



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 4,
pp. 433-453, Maio/Jun. 2011



Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento

**Commitment, Satisfaction and Cooperation at Work: Evidences of the Primacy of the
Moral Aspects and Reciprocity Norms over Behavior**

Cristiano de Oliveira Maciel *

E-mail: crmaciел.adm@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR
Curitiba, PR, Brasil.

Camila Camargo

E-mail: caca.adm@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR
Curitiba, PR, Brasil.

* Endereço: Cristiano de Oliveira Maciel
Rua Professor Fernando Moreira, 124, apto 706, Centro, Curitiba/PR, 81010-420.

Copyright © 2011 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

Resumo

O objetivo no presente estudo é verificar as relações entre comprometimento organizacional, satisfação e cooperação no trabalho. A satisfação é posicionada como construto antecedente das dimensões do comprometimento e a cooperação como consequente comportamental desses dois construtos. O método de pesquisa adotado foi o levantamento (*survey*), com uso de amostragem não probabilística por conveniência. Após exame da literatura e desenvolvimento das hipóteses, foram coletados 331 questionários válidos, que foram respondidos por funcionários de 8 organizações do setor de serviços de Curitiba (PR). As hipóteses foram testadas por meio de um Modelo de Equações Estruturais, que apresentou bons índices de ajustamento e revelou que a satisfação no trabalho é preditora significativa da variação das três dimensões do comprometimento, mas com maior influência sobre as dimensões afetiva e moral. Em relação à cooperação, a satisfação não exerce influência estatisticamente significativa, mas potencia os efeitos do comprometimento moral sobre o comportamento cooperativo. As outras duas dimensões do comprometimento, afetiva e instrumental, não exercem efeitos diretos sobre a cooperação, o que destaca a primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento cooperativo.

Palavras-chave: comprometimento; cooperação; normas de reciprocidade.

Abstract

The objective of this study is to verify the relationships among organizational commitment, satisfaction and cooperation at work. The satisfaction is positioned as antecedent construct from the commitment dimensions and the cooperation as a behavioral consequent of this two constructs. The research method adopted was the survey using not probabilistic sampling by convenience. After literature review and hypothesis development, was collected 331 valid questionnaires, which were answered by employees from 8 organizations of the service sector in Curitiba (PR). The hypothesis were tested by a Structural Equation Model that presented good adjustment rates e revealed that satisfaction at work is a significant predictor of the variation of the three commitment dimensions, but with biggest influence over the affective and moral dimensions. Regarding to cooperation, the satisfaction doesn't exert statistically significant influence over the cooperative behavior. The others two dimensions of the commitment, affective and instrumental, don't exert any direct effect over cooperation, what stresses the primacy of the moral aspects and reciprocity norms over cooperative behavior.

Key words: commitment; cooperation; reciprocity norms.

Introdução

De acordo com Jaussi (2007), por mais de três décadas, antecedentes, consequentes e elementos correlacionados ao comprometimento no trabalho têm recebido acentuada atenção de pesquisadores. Enquanto os primeiros estudos enfatizaram a natureza de cada base do comprometimento (*e.g.*, afetiva, instrumental e normativa) com a organização, as pesquisas posteriores se dedicaram cada vez mais à investigação da dimensionalidade desse construto e também a elencar que variáveis se comportam como independentes e dependentes, quando se considera a ligação do indivíduo com a sua organização de trabalho (Landry, Panaccio, & Vandenberghe, 2010).

Nessa linha de raciocínio, Johnson, Chang e Yang (2010) afirmam que, apesar de já existir, por décadas, o debate sobre quais variáveis influenciam e quais são influenciadas pelo comprometimento, essa discussão tem persistido. Esses autores complementam que isso ocorre em função de as diferentes bases do comprometimento, sobretudo as dimensões afetiva e normativa, compartilharem relacionamentos similares com outras variáveis critério (*e.g.*, satisfação, intenção de saída).

Além desse debate, acerca da relação de uma e outra base do comprometimento com outras variáveis, persiste também a dificuldade de avaliar os efeitos da ligação do indivíduo com a organização sobre fatores de natureza comportamental, ao invés de estritamente atitudinal. De acordo com Jafri (2010), é preciso transpor o exame da associação entre comprometimento e outras variáveis atitudinais e se debruçar mais detalhadamente sobre a relação entre as bases do comprometimento e o comportamento efetivo do indivíduo nas organizações.

Logo, em decorrência da necessidade de mais estudos acerca dos resultados do comprometimento organizacional, especificamente de natureza comportamental, propõe-se neste trabalho o seguinte objetivo de pesquisa: verificar o relacionamento entre comprometimento e cooperação à luz da influência da satisfação no trabalho.

A consideração da variável satisfação é necessária em função da investigação do construto cooperação, visto que, de acordo com Barnard (1979), a cooperação do indivíduo no trabalho varia em função do atendimento (satisfação) das suas necessidades. Não considerar a satisfação no exame da relação entre comprometimento e cooperação poderia conduzir a um superdimensionamento da influência de um fator sobre o outro ou ainda relegar a possibilidade de potenciação dos efeitos do comprometimento sobre a cooperação, em função da variação na satisfação no trabalho.

Desse modo, a principal contribuição do trabalho é investigar a associação do comprometimento organizacional com um construto de natureza comportamental, que destoa da tendência a enfatizar apenas variáveis atitudinais, como é a cooperação no trabalho, considerando também a influência da satisfação nesses fatores, para evitar distorcer o **tamanho** dos efeitos das bases do comprometimento no comportamento cooperativo. O contexto do estudo abrange 331 funcionários de oito organizações de serviço da cidade de Curitiba, Paraná, que concordaram em participar da pesquisa.

Em relação à sua apresentação, o artigo está dividido nos seguintes tópicos após a introdução: quadro teórico-empírico de referência e hipóteses; descrição dos procedimentos metodológicos; análise dos dados; discussão dos resultados; e considerações finais.

Quadro Teórico-Empírico de Referência e Hipóteses

O primeiro subtópico do quadro teórico-empírico de referência é destinado a uma breve apresentação do construto comprometimento organizacional e de suas dimensões. Na sequência, são desenvolvidas as hipóteses a serem testadas a partir da discussão sobre a satisfação como antecedente

do comprometimento e a cooperação como um dos consequentes comportamentais, tanto do comprometimento quanto da satisfação.

Comprometimento organizacional

O campo de estudos do comprometimento organizacional tomou forma a partir de três fases principais. Os estudos de Becker (1960) fizeram referência ao vínculo instrumental do empregado com a organização. Nessa concepção, os indivíduos permanecem na organização com base em seu julgamento utilitário. De acordo com Becker (1960), indivíduos dão sequência ao seu relacionamento com a organização, em função do resultado que emerge da comparação entre os benefícios do relacionamento e os custos associados à sua desistência. Estudos nessa linha de investigação encontraram relação entre este tipo de comprometimento e a existência de fundos de pensão e planos de aposentadoria (Medeiros & Enders, 1998).

Mowday, Steers e Porter (1979) ressaltaram a natureza afetiva do comprometimento organizacional, posicionando a avaliação que o indivíduo faz dos objetivos e dos valores organizacionais como aspectos centrais dessa base ou tipo de comprometimento. De acordo com esses autores, o comprometimento afetivo se mostra na intenção de se esforçar pela organização.

