



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**Cooperação e Orientação Motivacional
em Equipas em Contexto Organizacional**

Elsa Maria Sousa Mendes

Orientador de Dissertação:

Prof. Doutor Pedro Almeida

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia da Saúde

2014

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Professor Doutor Pedro Almeida, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº19673/2006 publicado em Diário da Republica 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

Agradecimentos

O trabalho que apresento tem um significado muito especial para mim, visto que não sei o que é ter uma vida somente académica. Estudei e trabalhei sempre em paralelo e com muitas dificuldades na conjugação dos meus horários tanto pessoais como profissionais e académicos. Ao fim de muitos anos de dedicação e de “resistência à desistência”, com alguns hiatos, é certo, penso ter conseguido chegar ao fim desta “missão”.

Neste trajecto de dois anos de mestrado, quero agradecer a todos os meus colegas e professores que tão bem me acolheram, pois terminei o 1º ciclo numa outra universidade. O ISPA foi um recomeço na minha vida, que nunca vou esquecer.

Ao meu Professor e orientador de dissertação de mestrado Professor Doutor Pedro Almeida um agradecimento muito especial pela paciência, pela dedicação, pela competência, e pelas palavras de incentivo. Nos momentos em que sentia que todo o meu esforço era em vão, havia sempre uma palavra de força. Era nestes momentos que o Professor Pedro Almeida dizia “Vamos ao trabalho e foque-se no objectivo!”: Dei por mim, muitas vezes, a pensar que outra profissão poderia ter o meu orientador...? Nunca outra que não fosse SER PSICÓLOGO! Não mude nunca e um obrigada muito especial.

Ao meu amigo de longa data Paulinho, sempre presente nos momentos de desmotivação, também dirijo o meu muito obrigada, a que associo ainda a Mariana Cunha de Eça pelas vezes que me “arrancou de casa”, para me levantar o moral, disponibilizando-se sempre para me ajudar nos momentos em que me senti menos capaz.

À minha família em geral e em muito especial à minha mãe, o meu especial agradecimento, por todo o apoio e incentivo que me proporcionou e por, tantas vezes, ter-se responsabilizado pela guarda da minha filha, para eu poder frequentar as aulas.

Ao meu grande amigo António, que me apoiou incondicionalmente desde o primeiro dia em que entrei no mestrado e me “deparei” com 20 disciplinas pela frente! Tantas vezes lhe disse que não era capaz de as concluir. Estão concluídas !

Por fim, a mais importante, a minha filha Mariana, que amo incondicionalmente e a quem dedico este trabalho. Tantas vezes me disse: “Mamã, não sei como consegues ler isso tudo. Quando crescer não quero ser psicóloga!”

Resumo

O objectivo desta investigação é estudar as competências exigidas aos atletas de alta competição ao nível da cooperação, motivação e orientação para o ego e para a tarefa, e como estas podem ser transpostas para as equipas em contexto organizacional.

Foram entregues aos participantes dois questionários, um primeiro questionário dividido em duas partes, sendo a primeira composta por dados demográficos, como a idade, o género, as habilitações literárias, função que desempenha na organização, anos de trabalho na empresa e anos na função que desempenha. E na segunda parte, um questionário de cooperação constituído por 15 afirmações. Este questionário foi proposto por Garcia-Mas (2006) e adaptado para a população portuguesa por Almeida et al. (2006).

O segundo questionário, composto por 13 afirmações, pretende estudar a orientação para a tarefa e para o ego. Foi adaptado linguisticamente para o contexto organizacional e para a população portuguesa (Fonseca, 1995) do *Task and Ego Orientation in Sport Questionnaire* (TEOSQ).

Participaram 89 colaboradores, sendo que 18 são do género masculino e 69 do género feminino, com idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos.

As habilitações literárias encontram-se entre o ensino secundário e a licenciatura.

Através deste estudo, pretende-se com este estudo verificar a teoria e a prática das variáveis motivação e cooperação e orientação para a tarefa e para o ego nas organizações.

Os resultados analisados à luz da literatura, diz-nos que se confirmam as hipóteses levantadas, ou seja, os sujeitos emocionalmente orientados para a tarefa apresentam níveis de cooperação incondicional com a chefia e os sujeitos emocionalmente mais orientados para o ego apresentam uma cooperação condicionada com a chefia.

Palavras-chave: Cooperação, orientação motivacional, orientação para a tarefa, orientação para o ego, contexto organizacional.

Abstract

The goal of this research is the study of qualified demands to the high competitions athletes in the level of cooperation. As well as motivation and orientation who relates to the task and the ego how this two can be overcome in the organizational context.

There for was delivered to the participants questionnaires. The first questionnaire was split in two, the first part consist in some points like demographic dates, age , gender, qualifications, duty service, how long works in the organization , and the time he/she perform the same task.

To beginning the questionnaire is forming by 15 statements. This questionnaire was propose by Garcia- MAS [2006] and adept to the Portuguese population by Almeida et al. (2006).

The second questionnaire is composed by 13 questions who intend to study and orientate to the task and for the ego: this was adapted in the organizational and linguist on the context on the Portuguese population (Fonseca, 1995) in the TASK AND EGO ORIENTATION IN SPORT DICIONAIRE (TEOSQ)

As result we have the collaboration of 89 participants, 18 on de masculine gender and 69 on the feminine gender, between the ages of 22 and 65 years old. There's qualifications are between high Scholl and the degree. With the help of this study we can verify the theory and the changeableness of motivation, cooperation and orientation to assignment and ego in the organizations.

Regarding the results analyse on the base of literature they can confirm us the several suppositions. The emotional subject with orientations can present levels of unconditional cooperation. With the lidership the subject more oriented to the ego presents a conditional cooperation whit the liders.

Key-words: Cooperation, Orientation, motivation and organization context.

Índice

Introdução.....	1
Equipas em contexto organizacional	4
MÉTODO.....	10
Participantes.....	10
Medidas	11
<i>Questionário Sócio-Demográfico</i>	11
<i>Orientação Motivacional</i>	11
<i>Cooperação</i>	12
Procedimento	13
RESULTADOS	14
Fidelidade	14
Diferenças entre homens e mulheres relativamente à orientação motivacional e cooperação	14
Estudo das associações entre Orientação Motivacional, Cooperação e Antiguidade na empresa e na função	15
Estudo das variáveis de Cooperação e Colaboração com a Empresa como preditoras da Orientação Motivacional	16
Diferenças entre os colaboradores segundo o tempo que colaboram com a Empresa, relativamente à Orientação Motivacional e Cooperação.....	17
DISCUSSÃO	19
Limitações do estudo	21
Sugestão para investigações futuras.....	22
Referências bibliográficas	23
ANEXOS.....	30
Anexo A - Questionário de cooperação em contexto organizacional.....	31
Anexo B - QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA E PARA O EGO .	34
Anexo C – Outputs Estatísticos	36

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização Demográfica da Amostra (N=89).....	11
Tabela 2 - Diferenças entre homens e mulheres relativamente à orientação motivacional e cooperação.....	14
Tabela 3 - Estudo das associações entre orientação motivacional, cooperação e antiguidade na empresa e na função.....	15
Tabela 4 - Análise de Regressão Múltipla, pelo método "Stepwise", das variáveis preditoras da Orientação para o Ego	16
Tabela 5 - Análise de Regressão Múltipla, pelo método <i>Stepwise</i> , das variáveis preditoras da Orientação para a Tarefas.....	16
Tabela 6 – ANOVA-ONE WAY entre orientação para o ego e tarefa vs cooperação condicional e incondicional.....	18

Introdução

A escolha deste tema surgiu na sequência da minha vida profissional. Sempre trabalhei em equipas. Primeiro, como mera colaboradora, agora como coordenadora.. O trabalho desenvolvido em equipa é muito interessante do ponto de vista em que as pessoas se unem, mesmo quando não se conhecem, num sentido único: atingir os objectivos a que se propuseram e os que lhe foram propostos.

Assim, surge a vontade de estudar e melhor perceber quais os factores que influenciam as pessoas no sentido de “remarem na mesma direcção”.

Apresentamos este estudo com o qual pretendemos, face às várias teorias aqui apresentadas, perceber qual o sentido, a dimensão e o comportamento que persiste num determinado domínio de actividade, face às relações interpessoais em contexto organizacional.

Foi com base na teoria desenvolvida por Dweck (1986, 2000); Nicholls e Duda, 1992) Duda, (1993, 1998, 2005); que estes últimos criaram um instrumento de medida que apelidaram de Teosq (Task and ego orientation sport questionnaire). Com esta ferramenta, pretendeu-se estudar qual a orientação motivacional para a tarefa e para o ego do sujeito.

Este estudo sustenta que os sujeitos que se encontram orientados para a tarefa, têm como tendência avaliar o seu desempenho, recorrendo à comparação com o resultado obtido em idêntica tarefa anteriormente realizada, ou seja, acreditam que o seu sucesso depende da sua dedicação tendo como fonte da sua “energia” a motivação interna. Os sujeitos que apresentam estes tipos de perfil têm tendência para atingirem e até mesmo ultrapassarem os desafios que lhes são propostos.

