



Instituto Universitário

AS 24 HORAS – COOPERAÇÃO E
PERFORMANCE EM DOIS EVENTOS
FORMATIVOS

ANA RITA DA SILVA EVANGELISTA

Nº 12218

Orientador de Dissertação:

Professor Doutor Pedro Almeida

Coordenador de Seminário de Dissertação:

Professor Doutor Pedro Almeida

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2010

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

Agradecimentos

Este momento é sempre ingrato, pois está sempre presente o medo de esquecer alguém que foi tão ou mais importante que as pessoas que vou referir. Por isso desde já agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação.

Ao longo da realização da minha dissertação de mestrado foram muitas as pessoas que me transmitiram confiança, força e incentivo e acredito que sem alguns destes contributos não teria sido possível finalizar este trabalho.

Em primeiro lugar, o meu profundo agradecimento ao Professor Pedro Almeida pelo incentivo, motivação e segurança que me transmitiu e principalmente pela amizade e confiança que depositou em mim.

Em segundo lugar, agradeço aos meus pais e irmã por todo o apoio, paciência e atenção que sempre me dedicaram e pela coragem que me transmitiram principalmente nesta última etapa.

Em terceiro lugar, agradeço a todos os amigos que sempre estiveram ao meu lado quando precisei e me motivaram. Em especial ao Zé por toda a força, incentivo e por ter sempre acreditado que iria conseguir, à Paula que sempre me apoiou, animou e me transmitiu confiança em todos os momentos difíceis nunca me deixando desistir, e ao Ricardo pelo ânimo e boa disposição.

RESUMO

A cooperação é definida como “um grupo de indivíduos que trabalham juntos para atingir um objectivo comum” (Deutsch, 1949, 1962, cit. por Tauer e Harackiewicz, 2004). A performance é definida como comportamentos/acções relevantes para os objectivos da organização (McCloy, Campbell e Cudeck, 1994, cit. por Shao e Skarlicki, 2009, p. 195). Um trabalho complexo pode obter melhores resultados se for efectuado em equipa, uma vez que os colaboradores ao cooperarem vão obter uma maior performance (Tjosvold, 1995, cit por Levi, 2001). Este estudo teve como objectivo analisar a relação entre a cooperação e a performance, e a existência de diferenças significativas na percepção de cooperação nos dois momentos avaliativos. A amostra foi constituída por 107 participantes, 63 do sexo masculino e 44 do sexo feminino, com idades entre os 17 e os 48 anos, que participaram em dois eventos formativos (gestão – 62 sujeitos; logística – 45 sujeitos). Os resultados mostraram que no primeiro momento de aplicação do questionário foram encontradas correlações negativas entre a subescala de cooperação incondicionada e a performance para o grupo de gestão, e no segundo momento de aplicação do questionário foram encontradas correlações negativas entre a subescala cooperação incondicionada e a performance para a amostra total, e para o grupo de logística entre a subescala de cooperação condicionada e a performance e entre a subescala de cooperação com a chefia e colegas e a performance. Nos dois momentos em que a cooperação foi medida não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

Palavras-chave: Cooperação, Performance grupal, Contexto organizacional

ABSTRACT

Cooperation is defined as "a group of individuals working together toward a common goal" (Deutsch, 1949, 1962, cit. by Tauer and Harackiewicz, 2004). Performance is defined as behaviors or actions relevant to the goals of the organization (McCloy, Campbell, and Cudeck, 1994, cit. by Shao and Skarlicki, 2009, p. 195). A complex job can get better results if it is done as a team, since when employees cooperate they achieve greater performance (Tjosvold, 1995, cit. by Levi, 2001). This study's objective was to analyze the relationship between cooperation and performance, and the existence of differences in the two administrations of the cooperation questionnaire. The sample consisted of 107 participants, 63 males and 44 females, with ages between 17 and 48 years, who participated in two training

events (management - 62 subjects; logistic - 45 subjects). The results showed that there were found negative correlations between some of the cooperation subscales and the performance, and that there were no significant differences in the two moments in which cooperation was measured.

Key-words: Cooperation, Group performance, Organizational context

ÍNDICE

I – INTRODUÇÃO.....	1
II – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. Cooperação.....	3
2.2. Principais Modelos de Cooperação.....	7
2.2.1. Teoria de Cooperação e Competição de Morton Deutsch.....	8
2.2.2. Modelo de Cooperação de Argyle.....	11
2.2.3. Modelo Conceptual de Cooperação de Rabbie.....	12
2.2.4. Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva de Garcia-Mas.....	14
2.3. Cooperação versus Competição.....	16
2.4. Equipas.....	17
2.5. Performance.....	18
2.5.1. Performance Grupal.....	19
2.5.2 Objectivos Grupais e Performance na Tarefa.....	22
2.6. Cooperação e Performance.....	23
III – MÉTODO.....	28
3.1. Participantes.....	28
3.2. Instrumentos.....	30
3.3. Contexto.....	32
3.4. Procedimento.....	33
IV – RESULTADOS.....	34
4.1. Tratamento estatístico dos resultados obtidos.....	34
4.2. Qualidades métricas.....	34
4.2.1. Fidelidade.....	34
4.2.2. Validade.....	36
4.2.3. Sensibilidade.....	39
4.3. Estatística descritiva.....	40
4.4. Normalidade e Homogeneidade.....	43
4.5. Relação entre Cooperação e Performance.....	45

4.6. Relação entre as subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário	48
V - DISCUSSÃO.....	51
5.1. Conclusões e limitações	53
VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Outputs das características da amostra	59
Anexo B – Questionário de cooperação	65
Anexo C – Outputs da fidelidade	68
Anexo D – Outputs da validade	71
Anexo E – Outputs da sensibilidade	74
Anexo F – Outputs da análise descritiva	77
Anexo G – Outputs da normalidade e da homogeneidade	83
Anexo H – Outputs das correlações de Spearman	96
Anexo I – Outputs do teste de Wilcoxon para as subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faixas etárias da amostra	28
Tabela 2: Faixas etárias do grupo de Gestão	29
Tabela 3: Faixas etárias do grupo de Logística	30
Tabela 4: Valores do Alpha de Cronbach no primeiro momento de aplicação do questionário para a amostra total	35
Tabela 5: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlet no primeiro momento de aplicação do questionário para a amostra total	37
Tabela 6: Matriz rodada dos componentes da cooperação (Método de Rotação Varimax)	38
Tabela 7: Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov	40
Tabela 8: Estatística descritiva da variável cooperação para a amostra total	40
Tabela 9: Estatística descritiva da variável cooperação para o grupo de Gestão	41
Tabela 10: Estatística descritiva da variável cooperação para o grupo de Logística	42
Tabela 11: Estatística descritiva da variável performance para o grupo de Gestão, para o grupo de Logística e para a amostra total	43
Tabela 12: Teste Kolmogorov-Smirnov para as subescalas da cooperação (nos dois momentos de aplicação) e para a performance na amostra total	43
Tabela 13: Teste Kolmogorov-Smirnov para as subescalas da cooperação (nos dois momentos de aplicação) e para a performance no grupo de Gestão	44
Tabela 14: Teste Kolmogorov-Smirnov para as subescalas da cooperação (nos dois momentos de aplicação) e para a performance no grupo de Logística	45
Tabela 15: Coeficiente de correlação de Spearman das subescalas da cooperação e da variável performance para a amostra total nos dois momentos de aplicação do questionário	46
Tabela 16: Coeficiente de correlação de Spearman das subescalas da cooperação e da variável performance para o grupo de Gestão nos dois momentos de aplicação do questionário	47
Tabela 17: Coeficiente de correlação de Spearman das subescalas da cooperação e da variável performance para o grupo de Logística nos dois momentos de aplicação do questionário	48
Tabela 18: Teste de Wilcoxon das subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário para a amostra total	49
Tabela 19: Teste de Wilcoxon das subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário para o grupo de Gestão	49

Tabela 20: Teste de Wilcoxon das subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário para o grupo de Logística	50
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de Cooperação	4
Quadro 2: Domínios de estudo da Cooperação (Proença, 2000, p. 244).....	5
Quadro 3: Investigação revista sobre cooperação e performance Definições de Cooperação .	24

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceptual de cooperação (Rabbie, 1995, cit. por Garcia-Mas, 2001, p. 121)	13
Figura 2: Distribuição do género na amostra	28
Figura 3: Distribuição do género no grupo de Gestão	29
Figura 4: Distribuição do género no grupo de Logística	30
Figura 5: Scree plot	38

I – INTRODUÇÃO

O estudo da cooperação revela-se complexo na medida em que a sua teoria envolve o estudo de muitos actores. Actores esses que podem ser átomos, peixes, pessoas, organizações ou nações. A sua interacção consiste em atracção, debate, comunicação ou mesmo rivalidade (Axelrod, 1997). A cooperação é um ingrediente essencial para a evolução, sendo que os humanos cooperam entre si desde questões familiares a questões como o aquecimento global (Kollock, 1998).

A cooperação tem sido um importante desafio transdisciplinar e, a sua investigação nas ciências recentes tem-se revelado muito activa (Hammerstein, 2003). A sua complexidade verifica-se também na sua definição visto que na literatura não existe um consenso sobre o conceito de cooperação (Proença, 2000)

A maioria das definições de cooperação incide sobre o processo através do qual os indivíduos, grupos e organizações se juntam, interagem, e constroem relacionamentos psicológicos para alcançarem ganhos ou benefícios mútuos (Smith, Carroll & Ashford, 1995). Ring e Van de Ven (1994) deram à definição de cooperação, uma vertente mais dinâmica, acrescentando a disposição das pessoas para continuarem em relações cooperativas. Foi ainda essencial o contributo dos autores ao considerarem que as relações cooperativas são “mecanismos socialmente planeados para a acção colectiva, que por sua vez são continuamente formados e reestruturados por acções e interpretações simbólicas das partes envolvidas (Ring e Van de Ven, 1994).

A performance tem sido definida como “comportamentos ou acções que são relevantes para os objectivos da organização em questão” (McCloy, Campbell e Cudeck, 1994, p. 493, cit. por Shao e Skarlicki, 2009, p. 195).

Variáveis individuais como competências e aptidões determinam até certo grau a performance do grupo. Contudo a aptidão individual não é suficiente para determinar a variabilidade da performance grupal nas equipas. É a influência de outros factores relacionados com os grupos que determinam a performance de uma equipa.

A história tem mostrado repetidamente que a performance de uma equipa é um fenómeno fugaz, dinâmico e complexo (Salas, Stagl, Burke & Goodwin, 2007).

A maioria dos resultados obtidos em estudos realizados entre cooperação e competição parecem sugerir que os grupos cooperativos, comparativamente com os grupos competitivos, parecem ser mais eficazes (Furnham, 2005).

De acordo com Tjosvold (1995, cit. por Levi, 2001) um trabalho mais complexo pode obter melhores resultados se for efectuado em equipa, uma vez que os colaboradores ao cooperarem uns com os outros vão obter uma maior performance.

De acordo com Garcia-Mas e colaboradores (2006) a cooperação pode potenciar um resultado que interessa a todos os intervenientes do grupo, tendo em conta que os objectivos pessoais e grupais estão bem definidos, para que, do ponto de vista individual, os jogadores percebam que podem obter melhores resultados pessoais se optarem por uma postura cooperante.

A cooperação e a performance de equipas são dois constructos que nos remetem desde logo para a pertinência deste estudo, atendendo que estas são variáveis normalmente estudadas em contexto desportivo.

Assim este trabalho tem como objectivo analisar a existência ou não de uma relação entre a cooperação e a performance no contexto organizacional, mais especificamente durante a realização de dois eventos formativos, realizados no contexto de gestão e logística, que decorreram durante 24 horas consecutivas. Adicionalmente, procurou-se analisar a existência de diferenças significativas na percepção de cooperação nos dois momentos avaliativos (antes e depois da formação).

II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Cooperação

Os psicólogos sociais e biólogos há muito que discutem a temática dos comportamentos pró-sociais ou altruístas (Furnham, 2005).

São considerados comportamentos pró-sociais “aqueles que representam acções ou actividades consideradas como socialmente positivas, visando atender às necessidades e ao bem-estar de outras pessoas” (Palmieri e Branco, 2004, p. 190). Como exemplos de comportamentos pró-sociais temos o altruísmo, a generosidade, os sentimentos de empatia e simpatia e a cooperação, entre outros (Palmieri e Branco, 2004), contudo este estudo irá incidir apenas na temática da cooperação.

Durante as últimas três décadas, estudiosos da biologia evolutiva têm apoiado a visão de que todas as formas de vida e, portanto, todos os comportamentos, devem ser entendidos como egoístas. De acordo com Richard Dawkins: "Nós somos máquinas de sobrevivência - veículos robôs programados para preservar as moléculas egoístas conhecidas como genes" (Wisman, 2000).

Segundo Dawkins, uma entidade é altruísta "se se comporta de tal maneira que aumenta o bem-estar de outra entidade, à custa do seu próprio", assim uma teoria da evolução logicamente coerente e empiricamente consistente deveria descartar a possibilidade de altruísmo. Na luta pela sobrevivência e reprodução, os organismos guiados por genes egoístas iriam conquistar os guiados por genes altruístas, e conseqüentemente os genes altruístas desapareceriam (Wisman, 2000).

Contudo existem várias provas de que “cooperação é um ingrediente essencial da evolução”. Ao longo da história evolutiva temos tido vários exemplos disso, desde organismos simples que cooperaram para produzir organismos mais complexos; animais que cooperam em grupo para aumentar a sua descendência; animais que cooperam em grupos para caçar e reduzir o risco de predação (Santos, Rodrigues e Pacheco, 2005); e até mesmo em actividades humanas cruciais como caçar animais de grande porte, partilhar comida, conservar os recursos comuns e entrar em guerras (Fehr e Gächter, 2002).

Na medida em que os seres humanos são uma espécie social, e a sua sobrevivência enquanto indivíduos depende da coordenação social, a cooperação em certos domínios pode

ser vista como uma estratégia mais bem sucedida e mais provável, para que seja alcançada uma vantagem mútua (Wisman, 2000).

A cooperação surge da necessidade que o ser humano tem de depender de outros para sobreviver, tanto física como psicologicamente, se não houvesse o reconhecimento dessa necessidade não haveria cooperação (Bendassolli, 2002).

Um dos problemas associados ao conceito de cooperação tem a ver com o facto de ainda não existir um conceito estável para a cooperação, no entanto a literatura fala-nos de conceitos próximos como a solidariedade, coordenação, interdependência e colaboração. Um dos primeiros autores a abordar este conceito, falando-nos da solidariedade ou união social como produto do fenómeno de divisão do trabalho, foi Durkheim (Proença, 2000).

Em seguida serão apresentadas as diferentes definições encontradas na literatura (Quadro 1).

Definição	Autores
“Cooperação é o termo que descreve um esforço conjunto e coordenado de dois ou mais indivíduos”	Katz (nd), cit. por Macedo (nd), p.106
“Maller definiu como cooperativa aquela situação que estimula um indivíduo a se esforçar, juntamente com outros membros do seu grupo, por uma meta que deverá ser partilhada igualmente entre eles. Por outro lado, uma situação competitiva é aquela que estimula o indivíduo a se esforçar, contra outros indivíduos em seu grupo, por uma meta da qual ele espera ser único ou principal possuidor.”	Maller (1929), cit. por Macedo (nd), p. 107
“Descreve a situação social cooperativa como sendo aquela na qual as metas podem ser conseguidas (até certo ponto) por qualquer indivíduo, somente se todos os indivíduos puderem atingir as suas respectivas metas”	Deutsch (1949), cit. por Macedo (nd), p. 107
“A cooperação interindividual, é um processo de longo prazo, pelo qual as pessoas se juntam, interagem e operam conjuntamente para realizar um objectivo comum.”	Proença, 2000, pp. 242
“A cooperação é um processo social no qual o desempenho é avaliado e recompensado em termos de resultados colectivos	Coakley, 1994 (cit. por Weinberg & Gould,

das pessoas que trabalham em conjunto para atingir um objectivo particular.”	2007) pp. 104
“Define a cooperação como o contexto interactivo em que as acções de um participante favorecem o alcance do objectivo de ambos”	Deutsch (nd), cit. por Palmieri e Branco (2004)
“Cooperação é uma forma básica de coordenação de actividades. Ocorre quando duas ou mais pessoas ou grupos trabalham juntos e ajudam-se mutuamente, normalmente para atingir alguns objectivos partilhados”	Furnham (2005), p.397
“Definiu situações cooperativas como sendo aquelas em os objectivos de todos os membros do grupo se encontravam positivamente relacionados (isto é, o sucesso de um qualquer indivíduo faria com que o sucesso de todos os outros fosse mais provável)”	Deutsch (1949), cit. por Porter e Bird (2007), p.1

Quadro 1: Definições de Cooperação

A cooperação tem sido objecto de estudo de inúmeras ciências, adoptando cada uma delas a sua própria definição deste conceito, sendo importante resumir as contribuições de alguns autores sobre esta temática, os seus domínios de estudo e as suas dimensões – estruturais, comportamentais, atitudinais e temporais (Proença, 2000) (Quadro 2).

Autores	Domínio do estudo	Formas de transversalidade nas organizações ou conceitos próximos de cooperação	Dimensões salientes
Durkheim (início do séc. XX)	Sociologia	Solidariedade mecânica e solidariedade orgânica: mecanismos de integração e de coesão dos membros de uma sociedade, resultante da divisão do trabalho. Existem representações simbólicas, pressupostos acerca do mundo comuns aos membros de uma sociedade, responsáveis pela	Estrutural e cognitiva

		manutenção da união.	
Movimento Sócio-Técnico (anos 70)	Desenvolvimento Organizacional	Grupos semi-autónomos: realizam uma tarefa com alta identidade, têm uma variedade de aptidões e autonomia para tomar decisões.	Estrutural e comportamental
Axelrod (1984)	Microeconomia: Teoria dos jogos	Colaboração ou acções de reciprocidade em função de uma ética partilhada, necessária para decidir face a situações de conflito e de identidade de interesses simultaneamente. As noções de reputação e confiança são apresentadas como antecedentes desta cooperação.	Comportamental, temporal e atitudinal
Schein (1985)	Teorias da Organização	Conhecimento colectivo. É uma noção relacionada com cultura organizacional, já que se trata da partilha de um conjunto básico de pressupostos, valores, crenças e artefactos, pelos membros da organização.	Estrutural e cognitiva
Guy Le Boterf (1994)	Sociologia do Trabalho	Competência colectiva. O seu conteúdo inclui imagens operativas comuns, código e linguagem comuns, um saber cooperar e um saber aprender com experiência.	Comportamental, atitudinal e temporal
Retour (1998)	Gestão de Recursos Humanos	Interdependência e simultaneidade do trabalho. Acto pelo qual as pessoas são conduzidas a trocar recursos e a agir em conjunto, ao mesmo tempo e com uma certa duração, com vista à realização do trabalho.	Comportamental e temporal

Quadro 2: Domínios de estudo da Cooperação (Proença, 2000, p. 244)

A cooperação possui várias características de nível estrutural, comportamental, atitudinal e temporal (Proença, 2000).

Os aspectos estruturais da cooperação estão relacionados com os mecanismos de coordenação e interdependência existentes numa organização, sendo que os mecanismos de coordenação vão desde a obediência à hierarquia até ao ajustamento mútuo, e os mecanismos de interdependência se encontram divididos em três tipos: independente, sequencial e recíproca (Thompson, 1967, cit. por Proença, 2000).

Os aspectos comportamentais têm a ver com a “actividade conjunta com alguém para a realização de um objectivo”. Aqui são de realçar os aspectos das interacções individuais ou grupais de entreatajuda que passam pela troca de recursos e pela acção conjunta com o objectivo de alcançar uma meta (Proença, 2000, p.245).

Os aspectos atitudinais englobam uma dimensão afectiva e uma dimensão cognitiva. No que respeita à dimensão afectiva a cooperação pode ser caracterizada como “um estado psicológico de ligação afectiva entre os membros, que conduz ao envolvimento colectivo” (Dumolin, 1998, cit. por Proença, 2000, p. 246) e para a qual é muito importante a ligação que se estabelece e a confiança. A dimensão cognitiva diz respeito às representações ou ideias comuns e à linguagem específica, em relação a esta dimensão considera-se que “da confrontação entre pontos de vista diferentes nascerão compromissos sobre conjuntos de regras comumente e razoavelmente aceitáveis” (Reynaud, 1996 e Tersac, 1992, cit. por Proença, 2000, p. 247).

Por último a dimensão temporal defende que o “conceito de cooperação só pode ser encarado em relações de longo prazo”. No entanto, mais do que a duração, o que interessa essencialmente é a percepção, a intensidade e a expectativa da duração da relação, pois é esta relação duradoura que permite perceber a cooperação como uma construção em termos afectivos e cognitivos (Proença, 2000, p. 248).

2.2. Principais Modelos de Cooperação

A temática da cooperação tem sido bastante estudada ao longo do tempo existindo diferentes perspectivas teóricas, contudo existem alguns modelos que devem ser destacados como: a Teoria de Cooperação e Competição de Morton Deutsch (1949); o Modelo de Cooperação de Michael Argyle (1991) e o Modelo Conceptual de Cooperação de Rabbie (1995).

2.2.1. Teoria de Cooperação e Competição de Morton Deutsch

Esta teoria foi inicialmente desenvolvida por Morton Deutsch (1949a, 1949b, 1973, 1985) e mais tarde desenvolvida por David W. Johnson (Johnson and Johnson, 1989).