E Wiener (1982), a partir de um enfoque normativo, reconheceu a existência de pressões morais que condicionam as ligações do indivíduo com sua organização de trabalho. De acordo com esse autor, o comprometimento moral é construído a partir do clima da organização empregadora, características do trabalho, grupos e interações sociais: fatores que contribuem à identificação do indivíduo com determinada empresa, por exemplo. Desse modo, a visão de Wiener (1982) se encerra em processos de socialização, selecionados e dados pelas organizações e pela sociedade, bem como em processos de internalização de crenças pelos membros de dado sistema organizacional.

Com intenção de superar o que até então parecia falta de consenso entre os pesquisadores e aglutinar as diferentes perspectivas na ligação do indivíduo com a organização, Meyer e Allen (1991) apresentaram o comprometimento organizacional como estado psicológico de natureza atitudinal, que reflete as formas com que as pessoas pensam sobre seu relacionamento com a organização, a partir de três dimensões: comprometimento afetivo (*affective*); comprometimento instrumental (*continuance*); e comprometimento moral ou normativo (*normative*). Desde então, esse tem sido o modelo que prevalece nos estudos dessa temática (Jafri, 2010).

Esses mesmos autores exemplificam o perfil do indivíduo em cada uma das dimensões do seguinte modo: “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização, porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem, porque eles precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem na organização, porque eles sentem que são obrigados” (Meyer, Allen, & Smith, 1993, p. 3).

Mais especificamente, a dimensão afetiva do comprometimento centra-se na força da ligação emocional, social e na identificação do indivíduo com a organização (Meyer & Allen, 1991).

A dimensão instrumental reflete a intenção de continuar fazendo parte da organização, em função dos custos associados a sua saída. Esses custos são reconhecidos de forma muito variada entre diferentes pessoas; entretanto é normal que o indivíduo faça a comparação entre as vantagens (benefícios) em continuar a fazer parte da organização e as desvantagens associadas à desistência de tais benefícios (Meyer & Allen, 1991).

A dimensão moral pode ser entendida como resultado das pressões normativas, que se originam dos objetivos e interesses organizacionais, que são internalizadas e orientam atitudes e ações dos indivíduos no trabalho. Nesses termos, o comprometimento é fruto de um sentimento de obrigação (Meyer & Allen, 1991).

Em comum, as três dimensões são caracterizadas como orientações associadas à decisão de permanecer ou não na organização.

Satisfação como antecedente do comprometimento organizacional

Meyer e Allen (1991), quando afirmam que o comprometimento organizacional é um estado psicológico moldado por condições ambientais, fazem referência tanto a condições pessoais extraorganizacionais quanto organizacionais.

Discutindo os antecedentes dos três componentes do comprometimento, os autores afirmam que a dimensão afetiva deriva de quatro categorias principais: características pessoais, características estruturais, características relacionadas às funções organizacionais e experiências gerais no trabalho. Por consequência da influência das características organizacionais na avaliação global que o indivíduo faz do seu trabalho, a satisfação aparece como potencial preditor significativo do comprometimento afetivo, pois a satisfação das necessidades do indivíduo pode atuar como meio de reforço das ligações emocionais do indivíduo com a organização (Schwepker, 2001).

Whitman, Rooy e Viswesvaran (2010) empregam o conceito de satisfação como estado de composição afetiva e cognitiva em relação à experiência de trabalho, que apresenta importantes funções psicológicas na estruturação de esquemas, conclusões, formas de resolver problemas, organizar a memória, estabelecer outras atitudes e guiar o comportamento. Depreende-se daí a associação entre satisfação e comprometimento afetivo, que é exposta na seguinte hipótese:

H1: A satisfação do indivíduo no trabalho influencia positivamente seu comprometimento afetivo.

No que concerne aos antecedentes da dimensão instrumental do comprometimento, Meyer e Allen (1991) ressaltam que qualquer custo associado a deixar a organização pode ser considerado um preditor do comprometimento organizacional. As variáveis mais comuns são: ativos intangíveis, investimento na empresa (aposta para o futuro) (*side bets*), e disponibilidade de alternativas de emprego em outras organizações. Nesse sentido, é possível considerar que a satisfação do indivíduo no trabalho também opere como um dos principais benefícios que são ponderados na decisão de continuar ou não na organização. Afinal, arriscar não sentir-se bem num novo trabalho pode ser um dos custos considerados na decisão de saída da organização atual. Daí decorre a segunda hipótese do estudo:

H2: A satisfação do indivíduo no trabalho influencia positivamente seu comprometimento instrumental.

Em relação à dimensão moral o comprometimento tem como antecedentes principais as pressões normativas que são anteriores à entrada do indivíduo na organização e que definem o que é certo ou errado, e em que medida regras devem ser seguidas (*reciprocity norms*). Preditores dessa dimensão seriam os processos de socialização cultural; entretanto características presentes no processo de socialização organizacional também apresentam capacidade para influenciar o estabelecimento dessas normas e, por consequência, também a satisfação no trabalho (Wiener, 1982). Assim, a satisfação pode influenciar o quanto o indivíduo se sente obrigado a permanecer na organização, pois se sentiria culpado em deixar uma organização que satisfaz suas necessidades. Daí a terceira hipótese a ser testada:

H3: A satisfação do indivíduo no trabalho influencia positivamente seu comprometimento moral.

Vale ressaltar que os preditores do comprometimento organizacional que são apresentados por Meyer e Allen (1991), apesar de associados à organização, não são os mesmos para as três dimensões. Como já apontado, na dimensão afetiva são enfatizadas, além de características pessoais, também atributos e experiências relacionadas ao trabalho. Na dimensão instrumental, destacam-se ativos e benefícios conquistados; na dimensão moral, são privilegiados os processos de socialização.

Entretanto, propõe-se aqui a satisfação como mecanismo unificador e, ao mesmo tempo, reflexo dos vários antecedentes de natureza organizacional das três dimensões do comprometimento. Como define Spector (2006, p. 321), a satisfação do indivíduo na organização é “uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos”.

Dessa maneira, a satisfação global (Whitman, Rooy, & Viswesvaran, 2010), resultante da qualidade percebida nos diversos atributos da organização, quando somada a respostas afetivas, conduziria a uma variação positiva no comprometimento afetivo. Do mesmo modo, a satisfação seria reflexo da soma dos benefícios que seriam contrastados com os custos de saída, ou ainda como resultado dos benefícios concedidos pela organização e que explicariam o sentimento de “culpa” que estaria associado ao seu desligamento.

Dentro desse raciocínio, a satisfação seria determinante micro do comprometimento, o qual é percebido como construto mais macro na orientação do indivíduo em relação à sua organização (Rusbult & Farrell, 1983; Vandenberg & Lance, 1992; Williams & Hazer, 1986).

Cooperação como consequente do comprometimento organizacional

A busca pela investigação dos efeitos do comprometimento no trabalho tem gerado uma série de meta-análises no exterior (*e.g.*, Cohen, 1991; Mathieu & Zajac, 1990; Riketta, 2002) que parecem seguir as recomendações de Mowday *et al.* (1979): o construto comprometimento organizacional deve ser utilizado como preditor da ação do indivíduo na organização.

Ainda em concordância com Mowday *et al.* (1979) autores, como Jafri (2010) e Landry, Panaccio e Vandenberghe (2010), continuam a ressaltar a necessidade de um número maior de investigações acerca da relação entre comprometimento atitudinal e comportamento no trabalho.