Os indivíduos orientados para o ego, por sua vez, têm tendência para fazerem uma avaliação do seu desempenho tendo em conta a comparação com os outros sujeitos onde buscam a motivação.

Neste contexto, a investigação realizada aponta para duas direcções no que concerne à orientação motivacional: por um lado, os indivíduos que estão mais focados na tarefa e, por outro, os indivíduos que estão mais focados no ego.

A motivação direccionada para tarefa/competência encontra-se associada ao prazer pela modalidade/actividade, pelo progresso pessoal, pela valorização do esforço, pela aprendizagem, os quais se encontram associados a comportamentos que têm como objectivo enfrentar o resultado, seja ele qual for, como consequência do trabalho realizado: prazer em treinar e/ou competir, aceitar a competição como um factor de desenvolvimento e de

aprendizagem, promover a continuidade na actividade e fortificar o esforço (Feijó, 1998, Miranda, 2000).

A motivação direccionada para o ego/resultado, encontra-se associada a factores externos à modalidade/actividade, como, por exemplo, o estatuto social, ou seja, a comparação com os outros, a atribuição de prémios, reconhecimentos pessoais e elogios. Valoriza-se, sobretudo, o resultado e não as suas consequências. São indivíduos mais vocacionados para comportamentos de vitória a qualquer preço, apresentando altos níveis de ansiedade, ausência de prazer nos treinos ou tarefas e descontrolo emocional. A desistência, para estes sujeitos, é uma realidade sempre latente. As justificações para a não obtenção dos resultados são uma constante (Feijó, 1998, Miranda, 2000).

Num outro estudo realizado por Nicholls (1992) verifica-se que os sujeitos que se encontram orientados para a tarefa apresentam níveis elevados de auto-avaliação e dependendo em muito, dos factores de aprendizagem. Nos indivíduos que se encontram orientados para o ego, a habilidade é vista como uma capacidade. A orientação para a tarefa está também relacionada com o sucesso subjectivo, ou seja, a capacidade que determinados elementos do grupo têm face aos restantes.

Neste estudo quisemos também perceber qual o nível de influência que a variável motivação e cooperação têm quando são estudadas em conjunto.

Bierhoff, H.W. (2002) apercebeu-se da existência de um factor que corresponde à disposição do sujeito *per si* cooperar, mesmo quando os valores da motivação se encontram baixos.

Simmons, Wehner, Tucker e King (1988) elegem a motivação como um factor de grande relevância no sentido de que para atingir o sucesso de uma equipa é necessário ter em conta os objectivos a que essa mesma equipa se propõe e se estes são atingíveis por todos os elementos do grupo, tendo em consideração o conjunto de estratégias associadas aos níveis da variável cooperação e competição no grupo.

Colquit, J. A. (2004) por sua vez, refere que as equipas diferem quanto à sua natureza e interdependência entre os sujeitos que as constituem, apenas com dois comportamentos observáveis: a interdependência relativa à tarefa ou trabalho de equipa, que envolve a variável cooperação de todos os membros da equipa e a interdependência para o resultado, ou seja, consequências que resultam do trabalho realizado em conjunto (Wageman, R., 2001).

O estudo da avaliação da cooperação foi efectuado através de um questionário elaborado por Garcia-Mas (2001) - o CCD - "Cuestionário de Cooperation Desportiva". Este questionário apresenta-se dividido em duas partes e tem como propósito avaliar os atletas

através da cooperação incondicional (CDI) e da cooperação de acordo com os objectivos propostos (CDC). Este instrumento foi desenvolvido tendo em conta os elementos constitutivos da cooperação *versus* a competição interpessoal e avalia cinco dimensões da cooperação desportiva. Duas delas são disposicionais - a cooperação condicionada e a incondicionada - e as outras três dimensões estão relacionadas com factores situacionais: a cooperação com o treinador, com os companheiros de equipa e ainda a cooperação fora de campo/organização. Esta ferramenta permite uma melhor compreensão das interacções como a dinâmica interna do grupo.

A versão portuguesa (Almeida P.; Garcia-Mas A. et. Al.2006) intitulado “Questionário de Cooperação Desportiva Portuguesa (QCD-P) é constituído por 3 sub-escalas: cooperação condicionada, que está intimamente relacionada com “ a minha cooperação com os meus colegas, tanto em contexto de treino como em contexto de jogo, está dependente da colaboração que eles me proporcionam”; cooperação incondicionada, ou seja: “se todos os elementos do grupo se esforçarem e se ajudarem, os resultados da equipa serão mas próximos dos objectivos a que se propuseram”; e, por fim, a cooperação com o treinador, ou seja, “coopero com o meu treinador, independentemente do meu lugar na equipa ou como titular ou como suplente”.

À variável cooperação associámos a variável competição, que tem um papel preponderante para a psicologia do desenvolvimento. Este modelo teórico também estuda estas duas variáveis, entre outras, e tem vindo a demonstrar, face aos estudos já efectuados, estando relacionada com os comportamentos dos sujeitos, estes também podem observáveis sob o ponto de vista pró-social ou anti-social (Brownell Carriger, 1990; Eisenberg & Mussen, 1989, Staub, 1991).

Segundo pesquisa acerca deste tema na literatura existente, podemos dizer que para a maior parte dos investigadores que estudámos, os comportamentos pró-sociais são vistos como socialmente positivos e os anti-sociais vistos como negativos.

É de acrescentar que para alguns autores tanto a competição como a cooperação estão muitas vezes associadas a dimensões relacionadas com a motivação (Brownell Carriger, 1990; Eisenberg & Mussen, 1989, Staub, 1991).

Heisenberg e Mussen (1989) sustentam que existem diferenças ao nível do conceito comportamental anti-social. Segundo estes investigadores, os sujeitos podem estar motivados para agir de determinada maneira no sentido de beneficiar os outros e não no sentido de serem eles os beneficiados, à excepção da auto-recompensa.

Equipas em contexto organizacional

As variáveis cooperação, orientação motivacional e orientação para o ego em contexto organizacional estão, em grande parte, presentes no desempenho das equipas tendo subjacente a actividade exigida a cada um dos indivíduos que as integram, consoante a respectiva função, e que têm influência directa na dinâmica e da motivação. Assim, toda a envolvimento dos membros que constituem a equipa é de extrema importância, ocupando uma área central no mundo das organizações. Qualquer investigação nesta área deve ter em conta que as equipas são entidades em constante mudança. Face ao grau de exigência de determinada situação, delas dependem a relação entre os elementos pertencentes a uma mesma equipa para o sucesso das suas funções e, conseqüentemente, da própria organização que depende da actuação de cada indivíduo na sua própria equipa.

No sentido de clarificar e melhor perceber o papel das equipas e dos grupos nas organizações fazemos aqui um pequeno apontamento sobre o tema na perspectiva da literatura académica.

Segundo Hayes (2009), as equipas nas organizações também são consideradas grupos. Estes são constituídos por pessoas cujos níveis de coesão são muito elevados e que, apesar de se apresentarem interdependentes, têm objectivos comuns fortemente partilhados. Para Hayes (2009) a “ideia de equipa”, à luz do contexto desportivo, é mais apelativa que a noção de “grupo”, considerada mais distante e menos envolvente, pois, sob este ponto de vista, não existirá uma identidade própria. Considera, ainda, que um grupo é um conjunto de pessoas conscientes da sua condição colectiva que têm como objectivo partilhar algo no sentido de atingir determinadas metas a que se propõem. Esta diferença qualitativa tem subjacente algo **a** que é fundamental para a caracterização das equipas/grupos: poderem funcionar com maior ou menor “espírito de equipa”.

Por sua vez, para J.M. Fonseca (comunicação pessoal, 2 de Fevereiro de 2005) a diferença entre equipas e grupos tem que ser analisada sob uma visão mais substantiva pois os grupos desenvolvem de forma espontânea uma identidade própria.

Este processo não é imediato, pois está intimamente relacionado com a identidade e esta adquire-se nas várias fases de formação, tanto ao nível das normas como ao nível do desempenho. Existe também o conceito de equipas que são formadas para executar um determinado projecto e que apenas têm a durabilidade como equipa enquanto esse mesmo projecto está em curso (até à sua conclusão) e neste caso não existe tempo suficiente para que se desenvolvam como uma identidade própria. Apenas são equipas funcionais. Estas equipas

são consideradas como grupos temporários que se encontram apenas focados na tarefa que os uniu. Este autor refere, ainda, que apesar desta distinção, estas equipas podem também desenvolver dinâmicas grupais satisfatórias para os membros constituintes.

A necessidade de se criarem equipas nas organizações em vez da actuação de cada do indivíduo *per si*, surge por várias razões. Apesar das equipas, por norma, levarem mais tempo a tomar decisões, estas exigem uma menor responsabilidade individual e uma maior responsabilidade colectiva. As organizações optam por equipas de trabalho para que os eventuais problemas que possam surgir, muitos deles com elevados níveis de risco para as organizações, possam ser resolvidas por mais que uma pessoa, numa dialéctica permanente, partilhando a responsabilidade do plano de acção que muitas vezes ainda não se encontra definido e encontrando uma solução que dificilmente poderia ser resolvida por uma única pessoa. É nestas situações que o factor grupo tem um papel crucial. Outra vertente também estudada é o facto de das interacções que compõem um grupo emergirem propostas de melhoria ou de procedimentos, ideias, soluções estratégicas para as organizações, que dificilmente seriam tão bem abordadas e escalpelizadas por um único colaborador.