A Teoria de Cooperação e Competição (Deutsch, 1949) é aplicada ao contexto organizacional, daí que seja importante analisá-la.

Esta teoria assenta em duas ideias base. Uma está relacionada com o tipo de interdependência entre os objectivos das pessoas envolvidas numa determinada situação. A outra diz respeito ao tipo de acção levada a cabo pelas pessoas envolvidas (Deutsch, 1949; 2000).

Nela são identificados dois tipos básicos de interdependência de objectivos: positivo (onde os objectivos estão ligados de tal forma que a probabilidade de uma pessoa atingir o seu objectivo está positivamente correlacionada com a probabilidade de outra pessoa alcançar o seu objectivo) e negativo (onde os objectivos estão ligados de tal forma que a probabilidade de uma pessoa atingir o seu objectivo está negativamente correlacionada com a probabilidade de outra pessoa atingir o seu objectivo) (Deutsch, 1949; 2000). De qualquer forma é necessário compreender que poucas situações são puramente positivas ou negativas, já que, na maioria das situações, as pessoas têm uma mistura de objectivos (Deutsch, 1949).

Os objectivos das pessoas podem estar ligados por várias razões. Assim, a interdependência positiva pode resultar das pessoas gostarem umas das outras, serem recompensadas por aquilo que conseguem alcançar conjuntamente, necessitarem de partilhar um recurso ou ultrapassarem um obstáculo em conjunto, identificação com um grupo cujo destino é importante para eles, serem incapazes de alcançar os objectivos das suas tarefas a menos que dividam o trabalho, serem influenciados pela personalidade e orientação cultural, estarem ligados por serem tratados assim por um inimigo comum ou autoridade, entre outros motivos (Deutsch, 1949; 2000). Da mesma forma, a interdependência negativa pode resultar das pessoas não gostarem umas das outras, serem recompensadas de tal forma que quanto mais um indivíduo receber, menos o outro recebe, entre outros (Deutsch, 1949; 2000).

Além do tipo de interdependência, a outra ideia base da Teoria de Cooperação e Competição está relacionada com o tipo de acções levadas a cabo pelas pessoas. Desta forma as acções podem ser caracterizadas em dois tipos básicos: acções eficazes, que melhoram as

oportunidades de um indivíduo atingir um objectivo, e acções ineficazes, que pioram as oportunidades de um indivíduo atingir um objectivo (Deutsch, 1949; 2000).

Assim, combinando os tipos de interdependência e os tipos de acção é possível explicar três processos psicológicos básicos: a substituibilidade (a forma como as acções de uma pessoa podem satisfazer as intenções de outra), as atitudes (predisposição para responder, de forma favorável ou não, a aspectos do ambiente ou do próprio) e a inducibilidade (facilidade em aceitar a influência dos outros para fazer o que eles querem) (Deutsch, 1949; 2000).

Estes três conceitos são essenciais para compreender os processos sociais e psicológicos envolvidos na criação dos principais efeitos da cooperação e competição.

Assumindo que num grupo as acções individuais eficazes são mais frequentes que as ineficazes, é possível afirmar que as situações cooperativas (aquelas em que os objectivos das partes envolvidas são predominantemente de interdependência positiva, isto é, o ganho de um dos membros do grupo contribui para o ganho de todos os elementos) (Okun e Di Vesta, 1975), apresentam mais características positivas, em comparação com as relações competitivas (Deutsch, 1949; 2000):

1. Comunicação eficaz;
2. Amizade, ajuda e menos obstrução;
3. Coordenação de esforços, divisão de trabalho, orientação para a realização de tarefas, ordem na discussão, e elevada produtividade;
4. Sentimento de acordo com as ideias dos outros e similaridade em crenças e valores, assim como confiança nas suas próprias ideias e no valor que os outros membros atribuem a essas ideias;
5. Vontade de reforçar o poder dos outros;
6. Definição de interesses conflituais como um problema mútuo a ser resolvido através de um esforço colaborativo.

Pelo contrário, as situações competitivas (aquelas em que o ganho de um dos membros interfere com os ganhos dos outros) (Okun e Di Vesta, 1975) têm efeitos opostos:

1. A comunicação é prejudicada à medida que as partes em conflito procuram obter vantagem enganando os outros;
2. Obstrução e falta de ajuda;
3. Não existe divisão de trabalho;
4. Desacordo e rejeição crítica de ideias;

5. As partes em conflito procuram reforçar o seu próprio poder e reduzir o dos outros;
6. As situações competitivas estimulam a visão de que a solução de um conflito apenas pode ser imposta por uma das partes, levando assim ao uso de táticas coercivas.

De acordo com Macedo (nd), durante a sua análise das situações cooperativas e competitivas Deutsch levantou algumas hipóteses:

- Organização – em situações de cooperação espera-se uma maior coordenação de esforços, inter-relações mais frequentes, maior especialização de função, maior estabilidade estrutural, e, face a situações mutáveis, maior flexibilidade organizacional;
- Motivação – em situações de cooperação existirá uma maior pressão para obter resultados, e a força do grupo em direcção à meta será superior que a mesma força num grupo competitivo;
- Orientação – em situações de cooperação os indivíduos terão maior conhecimento e respeito pelos outros membros activos, e maior orientação grupal;
- Produtividade do grupo – em situações de cooperação os indivíduos produzirão mais, a sua produtividade qualitativa será mais alta que em situações competitivas e os indivíduos aprenderão mais;
- Relações interpessoais – em situações de cooperação os indivíduos serão mais amistosos entre si, a produção do grupo será avaliada mais altamente, haverá uma maior percentagem de funções grupais e individuais, e eles terão a percepção de estar a produzir efeitos mais favoráveis nos seus companheiros;
- Comportamento individual – em situações de cooperação espera-se menor homogeneidade de comportamentos que nas situações competitivas.

Esta teoria apresenta, contudo, algumas limitações visto que trata essencialmente de situações de cooperação e competição puras e simples (o que raramente acontece na vida real); não tem a precisão, rigor quantitativo, nem apresenta uma forte dedução lógica; e apenas considera a dimensão cooperação – competição das relações sociais, esquecendo outras como: igualdade de poder, orientação para a tarefa e importância da relação (Deutsch, 1949).

De qualquer forma, apesar das suas limitações, esta teoria pode ser considerada importante porque a dimensão da cooperação – competição é uma das variáveis centrais de todas as relações sociais quer a nível individual, grupal ou internacional (Deutsch, 1949).

2.2.2. Modelo de Cooperação de Argyle

Outro modelo teórico relevante nesta temática da cooperação é o modelo desenvolvido por Argyle (1991). De acordo com este autor os indivíduos podem ser cooperativos de diferentes formas: cooperando com o objectivo de receberem maiores recompensas materiais, cooperando através de relações públicas, ou simplesmente através da coordenação de actividades (Argyle, cit. por Furnham, 2005). Argyle (1991) defende que toda a cooperação em contexto organizacional é essencial porque algumas tarefas são simplesmente demasiado complicadas para serem executadas por uma só pessoa; algumas tarefas requerem uma divisão de trabalho entre indivíduos que possuem competências especializadas em diferentes áreas; trabalhar em grupo possibilita que as pessoas se ajudem e ensinem mutuamente; e providencia companhia, ou seja, satisfação social (os benefícios da cooperação em contexto organizacional não estão limitados a recompensas materiais) (Furnham, 2005).

Para Argyle (1991, cit. por Furnham, 2005), a cooperação não acontece por acaso, acontece porque as pessoas têm necessidades afiliativas (de amizade); porque existem incentivos implícitos e explícitos à cooperação; e porque a tomada de decisões é qualitativamente melhor se for partilhada. A cooperação é geralmente assegurada por uma combinação judiciosa de regras organizacionais específicas e aptidões individuais. Se um grupo não for cooperativo não quer dizer necessariamente que seja competitivo. Alguns grupos têm normas claras de comportamento que prescrevem cooperação e proíbem a concorrência e/ou indiferença uns para com o outros por trabalharem sozinhos.

Argyle (1991, cit. por Furnham) listou 5 factores facilmente observáveis que caracterizam os grupos cooperativos:

1. Ajuda mútua – a regularidade, genuidade e relevância ou ajuda mútua livremente oferecida;
2. Divisão do trabalho – as pessoas podem, ou são mesmo encorajadas, a fazer aquilo em que são melhores e/ou mais gostam de fazer;
3. Atração interpessoal – as pessoas sentem-se mais atraídas pelas outras e pelo grupo;
4. Empenhamento – compromisso e lealdade para com o grupo, mensurável pela rotatividade e ajuda voluntária;

5. Motivação interna para ser prestável – certas características dos indivíduos.

Outros factores que também podem ser importantes são a história do grupo (como foi originalmente formado e os membros do grupo seleccionados), quem são os competidores do grupo, como são recompensados os membros do grupo, e o valor relativo de permanecerem com o grupo (Furnham, 2005).

“Os grupos cooperativos são mais eficazes?” Esta é uma das questões mais pertinentes na literatura, e a maioria dos resultados parecem sugerir que os grupos cooperativos, comparativamente com os grupos competitivos, parecem sair-se melhor (Furnham, 2005). Argyle (1991, cit. por Furnham, 2005) oferece cinco explicações para isto, tendo como base o trabalho desenvolvido por Deutsch (1949):

1. Motivação – não se encontram evidências de existirem diferenças na motivação entre grupos cooperativos e competitivos, no entanto, os efeitos da motivação cooperativa foram maiores nos grupos mais pequenos;
2. Coordenação – verificou-se que os membros de grupos cooperativos trabalham mais em conjunto e são mais coordenados;
3. Ajuda – em grupos cooperativos existe mais ajuda, visto que estes vêem que as suas recompensas dependem parcialmente das actividades dos outros, e sentem alguma responsabilidade pelo desempenho dos outros;
4. Comunicação – existe mais comunicação em grupos cooperativos, menos dificuldades de comunicação, menos problemas em compreender os outros, e têm uma probabilidade maior de aceitar as ideias e sugestões dos outros, existindo assim uma maior influência social;
5. Divisão de trabalho – nos grupos cooperativos existe menos homogeneidade e uma melhor divisão do trabalho, com os indivíduos a especializarem-se no que fazem de melhor, nestes grupos, para resolver problemas, é possível dividir-se o trabalho e aproveitarem-se as vantagens das especialidades de cada um.

2.2.3. Modelo Conceptual de Cooperação de Rabbie

Um outro modelo que pretende explicar a cooperação que se aplica a diversas situações é o Modelo Conceptual de Cooperação elaborado por Rabbie (1995) (Figura 1).

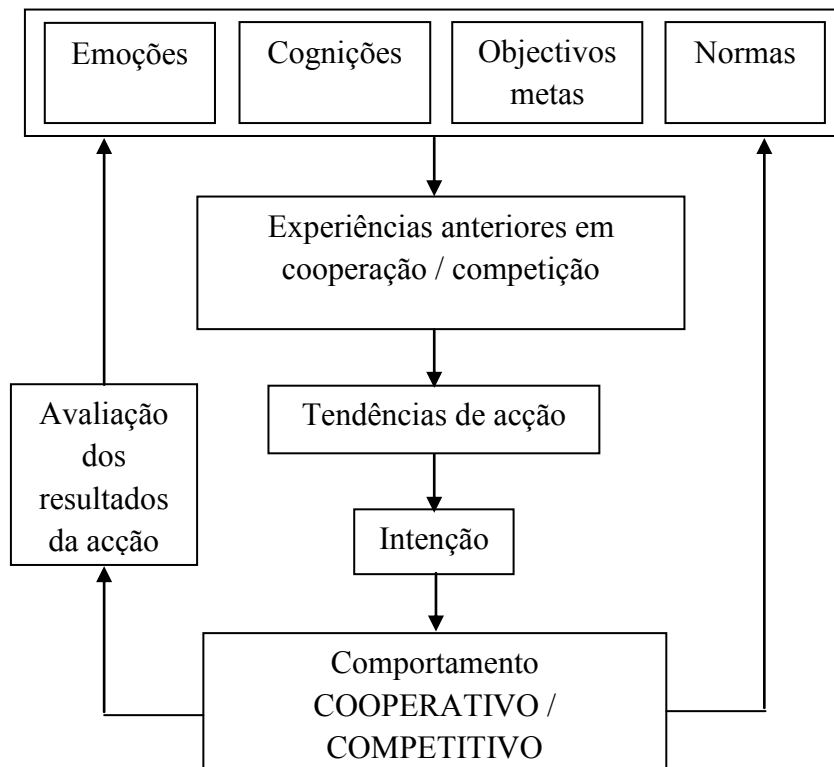


Figura 1: Modelo conceptual de cooperação (Rabbie, 1995, cit. por Garcia-Mas, 2001, p. 121)

Trata-se de um modelo inter-comportamental concebido no âmbito desportivo, que tem como núcleo principal a experiência interactiva. O ponto de partida é assim a tomada de decisão acerca da acção que se irá traduzir num comportamento cooperativo ou competitivo, ou seja, um jogador pode mudar a sua tendência para cooperar / competir em função de algum dos factores considerados. Quanto mais interna e estável for essa tendência, mais dificuldades serão encontradas na hora de intervir para melhorar a cooperação interna da equipa. Os factores podem ser de ordem pessoal, interactivos e derivados da situação e irão ter o seu peso na decisão de cooperar ou não com os colegas, treinador, e com o objectivo grupal (Garcia-Mas, 2001).

Neste sentido, Rabbie (1995) definiu cinco factores, todos eles integráveis no seu modelo, e susceptíveis de serem avaliados, analisados e, eventualmente, fazerem parte de um programa de intervenção dirigido a melhorar os níveis de cooperação (Garcia-Mas, 2001).

1. Comunicação – dado que a maioria dos jogadores crêem que os outros têm o mesmo estilo de cooperação, é interessante notar que esta tendência possa ser contrastada, de modo a que o risco percebido de cooperar seja mínimo;

2. Informação sobre as opções escolhidas pelos outros – um elemento fundamental no modelo é o conhecer o resultado das experiências anteriores de cooperação/competição, já que estas terão influência numa futura tomada de decisão;

3. Confiança nos outros membros do grupo – ou porque sabem que o comportamento não cooperativo será penalizado, ou porque já conhecem resultados a partir de experiências anteriores, especialmente em situações críticas;

4. Responsabilidade e valores sociais – a opção de cooperar pode ser o resultado de um compromisso com os valores sociais, ou mediante a tomada de responsabilidade, tendo em conta a importância do acontecimento no qual se terá que cooperar/competir;

5. Identidade intragrupo – esta identidade, ou sentimento de pertença, pode actuar como potenciador sobre todos os factores anteriormente referidos. Por exemplo, um indivíduo acreditar que os membros da sua equipa são mais honestos, confiáveis e cooperativos que os jogadores da equipa adversária, pode diminuir a distância entre os objectivos da equipa e os objectivos pessoais, e recebe-se feedback mais próximo acerca da importância das acções individuais para atingir o objectivo da equipa.

2.2.4. Modelo Conceptual de Cooperação Desportiva de Garcia-Mas

Outro modelo que é de extrema importância para este estudo, uma vez que neste estudo a cooperação é operacionalizada através do questionário que teve como base este modelo teórico, e que não se poderia deixar de apresentar é o modelo proposto por Garcia-Mas.

No âmbito desportivo Garcia-Mas (2001) aborda a questão da cooperação de uma forma bastante simples mas ao mesmo tempo sem descurar a complexidade deste conceito. Aqui a cooperação é tida em conta como parte dos processos de grupo mas permitindo também trabalhar sobre os determinantes pessoais, interactivos ou situacionais que afectam directamente o membro da equipa (Garcia-Mas, 2001).

O modelo conceptual proposto por Garcia-Mas (2001), refere que a conduta desportiva observável de um jogador depende da sua decisão de cooperar ou não, em virtude de um objectivo comum. Esta decisão pode ser tomada em função de um factor disposicional mais estável, que reflecte uma tendência pessoal para cooperar ou competir, ou em função de

factores de ordem situacional relativos a estímulos do foro ambiental (Almeida, P., Garcia-Mas, A., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E. & Martins, S., 2008).

Este modelo surge da necessidade de explicar fenómenos de interacção no seio do grupo e esclarecer um factor importante que diz respeito à situação de cooperação versus competição (Garcia-Mas, A., 2001). É por este motivo que o modelo de cooperação, tem raízes nas teorias de tomada de decisão, onde se retratam situações de conflito de interesses, nas relações interpessoais e intergrupais (Garcia-Mas, A., 2001).

Garcia-Mas e colaboradores (2006) concluíram que a origem das condutas de cooperação desportiva pode ser, por um lado, determinada face à tomada de decisão de cada jogador em função da primazia da racionalidade e da motivação para alcançar os seus próprios objectivos, assim como por outro lado, e de forma complementar, pode também ser determinada por uma disposição pessoal para cooperar em ausência ou em menor grau de motivação para o alcance dos objectivos pessoais.

Concluíram também que existe uma cooperação situacional diferenciada, ou seja, entre estímulos diferentes e relevantes que se encontram presentes na situação desportiva, como o treinador e os companheiros de equipa.

Por último concluíram que é possível considerar que os comportamentos de cooperação situacional derivam da disposição pessoal para cooperar de forma condicionada. Assim, os atletas decidem dedicar o seu esforço físico, técnico e tático devido à percepção de que podem atingir os seus objectivos como contrapartida da interacção com os companheiros ou treinador. Esta relação de contrapartida também é possível fora do âmbito restrito do jogo desportivo.

A cooperação pode potenciar um resultado que interessa a todos os intervenientes do grupo, tendo em conta que os objectivos pessoais e grupais estão bem definidos, para que, do ponto de vista individual, os jogadores percebam que podem obter melhores resultados pessoais se optarem por uma postura cooperante (Garcia-Mas et al., 2006).

Este modelo é inovador, em relação à hipótese de operacionalizar variáveis bem definidas no que diz respeito à especificidade da pessoa, e pelo facto dessas variáveis serem mais facilmente avaliadas do que variáveis referentes ao grupo como um todo (Garcia-Mas, A., 2001).

2.3. Cooperação versus Competição

Uma situação é considerada cooperativa quando os resultados são igualmente distribuídos, ou seja, quando os ganhos de um membro do grupo contribuem para o ganho de todos os elementos do grupo; e é considerada competitiva quando os resultados não são igualmente distribuídos, ou seja, quando o ganho de um dos membros interfere com os ganhos dos outros (Okun e Di Vesta, 1975).

A cooperação envolve assistência mútua ou coordenação entre duas ou mais pessoas ou equipas de trabalho. Pode ocorrer quando duas ou mais pessoas ou grupos de trabalho trabalham em conjunto para progredirem em direcção a um objectivo partilhado. A ocorrência de verdadeira cooperação nas organizações é afectada por vários factores relacionados com os indivíduos (ex: fortes tendências para a reciprocidade, comunicação, orientações pessoais e preferências) e também por factores organizacionais (ex: sistema de recompensas, interdependência entre funcionários). Na verdade, indivíduos cooperativos podem procurar organizações cooperativas para trabalhar. A competição desenvolve-se quando um indivíduo, grupo ou organização alcança benefícios à custa de outros (ou seja, o ganho de um dos lados é o prejuízo do outro). A cooperação tem sido assim descrita como uma relação “win-win”, enquanto a competição tem sido descrita como “win-lose” (Furnham, 2005).

De acordo com Edwads (1991, cit. por Palmieri e Branco, 2004) “a cooperação e a competição constituem aspectos de um mesmo fenómeno relacional, a depender do contexto e do valor adaptativo de cada tipo de acção”. Ambos os comportamentos dependem dos objectivos individuais que vão sendo constituídos em determinados contextos grupais, que tanto podem favorecer a cooperação como a competição (Palmieri e Branco, 2004). A vivência de situações cooperativas pode favorecer a expressão de comportamentos pro-sociais, levando o indivíduo a relacionar-se positivamente com outros, levando em consideração as necessidades e bem-estar dos outros; da mesma forma a vivência de situações competitivas pode levar os indivíduos à hostilidade e agressão (Mead, 1937; Radke-Yarrow & Zahn-Waxler, 1991; cit. por Palmieri e Branco, 2004).

Segundo Deutsh as normas de natureza cooperativa e competitiva determinadas por um grupo social podem ser estruturadas dentro de um único contexto complexo, que organiza diferentes situações de relacionamento entre os indivíduos. Por exemplo a situação de cooperação intra-grupo associada à competição inter-grupo (Palmieri e Branco, 2004).

Algumas das experiências mais interessantes na psicologia social envolvem o estudo da cooperação e competição. A mais famosa é o Dilema do Prisioneiro, no qual dois prisioneiros têm a escolha de confessar ou não confessar. Se eles confiarem e se apoiarem mutuamente não confessando, cada um recebe uma leve sentença; se ambos confessarem, recebem sentenças relativamente pesadas; e se um confessar e o outro não, o que confessar será libertado e o outro receberá uma pena pesada. O dilema encontra-se no facto de que a competitividade mútua nunca compensa (Furnham, 2005).

O que define o Dilema do Prisioneiro é o valor relativo dos quatro resultados possíveis. O melhor resultado possível é desertar quando o outro coopera (DC). O segundo melhor resultado é a cooperação mútua (CC) seguida pela mútua deserção (DD), sendo o pior resultado cooperar quando o outro deserta (CD). Assim, num Dilema do Prisioneiro $DC > CC > DD > CD$ (Kollock, 1998).