Decorre daí a proposta do presente artigo, que é a de posicionar a cooperação no trabalho como um dos possíveis resultados do comprometimento. A justificativa para utilização desse conceito reside na necessidade em examinar o binômio comprometimento-desempenho, sem precisar enfrentar as dificuldades de operacionalização de métricas objetivas (*e.g.*, taxa de produtividade). Defende-se aqui que a ação cooperativa, quando avaliada como padrão de ação *a posteriori*, comparado ao comportamento de outros membros organizacionais, é uma alternativa adequada a esse propósito.

Teorizações e pesquisas empíricas da cooperação são encontradas, além do campo de estudos organizacionais, fundamentalmente na Economia. Possivelmente essa última área foi a que mais influenciou a definição do conceito de cooperação e estimulou as pesquisas na área de organizações. Em comum, as definições a partir de distintos ramos de conhecimento (*e.g.*, economia, sociologia e ciência política) dão suporte à definição do construto, como os esforços individuais colocados em uso para alcance de objetivos mútuos ou compartilhados, portanto coletivos (Axelrod & Dion, 1988; Smith, Carroll, & Ashford, 1995; Steiner, 2006).

A economia destaca, sobretudo por meio da Teoria dos Jogos, a decisão de cooperar ou não, e o papel da competição e dos conflitos na influência sobre essa decisão. De acordo com essa teoria, a natureza das trocas sociais e a intenção de manutenção ou não dessas relações de troca fazem com que os indivíduos optem por cooperar ou **trapacear** na interação com outros agentes. Nesse contexto, as metas dos indivíduos, suas estratégias e as regras a serem seguidas compõem o jogo que abarcará, com variações, a cooperação dos agentes em determinadas relações de troca. É importante destacar que, segundo a Teoria dos Jogos, o indivíduo decide cooperar ou não, em função do seu julgamento sobre o comportamento de outro agente (Steiner, 2006; Uzzi, 1997).

Em um desdobramento da Economia e da Sociologia, a Sociologia Econômica, destacou outra importante variável como antecedente do comportamento cooperativo: a qualidade dos relacionamentos sociais. De acordo com essa perspectiva, a Teoria dos Jogos, a Teoria da Agência e a Teoria dos Custos de Transação mantiveram o interesse próprio dos agentes como pressuposto de sua

análise e a ênfase nas transações ou relações ao invés de focalizar os relacionamentos como fonte de explicação do comportamento dos atores imersos em grupos sociais. A partir daí assume maior importância a confiança enquanto antecedente do comportamento cooperativo (Steiner, 2006; Uzzi, 1997).

No campo dos estudos organizacionais, alguns autores destacaram tanto características estruturais e culturais quanto psicológicas, como fatores de influência sobre o comportamento cooperativo. Chatman e Barsade (1995), por exemplo, colocaram os traços psicológicos e características pessoais (*e.g.*, idade e sexo), como determinantes da cooperação. Respostas afetivas no trabalho, normas culturais, características da tarefa, condições estruturais, comunicação, sistemas de controle e sistemas de recompensa também são considerados antecedentes importantes do comportamento cooperativo (Chatman & Barsade, 1995; McAllister, 1995; Pinto, Pinto, & Prescott, 1993).

Entre os clássicos, é atribuída a Barnard (1979), no livro **As Funções do Executivo**, a mais expressiva teorização especificamente sobre a cooperação. Nessa obra a cooperação é entendida como a ação ou padrão de ações intencionais orientadas ao alcance de um propósito ou objetivo coletivo, que ocorre dentro de um sistema social organizado (Barnard, 1979). Esse mesmo conceito encontra ressonância em outros trabalhos também (*e.g.*, Jones & George, 1998; Phua, 2004; Smith *et al.*, 1995). Cutcher-Gershenfeld (1991), na mesma linha de Barnard (1979), vê a cooperação como um status de união que decorre de padrões coletivos de interação para alcance de algum objetivo.

Phua (2004), por exemplo, destaca a cooperação como comportamento com amplas influências sobre a identidade do indivíduo no trabalho, sobretudo em função da confiança em outros elementos de dada coletividade. Smith, Carroll e Ashford (1995) seguem a concepção de Barnard (1979) de que a cooperação resulta do atendimento das necessidades individuais e da atitude decorrente da satisfação. De acordo com esses autores, fatores atitudinais são pré-requisitos do comportamento cooperativo.

Nesses termos, a cooperação resulta tanto de características observadas diretamente na organização, tanto aquelas que comumente constituem o conceito de clima organizacional (*e.g.*, ambiente físico de trabalho, remuneração, liderança), quanto as de características atitudinais do indivíduo, decorrentes da avaliação desses e de outros aspectos do trabalho, como, por exemplo, a satisfação com a organização e seu decorrente comprometimento. Nas palavras de Barnard (1979, p. 80):

Se um indivíduo acha que seus motivos estão sendo satisfeitos pelo que ele faz, ele continua o seu esforço cooperativo; em caso contrário, ele não o faz. ... Assim, a eficiência de um sistema cooperativo é a sua capacidade de manter-se a si mesmo, pelas satisfações individuais que proporciona. A situação também pode ser chamada sua capacidade de equilíbrio, o balanceamento das cargas por meio das satisfações, o que se transforma em continuidade.

Conseqüentemente, admite-se que a cooperação do indivíduo com a organização, como outras formas de comportamento, decorra tanto de uma influência direta da satisfação de suas necessidades (Phua, 2004) quanto de uma influência indireta ou mediada pelo comprometimento organizacional (Smith *et al.*, 1995). Barnard (1979) afirma que a cooperação decorre da satisfação das necessidades do indivíduo e Wiener (1982) destaca que o comprometimento deve ser pensado como determinante comportamental. Dessa maneira foram delineadas as seguintes hipóteses finais do estudo:

H4: O comprometimento afetivo do indivíduo influencia positivamente seu grau de cooperação no trabalho.

H5: O comprometimento instrumental do indivíduo influencia positivamente seu grau de cooperação no trabalho.

H6: O comprometimento moral do indivíduo influencia positivamente seu grau de cooperação no trabalho.

H7: A satisfação do indivíduo no trabalho influencia positivamente seu grau de cooperação no trabalho.

Procedimentos Metodológicos

Esse tópico é dedicado à apresentação dos procedimentos metodológicos seguidos para consecução do objetivo do trabalho. Trata-se do delineamento utilizado na coleta dos dados, delimitação de universo e amostra, descrição das escalas de mensuração e procedimentos para tratamento dos dados.

Delineamento e delimitação do estudo

O método escolhido para a coleta de dados foi o levantamento (*survey*) (Neuman, 1997). Em relação à dimensão temporal do estudo, adotou-se o corte transversal e a unidade de análise é o indivíduo (Babbie, 1998; Creswell, 2003; Kidder, 1987).

O universo do estudo foi delimitado em 991 funcionários de 8 organizações que atuam no setor de serviços na cidade de Curitiba, PR. Todos os integrantes que fizeram parte do universo da pesquisa foram convidados a preencher o questionário estruturado sobre seus aspectos comportamentais e atitudinais; entretanto, com a adoção de uma amostragem não probabilística por conveniência, a amostra final do estudo encerrou em 331 respondentes, após a exclusão de 20 questionários que estavam incompletos ou sem variação nas respostas.

