, parece-nos evidente considerar que dada a actual competitividade do mundo laboral as organizações procuram, essencialmente, colaboradores dotados de competências e capacidade para gerir as exigências do mercado, os avanços das tecnologias e a crescente necessidade de cumprimento de objectivos (Yuan & Jing, 2014; Ayoko et al., 2003). Ainda que os resultados não tenham sido consistentes para corroborar o modelo hipotetizado, comprovou-se que, de facto, quando existe *Cooperação* o *Desempenho* aumenta, e que, portanto, deve continuar-se a privilegiar o desenvolvimento de equipas fundadas na *Cooperação*, dado que esses processos se traduzem em maiores níveis de *Desempenho*.

Ainda, Buddhodev (2011) esclarece que a maioria das organizações se esforça consistentemente para alcançar maiores vendas, maiores margens de lucro e maiores níveis de crescimento. Todavia, com frequência tendem a não atribuir a devida importância aos *Conflitos* que possam surgir no seio das equipas e que, quando não geridos eficazmente, podem representar sérios riscos para a organização. Assim, uma gestão eficaz dos processos de *Conflito* pode traduzir-se numa diminuição muito significativa de tempo e dinheiro, com conseqüente redução de danos e aumento da capacidade de antecipação destas situações.

Não obstante, o papel da liderança é significativo a este nível (Yuan & Jing, 2014), na medida em que os líderes desempenham papéis importantes na coordenação de esforços das equipas, na criação de um clima de confiança e apoio, que fomente a comunicação e reforce a compreensão mútua, e, portanto, na diminuição de *Conflitos* e na melhoria do *Desempenho*.

IV. REFERÊNCIAS

- Almeida, P., & Lameiras, J. (2013). You'll never walk alone: A cooperação como paradigma explicativo das dinâmicas das equipas desportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 22 (2), 517-523.
- Almeida, P., García-Mas, A., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E., & Martins, S. (2012). Avaliação da percepção de cooperação desportiva: propriedades psicométricas da adaptação portuguesa do CCD. *Laboratório de Psicologia*, 10 (1), 35-46.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625–642.
- Aritzeta, A., Ayestaran, S., & Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (2), 157-182.
- Ayoko, O., Callan, V., & Hartel, C. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11 (4), 283-301.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Beal, D., Weiss, H., Barros, E., & MacDermid, S. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1054-1068.
- Bendassolli, P. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30 (68), 171-186.
- Beersma, B., Hollenbeck, J., Humphrey, S., Moon, H., Conlon, D., & Ilgen, D. (2003). Cooperation, competition and team performance toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 572-590.
- Bott, J., Svyantek, D., Goodman, S., & Bernal, D. (2003). Expanding the performance domain: Who says nice guys finish last? *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (2), 137-152.

- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors—counterproductive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology, 11* (2), 145-156.
- Brewer, B., & Lam, G. (2009). Conflict handling preferences: a public-private comparison. *Public Personnel Management, 38* (3), 1-14.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management, 13* (1), 78-94.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS para Windows (3ª edição). Oeiras: Celta.
- Buddhodev, A. (2011). Conflict management: making life easier. *The IUP Journal of Soft Skills, 5* (4), 31-43.
- Carron, A., Colman, M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 24*, 168-187.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies, 42* (2), 277-299.
- Chen, Y., Tjosvold, D., & Su, F. (2005). Working with foreign managers: Conflict management for effective leader relationships in China. *International Journal of Conflict Management, 16* (3), 265–286.
- Choi, Y. (2013). The influence of conflict management culture on job satisfaction. *Social Behavior and Personality, 41* (4), 687-692.
- Correia, M., Campos e Cunha, R., & Scholten, M. (2013). Impact of M&As on organizational performance: the moderating role of HRM centrality. *European Management Journal, 31*, 323– 332.
- Chun, J., & Choi, Y. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied Psychology, 99* (3), 437-450.
- 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.