A estratégia que apresenta um melhor desempenho no jogo de computador baseado na situação do Dilema do Prisioneiro é o "tit-for-tat" (olho por olho), movimentar-se e fazer exactamente o que o parceiro faz em todos os movimentos posteriores. Uma vez que podem ocorrer erros, a melhor estratégia deve ser uma forma generosa de "tit-for-tat": perdoar um erro, mas não dois. A cooperação beneficiaria mais um participante do que uma resposta puramente competitiva (Wisman, 2000).

No início de 1970, o biólogo Robert Trivers admitiu a hipótese de que a reciprocidade pode ter sido a principal maneira pela qual a cooperação dentro de uma espécie animal é alcançada entre não-parentes. Fazer boas acções para os outros aumenta a hipótese de que sejam feitas boas acções em troca. Isto confere uma vantagem de sobrevivência aos cooperadores. Como afirmou o economista Robert Frank, "Quando os cooperadores podem ser facilmente identificados, são os desertores que enfrentam a extinção." (Wisman, 2000).

2.4. Equipas

Existem várias perspectivas que tentam definir o conceito de equipa, contudo, de entre todas as perspectivas, parece haver algum consenso em torno do tema quando se diz que existe uma equipa numa organização quando os seus membros (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2006):

- se definem como membros da equipa, isto é, estão motivados para se juntarem ou manterem juntos;
- são definidos pelos outros como membros da equipa;
- se identificam entre si;
- se envolvem frequentemente em interacções;
- fazem parte de um sistema de papéis interligados;
- partilham normas comuns;
- procuram alcançar objectivos comuns e interdependentes;
- sentem que a sua participação contribui para o bem da equipa;
- têm uma percepção colectiva de unidade;
- se mantêm juntos numa confrontação com outros grupos ou indivíduos;
- sentem que partilham um destino comum.

As equipas estão presentes ao longo da estrutura organizacional constituindo estruturas ideais para gerir e partilhar o conhecimento, promover o rendimento e melhorar a satisfação dos seus membros. Mas o facto é que as equipas nem sempre actuam desta forma pelo que o desafio acaba por ser definir uma forma de integrar eficazmente as contribuições de trabalhadores qualificados e especializados para que se possa realmente acrescentar valor às organizações (Gil, Rico, Sánchez-Manzanares, 2008).

2.5. Performance

A performance tem sido definida como “comportamentos ou acções que são relevantes para os objectivos da organização em questão” (McCloy, Campbell e Cudeck, 1994, p. 493, cit. por Shao e Skarlicki, 2009, p. 195).

O termo performance de equipa engloba o trabalho em equipa – os processos comportamentais, cognitivos, e afectivos que as equipas empreendem de forma a coordenar suas interacções em direcção a objectivos comuns (Rosen, Weaver, Lazzara, Salas, Silvestri, Schiebel, Almeida e King, 2010).

Por definição, as equipas são compostas por indivíduos, que muitas vezes possuem conhecimentos, habilidades e atitudes heterogéneos, e trabalham interdependentemente para alcançar um objectivo comum. Para atingir este objectivo, eles devem coordenar, comunicar e colaborar, cada um ajustando dinâmica e individualmente o seu próprio esforço e contributo

para o grupo com base no esforço e contributo dos membros da equipa. Os resultados do desempenho da equipa são, assim, o produto sinérgico desses múltiplos contributos (Rosen, Weaver, Lazzara, Salas, Silvestri, Schiebel, Almeida e King, 2010).

A performance eficaz da equipa não é o resultado automático de reunir pessoas qualificadas. Quando estão a trabalhar juntos como uma equipa, os membros da equipa são muitas vezes funcionalmente interdependentes e, portanto, estes membros da equipa têm que desenvolver uma compreensão comum daquilo que visam atingir como uma equipa para sincronizar as suas actividades e trabalhar em direcção a objectivos comuns. O verdadeiro trabalho em equipa depende da capacidade de todos os membros da equipa para anteciparem as necessidades dos outros membros da equipa e de se ajustarem às acções dos outros membros e ao ambiente em mutação (Salas et al., 1995, cit. por Dalenberg, Vogelaar e Beersma, 2009).

Na literatura de investigação de equipas, têm sido descritos muitos factores que afectam a eficácia da equipa, como as capacidades dos membros da equipa e do líder da equipa, a forma como a equipa está estruturada, a tarefa que tem de ser feita, a organização na qual a equipa está incorporada, e o ambiente da equipa (por exemplo, Sartori, Waldherr & Adams, 2006, cit. por Dalenberg, Vogelaar e Beersma, 2009). É frequentemente assumido que estes factores de input têm um impacto sobre os comportamentos da equipa e comportamentos da tarefa que terão lugar na equipa e com isso nos resultados da equipa (por exemplo, Essens et al., 2005, cit. por Dalenberg, Vogelaar e Beersma, 2009).

2.5.1. Performance Grupal

De acordo com Steiner (1972, cit. por Wilke e Knippenberg, 1988) a forma como um grupo desempenha uma tarefa depende essencialmente de dois elementos: as exigências da tarefa, ou seja, os recursos necessários para desempenhar uma tarefa; e os recursos humanos, que incluem todo o conhecimento relevante, habilidades, capacidades ou ferramentas que os indivíduos ou grupos possuem enquanto tentam resolver o problema.

A produtividade potencial de um indivíduo ou grupo refere-se à extensão à qual os recursos humanos disponíveis são suficientes para ir ao encontro com as exigências da tarefa (Wilke e Knippenberg, 1988). Trata-se do nível mais elevado de performance que um grupo pode atingir (Guzzo e Shea, 1992).

A produtividade real está relacionada com o facto de que mesmo que um indivíduo possua um elevado potencial de produtividade, por possuir os recursos humanos necessários para ir ao encontro das exigências da tarefa, isso nem sempre garante uma elevada produtividade real. Um elevado potencial de produtividade pode nem sempre ser atingido. Nestes casos a produtividade real – performance real – falha em igualar o potencial de produtividade: possuem-se os recursos humanos necessários para desempenhar a tarefa, mas alguma coisa no processo correu mal (Wilke e Knippenberg, 1988).

Isto sugere a seguinte relação entre a performance real, potencial de performance e as perdas no processo (Wilke e Knippenberg, 1988):

Performance real = potencial de performance – perdas no processo

As perdas de um grupo são o resultado de formas pouco favoráveis de combinar os recursos dos membros num produto grupal (Guzzo e Shea, 1992).

De acordo com Steiner essas perdas que ocorrem durante o processo vêm essencialmente de duas fontes principais: défice de coordenação e motivação.

Outra linha de pesquisa relacionada com o trabalho de Steiner (1972) diz respeito à performance individual versus performance do grupo. Hill (1982) reviu estudos sobre performance individual versus performance grupal e concluiu que, no geral, a performance grupal era superior àquela do seu membro mediano, mas também frequentemente inferior àquela do seu membro mais competente (Guzzo e Shea, 1992).

Outra linha de estudo que Steiner (1972) continuou e estimulou foi a criação de modelos formais dos processos conversão dos inputs de um dos membros do grupo num produto grupal. O trabalho de Davis (1973, 1980) sobre os esquemas sociais de decisão é um exemplo disso, representando as regras usadas pelos grupos para converter as preferências individuais em decisões grupais, tais como ganha a maioria, ganha a verdade (as preferências de um dos membros prevalecem), ou a ganha a verdade suportada (as preferências de um dos membros prevalecem se forem apoiadas por, pelo menos, mais um membro) (Guzzo e Shea, 1992).

Shiflett (1979) também teorizou sobre a conversão de processos em grupos, apresentando um modelo que descrevia os resultados do grupo como consequência dos recursos (conhecimento, habilidades, etc.) e dos transformadores, que são “variáveis que têm um impacto nos recursos e determinam a maneira como eles são incorporados e relacionados com as variáveis dos resultados” (Shiflett, 1979, p. 67, cit. por Guzzo e Shea, 1992, p. 282). Nas organizações, os transformadores podem incluir constrangimentos situacionais ou

facilitadores e estilos de liderança. Shiflett é um dos primeiros a reconhecer os factores no contexto organizacional, que tanto influenciam a natureza dos recursos disponíveis para um grupo, como os processos pelos quais os recursos são convertidos em resultados (Guzzo e Shea, 1992).

O processo óptimo de converter os recursos do grupo em produtos do grupo, de acordo com Steiner (1972), depende fortemente da natureza da tarefa que o grupo está a desempenhar. Steiner (1972) ofereceu o que ele chamou de tipologia parcial das tarefas de grupo, distinguindo entre tarefas unitárias e divisíveis (Guzzo e Shea, 1992).

- Tarefas unitárias: requerem um único resultado grupal;
- Tarefas aditivas: requerem que os recursos dos membros do grupo sejam somados para uma produtividade máxima;
- Tarefas disjuntivas: requerem que apenas um membro realize a tarefa para o grupo ser bem sucedido;
- Tarefas conjuntivas: requerem que cada membro do grupo tenha de ser bem sucedido individualmente se o grupo quiser ser bem sucedido;
- Tarefas discricionárias: são aquelas para as quais os recursos podem ser combinados de qualquer forma vista como conveniente pelo grupo.

O papel da natureza da tarefa aparece frequentemente em pesquisas e teorias de performance grupal. Em teorias causais de performance grupal, as tarefas tendem a ser citadas de duas formas: como moderadoras da ligação entre o processo de interacção e os resultados grupais (Steiner, 1972, cit. por Guzzo e Shea, 1992), ou como estímulos para a performance grupal. Uma abordagem diferente para o papel das tarefas é oferecida por Driskell, Hogan, e Salas (1987, cit. por Guzzo e Shea, 1992) que adoptam a tipologia de Holland (1966) de interesses vocacionais e aplicam-na para descrever as tarefas.

A perspectiva da psicologia social sobre as perdas no processo como fonte de deficiências no desempenho do grupo é composta por uma série de orientações que colocam o processo de interacção como tendo um papel fundamental de mediador na transformação dos inputs dos membros em resultados do grupo. Contudo as orientações diferem na sua ênfase relativa em questões de perda de esforço, dificuldades de coordenação, ou no papel da tarefa na transformação de inputs em resultados (Guzzo e Shea, 1992).

No geral, a escola de pensamento da performance da tarefa, em investigações de psicologia social sobre grupos tem enfatizado fortemente a comparação do grupo com a performance individual; as regras ou métodos pelos quais os recursos individuais são

combinados em produtos grupais; fontes de uso subóptimo de recursos individuais; e o papel da tarefa como moderador da relação processo-resultado. Não enfatizando os grupos como unidades de performance indivisíveis, como outras escolas de pensamentos. Além do mais, para a escola de pensamento da performance da tarefa os recursos disponíveis são essencialmente vistos como qualidades inerentes dos membros do grupo (como conhecimentos e habilidades).

A escola de pensamento da perda no processo tem sido criticada porque tipicamente vê os recursos como estáticos (Hill, 1982, cit. por Guzzo e Shea, 1992). Um criticismo mais fundamental de Hill (1982) e outros (Collins & Guetzkow, 1964; Hackman & Morris, 1975; Michaelson, Watson & Black, 1989, cit. por Guzzo e Shea, 1992) está relacionado com o facto de que frequentemente os ganhos são negligenciados nesta perspectiva.

A perda no processo como um conceito foi severamente atacada por McGrath (1991, cit. por Guzzo e Shea, 1992). McGrath considera o termo pejorativo e vê nele uma implicação de que qualquer grupo cuja acção não estiver em conformidade com as pré-concepções que o experimentador ou gestor achem que deve ser, começa a ser visto como deficiente, um grupo com falhas que necessitam de ser resolvidas. Em vez disso, McGrath sugeriu que se apreciasse a equi-finalidade nos grupos (isto é que existem múltiplos caminhos para um mesmo fim) e que os grupos “reais” geralmente têm múltiplos objectivos que devem ser considerados na procura de perdas no processo (Guzzo e Shea, 1992).

Contudo a escola de pensamento da performance da tarefa levanta várias questões relevantes para compreender a eficácia de grupos de trabalho nas organizações, incluindo a natureza da tarefa, o papel da motivação, e coordenação na performance de grupo (Guzzo e Shea, 1992).

2.5.2 Objectivos Grupais e Performance na Tarefa

A pesquisa sobre objectivos grupais envolve dois temas gerais. Um deles diz respeito à relação entre os objectivos pessoais e os objectivos grupais, e a reconciliação ou irreconciliação dos algumas vezes múltiplos, e competitivos objectivos de um grupo e dos seus membros. O outro direcciona o efeito dos objectivos do grupo na performance, incluindo reacções a se atingir ou não o objectivo (Guzzo e Shea, 1992).

A pesquisa sobre os conflitos entre os objectivos pessoais e de grupo tem estado preocupada essencialmente com as inconsistências entre os interesses ou objectivos pessoais de um dos membros e os de outro, ou entre um membro e o grupo como um todo. De acordo com Mackie e Goethals (1987) os processos pelos quais a compatibilidade de objectivos é procurada incluem exercitar a influência social, empreender interacções cooperativas ou competitivas, ou dinâmicas de inclusão e exclusão (Guzzo e Shea, 1992).

Segundo Cartwright e Zander (1968) os membros de grupos possuem motivos orientados pelo indivíduo, e motivos orientados pelo grupo. Os motivos orientados pelo indivíduo dizem respeito a objectivos pessoais que podem existir independentemente da pertença a um grupo e a realização dos quais pode ser facilitada ou obstruída por um grupo. Os motivos orientados pelo grupo estão relacionados com a realização de objectivos do grupo. Estes dois motivos coexistem nos grupos. É a interdependência entre estes motivos que se pensa que determine alguns factores, como permanecer um membro do grupo e despendar energia na procura de objectivos grupais (Guzzo e Shea, 1992).

De acordo com Zander (1971, cit. por Guzzo e Shea, 1992) os objectivos do grupo podem levar a uma elevada performance do grupo, especialmente quando o feedback de performance está disponível, independentemente do nível de dificuldade objectivo.

Uma diferente perspectiva para compreender como os objectivos do grupo afectam a performance envolve o conceito de tensão. De acordo com esta perspectiva, o estabelecimento de objectivos relacionados com a tarefa cria uma tensão entre os membros do grupo, e a tensão persiste até que seja reduzida pela realização de objectivos (Horwitz, 1954, cit. por Guzzo e Shea, 1992). Pritchard, Jones, Roth, Stuebing, and Ekeberg (1988, cit. por Guzzo e Shea, 1992), sem invocarem o conceito de tensão induzida pelos objectivos, fornecem demonstração do impacto positivo de objectivos na performance do grupo numa organização. Sejam quais forem os mecanismos específicos de mediação, os resultados da investigação mostram que os objectivos para os grupos produzem consequências de performance para os grupos tanto como eles fazem para os indivíduos (Shaw, 1981, cit. por Guzzo e Shea, 1992).

2.6. Cooperação e Performance

A competição dispersa energia, contribuindo para evitar a tirania e exploração, e isso cria vencedores e perdedores, induzindo os indivíduos e grupos a executar a sua performance

ao mais alto nível. Esta defesa intelectual da competição como potenciadora da performance tem sido continuamente contestada, contudo, relativamente pouca atenção é dada à possibilidade de que as instituições, ou alguns aspectos delas, podem obter melhores performances se forem construídas sobre tendências humanas para a cooperação (Wisman, 2000).

Existem estudos que demonstram que a cooperação é superior à competição em situações nas quais o sucesso individual é dependente da performance dos outros membros do grupo (Okun e Di Vesta, 1975).

Da análise de alguns estudos também é possível comprovar que, em muitas situações, a individualidade e a competição em excesso podem destroçar o desempenho do grupo (Bendassolli, 2002).

Nas últimas décadas têm sido realizados inúmeros estudos no âmbito da cooperação e da performance. Apesar de haver muitos estudos realizados em contexto desportivo cada vez mais surgem estudos deste tipo em contexto organizacional.

Através do quadro que se segue (Quadro 3), podemos resumir e explicar alguns estudos realizados nestas áreas em diferentes contextos e desta forma compreender a pertinência deste estudo.

Autores e data	Objectivos e contexto	Resultados	Limitações e sugestões
Sonnentag, S. & Lange, I. (2002). The relationship between high performance and knowledge about how to master cooperation situations. Applied Cognitive Psychology, 16,	Aplicar a abordagem de competências às definições de cooperação e verificar o conhecimento de elevados “ <i>performers</i> ” sobre as situações de cooperação <u>Contexto:</u> organizacional	Relação positiva entre performance e conhecimento sobre o que fazer numa situação de cooperação	<u>Limitações:</u> falta de treino para saber agir face a situações de cooperação <u>Sugestões:</u> necessidade de utilizar diferentes contextos

491-508			
Beersma, B., Hollenbeck, J., Humphrey, S., Moon, H., Conlon, D. & Ilgen, D. (2003). Cooperation, competition and team performance toward a contingency approach. Academy of Management Journal, 46, 5, 572-590	Saber se a relação entre a estrutura de recompensas e a performance da equipa está dependente da dimensão da tarefa, composição da equipa e do nível de performance individual <u>Contexto:</u> educacional	As estruturas cooperativas apresentam maior performance; quando os membros das equipas são extrovertidos e amáveis as estruturas de recompensas cooperativas são uma escolha mais eficaz; quando os membros das equipas são introversos estruturas de recompensas competitivas são uma escolha mais eficaz	<u>Limitações:</u> Estudo realizado em contexto laboratorial; os participantes não foram aleatoriamente escolhidos; a tarefa utilizada; as condições experimentais eram conhecidas; a manipulação da estrutura de recompensas foi reforçada
Tauer, J. & Harackiewicz, J. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. Journal of Personality and Social Psychology, 86, 6, 849-861	Verificar se a competição intergrupala leva a níveis mais elevados de prazer e performance no desempenho da tarefa do que a cooperação <u>Contexto:</u> actividades recreacionais	A competição intergrupo leva a níveis mais elevados de prazer e performance na tarefa que a cooperação	<u>Limitações:</u> não existe uma condição de controlo <u>Sugestões:</u> não tratar a cooperação e a competição como pólos opostos
Porter, D. & Bird,	Quais os efeitos das	Não foi encontrada	<u>Limitações:</u> o

M. (2007). Competition, cooperation, satisfaction and the performance of complex tasks among air force cadets. Current Psychology, 9, 4, 347-354	atitudes individuais e estruturas de recompensas organizacionais sobre o desempenho de uma tarefa complexa e integrativa <u>Contexto:</u> militar	relação entre atitudes cooperativas e estruturas de recompensa	tempo de acção foi de apenas 1 hora <u>Sugestões:</u> alterar a amostra
---	--	---	---

Quadro 3: Investigação revista sobre cooperação e performance

De acordo com o quadro anterior (Quadro 3) é possível verificar que existem alguns estudos sobre a cooperação e a performance realizados diferentes contextos, organizacional, educacional e até militar.

De seguida explicitam-se alguns dos resultados obtidos nestas investigações, tendo em conta a sua relevância para este estudo.

O estudo desenvolvido por Sonnentag e Lange (2002) torna-se relevante nesta análise por se tratar de um estudo realizado em contexto organizacional (engenheiros e profissionais de software). Este estudo demonstrou que os indivíduos que eram considerados elevados “performers”, ou seja, que apresentavam uma melhor performance nas suas tarefas, são aqueles que sabem lidar melhor com situações cooperativas.

O trabalho desenvolvido por Beersma et al. (2003) foi realizado em contexto educacional (amostra constituída por estudantes) e concluiu que as estruturas competitivas reforçam uma dimensão da tarefa, a velocidade, enquanto as estruturas cooperativas reforçam a precisão; que as equipas com membros extrovertidos e agradáveis tiveram melhores performances sobre estruturas cooperativas, enquanto que as equipas que tinham baixos níveis destas características tiveram melhores performances sobre estruturas competitivas; e que as estruturas de recompensas tiveram mais impacto nos membros das equipas que apresentavam uma baixa performance.

O estudo de Tauer e Harackiewicz (2004) examinou os efeitos da competição e da cooperação na motivação intrínseca e na performance, em 4 estudos realizados com indivíduos que desempenhavam actividades desportivas num campo de férias. Este estudo

demonstrou que a combinação da competição com a cooperação (competição intergrupos) leva a níveis superiores de motivação intrínseca e de performance.

Por último, Porter e Bird (2007) procuraram examinar os efeitos das atitudes individuais e das estruturas de recompensas organizacionais na performance de uma tarefa, no contexto da força aérea, e concluíram que nem a atitude nem a estrutura de recompensas influenciavam a performance.

De acordo com a pesquisa realizada é possível verificar que não existem estudos que relacionem a cooperação com a performance de equipas em contexto organizacional, daí que seja pertinente a realização deste estudo no qual se estudará se existe uma relação entre a cooperação e a performance das equipas em dois eventos formativos, nos quais se simulam actividades organizacionais.

Com base também nestas pesquisas prevê-se que existirá uma relação positiva entre a cooperação e a performance de equipas, até porque se trata de uma situação de competição intergrupos.

III – MÉTODO

3.1. Participantes

A amostra é constituída por 107 sujeitos que participaram num evento formativo de carácter experiencial, durante 24 horas ininterruptas, dos quais 63 são do sexo masculino (com uma percentagem de 58,9%) e 44 do sexo feminino (com uma percentagem de 41,1%) (Figura 2) (Anexo A).