Escalas de mensuração

O questionário utilizado no levantamento foi composto por questões destinadas à caracterização da amostra, como idade, sexo, tempo na empresa, estado civil e cargo, e também por questões com escala intervalar de Likert, com 5 pontos, que variaram de 1 para discordo totalmente a 5 para concordo totalmente. A escala de 5 pontos foi utilizada para avaliação dos indicadores de comprometimento, satisfação e cooperação.

Para mensuração do comprometimento dos respondentes foram utilizados 3 dos 6 itens de cada dimensão da escala apresentada por Meyer *et al.* (1993). A escolha dessa escala ocorreu em função das diversas aplicações em diferentes setores no Brasil (*e.g.*, Bandeira, Marques, & Veiga, 2000; Medeiros & Enders, 1998; Naves & Coleta, 2003; Ricco, 1998). Essa escala foi validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Ricco (1998). Medeiros e Enders (1998) realizaram a tradução da escala e avaliaram suas propriedades psicométricas, encontrando algumas inadequações para certos indicadores na análise fatorial. Ricco (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000) encontraram o mesmo problema, ou seja, nem todos os indicadores se acomodaram como esperado na análise fatorial. Medeiros e Enders (1998) justificaram esse problema pela compreensão dos itens na língua portuguesa (*vide* Medeiros & Enders (1998) para esclarecimentos). Desse modo, optou-se por fazer uso dos indicadores com maior estabilidade na análise fatorial dos trabalhos citados acima. A utilização de 9 ao invés de 18 indicadores possibilitou também a formação de um conjunto de itens mais parcimonioso (número menor de indicadores por fator) e de mais fácil aplicação do instrumento de coleta de dados.

E a partir das definições constitutivas, encontradas na literatura, para satisfação e cooperação, esses construtos foram tratados como unidimensionais. De acordo com essas definições, foram suficientes apenas 3 itens para mensuração de cada construto. É preciso ressaltar que o baixo número de itens para cada construto se deve à baixa complexidade da definição constitutiva de satisfação e cooperação, que foi empregada no presente trabalho.

A satisfação, como destaca Spector (2006), pode ser tratada como avaliação global ou em relação a aspectos da organização. Para Ferrat (1981), essas duas formas não equivalem uma a outra.

Como já colocado, a satisfação é mais adequadamente compreendida como resultante global influenciada pela qualidade percebida nos diversos atributos da organização e pelas respostas afetivas do indivíduo. Desse modo, optou-se por essa forma de mensuração. Os indicadores de comportamento cooperativo foram destinados à descrição de um padrão comportamental *a posteriori* e desenvolvidos a partir de Barnard (1979), Chatman e Barsade (1995), Dukerich, Golden e Shortell (2002) e Jones e George (1998). Alguns itens das escalas foram invertidos e posteriormente reordenados nas análises.

Tratamento dos dados

A etapa de tratamento dos dados teve início por uma análise exploratória (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995). Esse exercício contemplou, além da análise de valores perdidos (*missing values*), verificação de *outliers*, valores extremos, normalidade, curtose e assimetria.

O próximo passo dessa etapa consistiu na divisão aleatória da base de dados completa (n=331) em duas subamostras, amostra de teste (n=168) e de validação (n=163). Esse procedimento possibilitou a verificação da unidimensionalidade e estabilidade dos indicadores em cada um dos fatores conforme preestabelecido. O objetivo é verificar se, por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE) em diferentes amostras, os indicadores **se comportam** como planejado na definição dos fatores e escalas, enquadrando-se em cada uma de suas dimensões e não em outras.

Para assegurar a consistência interna dos fatores, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach para cada um dos fatores nas Análises Fatoriais das amostras de teste (n=168) e de validação (n=163). Posteriormente, foi aplicada a técnica de Análise Fatorial Exploratória e verificação da consistência interna dos fatores para a amostra completa (n=331).

Em cada uma das etapas, a Análise Fatorial Exploratória foi executada para cada construto, empregando-se a rotação ortogonal Varimax. Uma primeira AFE para comprometimento, outra para satisfação e uma terceira para cooperação. A partir dos resultados foi comprovada a tridimensionalidade do comprometimento organizacional e a unidimensionalidade de satisfação e cooperação.

Na sequência, as respostas da base de dados completa (n=331) foram submetidas à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*SEM – Structural Equation Modeling*) para auxílio no cálculo da confiabilidade composta, validade convergente e discriminante das variáveis (Hair *et al.*, 1995). E, por meio da avaliação do modelo estrutural completo, foram testadas as hipóteses e avaliadas as estimativas.

Os procedimentos seguidos no tratamento dos dados com apoio dos programas SPSS® (*Statistical Package For The Social Sciences*) 16 e AMOS™ 16 estão resumidos na Figura 1.

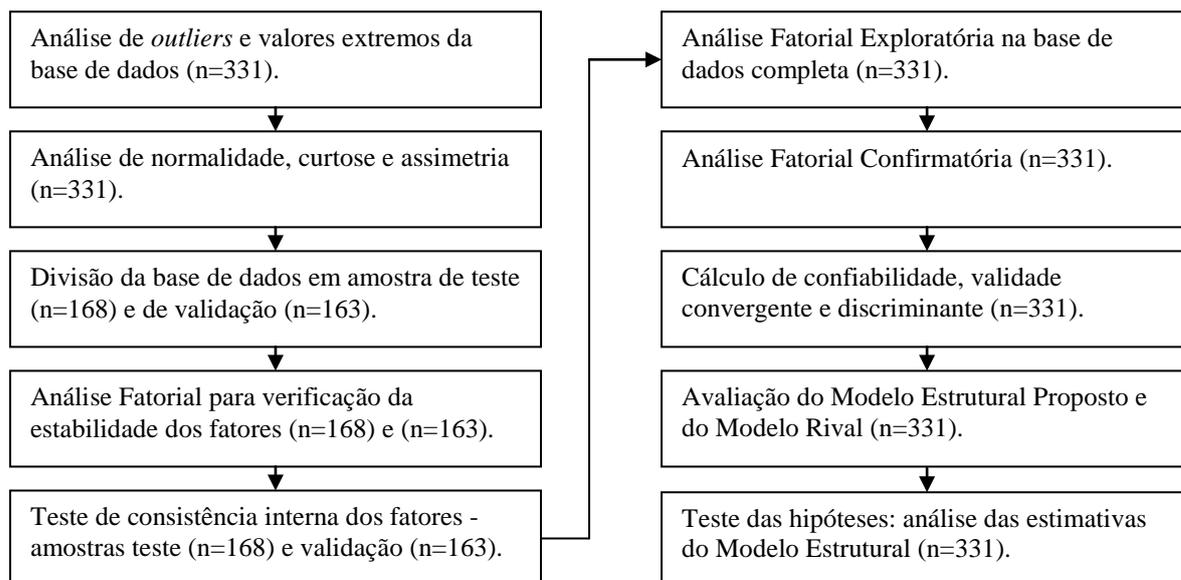


Figura 1. Procedimentos na Etapa de Tratamento dos Dados.

Nota. Fonte: autores.

Os resultados dos procedimentos aplicados na análise dos dados são apresentados no próximo tópico do artigo.

Análise dos Dados

A amostra do estudo tem a seguinte composição: 51,4% mulheres e 48,6% homens; 36,6% são casados e 63,4% solteiros; 63,8% ocupam cargo operacional, 18,9% ocupam posto de supervisão ou coordenação e 17,3% estão em cargos acima desses. A média de idade dos respondentes é de 27,83 anos; e a média de tempo na empresa é 4,10 anos. No que concerne às variáveis intervalares para as dimensões de comprometimento, satisfação e cooperação, o número de valores perdidos na amostra total não foi superior a quatro em nenhum dos indicadores, o que permitiu a imputação da média nesses casos para as análises posteriores.