As organizações podem prever e organizar vários tipos de grupos, tais como as equipas formais e informais, sendo que as formais são as que, na organização em causa, emergem da própria gestão de topo e têm como missão funções estratégicas e específicas que se encontram intimamente relacionadas com a missão da organização. Dentro desta, ainda existem as equipas permanentes ou temporárias. As permanentes são as equipas que mantêm tarefas contínuas como os departamentos e equipas que constam dos respectivos organogramas e que constituem redes que se encontram interligadas. *Likert* (1961) considerava que os responsáveis destas equipas funcionavam como "elos de articulação", representando hierarquicamente um nível superior de trabalho cuja garantia assenta na fusão entre todas as equipas de trabalho envolvidas, no sentido de lhes conferir consistência organizativa na sua globalidade. Estas equipas com funções estratégicas só são extintas em situações em que são tomadas decisões de mudança da estrutura organizacional. Por sua vez, os grupos temporários apenas existem durante um determinado período de tempo específico para a concretização de um projecto específico..

Ainda sob o tema das equipas, existe ainda o conceito de equipas informais, sendo que estas não emergem de uma deliberação formal oficial proveniente da gestão organizacional, antes decorrendo de situações em que os colaboradores procuram, entre eles, satisfazer necessidades pessoais e também organizacionais, nomeadamente no que concerne à entrelaçada na execução de determinadas tarefas.

Edgar Schein (1980) ainda identificou três tipos de grupos ou “cliques”: As horizontais, as verticais e as mistas. As equipas horizontais apenas são compostas por membros da mesma categoria hierárquica e da mesma área funcional ou de áreas funcionais muito próximas. Os estudos realizados por *Hawthorne*, na fábrica de *Western Electric*, nos anos 30, referem-se especificamente a estas.

Actualmente exemplos deste tipo de grupos consideram-se os directores financeiros, comerciais, marketing e de compras, concretamente na área de logística. As equipas verticais já englobam outro tipo de grupos, constituídos por equipas de diferentes níveis de um determinado departamento. Têm como função ajudar a clarificar a informação e também a estabelecer procedimentos para uma melhor e mais rápida execução das respectivas tarefas. Por sua vez, as equipas mistas reúnem diferentes elementos de diferentes níveis da organização.

Podemos concluir que cada grupo ou equipa têm características e funções próprias, necessárias à organização e aos seus membros, correspondendo às exigências que lhes são propostas. Podemos, ainda, acrescentar que a dinâmica das equipas se encontra associada à função de determinado grupo, desde a forma como estes são formados, até ao tipo de estrutura e processo que lhes é atribuído, tendo a cooperação papel determinante.

Segundo Grzlak, J. (1988) a cooperação é entendida como um processo inerente à tarefa atribuída e tem uma ligação que, para este autor, é caracterizada como a forma de trabalhar ou agir em conjunto, sendo tal objectivo atingido de forma propositada ou não.

Dentro da variável cooperação podemos incluir o bem-estar no trabalho, em que o objectivo da equipa é atingir graus superiores de cooperação face aos que lhe são proporcionados pela própria organização. Podemos, ainda, dizer que a cooperação inclui uma componente intrínseca do ser humano, ou seja, o indivíduo busca dentro de si formas de responder à tarefa exigida bem como o seu lugar dentro da organização e na própria equipa onde se encontra inserido. Assim, podemos dizer que trabalhar em equipa, cooperando, é desempenhar a sua função de uma forma cooperativa e não competitiva (Grzlak, J.,1988).

Trabalhar em cooperação tem como base ainda dois pressupostos: o primeiro prende-se com a concepção racional e utilitarista, que advém da interacção e da interdependência interna e a segunda da forma como a tomada de decisão individual influencia ou não a variável cooperação, tendo em conta o objectivo colectivo.

Neste sentido, entendem-se como variáveis fundamentais associadas ao conceito da cooperação: a tomada de decisão, os objectivos de cada colaborador, do líder e da equipa. Deles dependem os desígnios que odem ou não ser partilhada e a existência ou não da

interacção ou interdependência. Desta forma, é possível obter informação sobre os resultados da cooperação e/ou competição no seio da equipa (Rabbie, J.M., 1995).

Ainda neste contexto, o conceito de cooperação pode também ser observado do ponto de vista da resolução de conflitos, tendo em conta formas de actuar dentro do grupo de forma oposta. O sujeito tem necessidades intrínsecas de interacção não só com o meio envolvente como também com os outros sujeitos (Fernandez-Ríos et. al., 2004).

Alguns autores situam a cooperação na origem dos principais grupos sociais humanos organizados sendo condição essencial para a subsistência do grupo (Whiten, A. (1999).

Para Garcia-Mas e colaboradores (2006) o sujeito tem necessidades em interagir e esta interacção faz com que exista uma maior integração dentro da equipa e da organização. Estes investigadores apresentam um modelo conceptual de cooperação desportiva cujo objectivo é suportado na conduta observável, em contexto desportivo, de cada elemento da equipa e se os mesmos se encontram dependentes ou não da tomada de decisão de todos cooperarem. É de referir que a decisão que depende unicamente do sujeito pode estar relacionada com factores de ordem disposicional ou de estabilidade ou, ainda, com factores de ordem ambiental que de certa forma, podem interferir positivamente na sua decisão em cooperar ou de competir em equipa.

Estes autores elucidam-nos sobre o que pode influenciar as condutas de cooperação desportiva, tendo em conta a tomada de decisão de cada um dos intervenientes ou a primazia da racionalidade e da motivação na obtenção dos seus objectivos individuais.

Ainda dentro da cooperação podemos também descortinar a variável cooperação situacional diferenciada, tendo em conta os diferentes estímulos que possam existir em determinado momento num contexto desportivo tais como o treinador ou os membros da equipa porque peças fundamentais na relação interpessoal.

A análise efectuada por estes investigadores refere que a variável cooperação pode, só por si, contribuir para atingir resultados muito positivos para toda a equipa, nomeadamente quando esta se encontra associada à cooperação (Garcia-Mas et al., 2006).

A motivação é uma das características psicológicas mais estudadas e valorizadas no rendimento desportivo sendo extensível ao contexto organizacional. O sucesso de um atleta depende, em grande parte, da motivação que tem para treinar e competir. O mesmo se aplica a um colaborador de uma organização. Por outro lado, o sucesso do treinador também está muito dependente da forma como consegue maximizar os níveis de motivação dos seus atletas, o mesmo acontece com o líder de uma organização.

Balaguer e Atienza (1994) definem esta variável, a cooperação, como sendo um desejo de começar uma determinada actividade ou tarefa e nela manter graus de persistência no sentido de a apreender.

A motivação é considerada o “motor” de todos os comportamentos dos sujeitos, seja qual for o contexto em que se encontram inseridos. Deste modo, conclui-se que sem motivação não há acção.

Para que possamos melhor perceber os factores que levam os sujeitos a terem diferentes tipos de motivação, é importante saber os factores que motivam e suportam a actividade, como o nível de cooperação do sujeito.

Sob este ponto de vista, achamos relevante abordar os dois tipos de motivação: a intrínseca, que depende unicamente do sujeito, e a extrínseca, que se encontra dependente de factores externos ao sujeito. Segundo Charles Morris (2004) existem psicólogos que fazem a distinção entre a motivação intrínseca e extrínseca, muito frequentemente utilizada em contextos organizacionais.

Motivação intrínseca é a vontade interior que o sujeito manifesta na realização de determinadas tarefas (Samulki, 1995).

A este nível de motivação estão associados os sujeitos com grandes níveis de sucesso. São sujeitos que se encontram muito motivados intrinsecamente e, por vezes, também manifestam extrinsecamente um estado de preocupação face à responsabilidade que a tarefa atribuída assim impõe, não sendo importante, para o sujeito, o que os restantes elementos da equipa ou da organização pensam. Encontram-se focados de tal forma para o sucesso que a palavra “insucesso” está fora do âmbito objectival. Estão focalizados no êxito da tarefa e não no insucesso (Samulki, 2002).

Para estes sujeitos, a valorização e o reconhecimento do seu esforço tal como o do seu desempenho também são tidos em conta no contributo que dão à organização, através de novas ideias ou propostas sugeridas no sentido de melhorar as capacidades técnicas. Estas podem ter origem física ou psicológica, a finalidade é acrescentar valor à organização. A criação de ambientes em que são dadas oportunidades aos sujeitos para treinarem num ambiente competitivo saudável mas também descontraído não esquecendo os objectivos proposto desde que realista exequíveis e centrados no desenvolvimento das capacidades individuais para o ambiente do grupo são propícios à obtenção dos resultados que todos desejam.

As organizações devem sempre proporcionar, condições de aprendizagem em ambientes isentos de pressões, que são essenciais para o desenvolvimento contribuindo junto

do indivíduo na promoção das respectivas capacidades internas que potencia o aumento da motivação intrínseca (Samulki, 2002).