- De Dreu, C., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Psychology*, 22, 645-668.
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I., & Bakker, A. (2014). Disentangling task and contextual performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13 (2), 59–69.
- Deutsch, M. (1949a). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152.
- Deutsch, M. (1949b). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group processes. *Human Relations*, 2, 199-231.
- Deutsch, M. (1973). *Conflicts: Productive and destructive*. New York, NY: Harper & Row.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. West, D. Tjosvold, & K. Smith, *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Dimas, I., & Lourenço, P. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In D. Gomes, *psicologia das organizações e dos recursos humanos* (pp. 201-240). Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2007). (Re)pensar os conflitos intragrupais: Desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 21, 183-205.
- Eisenbeiss, S., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1438-1446.
- Fernandes, M. (2011). *O arco-íris do trabalho: a influência das características do trabalho no desempenho individual e o papel moderador do calling* (Tese de Mestrado, não publicada, ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa).
- Fernandez-Rios, M., Rico, R., & San Martin, J. (2004). Organizations as meaning systems: Time for clarity. *Psicothema*, 16, 2, 222-228.
- Frone, M. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 246-255.

- Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. Hove, UK: Psychology Press.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quintero, G., & Toro, O. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicoberma*, 18 (3), 425-432.
- García-Mas, A., Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Sousa, C., & Cruz, J. (2009). Cooperation and cohesion in competitive soccer teams. *International Journal of Hispanic Psychology*, 2, (1), 689-696.
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 517-533.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327-347.
- Guzzo, R., & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 269-313). California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofmann, D., Jacobs, R., & Gerras, S. (1992). Mapping individual performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 77 (2), 185-195.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Kuhn, T., & Poole, M. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26, 558-590.

- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics (6ª edição)*. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J., & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa, Portugal: Climepsi Editores.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- McCloy, R., Campbell, J., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 493-505.
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 946-959.
- Michailisin, M., Karau, S., & Tangpong, C. (2007). Leadership's activation of team cohesion as a strategic asset: An empirical simulation. *Journal of Business Strategies*, 23 (1), 987-1012.
- Monteiro, A., Palma, P., & Lopes, M. (2012). Como os gigantes aprendem a dançar: O papel mediador do capital empreendedor na relação entre cultura de inovação e desempenho. *Revista de Administração e Inovação*, 9 (4), 44-67.
- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10 (2), 71-83.
- Motowidlo, S., & Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- Oliveira, M. (2010). *Questionário de cooperação desportiva: Estudo de validação para contexto organizacional* (Tese de Mestrado, não publicada, ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa).
- Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Villalonga, T., Sousa, C., Torregosa, M., Cruz, J., & García-Mas, A. (2011). Cohesión y cooperación en equipos deportivos. *Anales de Psicología*, 27 (1), 232-238.

- Organ, D., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 74* (1), 157-164.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85* (4), 612-624.
- Putnam, L., & Poole, M. (1987). *Conflict and negotiation*. Handbook of organizational communication: Newbury Park, C.A: Sage.
- Rabbie, J. M. (1995). Determinantes de la cooperación instrumental intragrupo. In R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperación y conducta prosocial* (pp.97-131). Madrid, Espanha: Visor Aprendizaje.
- Rahim, M. (1983a). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26* (2), 368-376.
- Rahim, M. (1983b). Measurement of organizational conflict. *The Journal of General Psychology, 109*, 189-199.
- Rahim, M. (2000). Empirical studies on managing conflicts. *The International Journal of Conflict Management, 11* (1), 5–8.
- Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management, 13* (3), 206-235.
- Rahim, M., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, conflict, and effectiveness: A cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist, 5* (1), 28-33.
- Rahim, M., Magner, N., & Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *The International Journal of Conflict Management, 11* (1), 9–31.
- Smith, K., Carroll, S., & Ashford, S. (1995). Intra and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal, 38*, 7-23.
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizen behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68* (4), 653-663.

- Somech, A., Desivilya, H., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behaviour, 30*, 359-378.
- Sonnentag, S., & Lange, I. (2002). The relationship between high performance and knowledge about how to master cooperation situations. *Applied Cognitive Psychology, 16*, 491-508.
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management, 18* (1), 103-118.
- Staw, B. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology, 35*, 627-666.
- Tjosvold, D., & Deemer, D. (1980). Effects of controversy within a cooperative or competitive context on organizational decision making. *Journal of Applied Psychology, 65*, 590-595.
- Tjosvold, D. (1982). Effects of cooperative and competitive interdependence and task complexity on subordinates' productivity, perception of leader, and group development. *Canadian Journal Behaviour Science, 14* (1), 24-34.
- Tjosvold, D. (1989). Power in Cooperative and Competitive Organizational Contexts. *The Journal of Social Psychology, 130* (2), 249-258.
- Tjosvold, D. (2014). Reflecting on reviewing: Applying conflict management research. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 1079–1092.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2005). Conflict management and task reflexivity for team in-role performance and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management, 14* (2), 141–163.
- Tjosvold, D., Morishima, M., & Belsheim, J. A. (1999). Complaint handling on the shop floor: Cooperative relationships and open-minded strategies. *International Journal of Conflict Management, 10* (1), 45–68.
- Van de Vliert, E. (1999). Cooperation and competition as a partners. *European Review of Social Psychology, 10*, 231-257.

- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and identification. *The Academy of Management*, 46 (6), 715–728.
- Van Vugt, M., Cremer, D., & Janssen, D. (2007). Gender differences in cooperation and competition the male-warrior hypothesis. *Psychological Science*, 18 (1), 19-23.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 217-226.
- Weinberg, R., & Gould, R. (2003). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Wit, F., Greer, L., & Jehn, A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 360-390.
- Yuan, J., & Jing, R. (2014). Good to great: Build strong and vital teams. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, 7 (1), 37-50.

VII. ANEXOS

Anexo A – Questionário: *O Impacto da Cooperação Organizacional no Desempenho Individual: O Efeito de Mediação da Estratégia de Gestão de Conflitos*



Caro(a) Colaborador(a),

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

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

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

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

Gratos pela sua colaboração.

Pedro Almeida
Joana Valente Brito
Inês Melo Nunes

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

Sim Não

Cooperação

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

Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nunca
5	4	3	2	1

1. Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objectivos.	5	4	3	2	1
2. Eu colaboro com os meus colegas e com a minha Chefia, sejam quais forem as circunstâncias do trabalho a desempenhar.	5	4	3	2	1
3. É tão importante cooperar fora do contexto laboral como dentro, embora eu me considere um profissional.	5	4	3	2	1
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	4	3	2	1
5. Coopero com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho que temos em mãos.	5	4	3	2	1
6. Colaboro com todos os elementos da minha equipa, ainda que existam alguns que não ajudem os outros.	5	4	3	2	1
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.	5	4	3	2	1
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	4	3	2	1
9. Sigo sempre as instruções da minha Chefia e acato as suas decisões, chegando a sacrificar as minhas próprias ideias.	5	4	3	2	1
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.	5	4	3	2	1
11. Esforço-me muito no desempenho do meu trabalho, mesmo que isso signifique competir com algum colega.	5	4	3	2	1
12. A minha cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim.	5	4	3	2	1
13. Eu colaboro com os meus colegas, mesmo que estes tenham competências mais desenvolvidas do que eu.	5	4	3	2	1
14. Eu coopero no meu trabalho, mesmo que não se note, por exemplo, fazendo tarefas que são úteis para outros.	5	4	3	2	1
15. Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.	5	4	3	2	1

Desempenho

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

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

Conflitos

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

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
1. <i>Os membros do meu grupo de trabalho tentam investigar um tema até se chegar a uma solução aceitável para todos.</i>	1	2	3	4	5
2. <i>Os membros do meu grupo de trabalho tentam investigar ideias para chegar a uma decisão em conjunto.</i>	1	2	3	4	5
3. <i>Os membros do meu grupo de trabalho esforçam-se para encontrar soluções para um problema que satisfaça as nossas expectativas.</i>	1	2	3	4	5
4. <i>Os membros do meu grupo de trabalho trocam informação precisa para resolver problemas em conjunto.</i>	1	2	3	4	5
5. <i>Os membros do meu grupo de trabalho tentam expor preocupações abertamente para que os problemas possam ser resolvidos da melhor maneira.</i>	1	2	3	4	5
6. <i>Os membros do meu grupo de trabalho colaboram para se chegar a uma decisão aceitável para nós.</i>	1	2	3	4	5
7. <i>Os membros do meu grupo trabalham para uma compreensão adequada dos problemas.</i>	1	2	3	4	5
8. <i>Os membros do meu grupo de trabalho usam a sua influência para ver as suas ideias aceites.</i>	1	2	3	4	5
9. <i>Os membros do meu grupo de trabalho usam a sua autoridade para tomar decisões a seu favor.</i>	1	2	3	4	5
10. <i>Os membros do meu grupo de trabalho usam a sua especialização para tomar decisões a seu favor.</i>	1	2	3	4	5

11. Os membros do meu grupo de trabalho são, geralmente, firmes na defesa do seu ponto de vista.	1	2	3	4	5
12. Os membros do meu grupo de trabalho, por vezes, usam o seu poder para ganhar numa situação de competição.	1	2	3	4	5