As análises também indicaram presença de nove *outliers* e ausência de valores extremos. Como não houve diferença nas análises seguintes com a retirada desses *outliers* optou-se por não excluí-los. Em relação à normalidade das variáveis todas foram identificadas como não normais no teste *Kolmogorov-Smirnov* a um *p-value* < 0,05; mas não mostraram desvios significativos na inspeção visual dos histogramas. Os índices de curtose e assimetria dessas variáveis variaram de 0,906 a -1,058 e de 0,646 a -0,957 respectivamente. Schumacker e Lomax (2004) defendem que curtose e assimetria entre ± 1 não impedem a aplicação de técnicas que pressuponham normalidade. Como apenas uma das variáveis não atendeu a esse critério, mas apresentou índice próximo (-1,058) ao limite (± 1), foi dado seguimento às análises.

Na Análise Fatorial Exploratória para as duas subamostras, tanto a amostra de teste como a de validação apresentaram como solução final a extração de 5 fatores. Nas duas análises os índices de consistência interna dos fatores estiveram acima de 0,70, variando de 0,714 a 0,902, com exceção do alfa de comprometimento instrumental da amostra de teste (n=168), que apresentou valor de 0,625. Assim foi confirmada a estabilidade dos indicadores em seus respectivos fatores em distintas amostras. A Análise Fatorial Exploratória da base de dados completa também indicou unidimensionalidade de cada uma das dimensões fatoriais, conforme estabelecido anteriormente, bem como estabilidade dos indicadores.

Análise fatorial confirmatória

Após a análise exploratória, a avaliação das medidas foi realizada por meio da Análise Fatorial Confirmatória (CFA). Uma das principais vantagens da aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais para avaliação do modelo de mensuração é a possibilidade de validação das escalas.

O método de estimação, utilizado na aplicação da SEM, foi o da Máxima Verossimilhança (ML). O modelo de mensuração apresentou bons índices de ajustamento. As medidas consideradas foram: (a) ajuste absoluto (RMR, GFI, RMSEA); (b) ajuste incremental (AGFI, NFI e TLI); (c) ajuste parcimonioso (RFI, IFI e CFI) e; (d) ajuste geral (razão entre Qui Quadrado e Graus de Liberdade).

Quanto ao ajuste absoluto, o RMR (raiz do resíduo quadrático médio) do modelo é de 0,068. O baixo valor do RMR indica presença de fortes correlações na matriz dos dados. O GFI (índice de qualidade de ajuste) de 0,929 indicou boa qualidade do modelo. O RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação) é de 0,065, abaixo do valor máximo (0,08) permitido segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (1995).

Mesmo sendo constatada qualidade de ajuste satisfatória em relação ao ajuste absoluto, os modelos devem ser avaliados também em relação ao ajuste incremental, parcimonioso e geral. As medidas de ajuste incremental oferecem indicadores comparados com um modelo nulo (modelo de SEM com apenas 1 fator e sem erro de mensuração).

O AGFI (índice ajustado de qualidade de ajuste) é de 0,893 (próximo da referência de 0,900) e o RFI = 0,900 (Hair *et al.*, 1995). Os indicadores NFI (índice de ajuste normado) = 0,924, TLI (índice de ajuste não normado) = 0,939, IFI (índice de ajuste incremental) = 0,954 e CFI (índice de ajuste comparativo) = 0,954 também demonstram boa qualidade. Os valores de χ^2 (Qui Quadrado) = 191,745 e GL (graus de liberdade) = 80 são utilizados no cálculo do Qui Quadrado Normado. Essa última medida $\chi^2/GL = 2,397$ está dentro dos limites de 1 a 3.

Validade e confiabilidade das medidas

A validade convergente das medidas foi atestada por meio da verificação da significância estatística ($p\text{-value} < 0,05$) da carga padronizada para cada um dos indicadores em seus respectivos fatores (variáveis latentes).

A validade discriminante das variáveis latentes foi confirmada por meio da comparação entre correlação dos construtos elevada ao quadrado e sua Variância Média Extraída (AVE) (Fornell & Larcker, 1981). Como a correlação ao quadrado não foi superior ao AVE em nenhum caso a validade discriminante das medidas foi comprovada.

A Confiabilidade Composta de cada variável latente foi calculada no Excel segundo as orientações de Hair *et al.* (1995), a partir do carregamento padronizado dos indicadores apresentados na Tabela 1. Com exceção do fator comprometimento instrumental, todos os fatores (variáveis latentes) apresentaram confiabilidade composta acima de 0,70. Como o fator comprometimento tem um valor (0,68), muito próximo ao da referência, optou-se por manter esse fator nas análises seguintes. Em adição, também com o auxílio do Excel, foram calculados os índices de Variância Média Extraída (AVE) de cada fator. Comprometimento instrumental apresentou valor (0,43), abaixo da referência (0,50), mas os demais fatores estiveram acima do recomendado (Hair *et al.*, 1995). O Alfa de Cronbach foi outra medida utilizada para a verificação da consistência interna de cada fator. Os resultados da CFA são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Resultado da Análise Fatorial Confirmatória

Indicador	Carregamento	Confiabilidade	AVE	Alfa de Cronbach
C. Afetivo 1	0,742 •			
C. Afetivo 2	0,869 •	0,82	0,60	0,81
C. Afetivo 3	0,708*			
C. Instrumental 1	0,637*			
C. Instrumental 2	0,792 •	0,68	0,43	0,67
C. Instrumental 3	0,496 •			
C. Moral 1	0,653 •			
C. Moral 2	0,771 •	0,75	0,51	0,76
C. Moral 3	0,720*			
Satisfação 1	0,861*			
Satisfação 2	0,881 •	0,90	0,75	0,90
Satisfação 3	0,851 •			
Cooperação 1	0,768*			
Cooperação 2	0,907 •	0,88	0,71	0,87
Cooperação 3	0,850 •			

Nota. Referências: Alfa de Cronbach (0,60); Confiabilidade Composta (0,70); AVE-Variância Média Extraída (0,50).

• Carregamentos significativos a p -value < 0,01.

*Significância não calculada em função de o parâmetro estar afixado em 1.

Fonte: dados primários.

A análise de correlação das variáveis latentes apontou associação positiva e estatisticamente significativa a um p -value < 0,001 em todos os pares, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Correlações Entre Variáveis Latentes

	C. Instrumental	C. Moral	Satisfação	Cooperação
C. Afetivo	0,289*	0,494*	0,611*	0,430*
C. Instrumental		0,593*	0,482*	0,423*
C. Moral			0,646*	0,578*
Satisfação				0,524*

Nota. Fonte: dados primários

* p -value < 0,001

Modelo estrutural

Atestada a validade e confiabilidade das medidas por meio da Análise Fatorial Confirmatória, bem como a correlação estatisticamente significativa entre os construtos, foram calculadas as estimativas do modelo estrutural. Manteve-se o método de estimação da Máxima Verossimilhança (ML). O modelo estrutural também apresentou índices satisfatórios de ajuste. Todos os índices considerados para a avaliação do modelo constam na Tabela 3.