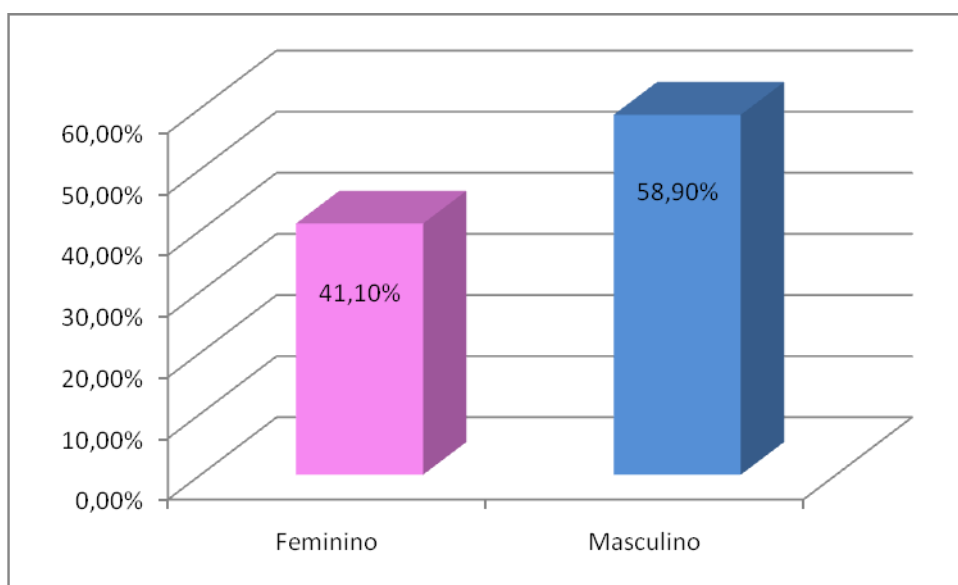


Figura 2: Distribuição do género na amostra

Apresentam idades compreendidas entre os 17 e os 48 anos, com uma média de 24,0849 e um desvio-padrão de 6,67920 (Tabela 1) (Anexo A).

	Média	Mediana	Desvio-padrão	N
Idade	24,0849	21,0000	6,67920	106

Tabela 1: Faixas etárias da amostra

Os sujeitos foram divididos em dois grupos com base no tipo de jogo que tinham participado:

- Gestão
- Logística

Assim, torna-se relevante descrever cada um destes grupos.

No que respeita ao grupo de Gestão o mesmo é constituído por 62 sujeitos, divididos em 13 equipas de 3 a 5 elementos. Os sujeitos eram estudantes de diferentes universidades e escolas profissionais portuguesas, dos quais 32 são do sexo masculino (com uma percentagem de 51,6%) e 30 do sexo feminino (com uma percentagem de 48,4%) (Figura 3) (Anexo A).

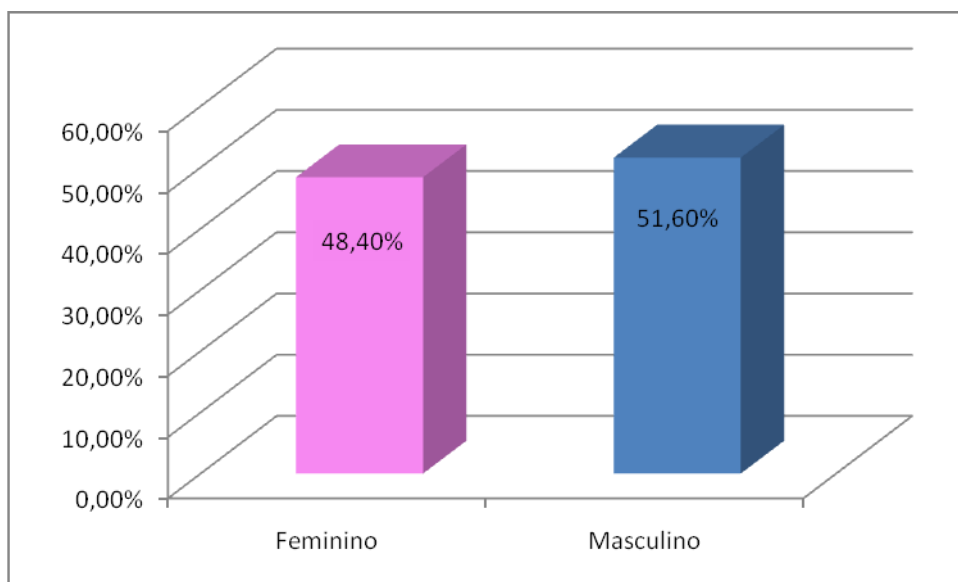


Figura 3: Distribuição do género no grupo de Gestão

Apresentam idades compreendidas entre os 17 e os 38 anos, com uma média de 21,0968 e um desvio-padrão de 4,08801 (Tabela 2) (Anexo A).

	Média	Mediana	Desvio-padrão	N
Idade	21,0968	20,0000	4,08801	62

Tabela 2: Faixas etárias do grupo de Gestão

No que respeita ao grupo de Logística o mesmo é constituído por 45 sujeitos, divididos em 13 equipas de 3 a 5 elementos. Os sujeitos eram provenientes da área de logística de diferentes organizações e de duas escolas de ensino superior politécnico, dos quais 31 dos quais são do sexo masculino (com uma percentagem de 68,9%) e 14 do sexo feminino (com uma percentagem de 31,1%) (Figura 4) (Anexo A).

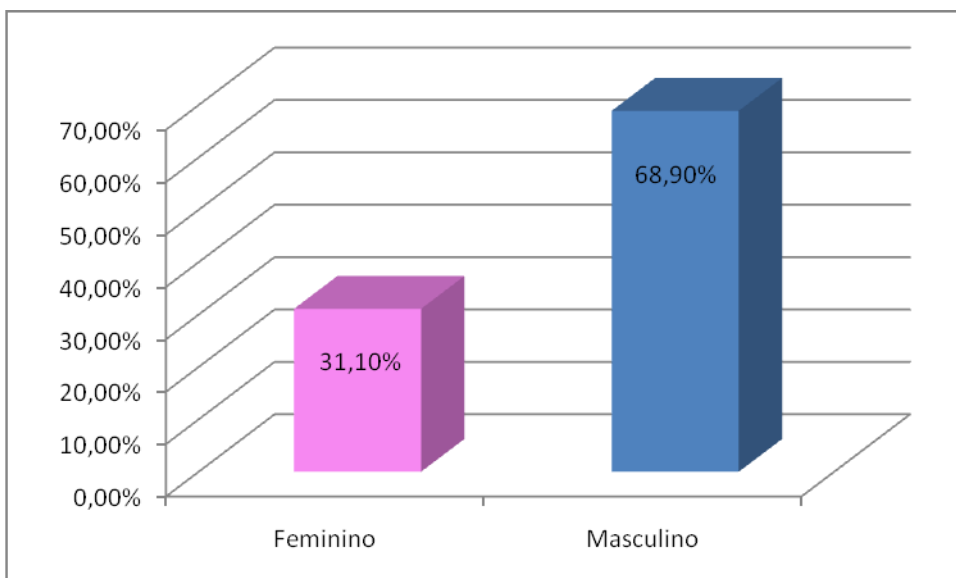


Figura 4: Distribuição do gênero no grupo de Logística

Apresentam idades estão compreendidas entre os 19 e os 48 anos, com uma média de 28,2955 e um desvio-padrão de 7,36295 (Tabela 3) (Anexo A).

	Média	Mediana	Desvio-padrão	N
Idade	28,2955	26,5000	7,36295	44

Tabela 3: Faixas etárias do grupo de Logística

A amostra foi recolhida de forma não aleatória, isto é, foi utilizado um método de amostragem por conveniência, em que os sujeitos escolhidos são os que se encontram mais facilmente disponíveis (Hill e Hill, 2002). Trata-se de um método que tem sido considerado útil para testar as primeiras versões de um questionário, rápido, barato e fácil (Hill e Hill, 2002).

3.2. Instrumentos

De forma a recolher os dados necessários para a elaboração do presente estudo foi elaborado um questionário constituído por duas secções, sendo que uma delas corresponde aos dados biográficos e a outra ao questionário de cooperação.

A secção correspondente aos dados biográficos (Anexo B), faz referência ao género, data de nascimento, habilitações literárias e grupo a que pertenciam.

Cooperação

Para medir a cooperação recorreu-se a uma adaptação para contexto organizacional do questionário original denominado, Cuestionario de Cooperación Deportiva – CCD de Garcia-Mas, Olmedilla, Morilla, Rivas, Quinteiro e Toro (2006), construído a partir de temáticas relacionadas com a cooperação e competição interpessoal (Almeida, Garcia-Mas, Lameiras, Olmedilla, Ortega e Martins, *No Prelo*) e com o objectivo de avaliar a cooperação em contexto desportivo.

Este questionário é constituído por 15 itens que se dividem em cinco subescalas, sendo duas disposicionais – Cooperação Condicionada (itens 1, 4, 8 e 12) e Cooperação Incondicionada (itens 2, 11, 14 e 15) – e três situacionais – Cooperação com o Treinador (itens 5, 7 e 9), Cooperação com os Companheiros de Equipa (itens 6 e 13) e Cooperação Fora do Campo (itens 10 e 3). Os itens são avaliados por uma escala tipo Likert, que varia de 1 a 5 (“Muito”, “Bastante”, “Algo”, “Pouco”, “Nada”) e onde cada participante tem de assinalar o seu grau de concordância com cada afirmação (Garcia-Mas et al., 2006, p. 429-430).

O Cuestionario de Cooperación Deportiva – CCD foi adaptado para português, denominando-se Questionário de Cooperação Desportiva – versão portuguesa (QCD). Aquando da adaptação à população portuguesa do questionário, verificou-se que os 15 itens constituintes do questionário se dividiam apenas em três subescalas, sendo duas disposicionais – Cooperação Condicionada (itens 4, 8 e 12) e Cooperação Incondicionada (itens 1, 2, 3, 6, 11, 13, 14 e 15) – e uma situacional – Cooperação com o Treinador (itens 5, 7 e 9).

Partindo da necessidade da aplicação deste questionário em contexto organizacional este foi então adaptado, passando a denominar-se Questionário de Cooperação em Contexto Organizacional (Oliveira, 2010) (Anexo B). Neste caso os 15 itens que constituem o questionário também se dividiram em 3 subescalas, duas disposicionais, que dizem respeito à tendência pessoal para cooperar, o que significa que cada indivíduo tem a capacidade de tomar decisões e tem motivação para atingir os seus interesses e objectivos, que engloba a Cooperação Condicionada (itens 4, 8 e 11) e a Cooperação Incondicionada (itens 1, 2, 3, 5, 6, 7, 13, 14 e 15); e uma situacional, que diz respeito aos estímulos ambientais para cooperar, ou

seja, cada indivíduo coopera tendo em conta os estímulos relevantes presentes no contexto organizacional, e engloba a Cooperação com a Chefia e Colegas (itens 9, 10 e 12).

Performance

A performance das equipas foi avaliada tendo por base a classificação obtida nas provas que estas se encontravam a desempenhar no âmbito do evento formativo em que se encontravam a participar. Este desempenho foi registado por observadores independentes que acompanharam as equipas durante as 24 horas, tendo sido posteriormente traduzido numa grelha de classificação.

3.3. Contexto

Este questionário foi aplicado em dois eventos formativos com a duração de 24 horas consecutivas, um deles estava inserido no contexto de gestão e outro no contexto de logística.

O jogo de Gestão consiste na simulação de uma experiência de gestão nos mais variados e heterogéneos contextos, numa óptica totalmente empresarial e a mais aproximada possível da realidade, durante um período ininterrupto de 24 horas, que visa testar tanto a destreza intelectual como a resistência física dos participantes. Durante essas 24 horas as equipas jogam as suas melhores cartas nos capítulos da gestão, do planeamento estratégico, das finanças, marketing, gestão dos recursos humanos e gestão de tempo, entre outros.

O jogo de Logística consiste na simulação em contexto real, de muitas e variadas situações na área científica e operacional da logística, durante um período de 24 horas consecutivas, que visa testar tanto a destreza física como intelectual dos participantes, colocando à prova as capacidades relacionais dos mesmos, através de desafios alusivos à área funcional da logística e distribuição. Aqui os participantes testarão tanto as suas capacidades físicas como intelectuais e relacionais, numa exigente jornada formativa/competitiva.

As provas realizadas durante estes jogos são executadas e resolvidas, apelando sempre e acima de tudo à coerência no raciocínio, a perseverança, a cooperação, entre outras.

Estes jogos são jogados em tempo real, não dependem de tecnologia, trata-se de um conceito português e como tal encontra-se ajustado à realidade nacional, ao contrário de outros simulacros retira os participantes da área de conforto (em frente a um computador), provocam evoluções decisivas no plano comportamental, quer individual, quer grupalmente, e conseguem abordar todos os aspectos comportamentais presentes no dia-a-dia do mundo empresarial.

3.4. Procedimento

Após a definição do estudo, escolheram-se os instrumentos a utilizar na elaboração do mesmo. O Questionário de Cooperação em Contexto Organizacional (Oliveira, 2010) (Anexo B), foi o questionário escolhido para a mensuração da cooperação. Para mensurar a performance utilizou-se a classificação obtida durante o evento formativo.

Após a escolha dos instrumentos e da amostra contactaram-se os responsáveis de forma a saber as datas em que iriam decorrer os eventos e o número aproximado de sujeitos que iriam comparecer nos eventos, de forma a ter o número de questionários preparados.

Aquando da data dos respectivos eventos foi então passado o questionário de cooperação. Os questionários continham uma secção de dados biográficos na qual era pedido que os sujeitos colocassem o nome do seu grupo de forma a possibilitar a correspondência com dados de performance obtidos.

Antes de se passar o questionário foi explicado o objectivo do estudo e foram dadas as devidas instruções para o preenchimento do mesmo. Este questionário foi aplicado em dois momentos distintos, o primeiro momento foi ao fim de aproximadamente 6 horas de jogo e o segundo momento ao fim de aproximadamente 23 horas de jogo.

A performance das equipas foi avaliada com base nos seus desempenhos em cada uma das provas a que estiveram sujeitas, este desempenho foi registado por observadores independentes que acompanharam as equipas durante as 24 horas, tendo sido posteriormente traduzido numa grelha de classificação.

Foram entregues aplicados 132 questionários, dos quais 25 estavam inválidos por falta de preenchimento. Por fim procedeu-se ao tratamento estatístico da possível relação das variáveis independentes com as variáveis dependentes.

IV – RESULTADOS

4.1. Tratamento estatístico dos resultados obtidos

Este trabalho teve como objectivo analisar a existência ou não de uma relação entre a cooperação e a performance. Desta forma foi analisada a possível existência de relação entre cooperação e performance, para a amostra total (grupo de Gestão + grupo de Logística), para o grupo de Gestão e para o grupo de Logística.

Adicionalmente este estudo procurou averiguar a existência de diferenças significativas nos dois momentos em que a cooperação foi medida. Como tal procurou-se averiguar a possível existência de diferenças significativas nos dois momentos de aplicação do questionário de cooperação para a amostra total, para o grupo de Gestão e para o grupo de Logística.

4.2. Qualidades métricas

Primeiramente começou por se verificar as qualidades métricas do questionário de cooperação (Fidelidade, Validade e Sensibilidade).

4.2.1. Fidelidade

A fidelidade é um conceito base da psicometria que diz respeito à consistência de uma medida, ou seja, verificar se um instrumento mede com exactidão aquilo que pretende medir. Um teste com elevada fidelidade é aquele que consegue eliminar uma percentagem substancial da margem de erro (Kline, 2000). Existem três tipos de fidelidade: estabilidade temporal, equivalência das formas e consistência interna.

Neste estudo, interessa-nos apenas uma das formas de avaliar a fidelidade, observar a consistência interna, definida como “a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões.” (Pestana e Gageiro, 2005, p. 525).

Esta consistência interna pode ser verificada pelo Alpha de Cronbach que é uma das medidas mais utilizadas para este tipo de verificação, podendo definir-se como “a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica” (Pestana e Gageiro, 2005, p.525).

De acordo com Pestana e Gageiro (2005) a consistência interna varia entre 0 e 1, sendo que com um alpha superior a 0,9 é considerada “muito boa”, com uma alpha entre 0,8 e 0,9 é considerada “boa”, com um alpha entre 0,7 e 0,8 é considerada “razoável”, com um alfa entre 0,6 e 0,7 é considerada “fraca” e com um alpha inferior a 0,6 é considerada “inadmissível”.

Desta forma, foi-se verificar o valor dos Alphas de Cronbach do questionário de cooperação para a amostra total.

Factor	Alpha de Cronbach
Geral	0,692
Cooperação Condicionada	0,427
Cooperação Incondicionada	0,652
Cooperação com a Chefia e Colegas	0,365

Tabela 4: Valores do Alpha de Cronbach no primeiro momento de aplicação do questionário para a amostra total

Ao analisar a tabela (Tabela 4) (Anexo C) verifica-se que o questionário apresenta um alpha superior ao valor considerado aceitável (0,692), o que significa que este questionário possui uma razoável consistência interna. A cooperação condicionada possui um alpha inferior a 0,6 (0,427) apresentando uma consistência interna inadmissível. A cooperação incondicionada apresenta um alpha situado entre 0,6 e 0,7 (0,652), apresentando uma fraca consistência interna. A cooperação com a chefia e colegas possui um valor inferior a 0,6 (0,365), verificando-se uma consistência interna inadmissível (Pestana e Gageiro, 2005).

Desta forma, verificou-se se o Alpha de Cronbach destes factores aumentava se se retirassem itens. Ao analisar o output relativo à eliminação de itens do questionário (Anexo W), verificou-se que no questionário de 15 itens, se retirarmos o item 10 o alpha aumenta (alpha = 0,694), mas não de forma significativa. No factor de cooperação condicionada não se justifica retirar nenhum item, visto que se se retirar o alpha diminui. Já no factor de cooperação incondicionada verificou-se que se retirarmos o item 6 o alpha aumenta (alpha =

0,658), mas não de forma significativa. No factor de cooperação com a chefia e colegas verificou-se que se retirarmos o item 10 o valor do alpha aumenta (alpha = 0,466).

No entanto, de uma forma geral, não se justifica retirar nenhum item do questionário, uma vez que as diferenças nos Alphas de Cronbach não são significativas, ou seja, ao serem retirados itens do respectivo questionário o valor do alpha não aumenta nem diminui de forma significativa, tanto para o questionário geral como para cada um dos factores.

4.2.2. Validade

A validade é a qualidade métrica que avalia a capacidade que o teste possui de avaliar com exactidão o atributo que pretende medir. A validade implica uma outra qualidade métrica já referida, a fidelidade. Assim, um teste só é válido se for fiel. Existem três tipos de validade: validade de conteúdo, validade de constructo e validade de critério.

Apenas a validade constructo será analisada no âmbito deste estudo. Não existe nenhum coeficiente para a validade de constructo, mas existem parâmetros que permitem fazer uma estimativa da validade do mesmo, como é o caso da análise factorial.

A análise factorial é uma análise exploratória de dados, cujo objectivo é explicar a correlação entre variáveis, através do agrupamento de itens em quantas variáveis forem necessárias para descrever os dados obtidos (Maroco, 2007).

Para verificar se é possível avançar com a análise factorial é necessário seguir dois procedimentos fundamentais, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett.

De acordo com Pestana e Gageiro o KMO “é uma estatística que compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis” (2005, p. 491). O KMO varia entre 0 e 1, sendo que quando os seus valores se encontram entre 1 e 0,9 a recomendação relativamente à análise factorial é “excelente” ou “muito boa”, entre 0,9 e 0,8 é “boa”, entre 0,8 e 0,7 é “média”, entre 0,7 e 0,6 é “mediocre” ou “razoável”, entre 0,6 e 0,5 é “má mas aceitável” ou “má” e igual ou inferior a 0,5 é “inaceitável” (Maroco, 2007; Pestana e Gageiro, 2005).

Em relação ao teste de esfericidade de Bartlett, este tem como objectivo verificar se os resultados podem ser extrapolados (Pestana e Gageiro, 2005). Quando o valor de significância

é inferior a 0,05 rejeita-se H0 concluindo que as variáveis se correlacionam significativamente (Maroco, 2007).

Medida de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin		0,663
(KMO)		
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aproximação ao Qui- quadrado	325,283
	g.l.	105
	Sig.	0,000

Tabela 5: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett no primeiro momento de aplicação do questionário para a amostra total

Como se pode verificar na Tabela 5 (Anexo D), de acordo com o valor de KMO obtido, é possível avançar com a análise factorial visto que o valor de KMO é superior ao valor mínimo de recomendação para a análise factorial ($KMO = 0,663 > 0,5$). Este valor encontra-se no intervalo entre 0,7 e 0,6 sendo classificado como “mediocre” ou “razoável”, de qualquer forma ainda se trata de um valor executável para se prosseguir com a análise factorial (Maroco, 2007; Pestana e Gageiro, 2005).

No que respeita ao teste de esfericidade de Bartlett é possível admitir que se podem fazer extrapolações dos resultados e continuar com a análise factorial, uma vez que o valor de significância é inferior a 0,05 ($sig = 0,000 < 0,05$).

Desta forma, procedeu-se à análise factorial para a escala da cooperação.

No que respeita ao número de factores para descrever os dados são de salientar dois procedimentos estatísticos: Total de Variância Explicada e Scree Plot.

O total de variância explicada determina o número de factores a reter (Maroco, 2007). Após a sua realização, verifica-se que existem cinco componentes com valor de *Eigenvalue* superior a 1 e, assim, segundo o critério de Kaiser, admite-se que o questionário avalia com significância cinco factores com uma variância de 60,492% (Anexo D).