Engagement

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

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

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

Dados sócio-demográficos

1. Sexo:

- Feminino
 Masculino

2. Idade (em anos) _____

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

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

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

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

5. *Sector de Actividade:*

- Público
 Privado

6. Qual é o seu vínculo laboral?

- Contrato a Termo Certo
 Contrato Sem Termo (efectivo)

7. Indique o seu grau de Especialização Académica:

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

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

Sim

Não

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

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo B – Tabelas de Frequência das variáveis sociodemográficas

SEXO

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Feminino	176	55,0	55,0	55,0
Masculino	144	45,0	45,0	100,0
Total	320	100,0	100,0	

IDADE

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
IDADE	320	21	64	35,00	10,218
N Válido	320				

ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ANTIG_ORG	320	,10	39,00	8,2051	8,28883
N Válido	320				

ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ANTIG_FUN	320	,10	34,00	5,6217	6,51466
N Válido	320				

SECTOR DE ACTIVIDADE

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Público	61	19,1	19,1	19,1
Privado	259	80,9	80,9	100,0
Total	320	100,0	100,0	

VÍNCULO LABORAL

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Contrato a Termo Certo	99	30,9	30,9	30,9
Contrato Sem Termo (Efectivo)	221	69,1	69,1	100,0
Total	320	100,0	100,0	

HABILITAÇÕES

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

Anexo C – Qualidades Métricas da Escala de Cooperação Organizacional

Sensibilidade (Itens)

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

Descriptives

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

Validade (Análise Factorial Exploratória): *primeira Análise Factorial Exploratória*

KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,781
	Qui-Quadrado Aproximado	1052,295
Teste de Esfericidade de Bartlett	gl	105
	P value	,000

Variância Total Explicada

Factor	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Factoriais			Soma de Rotação de Pesos Factoriais ao Quadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	% Cumulativa
		Variância	Cumulativa		Variância	Cumulativa		Variância	
1	3,752	25,015	25,015	3,752	25,015	25,015	3,247	21,647	21,647
2	1,900	12,668	37,683	1,900	12,668	37,683	1,971	13,140	34,787
3	1,303	8,684	46,367	1,303	8,684	46,367	1,441	9,604	44,392
4	1,134	7,559	53,926	1,134	7,559	53,926	1,430	9,534	53,926
5	,970	6,465	60,391						
15	,290	1,932	100,000						

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Matriz com Rotação de Factores

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

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser..

a. Rotation converged in 14 iterations.

Validade (Análise Factorial Exploratória): *segunda Análise Factorial Exploratória*

KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,781
Qui-Quadrado Aproximado	1052,295	
Teste de Esfericidade de Bartlett	gl	105
	P value	,000

Variância Total Explicada

Factor	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Factoriais			Soma de Rotação de Pesos Factoriais ao Quadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	% Cumulativa
		Variância	Cumulativa		Variância	Cumulativa		Variância	
1	3,752	25,015	25,015	3,752	25,015	25,015	3,100	20,666	20,666
2	1,900	12,668	37,683	1,900	12,668	37,683	2,069	13,791	34,456
3	1,303	8,684	46,367	1,303	8,684	46,367	1,787	11,911	46,367
4	1,134	7,559	53,926						
15	,290	1,932	100,000						

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Matriz com Rotação de Factores

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

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Validade (Análise Factorial Exploratória): *terceira Análise Factorial Exploratória*

KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin			,781
Qui-Quadrado Aproximado			1052,295
Teste de Esfericidade de Bartlett	gl		105
	P value		,000

Variância Total Explicada

Factor	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Factoriais			Soma de Rotação de Pesos Factoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	3,752	25,015	25,015	3,752	25,015	25,015	3,511	23,406	23,406
2	1,900	12,668	37,683	1,900	12,668	37,683	2,142	14,277	37,683
3	1,303	8,684	46,367						
15	,290	1,932	100,000						

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Matriz com Rotação de Factores

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

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Validade (Análise Factorial Exploratória): quarta Análise Factorial Exploratória

KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	,774
Teste de Esfericidade de Bartlett Qui-Quadrado Aproximado	759,885
gl	45
P value	,000

Variância Total Explicada

Factor	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Factoriais			Soma de Rotação de Pesos Factoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	3,231	32,314	32,314	3,231	32,314	32,314	3,184	31,841	31,841
2	1,683	16,834	49,148	1,683	16,834	49,148	1,731	17,307	49,148
10	,295	2,954	100,000						

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

Matriz com Rotação de Factores

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

Método de Extração: Análise da Componente Principal.