Com exceção do RFI (*Incremental Fit Index*) e do AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), todas as medidas de ajuste se apresentaram acima da referência, tendo como indicação Hair *et al.* (1995) e Schumacker e Lomax (2004). Mas ainda que o RFI e o AGFI estejam abaixo de 0,900, seus valores são aceitáveis por estarem próximos da referência.

É preciso ressaltar que o modelo estrutural proposto aqui para teste das hipóteses, segue uma estratégia de desenvolvimento de modelo (Hair *et al.*, 1995). Dessa forma não seria metodologicamente exigida uma comparação de modelos concorrentes. Todavia, como a relação causal entre comprometimento e satisfação é ambígua (Vandenberg & Lance, 1992), optou-se por comparar os resultados do modelo proposto para o teste das hipóteses com a análise e o resultado de um modelo rival.

O modelo rival que serve de comparação ao modelo proposto foi modificado, no sentido de sustentar o comprometimento organizacional como antecedente da satisfação (Vandenberg & Lance, 1992) e da cooperação. Nesse modelo rival, a influência teoricamente justificada da satisfação sobre a cooperação foi mantida. Os resultados das medidas de ajuste para o modelo proposto e o modelo rival são detalhados na Tabela 3.

Tabela 3

Medidas de Ajustamento do Modelo Estrutural Proposto e do Modelo Rival

Medida de Ajuste	Modelo Proposto	Modelo Rival	Referência*
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	0,920	0,891	• 0,900
<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	0,884	0,843	• 0,900
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	0,913	0,876	• 0,900
<i>Tucker-Lewis Coefficient (TLI)</i>	0,929	0,879	• 0,900
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	0,890	0,843	• 0,900
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	0,944	0,906	• 0,900
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,943	0,905	• 0,900
<i>Root Mean Square Residual (RMR)</i>	0,085	0,211	• 0,080
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	0,071	0,092	• 0,080
<i>Chi-Square/Degree of Freedom (χ^2/df)</i>	2,650	3,783	1,0 a 3,0

Nota. Fonte: dados primários. *Baseado em Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis* (p. 526). New Jersey: Prentice-Hall, Inc, e Schumacker, R. E., & Lomax R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (p. 82). Mah-wah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Como apontam os resultados, o modelo proposto é superior ao modelo rival, quando observadas todas as medidas de ajuste: (a) ajuste absoluto (RMR, GFI, RMSEA); (b) ajuste incremental (AGFI, NFI e TLI); (c) ajuste parcimonioso (RFI, IFI e CFI) e; (d) ajuste geral (razão entre Qui Quadrado e Graus de Liberdade).

Desse modo, afirma-se que o modelo rival, que estabelece a ordem causal comprometimento-satisfação (C • S), é inferior em comparação ao modelo baseado na ordem causal satisfação - comprometimento (S • C), no que concerne a ajuste do modelo aos dados. É importante ressaltar que no presente estudo a satisfação não foi verificada por meio de avaliações em relação a cada aspecto da organização (atributos de clima organizacional), como no trabalho de Vandenberg e Lance (1992), mas como construto global.

Logo, esses resultados permitem que sejam observadas as estimativas dos parâmetros do modelo estrutural, como resultado do teste das hipóteses apresentadas no quadro teórico-empírico de

referência. Na Tabela 4 são detalhados os coeficientes padronizados (\bullet) e a significância estatística de cada relação apresentada no modelo estrutural.

Tabela 4

Parâmetros do Modelo Estrutural

Parâmetros (\bullet)	\bullet	<i>t-value</i>	<i>p-value</i> (\bullet)
Satisfação \bullet Comprometimento Afetivo	0,619	9,336	0,001
Satisfação \bullet Comprometimento Instrumental	0,490	5,806	0,001
Satisfação \bullet Comprometimento Moral	0,676	9,925	0,001
Comprometimento Afetivo \bullet Cooperação	0,136	1,844	0,065
Comprometimento Instrumental \bullet Cooperação	0,128	1,845	0,065
Comprometimento Moral \bullet Cooperação	0,367	3,321	0,001
Satisfação \bullet Cooperação	0,141	1,399	0,162

Nota. Fonte: dados primários.

A primeira hipótese (H1) sustenta que a satisfação do indivíduo no trabalho influencia positivamente seu comprometimento afetivo. O coeficiente padronizado para essa relação é de 0,619 ($p\text{-value} < 0,001$), o que corrobora a primeira hipótese do levantamento. As hipóteses (H2) e (H3) também foram confirmadas. Corroborou-se assim a relação causal entre satisfação e comprometimento instrumental (H2), que apresentou coeficiente padronizado de 0,490 ($p\text{-value} < 0,001$). Por sua vez, a influência da satisfação no trabalho sobre o comprometimento moral do indivíduo (H3) tem coeficiente padronizado de 0,676 ($p\text{-value} < 0,001$). Os resultados dos testes dessas hipóteses refletem maior peso da satisfação sobre o comprometimento moral, sobretudo em comparação ao comprometimento instrumental.

No que concerne às relações esperadas entre as dimensões do comprometimento organizacional e a cooperação, apenas uma das hipóteses foi corroborada. A hipótese (H4), a qual estabelece que o comprometimento afetivo do indivíduo influencie positivamente seu grau de cooperação no trabalho, tem coeficiente padronizado de 0,136. Além de o coeficiente ser considerado baixo o $p\text{-value}$ está acima de 0,05. Do mesmo modo, a hipótese (H5), que representa a relação entre comprometimento instrumental e cooperação no trabalho, tem baixo coeficiente padronizado (0,128) e sem significância estatística ($p\text{-value} > 0,05$); entretanto a hipótese (H6), que expressa a relação comprometimento moral \bullet cooperação, tem coeficiente padronizado mais elevado (0,367) e com alta significância estatística ($p\text{-value} < 0,001$). Por fim, a relação esperada entre satisfação e cooperação (H7) também foi rejeitada. O coeficiente desse parâmetro é de 0,141, que pode ser considerado baixo, tem $p\text{-value}$ acima de 0,05.

A Figura 2 permite a visualização dos coeficientes padronizados, estatisticamente significativos, e também aqueles sem significância estatística (n.s.) dos testes das hipóteses.