Outro procedimento estatístico importante para verificar o número de componentes a reter é a análise do scree plot. O número de componentes corresponde à maior inclinação da recta e, conseqüentemente, ao maior afastamento entre os valores (Pestana e Gageiro, 2005). De acordo com a Figura 5 (Anexo D), verifica-se que os itens podem ser agrupados em cinco componentes, corroborando a retenção de cinco factores segundo o total de variância

explicada. No gráfico, o corte mais visível ocorre no item 3, depois no item 5, no 6 e no item 8, logo o gráfico divide-se em 5 factores.

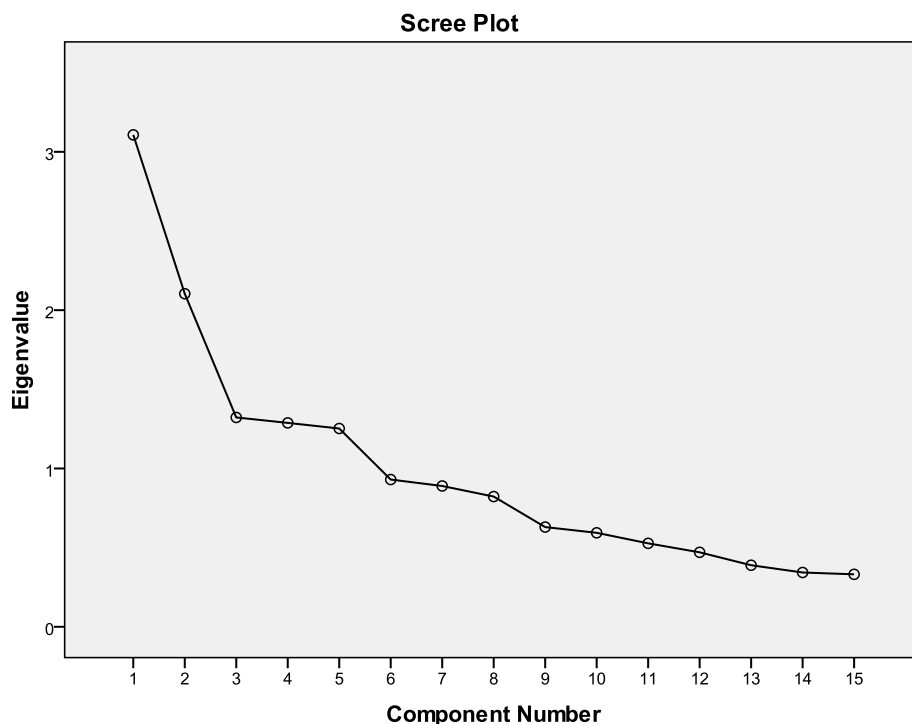


Figura 5: Scree plot

A análise da Matriz Rodada de Componentes ou Matriz de Componentes após Rotação é útil para designar o significado dos factores (Pestana e Gageiro, 2005).

Escala de Cooperação					
Componentes					
Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
2	0,482				
13	0,789				
14	0,812				
4		0,761			
9		0,522			
12		0,844			
5			0,668		
6			0,730		

7	0,615
11	0,471
1	0,809
8	- 0,467
15	0,812
3	0,792
10	0,814

Tabela 6: Matriz rodada dos componentes da cooperação (Método de Rotação Varimax)

Observando a tabela 6 verifica-se que os 15 itens foram agrupados em cinco factores. O factor 1 agrupou os itens 2, 13 e 14 (totalizando 3 itens). O factor 2 englobou os itens 4, 9 e 12 (totalizando 3 itens). O factor 3 integrou os itens 5, 6, 7 e 11 (totalizando 4 itens). O factor 4 agrupou os itens 1, 8 e 15 (totalizando 3 itens). E o factor 5 englobou os itens 3 e 10 (totalizando 2 itens) (Anexo D).

Os itens que constituem cada factor não vão ao encontro da validação para o contexto organizacional do mesmo questionário (Oliveira, 2010). Contudo isto pode ser explicado pelo reduzido número da amostra, desta forma optou-se por seguir a estrutura factorial que foi obtida no estudo de validação e que suporta e fundamenta a utilização do instrumento.

4.2.3. Sensibilidade

A sensibilidade refere-se à capacidade que o teste tem de discriminar os sujeitos de acordo com o factor que está a ser avaliado. Existem diferentes formas para determinar a sensibilidade como: o cálculo do coeficiente de assimetria e achatamento, e o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) com a correcção de Lilliefors.

Assim procedeu-se à realização do teste de K-S de forma a testar a normalidade das variáveis.

	Estadística de teste	P-value bilateral
Cooperação Condicionada	0,130	0,000
Cooperação Incondicionada	0,095	0,020
Cooperação com a Chefia e Colegas	0,127	0,000

Tabela 7: Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov

Com a análise dos resultados da Tabela 7 verificou-se que nenhum dos três factores se encontrava dentro dos parâmetros da normalidade ($p = 0,000 < 0,05$) (Anexo E).

4.3. Estatística descritiva

Na Tabela 8 encontram-se os resultados da estatística descritiva para a variável cooperação relativamente à amostra total nos dois momentos (Momento 1 e Momento 2).

	Subescala	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Momento 1	Cooperação Condicionada	107	3	12	6,6729	1,88227
	Cooperação Incondicionada	107	9	24	14,9252	3,07363
	Cooperação com a Chefia e Colegas	107	3	12	7,4673	1,97301
Momento 2	Cooperação Condicionada	107	2	12	6,8785	1,91671
	Cooperação Incondicionada	107	9	23	15,2056	3,46611
	Cooperação com a Chefia e Colegas	107	0	12	7,1682	2,01638

Tabela 8: Estatística descritiva da variável cooperação para a amostra total

Como se pode ver na Tabela 8 os resultados máximos obtidos encontram-se na subescala de Cooperação Incondicionada, tanto no primeiro como no segundo momento de

aplicação. É também nesta subescala que se registam os valores de média mais elevados (Anexo F).

Na Tabela 9 encontram-se os resultados da estatística descritiva para a variável cooperação relativamente à amostra pertencente ao grupo de Gestão nos dois momentos (Momento 1 e Momento 2).

	Subescala	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Momento 1	Cooperação Condicionada	62	3	12	6,7742	1,86793
	Cooperação Incondicionada	62	9	20	14,8226	2,75517
	Cooperação com a Chefia e Colegas	62	3	11	7,3710	1,98547
Momento 2	Cooperação Condicionada	62	2	11	6,7903	1,76614
	Cooperação Incondicionada	62	9	22	14,5000	3,43440
	Cooperação com a Chefia e Colegas	62	0	12	7,2742	2,19664

Tabela 9: Estatística descritiva da variável cooperação para o grupo de Gestão

Como se pode ver na Tabela 9 os resultados máximos obtidos encontram-se na subescala de Cooperação Incondicionada, tanto no primeiro como no segundo momento de aplicação. É também nesta subescala que se registam os valores de média mais elevados (Anexo F).

Na Tabela 10 encontram-se os resultados da estatística descritiva para a variável cooperação relativamente à amostra pertencente ao grupo de Logística nos dois momentos (Momento 1 e Momento 2).

	Subescala	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Momento 1	Cooperação Condicionada	45	3	10	6,5333	1,91406
	Cooperação Incondicionada	45	9	24	15,0667	3,49285
	Cooperação com a Chefia e Colegas	45	5	12	7,6000	1,97023
Momento 2	Cooperação Condicionada	45	3	12	7,0000	2,12132
	Cooperação Incondicionada	45	9	23	16,1778	3,30488
	Cooperação com a Chefia e Colegas	45	3	10	7,0222	1,75148

Tabela 10: Estatística descritiva da variável cooperação para o grupo de Logística

Como se pode ver na Tabela 10 os resultados máximos obtidos encontram-se na subescala de Cooperação Incondicionada, tanto no primeiro como no segundo momento de aplicação. É também nesta subescala que se registam os valores de média mais elevados (Anexo F).

Efectuou-se também a estatística descritiva para a variável performance do grupo Gestão, do grupo de Logística e da amostra total. Os resultados encontram-se apresentados na Tabela 11, onde podemos observar que os valores de performance registados pelo grupo de Logística foram inferiores, sendo o máximo e a média superiores no grupo de Gestão. No que respeita à performance da amostra total podemos comprovar que o seu desvio padrão é o mais elevado, indicando que existe uma maior dispersão de resultados (Anexo F).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Performance Gestão	62	55,48	80,64	66,5184	7,24089
Performance Logística	45	41,08	64,46	50,2820	5,47389
Performance Amostra Total	107	41,08	80,64	59,6900	10,36617

Tabela 11: Estatística descritiva da variável performance para o grupo de Gestão, para o grupo de Logística e para a amostra total

4.4. Normalidade e Homogeneidade

A fim de se verificar a possibilidade de aplicar os testes de hipóteses paramétricos para averiguar as hipóteses desta investigação, foi utilizado o Teste de Kolmogorov-Smirnov com correcção de Lilliefors, para testar a normalidade das variáveis para a amostra total, para o grupo de Gestão e para o de Grupo de Logística.

Assim procedeu-se à verificação do pressuposto de normalidade para a amostra total, obtendo-se os resultados abaixo mencionados (Tabela 12).

		Estatística do teste	P-value
Momento 1	Coop. Condicionada	0,130	0,000
	Coop. Incondicionada	0,095	0,020
	Coop. com a Chefia e Colegas	0,127	0,000
Momento 2	Coop. Condicionada	0,108	0,004
	Coop. Incondicionada	0,089	0,036
	Coop. com a Chefia e Colegas	0,102	0,008
	Performance	0,175	0,000

Tabela 12: Teste Kolmogorov-Smirnov para as subescalas da cooperação (nos dois momentos de aplicação) e para a performance na amostra total

De acordo com a Tabela 12 é possível comprovar que nenhuma das subescalas de cooperação nem a variável performance seguem uma distribuição normal, para um nível de significância de 0,05. (Anexo G).

No que respeita ao grupo de Gestão também se procedeu a essa verificação do pressuposto de normalidade, encontrando-se os resultados seguidamente apresentados (Tabela 13).

		Estatística do teste	P-value
Momento 1	Coop. Condicionada	0,113	0,047
	Coop. Incondicionada	0,139	0,005
	Coop. com a Chefia e Colegas	0,113	0,008
Momento 2	Coop. Condicionada	0,160	0,000
	Coop. Incondicionada	0,090	0,200
	Coop. com a Chefia e Colegas	0,104	0,096
Performance		0,175	0,000

Tabela 13: Teste Kolmogorov-Smirnov para as subescalas da cooperação (nos dois momentos de aplicação) e para a performance no grupo de Gestão

De acordo com a Tabela 13 é possível comprovar que a subescala de cooperação incondicionada e a de cooperação com a chefia e colegas no momento 2 seguem uma distribuição normal, para um nível de significância de 0,05. Contudo as restantes subescalas e a performance não seguem uma distribuição normal (Anexo G).

Procedeu-se também, à verificação do pressuposto de normalidade para o grupo de Logística, obtendo-se os resultados abaixo mencionados (Tabela 14).

		Estatística do teste	P-value
Momento 1	Coop. Condicionada	0,152	0,011
	Coop. Incondicionada	0,109	0,200
	Coop. com a Chefia e Colegas	0,175	0,001
Momento 2	Coop. Condicionada	0,185	0,000
	Coop. Incondicionada	0,132	0,049
	Coop. com a Chefia e Colegas	0,142	0,023
Performance		0,209	0,000

Tabela 14: Teste Kolmogorov-Smirnov para as subescalas da cooperação (nos dois momentos de aplicação) e para a performance no grupo de Logística

De acordo com a Tabela 14 é possível comprovar que a subescala de cooperação incondicionada no momento 1 segue uma distribuição normal, para um nível de significância de 0,05. Contudo as restantes subescalas e a performance não seguem uma distribuição normal (Anexo G).

4.5. Relação entre Cooperação e Performance

O objectivo é verificar se existe relação entre a cooperação e a performance, para isso efectuou-se o estudo das correlações entre as variáveis. Uma vez que as variáveis não apresentam uma distribuição normal, o coeficiente utilizado foi o coeficiente de Spearman, que é uma medida de associação não paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais (Maroco, 2007). Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. Uma correlação com valor igual a zero significa que não existe associação linear entre as duas variáveis, uma correlação com valor superior a zero significa que o aumento de valor de uma das variáveis está associado ao aumento linear do valor da outra variável, e uma correlação com valor inferior a zero significa que o aumento de valor de uma das variáveis está associado a uma redução linear do valor da outra variável (Maroco e Bispo, 2003).

A Tabela 15 mostra as correlações existentes entre as três dimensões da cooperação e a performance para a amostra total nos dois momentos de aplicação do questionário (Anexo H).

		Performance	
Momento 1	Coop. Condicionada	Coeficiente de Correlação	-0,054
		p-value (bilateral)	0,579
	Coop. Incondicionada	Coeficiente de Correlação	-0,122
		p-value (bilateral)	0,211
	Coop. com a Chefia e Colegas	Coeficiente de Correlação	-0,008
		p-value (bilateral)	0,932
Momento 2	Coop. Condicionada	Coeficiente de Correlação	-0,116
		p-value (bilateral)	0,235
	Coop. Incondicionada	Coeficiente de Correlação	-0,261**
		p-value (bilateral)	0,007
	Coop. com a Chefia e Colegas	Coeficiente de Correlação	0,064
		p-value (bilateral)	0,512
			*p<0.05
			**p<0.01

Tabela 15: Coeficiente de correlação de Spearman das subescalas da cooperação e da variável performance para a amostra total nos dois momentos de aplicação do questionário

Como se pode constatar apenas a subescala de Cooperação Incondicionada no segundo momento de aplicação do questionário, apresenta uma correlação negativa com a variável performance e ($r_s = -0,261; 0,007$).

Por sua vez, a Tabela 16 mostra as correlações existentes entre as três dimensões da cooperação e a performance para o grupo de Gestão nos dois momentos de aplicação do questionário (Anexo H).

			Performance
Momento 1	Coop. Condicionada	Coefficiente de Correlação	-0,169
		p-value (bilateral)	0,189
	Coop. Incondicionada	Coefficiente de Correlação	-0,254*
		p-value (bilateral)	0,046
	Coop. com a Chefia e Colegas	Coefficiente de Correlação	0,050
		p-value (bilateral)	0,700
Momento 2	Coop. Condicionada	Coefficiente de Correlação	-0,020
		p-value (bilateral)	0,879
	Coop. Incondicionada	Coefficiente de Correlação	-0,085
		p-value (bilateral)	0,509
	Coop. com a Chefia e Colegas	Coefficiente de Correlação	0,189
		p-value (bilateral)	0,141

*p<0.05

Tabela 16: Coeficiente de correlação de Spearman das subescalas da cooperação e da variável performance para o grupo de Gestão nos dois momentos de aplicação do questionário

Como se pode constatar somente a subescala de Cooperação Incondicionada no primeiro momento de aplicação do questionário apresenta uma correlação negativa com a variável performance e ($r_s = -0,254; 0,046$).

Na Tabela 17 podem verificar-se as correlações existentes entre as três dimensões da cooperação e a performance para o grupo de Logística nos dois momentos de aplicação do questionário (Anexo H).

			Performance
Momento 1	Coop. Condicionada	Coefficiente de Correlação	-0,082
		p-value (bilateral)	0,593
	Coop. Incondicionada	Coefficiente de Correlação	-0,169
		p-value (bilateral)	0,266
	Coop. com a Chefia e Colegas	Coefficiente de Correlação	0,005
		p-value (bilateral)	0,974
Momento 2	Coop. Condicionada	Coefficiente de Correlação	-0,318*
		p-value (bilateral)	0,033
	Coop. Incondicionada	Coefficiente de Correlação	-0,078
		p-value (bilateral)	0,609
	Coop. com a Chefia e Colegas	Coefficiente de Correlação	-0,299*
		p-value (bilateral)	0,046

*p<0.05

Tabela 17: Coeficiente de correlação de Spearman das subescalas da cooperação e da variável performance para o grupo de Logística nos dois momentos de aplicação do questionário

Como se pode constatar apenas as subescalas de Cooperação Condicionada e Cooperação com a Chefia e Colegas, no segundo momento de aplicação do questionário, apresentam uma correlação negativa com a variável performance e ($r_s = -0,318$; $p=0,033$ e $r_s = -0,299$; $p=0,046$, respectivamente).

4.6. Relação entre as subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário

O objectivo é testar se existem diferenças estatisticamente significativas em cada uma das subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário. Para tal o teste estatístico mais potente a aplicar seria o de T-Student, contudo como não se verificou o pressuposto da normalidade (Tabela 7) (Anexo G), o teste mais adequado a aplicar foi o teste não paramétrico de Wilcoxon, uma alternativa ao T-Student e adequado para analisar diferenças entre duas condições no mesmo grupo de sujeitos, sendo as variáveis contínuas e com distribuições simétricas (Pestana e Gageiro, 2005).

Desta forma aplicou-se o teste não paramétrico de Wilcoxon para as três subescalas de forma a comparar os dois momentos de aplicação do questionário, isto para o grupo de Gestão, para o grupo de Logística e para a amostra total.

Em relação à amostra total os resultados obtidos foram os seguintes (Tabela 18):

	Sig	Média	Desvio-padrão	Estatística de Teste
Coop. Condicionada Momento 1 vs. Coop. Condicionada Momento 2	0,076	6,6729 6,8785	1,88227 1,91671	1581,000
Coop. Incondicionada Momento 1 vs. Coop. Incondicionada Momento 2	0,382	14,9252 15,2056	3,07363 3,46611	2166,500
Coop. com a Chefia e colegas Momento 1 vs. Coop. com a Chefia e Colegas Momento 2	0,219	7,4673 7,1682	1,97301 2,01638	1067,500

Tabela 18: Teste de Wilcoxon das subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário para a amostra total

Neste caso os valores de Sig são superiores a 0,05. Desta forma concluiu-se que, para a amostra total, não existem diferenças significativas na cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário (Tabela 18) (Anexo I). p-value (bilateral)

No que respeita ao grupo de Gestão os resultados obtidos foram os seguintes (Tabela 19):

	Sig	Média	Desvio-padrão	Estatística de Teste
Coop. Condicionada Momento 1 vs. Coop. Condicionada Momento 2	0,592	6,7742 6,7903	1,86793 1,76614	406,500
Coop. Incondicionada Momento 1 vs. Coop. Incondicionada Momento 2	0,280	14,8226 14,5000	2,75517 3,43440	505,000
Coop. com a Chefia e colegas Momento 1 vs. Coop. com a Chefia e Colegas Momento 2	0,854	7,3710 7,2742	1,98547 2,19664	339,500

Tabela 19: Teste de Wilcoxon das subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário para o grupo de Gestão

Sendo que os valores de Sig são superiores a 0,05 não se rejeita H0 para nenhuma das subescalas. Desta forma concluiu-se que, para o grupo de Gestão, não existem diferenças significativas na cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário (Tabela 19) (Anexo I).

Em relação ao grupo de Logística os resultados obtidos foram os seguintes (Tabela 20):

	Sig	Média	Desvio-padrão	Estatística de Teste
Coop. Condicionada Momento 1 vs. Coop. Condicionada Momento 2	0,054	6,5333 7,0000	1,91406 2,12132	386,500
Coop. Incondicionada Momento 1 vs. Coop. Incondicionada Momento 2	0,025*	15,0667 16,1778	3,49285 3,30488	549,000
Coop. com a Chefia e colegas Momento 1 vs. Coop. com a Chefia e Colegas Momento 2	0,118	7,6000 7,0222	1,97023 1,75148	208,000

*p<0.05

Tabela 20: Teste de Wilcoxon das subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário para o grupo de Logística

Neste caso o valor de Sig para a subescala de Cooperação Incondicionada é inferior a 0,05, rejeitando-se desta forma H0. Em relação às outras duas subescalas os valores de Sig são superiores a 0,05 não se rejeitando H0. Assim, concluiu-se que para a subescala de Cooperação Incondicionada existem diferenças significativas nos dois momentos de aplicação, havendo um aumento do valor da média no segundo momento. Para as restantes subescalas não existem diferenças significativas nos dois momentos de aplicação do questionário (Tabela 20) (Anexo I).

V - DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objectivo verificar se existe alguma relação entre a Cooperação e a Performance, e se existiam diferenças significativas na percepção de cooperação nos dois momentos avaliativos (antes e depois da formação).

Posteriormente à análise das qualidades métricas das escalas e de acordo com o objectivo principal desta investigação, efectuou-se um estudo correlacional com o fim de verificar se existe ou não uma relação entre a cooperação e a performance, e qual a sua direcção.

O conceito de cooperação foi definido por Orlick, T. (1982, cit. por Daniels, A. 2007) como “pessoas que jogam uma para a outra em vez de contra a outra, jogam para superar desafios, não para superar outras pessoas, divertem-se com o jogo e com a experiência”.

A maioria dos resultados obtidos em estudos realizados entre cooperação e competição parecem sugerir que os grupos cooperativos, comparativamente com os grupos competitivos, parecem ser mais eficazes (Furnham, 2005).

De acordo com Tjosvold (1995, cit. por Levi, 2001) um trabalho mais complexo pode obter melhores resultados se for efectuado em equipa, uma vez que os colaboradores ao cooperarem uns com os outros vão obter uma maior performance. Johnson e Johnson (1985), afirmam também que em 122 estudos realizados, 65 demonstram que a cooperação tem influência na performance e apenas 8 estudos revelam o contrário. Também é afirmado que a forma como os indivíduos e os grupos estruturam os seus objectivos vai afectar a forma como interagem entre si e, conseqüentemente, a sua performance (Deutsh, 1973, cit. por Wong et al., 2005).