Por sua vez, a motivação extrínseca está intimamente associada a factores externos e pode, a qualquer momento alterar o comportamento motivacional dos sujeitos.

É o caso das recompensas monetárias, que podem ser formas de reconhecer a boa performance dos sujeitos como elogios ao trabalho desempenhado, motivação para tarefa, entre outros, que são consequências do bom rendimento dentro da equipa (Amulki, 1995).

Podemos dizer que um dos factores que pode influenciar a motivação pode ser a definição dos objectivos inerentes à tarefa que cada indivíduo desempenha e que, no seu todo, faz com que as pessoas trabalhem em equipa em prol de um único objectivo – o sucesso.

Segundo Roberts e Ommundsen (1996) a associação entre a orientação para a tarefa e a motivação intrínseca pode ser um indicador demonstrativo para a organização se um determinado sujeito se sente realizado ou não face à tarefa que desempenha na mesma.

Roberts e Duda (2001) referem ainda que também pode existir relação positiva entre a orientação para a tarefa e a motivação intrínseca, proporcionando condições para que se desencadeiem variáveis motivacionais orientadas para o sucesso.

MÉTODOS

O presente estudo foi elaborado em contexto de campo, tendo os indivíduos respondido ao questionário no seu contexto natural, ou seja, no âmbito da organização em estudo. A recolha dos questionários foi efectuada sem identificação do sujeito, através de uma caixa concebida para o efeito.

Participantes

A amostra foi composta por 89 profissionais numa empresa do sector da saúde (com 143 trabalhadores no total), sendo 69 mulheres (79,3%) e 18 homens (20,7%), com idades compreendidas entre os 22 e 65 anos ($M = 37,6$; $DP = 9,8$). Os participantes trabalhavam na empresa entre 1 e 24 anos ($M = 7,5$; $DP = 6,3$) e tinham experiência na mesma função mesmo empresa diversa entre 1 e 35 anos ($M = 8,2$; $DP = 7,9$).

Relativamente às funções exercidas na empresa, podemos verificar que 52 (63,3%) tinham funções administrativas, enquanto que 30 (36,7%) funções exerciam funções executivas.

Tabela 1 - Caracterização Demográfica da Amostra (N=89)

	M	DP
Idade	37,57	9,77
Anos de trabalho na empresa	7,51	6,26
Anos de Experiência na função	8,22	7,88
	N	%
Sexo		
Masculino	18	20,7
Feminino	69	79,3
Função Exercida		
Administrativa	52	63,3
Executiva	30	36,7
Habilitações Académicas		
Secundário	57	65,5
Superior	30	34,5

Medidas

Questionário Sócio-Demográfico

Com este instrumento recolhemos elementos que nos permitiram caracterizar a população. Recolhemos dados como: idade, género, escolaridade, função exercida, antiguidade na empresa e na função.

Orientação Motivacional

Avaliada pelo TEOSQ – Task and Ego Orientation in Sport Questionnaire (Duda et al, 1989,1992, Tradução e adaptação de Fonseca, (1994) – (Questionário de Orientação Motivacional para o Desporto). O TEOSQ é constituído por 13 itens que são respondidos numa escala tipo Likert de 5 pontos (1= Discordo Totalmente; 5= Concordo Totalmente), os

itens estão distribuídos por 2 sub-escalas: (1) Orientação para a Tarefa (7 itens – Ex. “Quando faço o meu melhor”) e (2) Orientação para o “Ego” (6 itens – Ex. “Quando sou o melhor”). Valores mais elevados nas diferentes sub-escalas reflectem níveis mais elevados de orientação motivacional.

Os indivíduos com elevados “scores” na orientação para a tarefa valorizam o seu nível de sucesso em termos da quantidade de esforço que despendem e colocam na actividade bem como sobretudo na melhoria das suas competências e capacidades. Por outro lado, os indivíduos com “scores” mais elevados na orientação para o “Ego”, avaliam o seu sucesso recorrendo a padrões normativos, ou seja, sentem-se bem-sucedidos só quando percebem que são capazes de demonstrar aos outros a sua superioridade, actuando melhor que os seus colegas ou tendo melhores rendimentos que os outros sem se esforçarem tanto como eles. Para estes, o que define o sucesso é o resultado e a vitória, independentemente da forma como actuaram. A consistência interna das sub-escalas deste questionário varia entre $\alpha = 0.81 - \alpha = 0.86$ na Orientação para a Tarefa e entre $\alpha = 0.79 - \alpha = 0.90$ na Orientação para o “Ego” (Cruz, 1996).

Este questionário foi adaptado para poder ser utilizado em contextos empresariais pelos autores Almeida et al. (2006) e Oliveira (2010).

Cooperação

Avaliada através do QCD - Cuestionario de Cooperación Deportiva, proposto por García-Mas (2006) e adaptado à população portuguesa por Almeida et al. (2006) - Questionário de Cooperação Desportiva. Este instrumento tem três sub-escalas, sendo duas disposicionais (Cooperação condicionada e Cooperação incondicionada) e uma situacional (Cooperação com o treinador).

A escala é constituída por 15 itens, onde os sujeitos têm de assinalar uma das opções numa escala tipo Likert de 5 pontos, em que o 1 representa “muito” e o 5 significa “nada”, para indicar de que forma o item os descrevia. Como exemplo de um item que constitui a escala refere-se “se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor”. A adaptação desta ferramenta ao contexto organizacional foi efectuada por Oliveira (2010).

Procedimento

Os questionários foram entregues tal como a sua recolha de forma aleatória, dentro da organização em estudo, onde já se encontravam a desempenhar as suas funções diárias.

Foi explicado a cada um dos sujeitos o objectivo do estudo, como tinha sido construído e o objectivo: adaptação das competências exigidas aos atletas de alta competição e como estas influenciam a cooperação e a orientação da motivação.

A todos os colaboradores da organização foram entregues os questionários praticamente em simultâneo: o questionário referente à cooperação e o questionário referente à orientação motivacional para a tarefa e para ego adaptado da psicologia do desporto.

Aos respondentes foi-lhes dito que a primeira folha - introdutória correspondia a dados demográficos. Também foi referido que os questionários seriam confidenciais e para meros efeitos académicos. Foram ainda informados do tempo de preenchimento, que não deveria ultrapassar os 5 a 7 minutos.

Os dados foram introduzidos numa base de dados, tendo sido o procedimento estatístico efectuado através do SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 18.0 para o Windows.

RESULTADOS

Neste estudo foram avaliadas as características psicométricas das medidas utilizadas: TEOSQ – Task and ego Orientation in sport Questionnaire e o Questionário de Cooperação Desportiva (QCD).

Fidelidade

Para o TEOSQ, a consistência interna das escalas – α de Cronbach – foi de 0,83 para a orientação para o ego e de 0,80 para a orientação para a tarefa.

Quanto ao QCD, no que diz respeito à consistência interna, α de Cronbach, variou entre 0,46 e 0,75. Para a primeira sub-escala, cooperação condicional, o valor do α foi de 0,46; para a segunda, Cooperação Incondicional, 0,66; e para a terceira, Cooperação com o Treinador, 0,75.

Diferenças entre homens e mulheres relativamente à orientação motivacional e cooperação

Para verificar a existência das diferenças utilizámos o t-student para amostras independentes.

Tabela 2 - Diferenças entre homens e mulheres relativamente à orientação motivacional e cooperação

	Homens		Mulheres		t	p
	M	DP	M	DP		
Ego	15,56	5,92	12,92	2,13	2,196*	0,03
Tarefa	27,72	4,92	27,84	3,91	-0,108	0,91
Coop_Cond	9,61	1,85	9,06	2,6	0,846	0,40
Coop_Inc	35,83	4	35,8	3,83	0,035	0,97
Coop_Chefia	11,44	1,46	11,68	2,15	-0,441	0,66

* $p < 0.05$

Nota. Coop_Cond – Cooperação Condicionada; Coop_Inc – Cooperação Incondicionada; Coop_Chefia – Cooperação com o Treinador ou líder.

Tendo em conta os resultados apresentados na tabela 2 acima apresentada, verifica-se a existência de diferenças significativas entre géneros. Ficou evidente que relativamente à orientação para o ego ($t=2,504$; $gl=85$; $p= 0,03$) o género masculino apresenta níveis mais elevados ($M= 15,56$; $DP= 5,92$).

Estudo das associações entre Orientação Motivacional, Cooperação e Antiguidade na empresa e na função

Para analisar a relação entre a orientação motivacional dos colaboradores, o nível de cooperação, e a antiguidade na empresa e na função, procedemos ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson.

Tabela 3 - Estudo das associações entre orientação motivacional, cooperação e antiguidade na empresa e na função

		Orientação Motivacional		Cooperação			Empresa	
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ego	-	-	-	-	-	-	-
2	Tarefa	-,135	-	-	-	-	-	-
3	Coop_Cond	,346**	,015	-	-	-	-	-
4	Coop_Incond	,037	,521**	,099	-	-	-	-
5	Coop_Trein	-,250*	,449**	,106	,528**	-	-	-
6	Anos Empresa	,085	-,020	-,186	,046	,015	-	-
7	Anos Função	,167	,032	-,025	,208	,142	,462**	-

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; **

Legenda: Coop_Cond – Cooperação Condicionada; Coop_Inc – Cooperação incondicionada; Coop_Trein – Cooperação com a chefia

Face aos resultados estatísticos, relativamente à orientação motivacional, foram encontradas quatro correlações estatisticamente significativas.