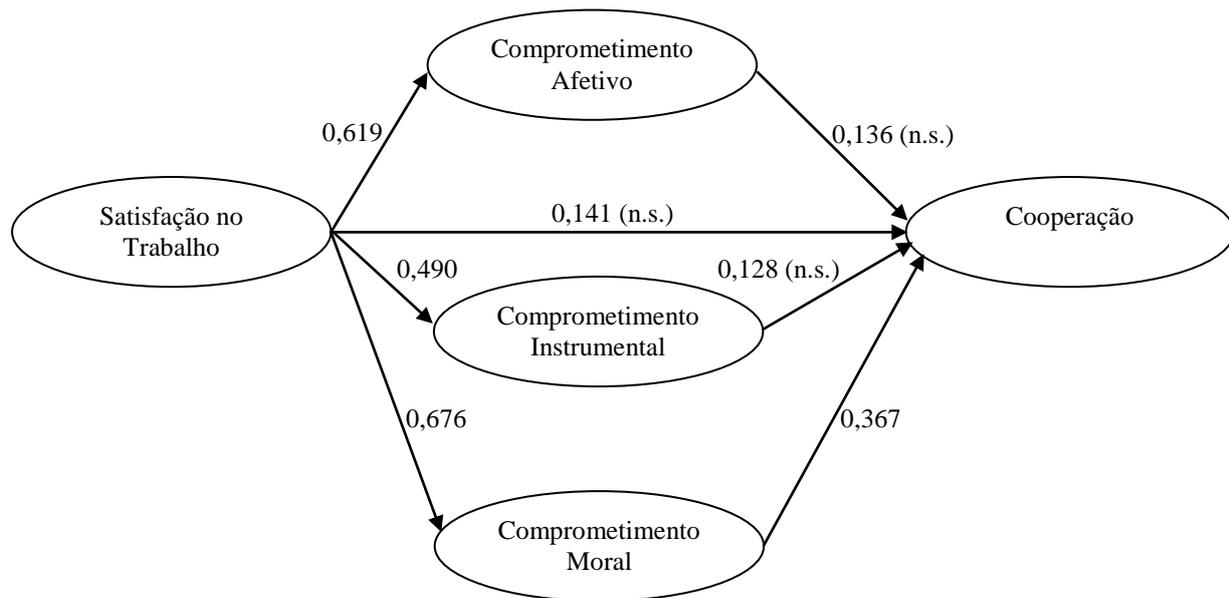


Figura 2. Coeficientes Padronizados do Modelo Estrutural.

Nota. n.s.: não significativo (p -value < 0,05)

Fonte: dados primários

Discussão dos Resultados

No que concerne aos resultados destacados no tópico anterior é importante iniciar pela discussão da ordem causal entre os construtos comprometimento e satisfação no trabalho, que foi confirmada no presente estudo. Portanto seria interessante considerar o trabalho de Vandenberg e Lance (1992) em que foram examinadas quatro relações entre os construtos: (a) satisfação causa comprometimento; (b) comprometimento causa satisfação; (c) comprometimento e satisfação são reciprocamente relacionados; e, (d) não existe relacionamento causal entre comprometimento e satisfação. As quatro hipóteses foram testadas por meio da técnica de modelagem de equações estruturais e foi comprovada a superioridade da ordem causal comprometimento – satisfação (C • S) em termos de ajuste dos modelos concorrentes aos dados da pesquisa.

Ainda assim, comprovou-se aqui um melhor ajuste desses dados ao modelo de ordem causal inversa (S • C) em comparação do trabalho de Vandenberg e Lance (1992), ou seja, a satisfação conduz ao comprometimento. Ao serem considerados os modelos proposto (S, junto da cooperação) e rival (C • S, junto da cooperação) percebeu-se a prevalência do primeiro.

Observando a escala de satisfação no trabalho utilizada por Vandenberg e Lance (1992), advoga-se aqui que os pesquisadores podem não ter mensurado a satisfação do funcionário, mas a qualidade percebida em relação a alguns dos atributos organizacionais, o que alguns autores defendem como facetas da satisfação. Assim, seria possível encontrar resultados diferentes da relação satisfação • comprometimento (S • C).

Em relação às hipóteses, os resultados indicam que a satisfação influencia as três dimensões do comprometimento organizacional. Os coeficientes padronizados das relações testadas variam de 0,490 a 0,676. Para as três hipóteses, H1, H2 e H3 as relações são estatisticamente significativas (p -value < 0,001), conforme Tabela 4. Consequentemente, parece válida a lógica exposta no referencial teórico que guiou o desenvolvimento dessas hipóteses.

Como lá foi colocado, a satisfação global, conquanto não seja passível de ser medida diretamente, mas como variável latente, é influenciada pela avaliação da qualidade dos atributos

organizacionais e pelas respostas afetivas do indivíduo em relação à organização (Whitman *et al.*, 2010), e opera como mecanismo unificador dessas avaliações na influência sobre diferentes dimensões do comprometimento organizacional.

Isso ocorre porque a satisfação no trabalho, em sua dimensão afetiva, está intimamente associada à ligação emocional do sujeito com a organização (comprometimento afetivo), assim como figura no conjunto de vantagens a serem perdidas; portanto são percebidas como custos, que impactam a sua intenção de saída (comprometimento instrumental). E como complemento, a satisfação no trabalho também reflete uma condição dada pela organização, algo que é provido por um sistema que não mereceria (*reciprocity norms*) ser abandonado (comprometimento moral). Nesses termos, a satisfação provida pela organização tem capacidade de fazer com que os indivíduos se mantenham filiados a ela por obrigação moral.

Observando a influência das dimensões do comprometimento e da satisfação sobre a cooperação, os resultados do modelo estrutural atestam que a satisfação não apresenta uma influência direta sobre o comportamento cooperativo, somente quando mediada pelo comprometimento moral, sugerindo maior complexidade acerca da relação entre esses construtos, em comparação da exposição de Barnard (1979).

A hipótese H4, que supõe a influência do comprometimento afetivo na cooperação, foi rejeitada no modelo estrutural ($p\text{-value} = 0,065$). O mesmo ocorreu com a H5, que discorre sobre a influência do comprometimento instrumental no comportamento cooperativo ($p\text{-value} = 0,065$). Em consequência, ainda que as três dimensões do comprometimento sejam positivamente influenciadas pela satisfação, nem todas apresentam relação causal significativa com a cooperação. Apenas o comprometimento moral (normativo) influencia, como afirmado por meio da H₆, a cooperação (coeficiente padronizado = 0,367, $p\text{-value} < 0,001$). A hipótese H7, como já colocado, foi rejeitada com um coeficiente padronizado de 0,141 e $p\text{-value} = 0,162$.

A julgar pelos resultados dos testes das hipóteses, o comportamento cooperativo do indivíduo no trabalho é regulado sobretudo pela dimensão moral do comprometimento organizacional, quando consideradas as dimensões afetiva e instrumental e a influência direta da satisfação no trabalho. Tal assertiva dá evidências da primazia dos aspectos morais sobre a ação do indivíduo na organização (*e.g.*, comportamento cooperativo).

Por mais que a relação entre comprometimento moral e cooperação seja potencia pela satisfação, esse achado destaca a importância em considerar mais detalhadamente a arena normativa e simbólica que se situa nos limites, bem como vai além da organização. Isso implica reconhecer que padrões esperados de comportamento, que tomam forma em crenças e valores sociais, que são racionalizados pela organização (Wiener, 1982), condicionam a avaliação e as formas de proceder dos indivíduos no trabalho.

Isso equivale a admitir a constituição do comprometimento moral como processo motivacional, em razão de sua relação com a satisfação das necessidades, como colocado por Wiener (1982), mas também como processo social, que toma corpo por meio da internalização de pressões normativas.

Logo, argumenta-se aqui que o processo de socialização dos indivíduos na sociedade e nas organizações, de modo geral, privilegia a lógica do sentimento de obrigação (*reciprocity norms*) (Meyer & Allen, 1991) para com a parte que lhe confere alguma coisa.

Nesses termos, o senso de justiça ou reciprocidade (*reciprocity norms*), destacado por Meyer e Allen (1991), para com a outra parte (*e.g.*, organização), parece guiar a intensidade do comportamento cooperativo dos indivíduos no trabalho, independentemente da relação direta com a satisfação no trabalho (H7), com o comprometimento afetivo (H4) ou com o comprometimento instrumental (H5).

Assim, a satisfação provida pela organização não seria percebida como impulsionadora ou condicionadora da cooperação no trabalho, mas adequadamente mais identificada como algo que, independentemente da intenção ou não da organização em proporcionar maior satisfação para alcançar

maior cooperação, serviria de base do processo de reconstrução do contexto moral, para que o comportamento esperado ocorra, mais especificamente a ação voltada para a cooperação no trabalho, que é condicionada pelo sentimento de obrigação (*reciprocity norms*) com a organização.