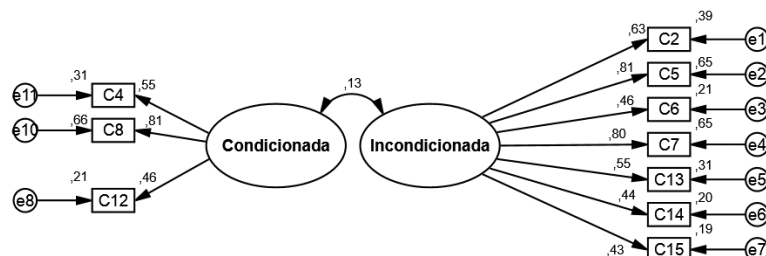
a. 2 componentes extraídos.

Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória (Valores de Referência)

Valor de KMO	Recomendação relativamente à AFE
]0.9; 1.0]	Excelente
]0.8; 0.9]	Bom
]0.7; 0.8]	Médio
]0.6; 0.7]	Medíocre
]0.5; 0.6[Mau mas ainda aceitável
≤ 0.5	Inaceitável

Validade (Análise Factorial Confirmatória)

X²(34)=88,508; p=.000; X²df=2,603
 ;CFI=.925; GFI=.946; TLI=.900
 ;PCFI=.699; PGFI=.585
 ;RMSEA=.071; p(rmse<=0,05)=.029
 ;AIC=130,508; BCC=132,008; MECVI=.414



Índices de Ajustamento para Modelos Factoriais (Valores de Referência)

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

Fiabilidade (Escala)

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
,683	10

Item-Total Statistics

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

Fiabilidade (Dimensão *Cooperação Condicionada*)

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
,625	3

Item-Total Statistics

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

Fiabilidade (Dimensão *Cooperação Incondicionada*)

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
,791	7

Item-Total Statistics

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

Sensibilidade (Escala)

Tests of Normality

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

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo D – Qualidades Métricas da Escala de Desempenho Individual

Sensibilidade (Itens)

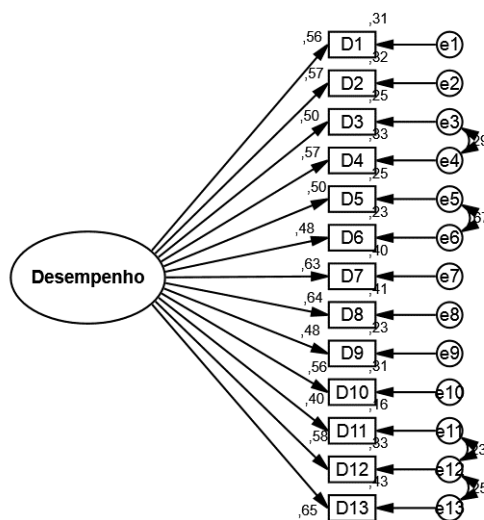
	Statistics									
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
DESEMP1	320	0	4,00	-,342	,136	-,375	,272	2	5	
DESEMP2	320	0	4,00	-1,239	,136	3,925	,272	1	5	
DESEMP3	320	0	4,00	,333	,136	-,164	,272	3	5	
DESEMP4	320	0	4,00	-,122	,136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

Descriptives

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

Validade (Análise Fatorial Confirmatória)

$\chi^2(61)=161,347$; $p=.000$; $\chi^2_{df}=2,645$
 $CFI=.923$; $GFI=.927$; $TLI=.901$
 $PCFI=.722$; $PGFI=.621$
 $RMSEA=.072$; $p(rmsea \leq 0,05)=.004$
 $AIC=221,347$; $BCC=224,101$; $MECVI=.703$



Índices de Ajustamento para Modelos Factoriais (Valores de Referência)

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

Fiabilidade (Escala)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	13

Item-Total Statistics

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

Sensibilidade (Escala)

Tests of Normality

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

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo E - Qualidades Métricas da Escala de Estratégia de Gestão de Conflitos