De acordo com Garcia-Mas e colaboradores (2006) a cooperação pode potenciar um resultado que interessa a todos os intervenientes do grupo, tendo em conta que os objectivos pessoais e grupais estão bem definidos, para que, do ponto de vista individual, os jogadores percebam que podem obter melhores resultados pessoais se optarem por uma postura cooperante.

Existem estudos que demonstram que a cooperação é superior à competição em situações nas quais o sucesso individual é dependente da performance dos outros membros do grupo (Okun e Di Vesta, 1975).

Tauer e Harackiewicz (2004) examinaram os efeitos da competição e da cooperação na motivação intrínseca e na performance, demonstrando que a combinação da competição

com a cooperação (competição intergrupos) leva a níveis superiores de motivação intrínseca e de performance.

Os resultados obtidos indicam que apenas é possível encontrar relação entre cooperação e performance no primeiro momento de aplicação do questionário entre a subescala de cooperação incondicionada e a performance para o grupo de gestão.

No segundo momento de aplicação do questionário foram encontradas relações entre a subescala cooperação incondicionada e a performance para a amostra total, e para o grupo de logística encontraram-se relações entre a subescala de cooperação condicionada e a performance e entre a subescala de cooperação com a chefia e colegas e a performance.

Estas relações encontradas, ao contrário do que sugere a literatura, indicam uma correlação negativa entre cooperação e performance, ou seja, quanto maior for a cooperação menor será a performance.

Seguidamente, e tendo em conta o outro objectivo deste estudo, procurou-se verificar a existência de diferenças significativas entre a cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário.

A cooperação além de possuir factores de ordem situacional, relativos a estímulos do foro ambiental, também tem por base factores mais estáveis que reflectem uma tendência pessoal para cooperar ou competir (Almeida, P., Garcia-Mas, A., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E. & Martins, S., 2008).

A ocorrência de verdadeira cooperação nas organizações é afectada por vários factores relacionados com os indivíduos (ex: fortes tendências para a reciprocidade, comunicação, orientações pessoais e preferências) (Furnham, 2005).

Os resultados obtidos indicam que para a amostra total não existem diferenças significativas entre cada uma das subescalas da cooperação nos dois momentos de aplicação do questionário. Para o grupo de gestão também não foi verificada a existência de diferenças significativas. Já no caso do grupo de logística verificou-se a existência de diferenças significativas entre os dois momentos de aplicação do questionário na subescala de cooperação incondicionada.

A cooperação, como já foi descrita, pode estar muito relacionada com as características individuais e com os objectivos que se pretendem alcançar, como tal era esperado que não houvessem diferenças significativas entre os dois momentos em que a cooperação foi medida visto que além das características individuais serem tendencialmente estáveis, também o objectivo principal dos grupos se mantinha desde o início da prova.

5.1. Conclusões e limitações

Os dados obtidos neste estudo levam a concluir que a maioria das correlações negativas encontradas surgiram no segundo momento de aplicação do questionário, no primeiro momento de aplicação apenas foi encontrada uma correlação entre uma das subescalas da cooperação e a performance para o grupo de gestão.

No que diz respeito aos dois momentos de aplicação do questionário apenas se encontraram diferenças significativas no grupo de logística.

Este estudo possui algumas lacunas e limitações que poderiam ser ultrapassadas em estudos posteriores.

Após uma análise das qualidades métricas do questionário utilizado neste trabalho é possível verificar que este possui uma razoável consistência interna, contudo, duas das três dimensões que constituem o questionário, a Cooperação Condicionada e a Cooperação com a Chefia e Colegas, possuem uma consistência interna inadmissível. A explicação para esta situação pode passar pelo reduzido número de itens que cada um destes factores apresenta (3 itens cada).

No que respeita à validade verificou-se que os itens que constituem cada factor não vão ao encontro dos itens obtidos na validação do questionário para o contexto organizacional (Oliveira, 2010), contudo, isto pode ser explicado pelo reduzido número da amostra, desta forma optou-se por seguir a estrutura factorial que foi obtida no estudo de validação.

Em relação à sensibilidade verificou-se que os dados não se encontram dentro dos parâmetros da normalidade, como tal o questionário não possui poder discriminativo sobre os sujeitos de acordo com o factor que se encontra a avaliar.

Tendo em conta a descrição dos resultados das qualidades métricas e a própria validação do questionário para o contexto organizacional (Oliveira, 2010), é possível afirmar que este questionário não é perfeito e apresenta algumas limitações, como tal, é importante referir que os resultados aqui obtidos devem ser interpretados com alguma cautela devido a este facto. De qualquer forma trata-se de um questionário que merece relevo pelo facto de se dirigir especificamente a indivíduos em contexto organizacional, sendo que esta população carecia de instrumentos que avaliassem a cooperação.

Apesar de haverem alguns estudos sobre os conceitos aqui abordados, existe uma grande escassez de estudos que associem a cooperação em contexto organizacional com a performance grupal.

Outra limitação advém do facto da performance ter sido avaliada a nível grupal, pois apesar da amostra ser constituída por 107 indivíduos apenas existiam 26 grupos, e como tal apenas existiam 26 valores de performance replicados por cada um dos elementos do grupo tornando a amostra relativamente pequena por não possuir uma grande variabilidade de valores de performance em comparação com os valores de cooperação que foram medidos individualmente.

Assim, poderia ser interessante replicar este estudo com uma amostra superior ou avaliando a performance individualmente.

Também o contexto poderá ter desempenhado um papel importante nos resultados obtidos visto que estes jogos são realizados durante 24 horas consecutivas durante as quais os indivíduos são sujeitos a inúmeras provas e se encontram privados de sono, isto poderá ter levado a um menor empenhamento no preenchimento do questionário, especialmente na segunda aplicação que foi realizada perto do final da prova quando os sujeitos já se encontravam muito desgastados.

Assim, é possível concluir que apesar das correlações encontradas irem contra o que seria esperado e serem de ordem negativa, isto poderá ser explicado pelo facto de que no segundo momento de aplicação do questionário os sujeitos poderiam encontrar-se muito desgastados e não se empenharem da mesma forma no preenchimento do questionário, visto que a maioria das correlações encontradas foram obtidas no segundo momento de aplicação do questionário, e também pelo facto de não haver uma grande variabilidade de resultados de performance (apenas 26 grupos). Em relação aos dois momentos em que a cooperação foi medida as diferenças encontradas também podem estar relacionadas com o cansaço dos sujeitos e com o facto do grupo de logística ser constituído apenas por 45 indivíduos.

VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, P., Garcia-Mas, A., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E. & Martins, S. (*No Prelo*). Avaliação da percepção de cooperação desportiva: propriedades psicométricas da adaptação portuguesa do CCD. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Axelrod, R. (1997). *The complexity of cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. Princeton, University Press.
- Bendassolli, P. (2002). Cooperar para competir ou competir para cooperar? *Cadernos de Psicologia Social do trabalho*, 5, 57-61.
- Beersma, B., Hollenbeck, J., Humphrey, S., Moon, H., Conlon, D. & Ilgen, D. (2003). Cooperation, competition and team performance toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46, 5, 572-590.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dalenberg, S., Vogelaar, L. & Beersma, B. (2009). The Effect of a Team Strategy Discussion on Military Team Performance. *Military Psychology*, 21: (Suppl. 2), S31–S46.
- De Dreu, C. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, 628-638.
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151, 1949.
- Deutsch, M. (2000). Cooperation e competition. In Deutsch, M. & Colon, P. (2000). *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação dos trabalhos científicos*. Lisboa: RH.
- Fehr, E. & Gächter, S. (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature*, 415, 6868, 137-140.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- Garcia-Mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos. Un estudio preliminar. *Análise Psicológica*, 1, 14, 115-130.

- Garcia-Mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quinteiro, E. & Toro, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. *Psicothema*, 18, 3, 425-432.
- Gil, F., Rico, M., Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 1, 25-31.
- Guzzo, R. & Shea, G. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In: *Handbook of industrial & organizational psychology*, vol. 3, 2ª Ed. (pp. 269-313). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hammerstein, P. (2003). Genetic and cultural evolution of cooperation. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hill & Hill (2002). *Investigação por questionário. (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kline, P. (2000). *The Handbook of Psychological Testing (2ª ed.)*. New York: Routledge.
- Kollock, P. (1998). Social Dilemmas: the anatomy of cooperation. *Annu. Rev. Sociol.*, 24, 183-214.
- Levi, D. (2001). *Group dynamics for teams*. CA: Sage.
- Macedo, I. (nd). Competição e cooperação na dinâmica grupal. Consultado em 15 de Setembro de 2010 através de <http://www16.fgv.br/rae/artigos/2396.pdf>
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Okun, M. & Di Vesta, F. (1975). Cooperation and Competition in Coacting Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 4, 615-620.
- Oliveira, M. (2010). *Questionário de Cooperação Desportiva: Estudo de Validação para Contexto Organizacional* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). Lisboa: ISPA.
- Palmieri, M. & Branco, A. (2004). Cooperação, competição e individualismo em uma perspectiva sócio-cultural construtivista. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17, 2, 189-198.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, D. & Bird, M. (2007). Competition, cooperation, satisfaction and the performance of complex tasks among air force cadets. *Current Psychology*, 9, 4, 347-354.
- Proença, M.T. (2000). A (In?) Compatibilidade entre a cooperação intra-organizacional e a individualização na gestão dos recursos humanos: um caso paradigmático. In A.D. Gomes, J. Keating, A. Caetano, M.P. Cunha (eds), *Organizações em transição:*

- contributos da psicologia do trabalho e das organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade, 241-280.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships.” *Academy of Management Review*, 19, 1, 90-118.
- Rosen, M., Weaver, S., Lazzara, E., Salas, E., Silvestri, T., Schiebel, N., Almeida, S. & King, H. (2010). Tools for evaluating team performance in simulation-based training. *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, 353-359.
- Salas, E., Stagl, K., Burke, C. S. & Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework. In B. Shuart, W. Spaulding, J., Poland, J. (Eds), *Modeling complex systems* (pp. 145-243), Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press.
- Santos, F., Rodrigues, J. & Pacheco, J. (2005). Graph topology plays a determinant role in the evolution of cooperation. *Proceedings of The Royal Society*, 273, 51-55.
- Shao, R. & Skarlicki, D. (2009). The Role of Mindfulness in Predicting Individual Performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41, 4, 195-201.
- 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.
- Sonnentag, S. & Lange, I. (2002). The relationship between high performance and knowledge about how to master cooperation situations. *Applied Cognitive Psychology*, 16, 491-508.
- Tauer, J. & Harackiewicz, J. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 6, 849-861.
- Weinberg, R. & Gould, D. (2007). *Foundations of Sport an Exercise Psychology*. USA: Human Kinetics.
- Wilke, H. & Knippenberg, V. (1988). Group Performance. In: *Introduction to social psychology* (pp. 315-349). Cambridge: Blackwell.
- Wisman, J. (2000). Competition, cooperation and the future of work. *Peace Review*, 12, 2, 197-203.
- Wong, A., Tjosvold, D. & Zhang, P. (2005). Supply chain relationships for Customer Satisfaction in China: Interdependence and Cooperative Goals. *Asia Pacific Journal of management*, 22, 179-199.

ANEXOS

ANEXO A – OUTPUTS DAS CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

AMOSTRA TOTAL

Statistics

		Sexo	Função
N	Valid	107	107
	Missing	0	0

Função

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Logística	45	42,1	42,1	42,1
	Gestão	62	57,9	57,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Gênero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fem	44	41,1	41,1	41,1
	Masc	63	58,9	58,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17,00	6	5,6	5,7	5,7
	18,00	10	9,3	9,4	15,1
	19,00	8	7,5	7,5	22,6
	20,00	15	14,0	14,2	36,8
	21,00	15	14,0	14,2	50,9
	22,00	7	6,5	6,6	57,5
	23,00	6	5,6	5,7	63,2
	24,00	4	3,7	3,8	67,0
	25,00	3	2,8	2,8	69,8
	26,00	5	4,7	4,7	74,5
	27,00	3	2,8	2,8	77,4
	28,00	1	,9	,9	78,3
	29,00	3	2,8	2,8	81,1
	30,00	3	2,8	2,8	84,0
	31,00	1	,9	,9	84,9

	32,00	3	2,8	2,8	87,7
	33,00	2	1,9	1,9	89,6
	34,00	2	1,9	1,9	91,5
	36,00	2	1,9	1,9	93,4
	38,00	2	1,9	1,9	95,3
	40,00	2	1,9	1,9	97,2
	43,00	1	,9	,9	98,1
	45,00	1	,9	,9	99,1
	48,00	1	,9	,9	100,0
	Total	106	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		107	100,0		

Statistics

Idade

N	Valid	106
	Missing	1
Mean		24,0849
Median		21,0000
Std. Deviation		6,67920

GRUPO DE GESTÃO

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masc	32	51,6	51,6	51,6
	Fem	30	48,4	48,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17,00	6	9,7	9,7	9,7
	18,00	10	16,1	16,1	25,8
	19,00	6	9,7	9,7	35,5
	20,00	10	16,1	16,1	51,6
	21,00	12	19,4	19,4	71,0
	22,00	7	11,3	11,3	82,3
	23,00	3	4,8	4,8	87,1
	24,00	2	3,2	3,2	90,3
	26,00	1	1,6	1,6	91,9
	27,00	1	1,6	1,6	93,5
	31,00	1	1,6	1,6	95,2
	33,00	1	1,6	1,6	96,8
	34,00	1	1,6	1,6	98,4
	38,00	1	1,6	1,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Statistics

Idade

N	Valid	62
	Missing	0
Mean		21,0968
Median		20,0000
Std. Deviation		4,08801

GRUPO DE LOGÍSTICA

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fem	14	31,1	31,1	31,1
	Masc	31	68,9	68,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19,00	2	4,4	4,5	4,5
	20,00	5	11,1	11,4	15,9
	21,00	3	6,7	6,8	22,7
	23,00	3	6,7	6,8	29,5
	24,00	2	4,4	4,5	34,1
	25,00	3	6,7	6,8	40,9
	26,00	4	8,9	9,1	50,0
	27,00	2	4,4	4,5	54,5
	28,00	1	2,2	2,3	56,8
	29,00	3	6,7	6,8	63,6
	30,00	3	6,7	6,8	70,5
	32,00	3	6,7	6,8	77,3
	33,00	1	2,2	2,3	79,5
	34,00	1	2,2	2,3	81,8
	36,00	2	4,4	4,5	86,4
	38,00	1	2,2	2,3	88,6
	40,00	2	4,4	4,5	93,2
	43,00	1	2,2	2,3	95,5
	45,00	1	2,2	2,3	97,7
	48,00	1	2,2	2,3	100,0
Total		44	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Idade

N	Valid	44
	Missing	1
Mean		28,2955
Median		26,5000
Std. Deviation		7,36295

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO

Os resultados do presente questionário dependem directamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente. Não existem respostas **certas** ou **erradas**.

Leia atentamente cada uma das questões e responda, assinalando com uma cruz (X) a resposta que descreva melhor o que sente em relação a essa pergunta.

Por favor responda a **todas** as questões.

	Pressupostos para Reflexão	<i>Muito</i>	<i>Bastante</i>	<i>Algo</i>	<i>Pouco</i>	<i>Nada</i>
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.					

Sexo:

1. Feminino
2. Masculino

Data de nascimento:

Habilitações Literárias:

Grupo:

Obrigado pela colaboração

ANEXO C – OUTPUTS DA FIDELIDADE

AMOSTRA TOTAL

Todos os itens

Cronbach's Alpha	N of Items
,692	15

1º Factor: Cooperação Condicionada

Cronbach's Alpha	N of Items
,427	3

2º Factor: Cooperação Incondicionada

Cronbach's Alpha	N of Items
,612	9

3º Factor: Cooperação com a Chefia e Colegas

Cronbach's Alpha	N of Items
,365	3

Todos os itens

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QCitem1	27,9159	26,738	,187	,369	,689
QCitem2	27,3551	25,816	,206	,192	,687
QCitem3	27,2243	25,742	,178	,211	,691
QCitem4	27,1215	24,410	,320	,284	,674
QCitem5	27,3178	24,766	,349	,365	,672
QCitem6	27,1308	24,775	,200	,197	,692
QCitem7	27,1869	24,512	,372	,238	,669
QCitem8	26,5888	23,565	,334	,310	,672
QCitem9	26,4112	23,282	,452	,300	,657
QCitem10	26,9626	24,697	,195	,205	,694
QCitem11	26,8131	22,342	,472	,334	,651
QCitem12	26,3551	23,420	,274	,408	,684
QCitem13	27,4953	24,818	,396	,449	,669
QCitem14	27,1776	23,223	,466	,458	,655
QCitem15	27,8598	26,839	,126	,424	,692

1º Factor: Cooperação Condicionada

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QCitem4	4,7290	2,256	,259	,069	,337
QCitem8	4,1963	1,876	,278	,079	,292
QCitem11	4,4206	1,944	,241	,058	,366

2º Factor: Cooperação Incondicionada

Item-Total Statistics

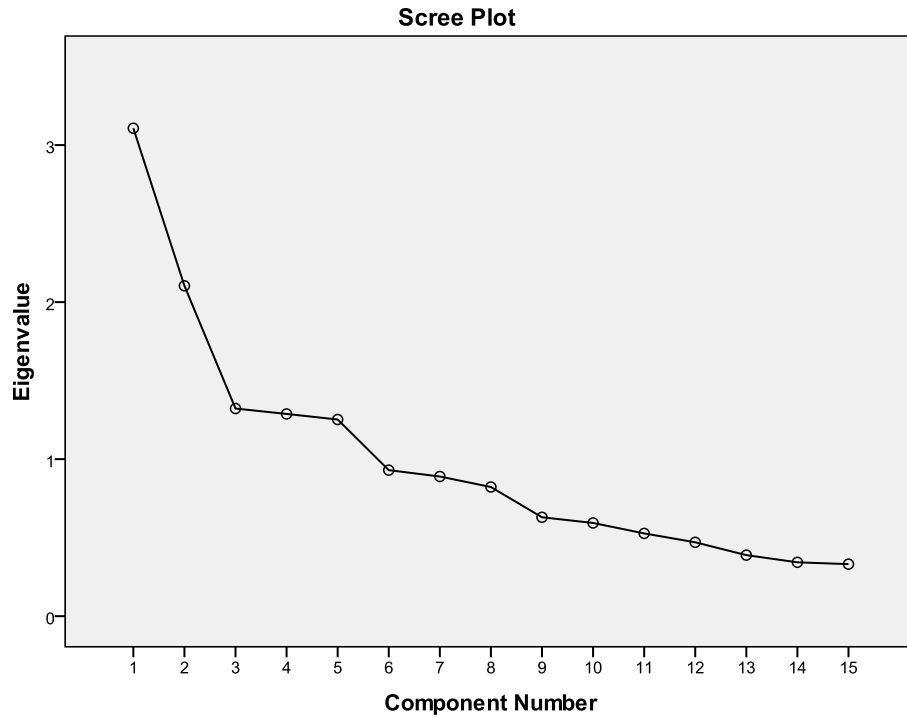
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QCitem1	13,7757	8,610	,307	,331	,591
QCitem2	13,2150	7,925	,293	,180	,585
QCitem3	13,0841	8,191	,166	,059	,619
QCitem5	13,1776	7,261	,462	,287	,540
QCitem6	12,9907	7,953	,104	,154	,658
QCitem7	13,0467	7,536	,361	,186	,566
QCitem13	13,3551	7,571	,442	,429	,550
QCitem14	13,0374	6,980	,407	,380	,550
QCitem15	13,7196	8,411	,319	,342	,585

3º Factor: Cooperação com a Chefia e Colegas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QCitem9	4,8131	2,418	,298	,107	,143
QCitem10	5,3645	2,536	,113	,014	,466
QCitem12	4,7570	1,884	,249	,102	,196

ANEXO D – OUTPUTS DA VALIDADE



Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
QCitem1	,154	,125	,080	,809	-,072
QCitem2	,482	-,106	,156	,282	-,020
QCitem3	,005	-,055	,125	,136	,792
QCitem4	,069	,761	-,041	,084	-,028
QCitem5	,327	-,118	,668	,229	-,002
QCitem6	-,257	,093	,730	-,125	,155
QCitem7	,280	,103	,615	,015	-,087
QCitem8	,432	,376	,154	-,467	,012
QCitem9	,246	,522	,335	-,107	,023
QCitem10	,141	,085	-,053	-,055	,814
QCitem11	,127	,467	,471	,071	,113
QCitem12	-,104	,844	,009	-,061	,014
QCitem13	,789	,045	,051	,168	,116
QCitem14	,812	,183	,095	-,018	,089
QCitem15	,158	-,051	,004	,812	,182

Extraction Method: Principal Component Analysis.