Desse modo, o homem cooperativo pode ser definido à luz das dimensões do comprometimento organizacional do seguinte modo: aqueles que cooperam o fazem não porque sustentam laços emocionais e forte identificação que se refletem num tipo de ligação afetiva, nem em função dos benefícios comparados aos custos associados a sua saída, mas, sobretudo em razão da crença de que é sua obrigação agir conforme padrões esperados de comportamento impostos pela sociedade e reconstruídos por seus elementos constituintes, ou seja, tanto dentro quanto fora das organizações.

Considerações Finais

Antes das considerações finais, é preciso salientar as limitações que foram impostas ao estudo. A primeira delas reside na amostra não probabilística empregada no levantamento. A segunda se refere ao número de indicadores das escalas de comprometimento, que foi reduzido, visando facilitar a aplicação do instrumento de coleta de dados. E a terceira centra-se na natureza ainda incipiente das formas de operacionalização e medidas do construto cooperação no trabalho. Neste estudo foi proposta uma escala unidimensional para o comportamento cooperativo identificado *a posteriori*; entretanto não deve ser descartada a possibilidade de identificação de outras dimensões, se o número de indicadores for aumentado.

À luz do objetivo da pesquisa, que foi o de verificar as relações entre comprometimento organizacional, satisfação e cooperação no trabalho, destaca-se em princípio a validade das relações justificadas teoricamente e que foram comprovadas no modelo proposto de equações estruturais.

Na consecução do trabalho, foram validadas as escalas de mensuração de satisfação global, cooperação no trabalho e comprometimento organizacional, com formato mais reduzido no número de indicadores. Essa validação ocorreu via Análise Fatorial Confirmatória e apresentou bons índices, tanto de ajuste do modelo quanto de confiabilidade e validade das variáveis latentes.

Destacam-se ainda a proposta e utilização do construto cooperação como variável comportamental consequente do comprometimento organizacional, uma iniciativa que atende ao alerta de Mowday *et al.* (1979) até Jafri (2010) sobre a necessidade de mais estudos em situações em que o comprometimento pode prever o comportamento.

Em relação à ordem causal entre satisfação e comprometimento, a comparação entre o modelo proposto no presente trabalho e um modelo rival, atestou pelo menos para a amostra pesquisada, a superioridade da relação causal satisfação • comprometimento.

No que concerne às hipóteses, considera-se que a satisfação opera efetivamente como mecanismo unificador do processo de avaliação da organização como um todo e que se reflete significativamente nas três dimensões do comprometimento; entretanto defendeu-se aqui que as relações são significativas, por diferentes razões, em cada dimensão do comprometimento. No caso do comprometimento afetivo, a satisfação reflete a reafirmação da ligação emocional do indivíduo com a organização. Para a dimensão instrumental a satisfação figura como vantagem a ser perdida, e para a dimensão moral a satisfação se configura como contribuição que coloca determinado tipo de comportamento como esperado e legítimo. Assim, conclui-se que a satisfação no trabalho figura como significativo antecedente atitudinal do comprometimento, mas não diretamente da cooperação, o que oferece ponderações sobre os argumentos de Barnard (1979), que afirmou que a cooperação se assenta diretamente na satisfação das necessidades do indivíduo, via incentivos econômicos e sociais.

E na relação causal entre as dimensões de comprometimento e cooperação, conclui-se que o comprometimento afetivo e o instrumental não afetam diretamente o comportamento cooperativo do

indivíduo no trabalho. Toda a influência do comprometimento sobre a cooperação do indivíduo centra-se nos mesmos aspectos morais que condicionam o sentimento de obrigação em permanecer na organização. Como destacaram Meyer e Allen (1991) o processo de socialização cultural e familiar, bem como a socialização e os investimentos organizacionais influenciam o comprometimento moral, que é permeado pela lógica da reciprocidade (*reciprocity norms*). E como já colocado, essas normas de reciprocidade não operam num vácuo social, mas são extraídas de crenças racionalizadas na sociedade, que orientam o comportamento do indivíduo na sociedade como um todo, e principalmente no interior das organizações, que amplificam o poder de coerção, definindo padrões esperados de comportamento e ações consideradas legítimas.

Em adição, cumpre ressaltar que apenas dois construtos foram utilizados no modelo proposto como antecedentes da cooperação: satisfação e comprometimento. Principalmente no sentido de apontar lacunas a serem exploradas em estudos futuros sobre os fatores que influenciam a cooperação no trabalho, é importante destacar variáveis que poderiam exercer significativo impacto na cooperação, mas que não foram examinadas no modelo testado no presente estudo.

Entre as variáveis mais promissoras para pesquisas que busquem aumentar o poder de predição do comportamento cooperativo estão: traços psicológicos e outras características pessoais, bem como condições estruturais e culturais das organizações que podem favorecer a influência da confiança sobre a cooperação. Estilos cognitivos e traços psicológicos, como o lócus de controle, ações baseadas em respostas afetivas no ambiente de trabalho, estruturas de papéis e comunicação e normas culturais também condicionam teoricamente a intensidade da cooperação no trabalho; portanto merecem ter sua influência dimensionada em estudos futuros.

Artigo recebido em 12.12.2009. Aprovado em 09.11.2010.

Referências

- Axelrod, R., & Dion, D. (1988). The further evolution of cooperation. *Science*, 242(4884), 1385-1390. doi: 10.1126/science.242.4884.1385
- Babbie, E. R. (1998). *The practice of social research*. Califórnia: Wadsworth.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157. doi: 10.1590/S1415-65552000000200008
- Barnard, C. I. (1979). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi: 10.1086/222820
- Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture and cooperation: evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 423-443. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.702
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253-268.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage Publications.

- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2), 241-260.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Ferrat, T. W. (1981). Overall job satisfaction: is it a linear function of facet satisfaction? *Human Relations*, 34(6), 463-473. doi: 10.1177/001872678103400603
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: a study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: a three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 51-61. doi: 10.1348/096317906X107173
- Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546. doi: 10.2307/259293
- Kidder, L. H. (Org.). (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa*. São Paulo: EPU.
- Landry, G., Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312. doi: 10.1080/00223981003648302
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi: 10.2307/256727
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87. doi: 10.1590/S1415-65551998000300005
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Naves, E. M. R., & Coleta, M. F. D. (2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras [Edição Especial]. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 205-222. doi: 10.1590/S1415-65552003000500011
- Neuman, L. W. (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon.
- Phua, F. T. T. (2004). The antecedents of co-operative behaviour among project team members: an alternative perspective on an old issue. *Construction Management and Economics*, 22(10), 1033-1045. doi: 10.1080/01446190310001649092
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281-1297. doi: 10.1287/mnsc.39.10.1281
- Ricco, M. F. F. (1998). *Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266. doi: 10.1002/job.141
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438. doi: 10.1037/0021-9010.68.3.429
- Schumacker, R. E., & Lomax R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schwepker, C. H., Jr. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00125-9
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23. doi: 10.2307/256726
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Steiner, P. (2006). *A sociologia econômica*. São Paulo: Atlas.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167. doi: 10.1177/014920639201800110
- Whitman, D. S., Rooy, D. L. V., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x
- Wiener Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequence of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71(2) 219-231. doi: 10.1037/0021-9010.71.2.219