Quanto à orientação para o ego existe uma correlação positiva entre esta variável e a Cooperação Condicional ($r=0,346$; $N=89$; $p=0,001$) e uma correlação negativa com a Cooperação com a chefia ($r=-0,250$; $N=89$; $p=0,018$). Relativamente à Orientação para a Tarefa, encontrámos duas correlações significativas positivas com a Cooperação

Incondicional ($r=0,521$; $N=89$; $p=0,000$) e a Cooperação com a chefia ($r=0,449$; $N=89$; $p=0,000$).

Encontrámos ainda mais duas correlações significativas positivas, uma entre a Cooperação Incondicional e a Cooperação com a chefia ($r=0,528$; $N=89$; $p=0,000$) e a outra entre a antiguidade na empresa e na função ($r=0,462$; $N=89$; $p=0,000$).

Estudo das variáveis de Cooperação e Colaboração com a Empresa como predictoras da Orientação Motivacional

Para percebermos a relação entre a Orientação Motivacional dos colaboradores e os seus índices de colaboração, bem como com a sua experiência na empresa, realizámos duas regressões múltiplas pelo método stepwise (Tabela 4 e Tabela 5).

Tabela 4 - Análise de Regressão Múltipla, pelo método "Stepwise", das variáveis predictoras da Orientação para o Ego

Variável Dependente	Passos	Variáveis Independentes	R2	R2 ajustado	Beta	t
Ego	1	Cooperação Condicional	0,116	0,105	0,341	3,164**

** $p < 0,01$

Tabela 5 - Análise de Regressão Múltipla, pelo método *Stepwise*, das variáveis predictoras da Orientação para as Tarefas

Variável Dependente	Passos	Variáveis Independentes	R2	R2 ajustado	Beta	t
Tarefa	1	Cooperação Incondicional	0,27	0,26	0,520	5,302**

** $p < 0,01$

Para cada dimensão da Orientação Motivacional (Orientação para o Ego e Orientação para a Tarefa) foi colocada como variável dependente cada uma das três dimensões da cooperação. Os anos de antiguidade na empresa e os anos de antiguidade na função foram colocados como variáveis independentes.

Quanto à orientação para o ego, verificámos que esta é prevista com recurso apenas a uma variável: a cooperação condicional (Beta=-0,341; $p<0,01$) e explica 12% da orientação para o ego ($R^2_{Aj}=0,105$; Erro=4,25; $F(1,77)= 10,013$; $p<0,01$). Quanto à orientação para a tarefa, esta é prevista com recurso apenas a uma variável: a cooperação Incondicional (Beta=-0,520; $p<0,01$) e explica 27% da orientação para a tarefa ($R^2_{Aj}=0,260$; Erro=3,492; $F(1,77)= 28,109$; $p<0,01$).

Diferenças entre os colaboradores segundo o tempo que colaboram com a Empresa, relativamente à Orientação Motivacional e Cooperação

Com base na análise estatística efectuada, obtivemos três grupos: (a) grupo de colaboradores até aos 3 anos; (b) grupo de colaboradores com uma colaboração entre os 4 e os 9 anos; (c) e grupo de colaboradores com mais de 10 anos de colaboração com a empresa. Para analisarmos a existência de diferenças entre estes três grupos, procedemos à realização de uma análise de variância (ANOVA-ONE WAY).

Tabela 6 – ANOVA-ONE WAY entre orientação para o ego e tarefa vs cooperação condicional e incondicional

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>gl</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Orientação para o Ego			2	0,974	0,38
Até 3 anos	12,73	3,64			
4 a 9 anos	14,12	5,18			
Mais de 10 anos	14,37	5,75			
Orientação para a Tarefa			2	0,933	0,39
Até 3 anos	28,40	3,58			
4 a 9 anos	26,72	4,71			
Mais de 10 anos	27,44	4,53			
Cooperação Condicional			2	1,357	0,26
Até 3 anos	9,57	1,79			
4 a 9 anos	9,61	2,85			
Mais de 10 anos	8,73	2,62			
Cooperação Incondicional			2	0,142	0,87
Até 3 anos	35,87	3,52			
4 a 9 anos	35,33	5,16			
Mais de 10 anos	35,88	3,39			
Cooperação com a Chefia			2	0,305	0,74
Até 3 anos	11,70	1,66			
4 a 9 anos	11,50	2,12			
Mais de 10 anos	11,27	2,76			

Os resultados obtidos não indicam quaisquer diferenças.

DISCUSSÃO

O presente estudo foi realizado com o objectivo de perceber quais os diversos tipos de orientação motivacional da população-alvo e se esta se encontra mais orientada para a tarefa ou para o ego. Também neste estudo tentámos perceber como é que a orientação motivacional influencia a cooperação: a condicional e incondicional

A título exploratório estudou-se a variável género no que respeita à orientação motivacional e verificou-se que os homens apresentam uma maior orientação para o ego do que as mulheres. À luz da literatura, a cooperação condicionada está relacionada com a resistência em aceitar ordens ou orientações do líder, apresentando uma cooperação condicionada. Podemos também afirmar, face aos resultados dos estudos, que os sujeitos que apresentam uma motivação orientada para o ego associam o sucesso a factores de ordem externa, valorizando-se mais em comparação com os outros e vendo o sucesso como algo que se deve alcançar a qualquer preço (Feijó, 1998; Miranda, 2000).

No que respeita à cooperação e colaboração com a empresa como predictoras da orientação motivacional, relativo à orientação para a tarefa, apenas se verifica a cooperação incondicional. Confirma-se a hipótese levantada neste estudo, ou seja, existe uma associação positiva entre a orientação para a tarefa e a cooperação. A orientação motivacional e a colaboração incondicional são interdependentes, envolvendo toda a cooperação da equipa (Wageman, R., 2001).

De acordo com o modelo de Garcia-mas (2006) existem duas sub-escalas que mede a cooperação: disposicional (cooperação incondicionada e a cooperação condicionada) e a situacional que envolve a cooperação com as chefias e com as colegas de trabalho ou de equipa. À luz desta teoria podemos dizer que o presente estudo aponta para a sub-escala disposicional. Os sujeitos com orientação motivacional para o ego apresentam valores referentes à cooperação incondicionada elevados.

Assim, mais uma vez se comprova que os sujeitos orientados emocionalmente cooperam incondicionalmente, independentemente do estado ou mais positivo ou menos positivo da organização.

Desta forma, o objectivo proposto neste estudo foi alcançado pois os resultados vêm confirmar que os indivíduos orientados motivacionalmente para o ego apresentam um nível de cooperação condicionada em detrimento da cooperação incondicional para o líder, ou seja, focam-se na orientação motivacional extrínseca. Os indivíduos que têm orientação focada para a imagem externa, a imagem que reflectem nos outros (Amulki, 1995).

Relativamente aos indivíduos desta amostra que apresentam resultados ao nível da orientação motivacional para a tarefa evidenciam uma cooperação incondicional para com o líder. Estes indivíduos procuram em si capacidades internas para poderem ultrapassar os eventuais obstáculos desenvolvendo a motivação intrínseca (Salmuki, 2002).

Assim, os resultados do presente estudo vão no sentido que aponta a literatura, a qual indica que a orientação para a tarefa e a motivação intrínseca estão intimamente relacionados (Roberts et al., 1996).

Neste contexto, em que se encontram as organizações actualmente, em reestrurações constantes nestes últimos anos, quer a nível económico, quer a nível estrutural. As mudanças afectaram as organizações de várias formas: nas que se encontravam numa situação económica boa e que tanto o clima como a cultura se mantiveram, foi menor o impacto das alterações. Nas empresas em que havia uma certa instabilidade como é a organização onde foi efectuado este estudo, existem comportamentos notórios de alguma adversidade em aceitar as novas regras vindas da gestão de topo.

Se é verdade que estas instabilidades também trazem vantagens face à situação actual de mudança, o trabalho em grupo e a cooperação, de certa forma, contribuem para que as organizações fortaleçam s níveis de coesão. Através dos grupos bem estruturados e com boa capacidade de acção é possível, este tipo de fenómenos. “O trabalho em equipa e a cooperação são as únicas razões possíveis para a existência de organizações produtivas e emocionalmente equilibradas.” (Alturas, M.F. & Marques, S. (1999).

Limitações do estudo

A empresa que estudámos e de onde recolhemos os dados, encontra-se em franca reestruturação organizacional, após período conturbado sem liderança e quase em auto-gestão. A actual administração tomou posse há pouco mais de um ano. É uma empresa que se encontra em profundas remodelações com enfoque na sua recuperação económico-financeira e na sua nova missão. Daí decorrem profundas alterações nos procedimentos administrativos e organizacionais com uma vontade de enraizar um novo clima e uma nova cultura. Apesar do clima organizacional se ter alterado, não se verificaram, até à conclusão deste estudo, elevadas taxas de turnover e de absentismo, não obstante de ser evidente um clima organizacional intra-grupo de alguma incerteza e insegurança. É uma empresa em total mudança de cultura empresarial e clima organizacional.