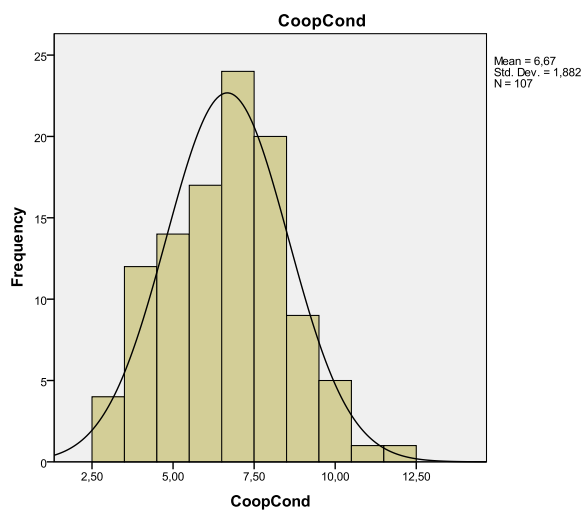
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

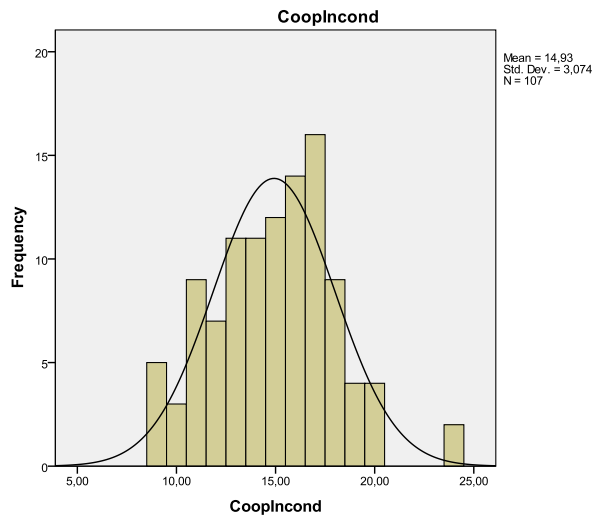
ANEXO E – OUTPUTS DA SENSIBILIDADE

	CoopCond	CoopIncond	CoopChefCol
N Valid	107	107	107
Missing	0	0	0
Mean	6,6729	14,9252	7,4673
Median	7,0000	15,0000	7,0000
Std. Deviation	1,88227	3,07363	1,97301
Skewness	,114	,167	,113
Std. Error of Skewness	,234	,234	,234
Kurtosis	-,265	,177	-,591
Std. Error of Kurtosis	,463	,463	,463
Minimum	3,00	9,00	3,00
Maximum	12,00	24,00	12,00

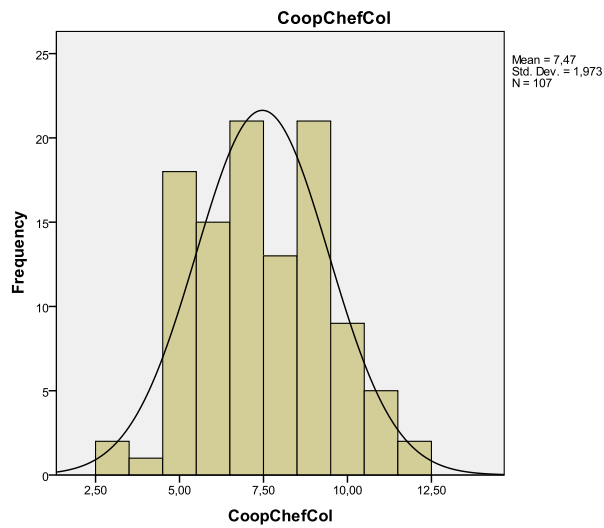
1º Factor: Cooperação Condicionada



2º Factor: Cooperação Incondicionada



3º Factor: Cooperação com a Chefia e Colegas



Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CoopIncond	,095	107	,020	,973	107	,026
CoopCond	,130	107	,000	,967	107	,010
CoopChefCol	,127	107	,000	,961	107	,003

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO F – OUTPUTS DA ANÁLISE DESCRITIVA

AMOSTRA TOTAL

Cooperação (1º Momento)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QCitem1	107	1,00	3,00	1,1495	,38372
QCitem2	107	1,00	4,00	1,7103	,65889
QCitem3	107	1,00	5,00	1,8411	,74161
QCitem4	107	1,00	5,00	1,9439	,81068
QCitem5	107	1,00	4,00	1,7477	,68809
QCitem6	107	1,00	5,00	1,9346	,96418
QCitem7	107	1,00	4,00	1,8785	,70991
QCitem8	107	,00	5,00	2,4766	,96491
QCitem9	107	1,00	4,00	2,6542	,83669
QCitem10	107	1,00	4,00	2,1028	,99938
QCitem11	107	,00	5,00	2,2523	,97219
QCitem12	107	1,00	5,00	2,7103	1,11600
QCitem13	107	1,00	3,00	1,5701	,61602
QCitem14	107	1,00	4,00	1,8879	,82790
QCitem15	107	1,00	3,00	1,2056	,45012
Valid N (listwise)	107				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CoopIncond	107	9,00	24,00	14,9252	3,07363
CoopCond	107	3,00	12,00	6,6729	1,88227
CoopChefCol	107	3,00	12,00	7,4673	1,97301
Valid N (listwise)	107				

Cooperação (2º Momento)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QC2item1	107	1,00	3,00	1,3271	,52800
QC2item2	107	,00	3,00	1,5607	,60153
QC2item3	107	1,00	4,00	1,9065	,69408
QC2item4	107	1,00	4,00	2,1495	,69776
QC2item5	107	1,00	4,00	1,8505	,67017
QC2item6	107	1,00	4,00	1,8879	,73108
QC2item7	107	,00	4,00	1,8785	,69649
QC2item8	107	,00	5,00	2,4486	,96381
QC2item9	107	,00	5,00	2,4486	,90318
QC2item10	107	,00	5,00	2,0748	,96838
QC2item11	107	,00	5,00	2,2804	,90902
QC2item12	107	,00	5,00	2,6449	1,06623
QC2item13	107	,00	3,00	1,6449	,61816
QC2item14	107	,00	4,00	1,7944	,73636
QC2item15	107	,00	3,00	1,3551	,57054
Valid N (listwise)	107				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CoopIncond2	107	9,00	23,00	15,2056	3,46611
CoopCond2	107	2,00	12,00	6,8785	1,91671
CoopChefCol2	107	,00	12,00	7,1682	2,01638
Valid N (listwise)	107				

Performance

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ditem1	107	,00	100,00	60,9339	34,27175
Ditem2	107	25,00	100,00	66,5140	19,62520
Ditem3	107	50,00	100,00	90,7539	13,21380
Ditem4	107	,00	84,00	46,7704	35,64982
Ditem5	107	40,00	88,00	69,0343	11,18431
Ditem6	107	,00	100,00	60,6376	20,57541
Ditem7	107	3,33	95,00	60,6403	23,05463
Ditem8	107	2,50	88,00	51,6402	25,42096
Ditem9	107	,00	100,00	63,8935	30,30029
Ditem10	107	,00	95,00	50,7632	25,82935
Ditem11	107	6,67	90,00	60,5297	29,38606
Ditem12	107	20,00	100,00	74,8411	19,71885
Ditem13	107	33,33	100,00	77,8816	25,57318
Ditem14	107	,00	100,00	34,2991	35,45159
Ditem15	107	,00	100,00	68,7381	32,11273
Ditem16	107	10,00	100,00	68,1308	29,94116
Ditem17	107	,00	100,00	50,9112	31,61232
Ditem18	107	,00	88,00	35,9252	35,72106
Valid N (listwise)	107				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Performance	107	41,08	80,64	59,6900	10,36617
Valid N (listwise)	107				

GRUPO DE GESTÃO

Cooperação (1º e 2º Momento) e Performance

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CoopIncond	62	9,00	20,00	14,8226	2,75517
CoopCond	62	3,00	12,00	6,7742	1,86793
CoopChefCol	62	3,00	11,00	7,3710	1,98547
CoopIncond2	62	9,00	22,00	14,5000	3,43440
CoopCond2	62	2,00	11,00	6,7903	1,76614
CoopChefCol2	62	,00	12,00	7,2742	2,19664
Performance	62	55,48	80,64	66,5184	7,24089
Valid N (listwise)	62				

GRUPO LOGÍSTICA

Cooperação (1º e 2º Momento) e Performance

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CoopIncond	45	9,00	24,00	15,0667	3,49285
CoopCond	45	3,00	10,00	6,5333	1,91406
CoopChefCol	45	5,00	12,00	7,6000	1,97023
CoopIncond2	45	9,00	23,00	16,1778	3,30488
CoopCond2	45	3,00	12,00	7,0000	2,12132
CoopChefCol2	45	3,00	10,00	7,0222	1,75148
Performance	45	41,08	64,46	50,2820	5,47389
Valid N (listwise)	45				

ANEXO G – OUTPUTS DA NORMALIDADE E DA HOMEGENEIDADE

AMOSTRA TOTAL

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Performance	Mean		59,6900	1,00214
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	57,7032	
		Upper Bound	61,6768	
	5% Trimmed Mean		59,4902	
	Median		60,5700	
	Variance		107,457	
	Std. Deviation		10,36617	
	Minimum		41,08	
	Maximum		80,64	
	Range		39,56	
	Interquartile Range		16,73	
	Skewness		,187	,234
	Kurtosis		-,806	,463
	CoopIncond	Mean		14,9252
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	14,3361	
		Upper Bound	15,5143	
5% Trimmed Mean			14,8858	
Median			15,0000	
Variance			9,447	
Std. Deviation			3,07363	
Minimum			9,00	
Maximum			24,00	
Range			15,00	
Interquartile Range			4,00	
Skewness			,167	,234
Kurtosis			,177	,463
CoopCond		Mean		6,6729
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	6,3121	

	Mean	Upper Bound	7,0337	
	5% Trimmed Mean		6,6469	
	Median		7,0000	
	Variance		3,543	
	Std. Deviation		1,88227	
	Minimum		3,00	
	Maximum		12,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		,114	,234
	Kurtosis		-,265	,463
CoopChefCol	Mean		7,4673	,19074
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	7,0891	
	Mean	Upper Bound	7,8454	
	5% Trimmed Mean		7,4393	
	Median		7,0000	
	Variance		3,893	
	Std. Deviation		1,97301	
	Minimum		3,00	
	Maximum		12,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		,113	,234
	Kurtosis		-,591	,463
CoopIncond2	Mean		15,2056	,33508
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	14,5413	
	Mean	Upper Bound	15,8699	
	5% Trimmed Mean		15,1625	
	Median		15,0000	
	Variance		12,014	
	Std. Deviation		3,46611	
	Minimum		9,00	

	Maximum		23,00	
	Range		14,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		,063	,234
	Kurtosis		-,781	,463
CoopCond2	Mean		6,8785	,18530
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,5111	
		Upper Bound	7,2459	
	5% Trimmed Mean		6,8998	
	Median		7,0000	
	Variance		3,674	
	Std. Deviation		1,91671	
	Minimum		2,00	
	Maximum		12,00	
	Range		10,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		-,102	,234
	Kurtosis		-,081	,463
CoopChefCol2	Mean		7,1682	,19493
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,7818	
		Upper Bound	7,5547	
	5% Trimmed Mean		7,1869	
	Median		7,0000	
	Variance		4,066	
	Std. Deviation		2,01638	
	Minimum		,00	
	Maximum		12,00	
	Range		12,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,249	,234
	Kurtosis		,812	,463

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Performance	,121	107	,001	,963	107	,005
CoopIncond	,095	107	,020	,973	107	,026
CoopCond	,130	107	,000	,967	107	,010
CoopChefCol	,127	107	,000	,961	107	,003
CoopIncond2	,089	107	,036	,973	107	,027
CoopCond2	,108	107	,004	,973	107	,031
CoopChefCol2	,102	107	,008	,967	107	,009

a. Lilliefors Significance Correction

GRUPO DE GESTÃO

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Performance	Mean		66,5184	,91959
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	64,6795	
		Upper Bound	68,3572	
	5% Trimmed Mean		66,3471	
	Median		67,4200	
	Variance		52,431	
	Std. Deviation		7,24089	
	Minimum		55,48	
	Maximum		80,64	
	Range		25,16	
	Interquartile Range		9,39	
	Skewness		,328	,304
	Kurtosis		-,650	,599
	CoopIncond	Mean		14,8226
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	14,1229	
		Upper Bound	15,5223	
5% Trimmed Mean			14,8763	
Median			15,0000	
Variance			7,591	
Std. Deviation			2,75517	
Minimum			9,00	
Maximum			20,00	
Range			11,00	
Interquartile Range			4,00	
Skewness			-,392	,304
Kurtosis			-,724	,599
CoopCond		Mean		6,7742
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,2998	
		Upper Bound	7,2486	

	5% Trimmed Mean		6,7133	
	Median		7,0000	
	Variance		3,489	
	Std. Deviation		1,86793	
	Minimum		3,00	
	Maximum		12,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		,371	,304
	Kurtosis		,079	,599
CoopChefCol	Mean		7,3710	,25216
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,8668	
		Upper Bound	7,8752	
	5% Trimmed Mean		7,3925	
	Median		7,0000	
	Variance		3,942	
	Std. Deviation		1,98547	
	Minimum		3,00	
	Maximum		11,00	
	Range		8,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,121	,304
	Kurtosis		-,709	,599
CoopIncond2	Mean		14,5000	,43617
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,6278	
		Upper Bound	15,3722	
	5% Trimmed Mean		14,4265	
	Median		14,0000	
	Variance		11,795	
	Std. Deviation		3,43440	
	Minimum		9,00	
	Maximum		22,00	

	Range		13,00	
	Interquartile Range		5,00	
	Skewness		,301	,304
	Kurtosis		-,812	,599
CoopCond2	Mean		6,7903	,22430
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,3418	
		Upper Bound	7,2388	
	5% Trimmed Mean		6,8226	
	Median		7,0000	
	Variance		3,119	
	Std. Deviation		1,76614	
	Minimum		2,00	
	Maximum		11,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,261	,304
	Kurtosis		-,031	,599
CoopChefCol2	Mean		7,2742	,27897
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,7164	
		Upper Bound	7,8320	
	5% Trimmed Mean		7,3208	
	Median		7,0000	
	Variance		4,825	
	Std. Deviation		2,19664	
	Minimum		,00	
	Maximum		12,00	
	Range		12,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,343	,304
	Kurtosis		1,186	,599

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Performance	,175	62	,000	,931	62	,002
CoopIncond	,139	62	,005	,954	62	,021
CoopCond	,113	62	,047	,963	62	,060
CoopChefCol	,133	62	,008	,959	62	,035
CoopIncond2	,090	62	,200*	,954	62	,022
CoopCond2	,160	62	,000	,961	62	,047
CoopChefCol2	,104	62	,096	,962	62	,052

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

GRUPO DE LOGÍSTICA

Descriptives

			Statistic	Std. Error
Performance	Mean		50,2820	,81600
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	48,6375	
		Upper Bound	51,9265	
	5% Trimmed Mean		50,1389	
	Median		51,2700	
	Variance		29,964	
	Std. Deviation		5,47389	
	Minimum		41,08	
	Maximum		64,46	
	Range		23,38	
	Interquartile Range		5,89	
	Skewness		,535	,354
	Kurtosis		,068	,695
	CoopIncond	Mean		15,0667
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	14,0173	
		Upper Bound	16,1160	
5% Trimmed Mean			14,9321	
Median			15,0000	
Variance			12,200	
Std. Deviation			3,49285	
Minimum			9,00	
Maximum			24,00	
Range			15,00	
Interquartile Range			4,00	
Skewness			,504	,354
Kurtosis			,395	,695
CoopCond		Mean		6,5333
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,9583	
		Upper Bound	7,1084	

	5% Trimmed Mean		6,5432	
	Median		7,0000	
	Variance		3,664	
	Std. Deviation		1,91406	
	Minimum		3,00	
	Maximum		10,00	
	Range		7,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,206	,354
	Kurtosis		-,792	,695
CoopChefCol	Mean		7,6000	,29370
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	7,0081	
		Upper Bound	8,1919	
	5% Trimmed Mean		7,5062	
	Median		7,0000	
	Variance		3,882	
	Std. Deviation		1,97023	
	Minimum		5,00	
	Maximum		12,00	
	Range		7,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		,460	,354
	Kurtosis		-,524	,695
CoopIncond2	Mean		16,1778	,49266
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	15,1849	
		Upper Bound	17,1707	
	5% Trimmed Mean		16,2160	
	Median		17,0000	
	Variance		10,922	
	Std. Deviation		3,30488	
	Minimum		9,00	
	Maximum		23,00	

	Range		14,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,227	,354
	Kurtosis		-,210	,695
CoopCond2	Mean		7,0000	,31623
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,3627	
		Upper Bound	7,6373	
	5% Trimmed Mean		7,0062	
	Median		7,0000	
	Variance		4,500	
	Std. Deviation		2,12132	
	Minimum		3,00	
	Maximum		12,00	
	Range		9,00	
	Interquartile Range		3,00	
	Skewness		-,030	,354
	Kurtosis		-,213	,695
CoopChefCol2	Mean		7,0222	,26109
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,4960	
		Upper Bound	7,5484	
	5% Trimmed Mean		7,0494	
	Median		7,0000	
	Variance		3,068	
	Std. Deviation		1,75148	
	Minimum		3,00	
	Maximum		10,00	
	Range		7,00	
	Interquartile Range		2,50	
	Skewness		-,142	,354
	Kurtosis		-,710	,695

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Performance	,209	45	,000	,933	45	,012
CoopIncond	,109	45	,200*	,965	45	,182
CoopCond	,152	45	,011	,950	45	,053
CoopChefCol	,175	45	,001	,929	45	,008
CoopIncond2	,132	45	,049	,969	45	,277
CoopCond2	,185	45	,000	,937	45	,017
CoopChefCol2	,142	45	,023	,954	45	,073

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

ANEXO H – OUTPUTS DAS CORRELAÇÕES DE SPEARMAN

AMOSTRA TOTAL

Correlations

			Perform	Coop Incond	Coop Cond	Coop Chef Col	Coop Incond 2	Coop Cond 2	Coop Chef Col2
Spearman's rho	Performance	Correlation Coefficient	1,000	-,122	-,054	-,008	-,261**	-,116	,064
		Sig. (2-tailed)		,211	,579	,932	,007	,235	,512
		N	107	107	107	107	107	107	107
CoopIncond	CoopIncond	Correlation Coefficient	-,122	1,000	,377**	,237*	,640**	,371**	,364**
		Sig. (2-tailed)	,211		,000	,014	,000	,000	,000
		N	107	107	107	107	107	107	107
CoopCond	CoopCond	Correlation Coefficient	-,054	,377**	1,000	,514**	,277**	,597**	,239*
		Sig. (2-tailed)	,579	,000		,000	,004	,000	,013
		N	107	107	107	107	107	107	107
CoopChefCol	CoopChefCol	Correlation Coefficient	-,008	,237*	,514**	1,000	,266**	,406**	,460**
		Sig. (2-tailed)	,932	,014	,000		,006	,000	,000
		N	107	107	107	107	107	107	107
CoopIncond2	CoopIncond2	Correlation Coefficient	-,261**	,640**	,277**	,266**	1,000	,382**	,333**
		Sig. (2-tailed)	,007	,000	,004	,006		,000	,000
		N	107	107	107	107	107	107	107
CoopCond2	CoopCond2	Correlation Coefficient	-,116	,371**	,597**	,406**	,382**	1,000	,628**
		Sig. (2-tailed)	,235	,000	,000	,000	,000		,000
		N	107	107	107	107	107	107	107
CoopChefCol2	CoopChefCol2	Correlation Coefficient	,064	,364**	,239*	,460**	,333**	,628**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,512	,000	,013	,000	,000	,000	
		N	107	107	107	107	107	107	107

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

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

GRUPO DE GESTÃO

Correlations

			Perform	Coop Incond	Coop Cond	Coop Chef Col	Coop Incond 2	Coop Cond 2	Coop Chef Col2
Spearman's rho	Performance	Correlation Coefficient	1,000	-,254*	-,169	,050	-,085	-,020	,189
		Sig. (2-tailed)	.	,046	,189	,700	,509	,879	,141
		N	62	62	62	62	62	62	62
CoopIncond	CoopIncond	Correlation Coefficient	-,254*	1,000	,435**	,285*	,753**	,357**	,281*
		Sig. (2-tailed)	,046	.	,000	,025	,000	,004	,027
		N	62	62	62	62	62	62	62
CoopCond	CoopCond	Correlation Coefficient	-,169	,435**	1,000	,444**	,374**	,625**	,197
		Sig. (2-tailed)	,189	,000	.	,000	,003	,000	,124
		N	62	62	62	62	62	62	62
CoopChefCol	CoopChefCol	Correlation Coefficient	,050	,285*	,444**	1,000	,286*	,421**	,549**
		Sig. (2-tailed)	,700	,025	,000	.	,024	,001	,000
		N	62	62	62	62	62	62	62
CoopIncond2	CoopIncond2	Correlation Coefficient	-,085	,753**	,374**	,286*	1,000	,369**	,306*
		Sig. (2-tailed)	,509	,000	,003	,024	.	,003	,016
		N	62	62	62	62	62	62	62
CoopCond2	CoopCond2	Correlation Coefficient	-,020	,357**	,625**	,421**	,369**	1,000	,546**
		Sig. (2-tailed)	,879	,004	,000	,001	,003	.	,000
		N	62	62	62	62	62	62	62
CoopChefCol2	CoopChefCol2	Correlation Coefficient	,189	,281*	,197	,549**	,306*	,546**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,141	,027	,124	,000	,016	,000	.
		N	62	62	62	62	62	62	62