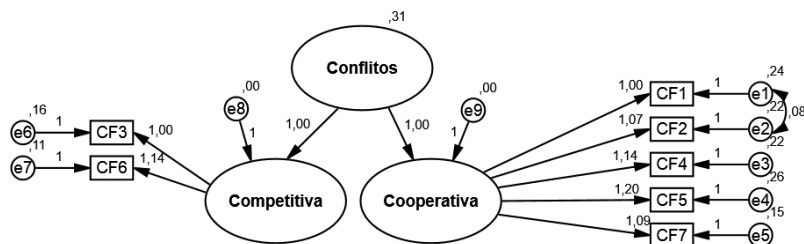
Sensibilidade (Itens)

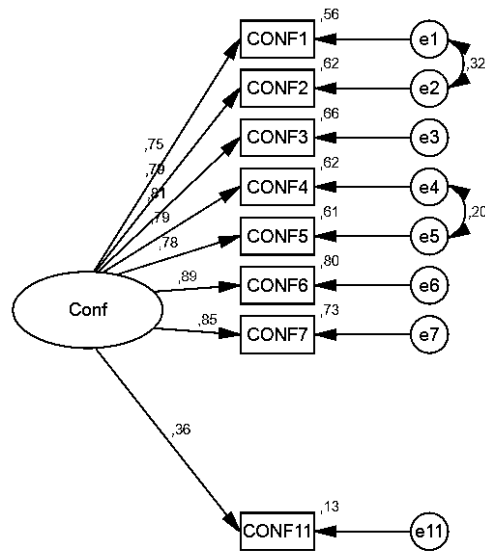
	Statistics									
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
CONF1	320	0	4,00	-1,057	,136	1,868	,272	1	5	
CONF2	320	0	4,00	-1,037	,136	1,720	,272	1	5	
CONF3	320	0	4,00	-1,123	,136	3,019	,272	1	5	
CONF4	320	0	4,00	-,950	,136	1,414	,272	1	5	
CONF5	320	0	4,00	-,965	,136	1,302	,272	1	5	
CONF6	320	0	4,00	-,858	,136	1,922	,272	1	5	
CONF7	320	0	4,00	-,906	,136	2,006	,272	1	5	
CONF11	320	0	4,00	-,625	,136	,452	,272	1	5	

Descriptives			
	Statistic	Std. Error	
Conflitos	Mean	3,8988	,03316
	Median	4,0000	
	Skewness	-1,199	,136
	Kurtosis	3,465	,272

Validade (Análise Fatorial Confirmatória)

X2(12)=53,428; p=.000; X2df=4,452
 ;CFI=.975; GFI=.957
 ;PCFI=.557; PGFI=.410
 ;RMSEA=.104; p(rmse<=0,05)=.001
 ;AIC=85,428; BCC=86,251; MECVI=.270





$\chi^2(18)=52,046$; $p=.000$; $\chi^2_{df}=2,891$
 ;CFI=,980; GFI=,960; TLI=,969
 ;PCFI=,630; PGFI=,480
 ;RMSEA=,077; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,033$
 ;AIC=88,046; BCC=89,092; MECVI=,279

Índices de Ajustamento para Modelos Factoriais (Valores de Referência)

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

Fiabilidade (Escala)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CONF1	27,32	17,336	,745	,899
CONF2	27,32	17,089	,773	,897
CONF3	27,22	17,598	,772	,898
CONF4	27,24	17,000	,754	,899
CONF5	27,25	16,650	,749	,899
CONF6	27,24	17,067	,836	,892
CONF7	27,23	17,211	,801	,895
CONF11	27,51	19,686	,341	,932

Sensibilidade (Escala)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Conflitos	,203	320	,000	,893	320	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo F – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Group Statistics

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

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
Condicionada	Equal variances assumed	,921	,338	-2,335	318	,020	-,22191	,09502	-,40884	-,03497
	Equal variances not assumed			-2,358	314,451	,019	-,22191	,09411	-,40708	-,03673

Group Statistics

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

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95%IC	
									Lower	Upper
Condicionada	Equal variances assumed	,353	,553	-2,232	318	,026	-,26878	,12043	-,50572	-,03184
	Equal variances not assumed			-2,046	82,613	,044	-,26878	,13139	-,53013	-,00744