Verifica-se também alguma resistência à mudança nomeadamente na aceitação de novas regras ditadas pela nova gestão.

Estes factores aqui referidos como a cultura e o clima são a identificação de uma empresa. Nesta empresa estes factores identificativos estão a sofrer alterações segundo orientações definidas pela nova gestão.

Sugestão para investigações futuras

Face à heterogeneidade dos tipos de gestão pelo qual esta organização tem passado e a ausência de identificação com o clima e com a cultura da presente gestão de topo, visto que tomou posse há menos de dois anos, numa empresa já com mais de uma década e com muitos trabalhadores que estão vinculados à mesma desde a sua constituição, propõe-se repetição do estudo, com base no modelo ora adoptado, a fim de se verificar se os resultados estatísticos obtidos nesta fase de mudança são transitórios ou se de facto persistirão no futuro mesmo com a nova liderança e a nova cultura empresarial que está a dinamizada.

Referências bibliográficas

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cardoso, C. C. (2006). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5ªEd.), Lisboa: Editora RH
- Arthur, J. (1994). “Effects of human resource systems on manufacturing, performance and turnover.” *Academy of Management Journal*, vol. 37(3), 670-687.
- Athinson, J.W. & McClelland, D.C. (1948). The projective expression of needs.II. *Journal exp.Pycology*.39, 643-658.
- Balaguer, I, & Atienza, F.L. (1994). Principales motivos de los jóvenes para jugar al tenis. *Apunts*, 31, 285-299.
- Bamberger, P. & Meshulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. London: Sage Publications, Inc.
- Baxter, Alienation and Authencity – The transcendence of alienation and estrangement in organizations: the quest for self-actualization. EUA: Routledge Publisher, 1982, capítulo 5, p.165-189.
- Bierhoff, H.W. (2002). *Prosocial behavior*. Psychology Press.
- Bredemeier, B. e Shields, D. (1993). Moral psychology in the context of sport. In R. Singer, M. Murphey e K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (p. 587-599). New York: MacMillan.
- Burton, D. (1989). Winning isn't everything: examing the impact of performance goals on collegiateswimmer's cognitions and performance. *The Sport Psychologist*, 3, 105-132.
- Burton, D. (1992). *The Jekyll/Hyde nature of goals: Reconceptualizing goal-setting in sport*. Champaign,IL: Human Kinetics.

- Burton, D. (1993). Goal setting in sport. In R. Singer, M. Murphy, & L. Tennant (Eds), Handbook of research on sport psychology. New York: MacMillan.
- Câmara, Pedro B. da, Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2004;
- Colquitt, J.A. (2004). Does the Justice of the One Interact with the Justice of the Many? Reactions to Procedural Justice in Teams. *J Applied Psych* 8: 633-646.
- Cruz, J. (1996). Treino de formulação de objectivos como estratégia motivacional. In J. Cruz (Ed.), Manual de psicologia do desporto (pp. 601- 627). Braga: Sistemas Humanos e Organizacionais.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations* 2: 129-152.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group processes. *Hum Relat* 2: 199-231.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-termination in human behaviour. New York: Plenum.
- Duda, J. L. (1992). Motivation in sport settings: A goal perspective approach. In G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 57-91). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Duda, J., Olson, L. e Templin, T. (1991). The relationship of task and ego orientation to sportsmanship attitudes and the perceived legitimacy of injurious acts. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 62, 297-334.
- Duda, J.L. & Nicholls (1992). Dimensions of achievement motivation in school and sport. *Journal of educational psychology*, 84, 290-299
- Edwards, J. (1991). Cooperation and competition: Two sides of the same coin? *The Irish Journal of Psychology*, 12, 76-82.

- Feijó, O.G. (1998), *Corpo e Movimento. Psicologia do desporto:Shape*.Rio de Janeiro
- Fernández-Ríos, M., Rico, R. & San Martín (2004). Organizations as meaning systems: time for clarity. *Psicoth* 16(2): 222-228.
- Festinger, L., Schashter, S. & Black, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Fonseca, A. M. e Biddle, S. (1995). Estudo inicial para a adaptação do TEOSQ à realidade portuguesa: Questionário sobre a orientação para a tarefa e para o ego no desporto (TEOSQp).In A.M. Fonseca (Ed.) (2001), *A FCDEF-UP e a Psicologia do Desporto: Estudos sobre motivação*. Porto:FCDEF-UP.
- Fonseca, P. M. & Fonseca, A. M. (1997). Os comportamentos de liderança no futebol júnior de competição. In J. F. Cruz & A. R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e prática*. Braga: Universidade do Minho-APPORT.
- Fredrickson, B. L. (2001). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*,2(3), 300-319.
- Fredrickson, B.L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and built theory of positive emotions. *American Psychologist* 2001; 56: 218-226.
- García-Mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos. *Anal Psic* 1(XXI): 115-130.
- García-Mas, A.; Olmedilla A.; Morilla, M.; Rivas, C.; García, E. & Ortega, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicoth* 18(3): 425-432.

- García-Mas, A., Olmedilla, A., Ortega, E., Almeida, P., Lameiras, J., Sousa, C. & Cruz, J. (2008). Cooperation and Cohesion in competitive soccer teams. *Int J Hisp Psychol* (no prelo).
- Grzelak, J. (1988) Conflict and cooperation. In: *Introduction to social psychology: A European perspective* (pp. 288-312), eds. M. Hewstone, W. Stroebe, J.-P. Codol, & G. M. Stephenson. Basil Blackwell.
- Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Guthrie, J.P. (2001). "High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand." *Academy of Management Journal*, vol. 44(1): 180-190.
- Hackman, J.R. & Holdham, G.R. (1980). *Work Redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Huselid, M. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 38(3), 635-672.
- Locke, E., & Latham, G. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, 7, 205-222.
- Locke, E. A. & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Martens, R. (1987). Self-Confidence and goal-setting skills. In *Coaches Guide to Sport Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Maroco, J. (2003). (2ª ed.). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Miranda, R.(2002). Motivação no esporte.Scape.v.1, n1,p.53-63
- Morris, Charles G(2004). Introdução à psicologia. São Paulo: Prentice Hall.
- Moura, E. (2000). Gestão dos recursos humanos: Influências e determinantes no desempenho. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nicholls, J. (1992). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Ommundsen Y e Roberts, G. C. (1995). The relationship of goal orientations to perceived purposes of training among elite athletes. No R. Vanfraechem- Raway e Y. Vandenauweele (Eds). Proceeding ixth European Congress on sport Psychology pp(689-700). Bruxelles: FEPSAC
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior." *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Orlick, T. (1978). Cooperative Games: Systematic analysis and cooperative impact. In F. Smoll y R.E. Smith (eds.): *Psychological perspectives in youth sports*. New York: Hampshire, 12-57.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2000). (2ª ed.). *Análise de dados para ciências sociais – A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Poundstone, W. (1995). *El Dilema del Prisionero*. Madrid: Alianza (orig. 1992).
- Rabbie, J.M. (1995). Determinantes de la cooperación instrumental intragrupo. In R.H. Hinde & J. Groebel (eds.): *Cooperación y conducta prosocial*. Madrid: Visor Aprendizaje, 97-131 (orig. 1991).
- Roberts. G (1995); *Motivación en el deporte y el Ejercicio*; Desclée de Brower; Bilbao; 2ª edição

- Samulki, D.M.(2002) *Psicologia do esporte, teoria e aplicação pratica*.Barueri, Monaele
- Staub, E. (1989). Individual and societal (group) values in a motivational perspective and their role in benevolence and harmdoing. Em N. Eisenberg, J. Reykowski & E. Staub (Orgs.), *Social and moral values* (pp. 45-57). Hillsdale, NJ: Lawrence
- Staub, E. (1991). A conception of the determinants and development of altruism and aggression: Motives, the self, and the environment. Em C. Zahan-Waxler, E. M. Cummings & R. Iannotti (Orgs.), *Altruism and aggression: Biological and social origins* (pp. 135-164). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Swain, A., & Jones, G. (1995). Effects of goal-setting interventions on selected, 66 (1), 51-63. basketball skills: a singlesubject design. *Research Quarterly for Exerciseand Sport*
- Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (ed.): *Issues, theory and research in industrial/organizational Psychology*. Amsterdam: Elsevier, 56-85.
- Tavares, M. M. Valadares, *Estratégia e Gestão por Objectivos, Duas Metodologias de Gestão para as Organizações Actuais, 2ª Edição, Universidade Lusíada Editora, Lisboa, 2004.*
- Thierry, H. (1998). "Compensating work." In P.J.D. Drenth, H. Thierry, & C.J. Wolff. *Handbook of work and organizational psychology*. Psychology Press.
- Weinberg, R. e Gould, D. (1997). *Psychologie du sport et de l'activité physique* (p. 493-542). Québec:Editions Edisem/Vigot.
- Walton, R.E. (1985). "From control to commitment." *Harvard Business Review*, 63: 77-84.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors." *Journal of Management*, 17, 601-617.