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

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

GRUPO DE LOGÍSTICA

Correlations

			Perform	Coop Incond	Coop Cond	Coop Chef Col	Coop Incond 2	Coop Cond 2	Coop Chef Col2
Spearman's rho	Performance	Correlation Coefficient	1,000	-,169	-,082	,005	-,078	-,318*	-,299*
		Sig. (2-tailed)	.	,266	,593	,974	,609	,033	,046
		N	45	45	45	45	45	45	45
CoopIncond	CoopIncond	Correlation Coefficient	-,169	1,000	,312*	,196	,578**	,374*	,465**
		Sig. (2-tailed)	,266	.	,037	,197	,000	,011	,001
		N	45	45	45	45	45	45	45
CoopCond	CoopCond	Correlation Coefficient	-,082	,312*	1,000	,622**	,206	,576**	,276
		Sig. (2-tailed)	,593	,037	.	,000	,175	,000	,067
		N	45	45	45	45	45	45	45
CoopChefCol	CoopChefCol	Correlation Coefficient	,005	,196	,622**	1,000	,227	,377*	,330*
		Sig. (2-tailed)	,974	,197	,000	.	,133	,011	,027
		N	45	45	45	45	45	45	45
CoopIncond2	CoopIncond2	Correlation Coefficient	-,078	,578**	,206	,227	1,000	,362*	,436**
		Sig. (2-tailed)	,609	,000	,175	,133	.	,015	,003
		N	45	45	45	45	45	45	45
CoopCond2	CoopCond2	Correlation Coefficient	-,318*	,374*	,576**	,377*	,362*	1,000	,728**
		Sig. (2-tailed)	,033	,011	,000	,011	,015	.	,000
		N	45	45	45	45	45	45	45
CoopChefCol2	CoopChefCol2	Correlation Coefficient	-,299*	,465**	,276	,330*	,436**	,728**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,046	,001	,067	,027	,003	,000	.
		N	45	45	45	45	45	45	45

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

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

ANEXO I – OUTPUTS DO TESTE DE WILCOXON
PARA AS SUBESCALAS DA COOPERAÇÃO NOS
DOIS MOMENTOS DE APLICAÇÃO DO
QUESTIONÁRIO

AMOSTRA TOTAL

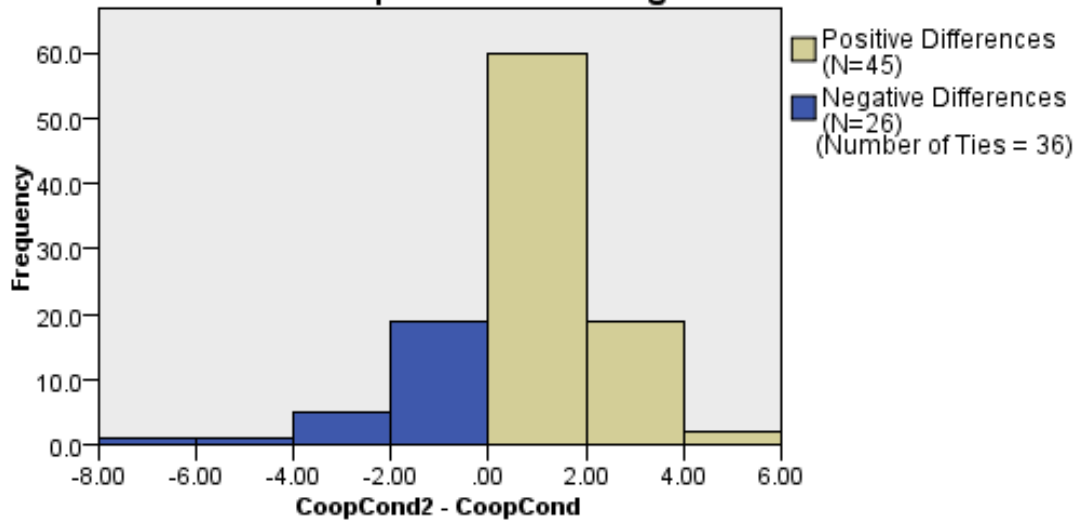
Cooperação Condicionada

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between CoopCond and CoopCond2 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test	.076	Retain the null hypothesis.

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

Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test



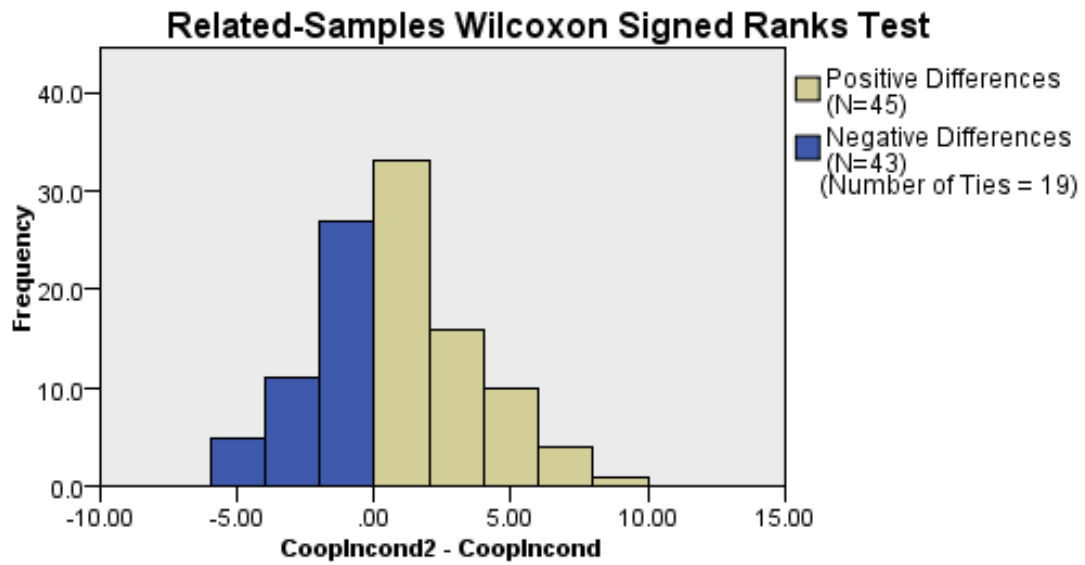
Total N	107
Test Statistic	1,581.000
Standard Error	170.780
Standardized Test Statistic	1.774
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.076

Cooperação Incondicionada

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between CoopIncond and CoopIncond2 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test	.382	Retain the null hypothesis.

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



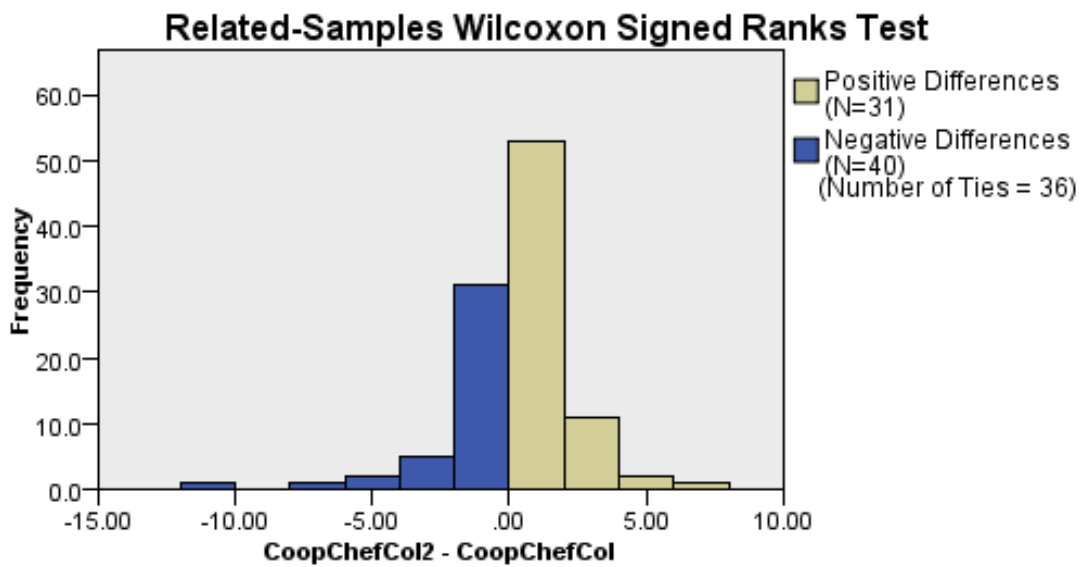
Total N	107
Test Statistic	2,166.500
Standard Error	238.520
Standardized Test Statistic	.874
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.382

Cooperação com a Chefia e Colegas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between CoopChefCol and CoopChefCol2 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test	.219	Retain the null hypothesis.

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



Total N	107
Test Statistic	1,067.500
Standard Error	171.289
Standardized Test Statistic	-1.229
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.219

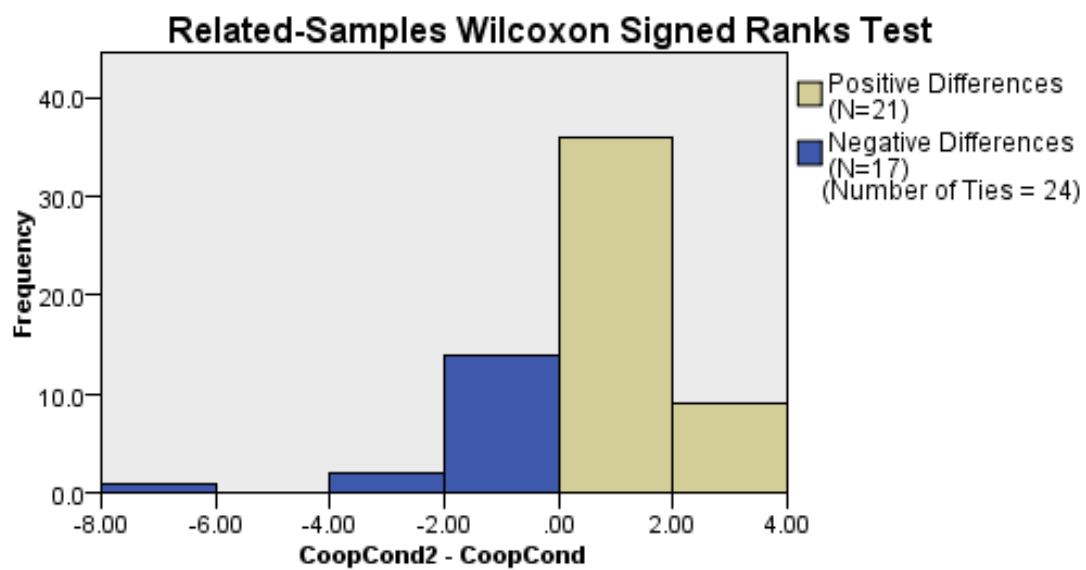
GRUPO DE GESTÃO

Cooperação Condicionada

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between CoopCond and CoopCond2 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test	.592	Retain the null hypothesis.

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



Total N	62
Test Statistic	406.500
Standard Error	67.168
Standardized Test Statistic	.536
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.592

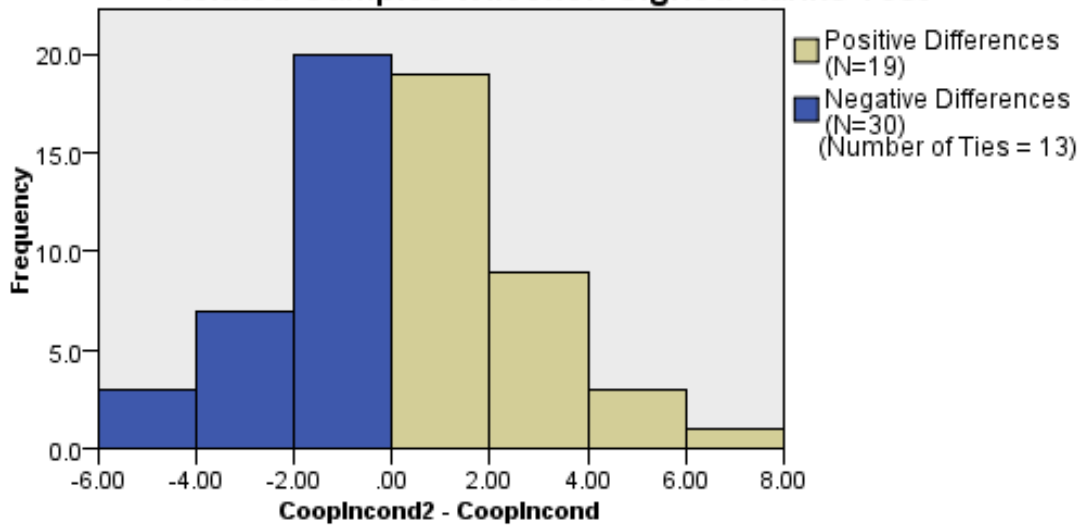
Cooperação Incondicionada

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between CoopIncond and CoopIncond2 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test	.280	Retain the null hypothesis.

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

Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test



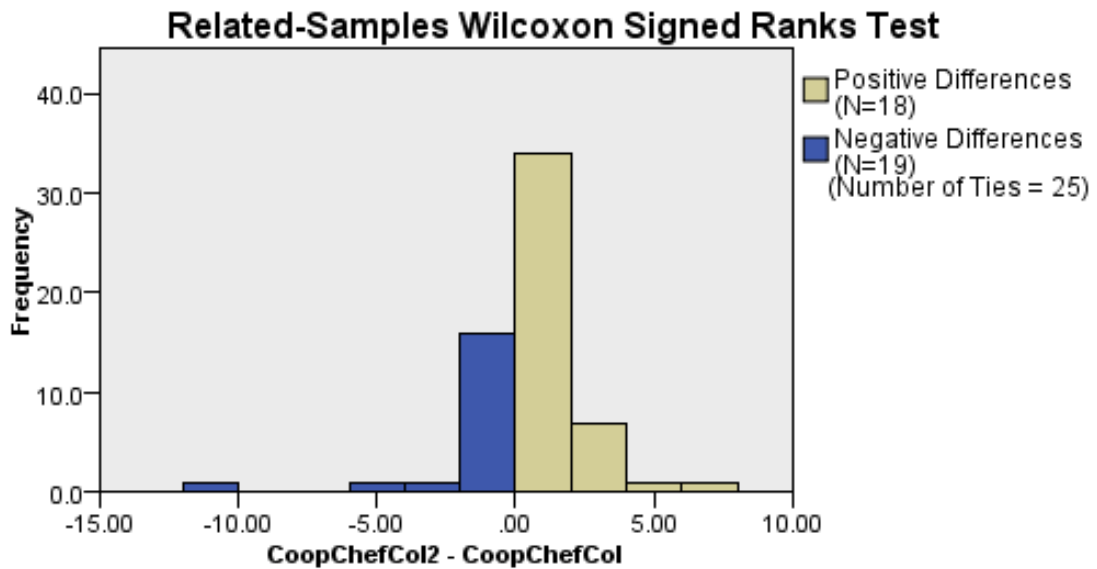
Total N	62
Test Statistic	505.000
Standard Error	99.595
Standardized Test Statistic	-1.079
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.280

Cooperação com a Chefia e Colegas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between CoopChefCol and CoopChefCol2 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test	.854	Retain the null hypothesis.

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

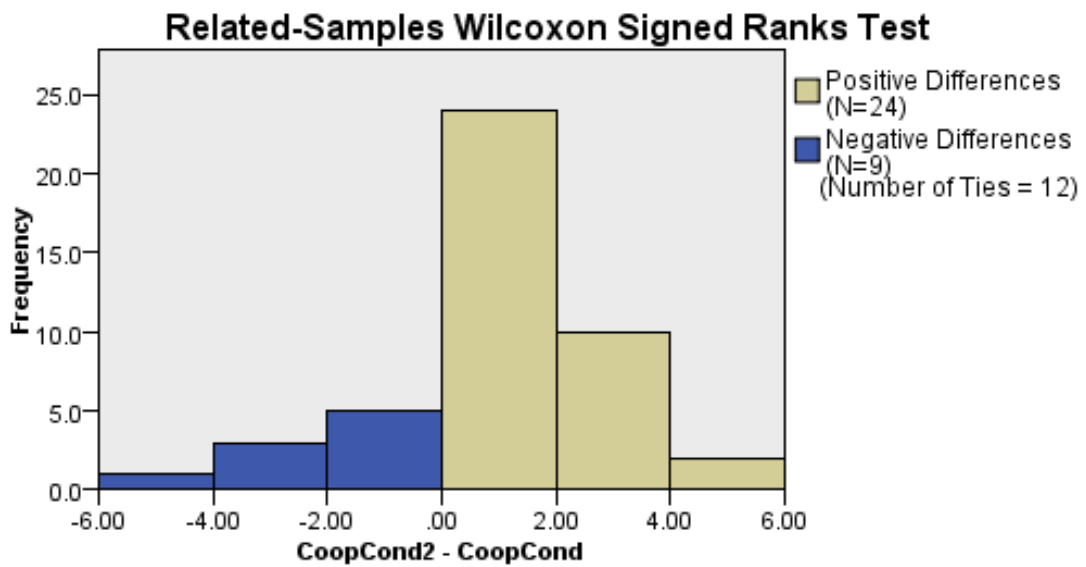


Total N	62
Test Statistic	339.500
Standard Error	65.228
Standardized Test Statistic	-.184
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.854

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between CoopCond and CoopCond2 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test	.054	Retain the null hypothesis.

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



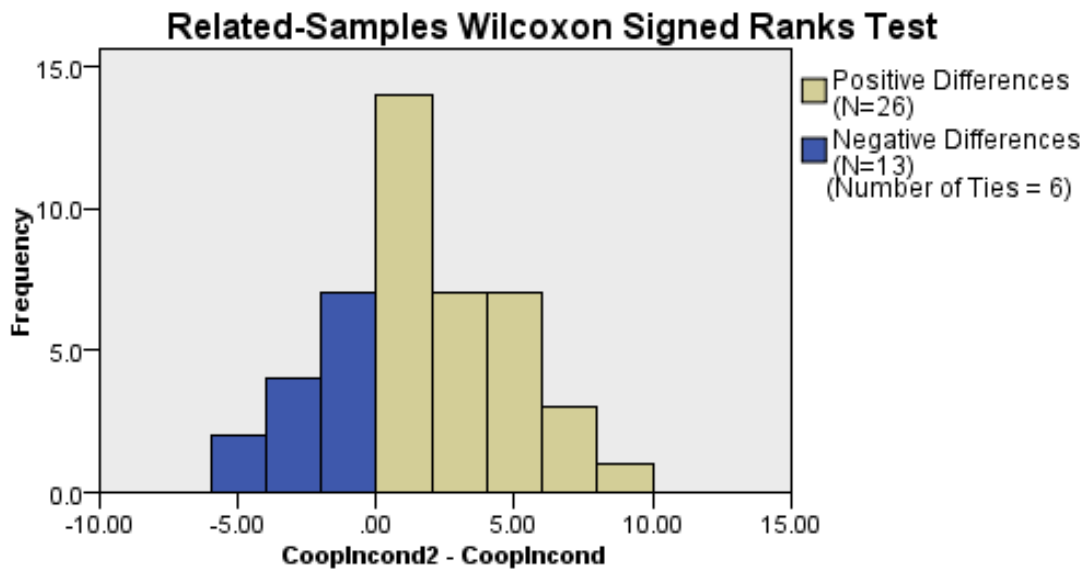
Total N	45
Test Statistic	386.500
Standard Error	55.056
Standardized Test Statistic	1.925
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.054

Cooperação Incondicionada

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between CoopIncond and CoopIncond2 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test	.025	Reject the null hypothesis.

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



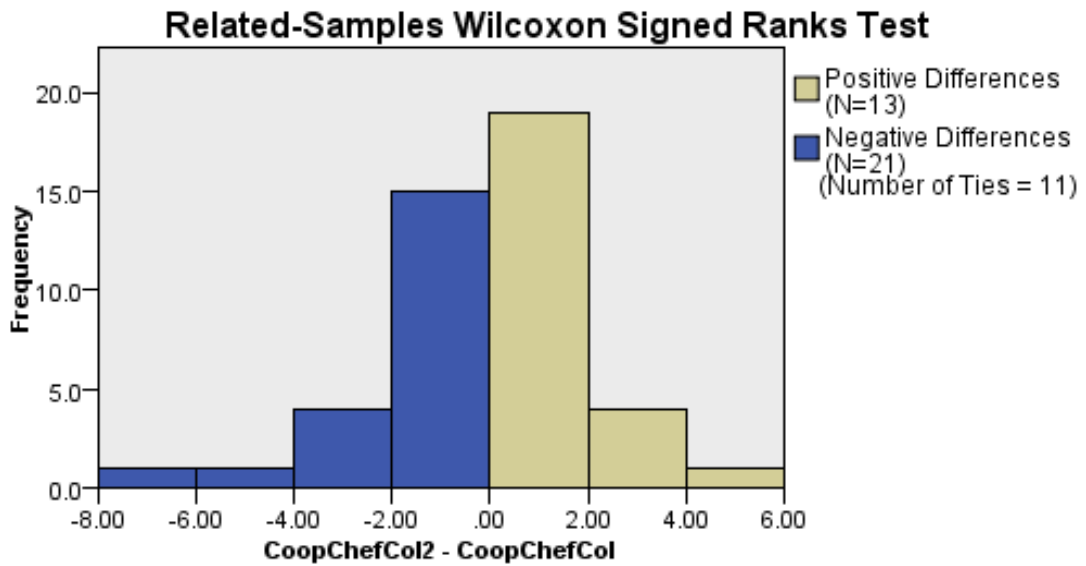
Total N	45
Test Statistic	549.000
Standard Error	71.143
Standardized Test Statistic	2.235
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.025

Cooperação com a Chefia e Colegas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between CoopChefCol and CoopChefCol2 equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Ranks Test	.118	Retain the null hypothesis.

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



Total N	45
Test Statistic	208.000
Standard Error	57.188
Standardized Test Statistic	-1.565
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.118