Anexo G – *Estatística Descritiva das variáveis em estudo*

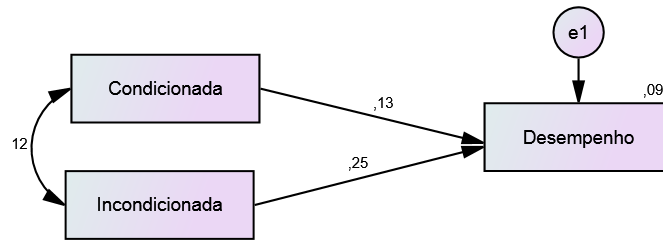
Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Incondicionada	320	2,50	5,00	4,4055	,47369
Condicionada	320	1,00	5,00	3,6766	,85147
Desempenho	320	3,10	5,00	4,2556	,36289
Conflitos	320	1,00	5,00	3,8988	,59317
N Válido	320				

Anexo H – Correlações

Correlações				
	1	2	3	4
1. Incondicionada	1			
2. Condicionada	,115*	1		
3. Desempenho	,269**	,158**	1	
4. Conflitos	,317**	,079	,123*	1

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

Anexo I – Teste de Hipóteses



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

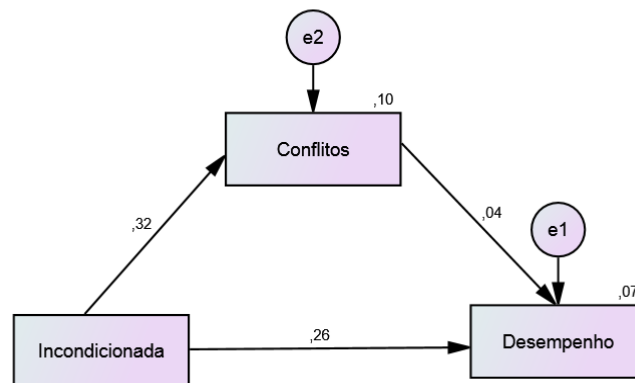
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desempenho	<---	Condicionada	,055	,023	2,398	,016	
Desempenho	<---	Incondicionada	,195	,041	4,725	***	

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

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

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

	Estimate
Desempenho	,089



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Conflitos	<---	Incondicionada	,396	,067	5,961	***	
Desempenho	<---	Conflitos	,025	,035	,734	,463	
Desempenho	<---	Incondicionada	,196	,044	4,506	***	

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

			Estimate
Conflitos	<---	Incondicionada	,317
Desempenho	<---	Conflitos	,042
Desempenho	<---	Incondicionada	,256

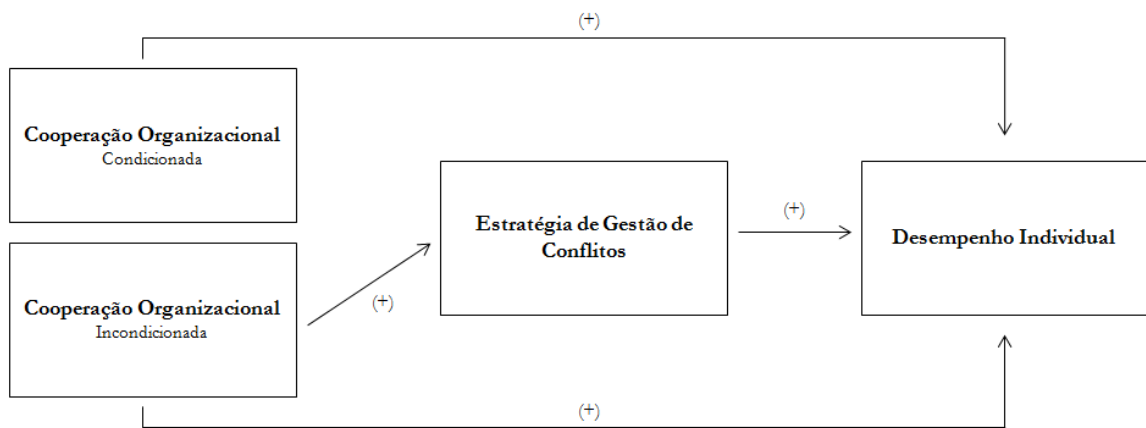
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Conflitos	,100
Desempenho	,074

Anexo J – Resumo das Qualidades Métricas dos Instrumentos

Escala	Itens	Estrutura Factorial	α
<i>Questionário de Cooperação Em Contexto Organizacional</i> (Oliveira, 2010)	10	2 Factores	.68
<i>Escala de Desempenho Individual</i> (Fernandes, 2011)	13	1 Factor	.85
<i>Estratégia de Gestão de Conflitos</i> (Somech et al., 2009)	8	1 Factor	.91

Anexo K – Síntese de Correlações



Anexo L – *Novo Modelo de Investigação após análises*