- Weinberg, R.S. & Gould, D. (2007). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (4^a Ed). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Williams, J. M. & Widmeyer, W. N. (1991). The cohesion-performance outcome relationship in coaching sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 13, 364-371.
- Williams J. (Ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*. Palo Alto, CA:Mayfield.
- Youndt, M.A., Snell, S., Dean, J.W., & Lepak, D.P. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance." *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), 836-866.
- Morgan, F., & Grieco, A. (1998). *Use of SPSS in statistical analysis*. New York, Lawrence Earlbaum

ANEXOS

Anexo A - Questionário de cooperação em contexto organizacional

Este **questionário é anónimo** e os **dados obtidos são confidenciais**, sendo utilizados para fins de investigação.

Existem duas Secções, sendo que a primeira secção engloba dados demográficos (idade, sexo, etc.) e a 2ª é composta por um conjunto de 15 afirmações. Para cada afirmação, dê a sua opinião sincera, assinalando com um círculo “X” a opção escolhida.

Leia bem cada afirmação, dê a sua resposta de forma espontânea e lembre-se que **não existem respostas certas ou erradas!**

Muito obrigada pela sua participação!

Secção A: Indique, por favor, os seguintes dados demográficos:

Código de identificação (cor favorita/últimos 5 números do telemóvel de um familiar próximo – ex: azul/12345): _____.

Idade: _____.

Sexo: _____.

Habilitações Literárias: _____.

Função: _____.

Anos na Empresa: _____.

Anos de Função: _____.

Secção B: Assinale, por favor, o seu grau de concordância face a cada afirmação:

Muito Bastante Algo Pouco Nada

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

*Anexo B - QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA E PARA O
EGO*

Adaptação linguística para contexto organizacional efectuada a partir do *Task and Ego Orientation in Sport Questionnaire* (TEOSQ), 1994 – versão portuguesa de António Manuel Fonseca

Neste questionário, pedimos-lhe que indique a sua opinião acerca do significado do sucesso no seu contexto. Não há respostas certas ou erradas. O que realmente importa é que indique o que pensa com sinceridade. Para cada uma das situações abaixo descritas, coloque um círculo em redor do número que melhor reflectir o que sente acerca dela.

As opções de resposta são as seguintes: 1=Discordo Completamente; 2=Discordo; 3=Nem Discordo Nem Concordo; 4=Concordo; e 5=Concordo Completamente

Ao trabalhar, sinto-me mais bem sucedido quando...

	Discordo			Concordo	
	1	2	3	4	5
1) ...sou o único que consegue cumprir os objectivos.....	1	2	3	4	5
2) ...aprendo uma nova forma de fazer as coisas e isso faz-me querer trabalhar mais.....	1	2	3	4	5
3) ...consigo fazer melhor do que os meus colegas.....	1	2	3	4	5
4) ...os outros não conseguem fazer tão bem como eu.....	1	2	3	4	5
5) ...aprendo algo que dá prazer em fazer.....	1	2	3	4	5
6) ...os outros cometem erros e eu não.....	1	2	3	4	5
7) ...aprendo uma nova forma de fazer as coisas, esforçando-me bastante.....	1	2	3	4	5
8) ...trabalho realmente bastante.....	1	2	3	4	5
9) ...ganho a maioria dos objectivos.....	1	2	3	4	5
10) ...algo que aprendo me faz querer continuar e trabalhar mais.....	1	2	3	4	5
11) ...sou o melhor.....	1	2	3	4	5
12) ...sinto que uma nova forma de fazer as coisas que aprendo está bem.....	1	2	3	4	5
13) ...faço o meu melhor.....	1	2	3	4	5

Anexo C – Outputs Estatísticos

Statistics

		Idade	Sexo	HabLit	Funcao	AnosEmpresa	AnosFuncao
N	Valid	87	87	87	82	78	80
	Missing	2	2	2	7	11	9
Mean		37,57	1,79	2,30	1,80	7,51	8,23
Std. Deviation		9,769	,407	,667	1,180	6,264	7,879
Minimum		22	1	1	1	0	0
Maximum		65	2	4	4	24	35

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	20,2	20,7	20,7
	2	69	77,5	79,3	100,0
	Total	87	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,2		
Total		89	100,0		

HabLit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	7,9	8,0	8,0
	2	50	56,2	57,5	65,5
	3	27	30,3	31,0	96,6
	4	3	3,4	3,4	100,0
Total		87	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,2		
Total		89	100,0		

Funcao

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	52	58,4	63,4	63,4
	2	8	9,0	9,8	73,2
	3	8	9,0	9,8	82,9
	4	14	15,7	17,1	100,0
	Total	82	92,1	100,0	
Missing	System	7	7,9		
Total		89	100,0		

Group Statistics

Sexo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CoopCond	1	18	9,61	1,852	,436
	2	69	9,06	2,600	,313
Coop_Inc	1	18	35,83	4,004	,944
	2	69	35,80	3,829	,461
Coop_Trein	1	18	11,44	1,464	,345
	2	69	11,68	2,145	,258
ego	1	18	15,56	5,923	1,396
	2	69	12,92	4,126	,497
tarefa	1	18	27,72	4,921	1,160
	2	69	27,84	3,913	,471

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
CoopCond	Equal variances assumed	2,113	,150	,846	85	,400
	Equal variances not assumed			1,029	36,573	,310
Coop_Inc	Equal variances assumed	,065	,800	,035	85	,972
	Equal variances not assumed			,034	25,716	,973
Coop_Trein	Equal variances assumed	2,575	,112	-,441	85	,660
	Equal variances not assumed			-,549	38,367	,586
ego	Equal variances assumed	2,504	,117	2,196	85	,031
	Equal variances not assumed			1,782	21,491	,089
tarefa	Equal variances assumed	,812	,370	-,108	85	,914
	Equal variances not assumed			-,095	22,916	,925

Correlations

		CoopC ond	Coop_ Inc	Coop_T rein	ego	arefa	AnosEmp resa	AnosFu ncao	Sexo	Funcao 2Gr
CoopCon d	Pearson Correlation	1	,099	,106	,346**	,015	-,186	-,025	-,091	,074
	Sig. (2-tailed)		,356	,324	,001	,890	,104	,823	,400	,508
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
Coop_Inc	Pearson Correlation	,099	1	,528**	,037	,521**	,046	,208	-,004	,085
	Sig. (2-tailed)	,356		,000	,731	,000	,690	,064	,972	,450
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
Coop_Tre in	Pearson Correlation	,106	,528**	1	-,250*	,449**	,015	,142	,048	-,034
	Sig. (2-tailed)	,324	,000		,018	,000	,894	,209	,660	,759
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
ego	Pearson Correlation	,346**	,037	-,250*	1	-,135	,085	,167	-,232*	,140
	Sig. (2-tailed)	,001	,731	,018		,206	,461	,138	,031	,209
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
arefa	Pearson Correlation	,015	,521**	,449**	-,135	1	-,020	,032	,012	,114
	Sig. (2-tailed)	,890	,000	,000	,206		,863	,776	,914	,308
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
AnosEmp resa	Pearson Correlation	-,186	,046	,015	,085	-,020	1	,462**	,123	,078
	Sig. (2-tailed)	,104	,690	,894	,461	,863		,000	,282	,506
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	75
AnosFunc ao	Pearson Correlation	-,025	,208	,142	,167	,032	,462**	1	-,248*	,169
	Sig. (2-tailed)	,823	,064	,209	,138	,776	,000		,026	,141
	N	80	80	80	80	80	78	80	80	77
Sexo	Pearson Correlation	-,091	-,004	,048	-,232*	,012	,123	-,248*	1	-,486**
	Sig. (2-tailed)	,400	,972	,660	,031	,914	,282	,026		,000
	N	87	87	87	87	87	78	80	87	82
Funcao2 Gr	Pearson Correlation	,074	,085	-,034	,140	,114	,078	,169	-,486**	1
	Sig. (2-tailed)	,508	,450	,759	,209	,308	,506	,141	,000	
	N	82	82	82	82	82	75	77	82	82

Correlations

		CoopC ond	Coop_ Inc	Coop_T rein	ego	arefa	AnosEmp resa	AnosFu ncao	Sexo	Funcao 2Gr
CoopCon d	Pearson Correlation	1	,099	,106	,346**	,015	-,186	-,025	-,091	,074
	Sig. (2-tailed)		,356	,324	,001	,890	,104	,823	,400	,508
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
Coop_Inc	Pearson Correlation	,099	1	,528**	,037	,521**	,046	,208	-,004	,085
	Sig. (2-tailed)	,356		,000	,731	,000	,690	,064	,972	,450
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
Coop_Tre in	Pearson Correlation	,106	,528**	1	-,250*	,449**	,015	,142	,048	-,034
	Sig. (2-tailed)	,324	,000		,018	,000	,894	,209	,660	,759
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
ego	Pearson Correlation	,346**	,037	-,250*	1	-,135	,085	,167	-,232*	,140
	Sig. (2-tailed)	,001	,731	,018		,206	,461	,138	,031	,209
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
arefa	Pearson Correlation	,015	,521**	,449**	-,135	1	-,020	,032	,012	,114
	Sig. (2-tailed)	,890	,000	,000	,206		,863	,776	,914	,308
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
AnosEmp resa	Pearson Correlation	-,186	,046	,015	,085	-,020	1	,462**	,123	,078
	Sig. (2-tailed)	,104	,690	,894	,461	,863		,000	,282	,506
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	75
AnosFunc ao	Pearson Correlation	-,025	,208	,142	,167	,032	,462**	1	-,248*	,169
	Sig. (2-tailed)	,823	,064	,209	,138	,776	,000		,026	,141
	N	80	80	80	80	80	78	80	80	77
Sexo	Pearson Correlation	-,091	-,004	,048	-,232*	,012	,123	-,248*	1	-,486**
	Sig. (2-tailed)	,400	,972	,660	,031	,914	,282	,026		,000
	N	87	87	87	87	87	78	80	87	82
Funcao2 Gr	Pearson Correlation	,074	,085	-,034	,140	,114	,078	,169	-,486**	1
	Sig. (2-tailed)	,508	,450	,759	,209	,308	,506	,141	,000	
	N	82	82	82	82	82	75	77	82	82

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

Correlations

		CoopC ond	Coop_ Inc	Coop_T rein	ego	arefa	AnosEmp resa	AnosFu ncao	Sexo	Funcao 2Gr
CoopCon d	Pearson Correlation	1	,099	,106	,346**	,015	-,186	-,025	-,091	,074
	Sig. (2-tailed)		,356	,324	,001	,890	,104	,823	,400	,508
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
Coop_Inc	Pearson Correlation	,099	1	,528**	,037	,521**	,046	,208	-,004	,085
	Sig. (2-tailed)	,356		,000	,731	,000	,690	,064	,972	,450
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
Coop_Tre in	Pearson Correlation	,106	,528**	1	-,250*	,449**	,015	,142	,048	-,034
	Sig. (2-tailed)	,324	,000		,018	,000	,894	,209	,660	,759
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
ego	Pearson Correlation	,346**	,037	-,250*	1	-,135	,085	,167	-,232*	,140
	Sig. (2-tailed)	,001	,731	,018		,206	,461	,138	,031	,209
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
arefa	Pearson Correlation	,015	,521**	,449**	-,135	1	-,020	,032	,012	,114
	Sig. (2-tailed)	,890	,000	,000	,206		,863	,776	,914	,308
	N	89	89	89	89	89	78	80	87	82
AnosEmp resa	Pearson Correlation	-,186	,046	,015	,085	-,020	1	,462**	,123	,078
	Sig. (2-tailed)	,104	,690	,894	,461	,863		,000	,282	,506
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	75
AnosFunc ao	Pearson Correlation	-,025	,208	,142	,167	,032	,462**	1	-,248*	,169
	Sig. (2-tailed)	,823	,064	,209	,138	,776	,000		,026	,141
	N	80	80	80	80	80	78	80	80	77
Sexo	Pearson Correlation	-,091	-,004	,048	-,232*	,012	,123	-,248*	1	-,486**
	Sig. (2-tailed)	,400	,972	,660	,031	,914	,282	,026		,000
	N	87	87	87	87	87	78	80	87	82
Funcao2 Gr	Pearson Correlation	,074	,085	-,034	,140	,114	,078	,169	-,486**	1
	Sig. (2-tailed)	,508	,450	,759	,209	,308	,506	,141	,000	
	N	82	82	82	82	82	75	77	82	82

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

Group Statistics

	Funcao2 Gr	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CoopCond	1	52	9,06	2,547	,353
	2	30	9,43	2,300	,420
Coop_Inc	1	52	35,63	3,941	,547
	2	30	36,30	3,612	,659
Coop_Trein	1	52	11,71	2,145	,297
	2	30	11,57	1,870	,341
ego	1	52	13,10	4,285	,594
	2	30	14,44	5,157	,942
tarefa	1	52	27,33	3,979	,552
	2	30	28,30	4,396	,803

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
CoopCond	Equal variances assumed	,201	,655	-,664	80	,508
	Equal variances not assumed			-,683	65,822	,497
Coop_Inc	Equal variances assumed	1,071	,304	-,759	80	,450
	Equal variances not assumed			-,777	65,065	,440
Coop_Trein	Equal variances assumed	,446	,506	,308	80	,759
	Equal variances not assumed			,320	67,604	,750
ego	Equal variances assumed	1,007	,319	-1,267	80	,209
	Equal variances not assumed			-1,205	52,013	,233
tarefa	Equal variances assumed	,114	,737	-1,026	80	,308
	Equal variances not assumed			-,999	55,809	,322

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Coop_Inc	.	Stepwise (Criteria: Probability- of-F-to-enter ≤ ,050, Probability- of-F-to- remove ≥ ,100).

a. Dependent Variable: tarefa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,520 ^a	,270	,260	3,492	,270	28,109	1	76	,000

a. Predictors: (Constant), Coop_Inc

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	342,677	1	342,677	28,109	,000 ^a
	Residual	926,503	76	12,191		
	Total	1269,179	77			

a. Predictors: (Constant), Coop_Inc

b. Dependent Variable: tarefa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,618	3,658		2,356	,021
	Coop_Inc	,538	,102	,520	5,302	,000

a. Dependent Variable: tarefa

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CoopCond	.	Stepwise (Criteria: Probability- of-F-to-enter <= ,050, Probability- of-F-to- remove >= ,100).

a. Dependent Variable: ego

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,341 ^a	,116	,105	4,248	,116	10,013	1	76	,002

a. Predictors: (Constant), CoopCond

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	180,697	1	180,697	10,013	,002 ^a
	Residual	1371,465	76	18,046		
	Total	1552,162	77			

a. Predictors: (Constant), CoopCond

b. Dependent Variable: ego

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,788	1,826		4,266	,000
	CoopCond	,608	,192	,341	3,164	,002

a. Dependent Variable: ego

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
CoopCond	1	28	9,21	2,409	,455
	2	26	9,46	2,626	,515
	3	35	8,97	2,370	,401
	Total	89	9,19	2,440	,259
Coop_Inc	1	28	36,07	3,366	,636
	2	26	34,73	4,821	,946
	3	35	36,29	3,205	,542
	Total	89	35,76	3,808	,404
Coop_Trein	1	28	11,75	1,481	,280
	2	26	11,19	2,281	,447
	3	35	11,43	2,821	,477
	Total	89	11,46	2,297	,243
ego	1	28	12,57	3,636	,687
	2	26	13,47	4,926	,966
	3	35	14,94	5,836	,986
	Total	89	13,77	5,014	,531
tarefa	1	28	28,36	3,423	,647
	2	26	27,69	4,602	,903
	3	35	26,97	4,630	,783
	Total	89	27,62	4,271	,453

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CoopCond	Between Groups	3,585	2	1,793	,296	,744
	Within Groups	520,152	86	6,048		
	Total	523,737	88			
Coop_Inc	Between Groups	39,930	2	19,965	1,389	,255
	Within Groups	1236,115	86	14,373		
	Total	1276,045	88			
Coop_Trein	Between Groups	4,252	2	2,126	,398	,673
	Within Groups	459,860	86	5,347		
	Total	464,112	88			
ego	Between Groups	90,751	2	45,375	1,839	,165
	Within Groups	2121,387	86	24,667		
	Total	2212,138	88			
tarefa	Between Groups	30,073	2	15,036	,821	,443
	Within Groups	1574,938	86	18,313		
	Total	1605,011	88			

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
CoopCond	1	30	9,57	1,794	,328
	2	18	9,61	2,852	,672
	3	41	8,73	2,627	,410
	Total	89	9,19	2,440	,259
Coop_Inc	1	30	35,87	3,521	,643
	2	18	35,33	5,156	1,215
	3	41	35,88	3,393	,530
	Total	89	35,76	3,808	,404
Coop_Trein	1	30	11,70	1,664	,304
	2	18	11,50	2,121	,500
	3	41	11,27	2,757	,431
	Total	89	11,46	2,297	,243
ego	1	30	12,73	3,638	,664
	2	18	14,12	5,178	1,220
	3	41	14,37	5,752	,898
	Total	89	13,77	5,014	,531
tarefa	1	30	28,40	3,578	,653
	2	18	26,72	4,713	1,111
	3	41	27,44	4,533	,708
	Total	89	27,62	4,271	,453

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CoopCond	Between Groups	16,017	2	8,009	1,357	,263
	Within Groups	507,720	86	5,904		
	Total	523,737	88			
Coop_Inc	Between Groups	4,188	2	2,094	,142	,868
	Within Groups	1271,857	86	14,789		
	Total	1276,045	88			
Coop_Trein	Between Groups	3,264	2	1,632	,305	,738
	Within Groups	460,849	86	5,359		
	Total	464,112	88			
ego	Between Groups	48,993	2	24,497	,974	,382
	Within Groups	2163,145	86	25,153		
	Total	2212,138	88			
tarefa	Between Groups	34,103	2	17,051	,933	,397
	Within Groups	1570,909	86	18,266		
	Total	1605,011	88			