

Cooperação e Orientação
motivacional em
Corporações de
Bombeiros

Discente:
Ana Rita Marques Gouveia
Nº13630

Orientador de Dissertação:
Prof. Doutor Pedro Almeida

Coordenador de Seminário de Dissertação:
Prof. Doutor Pedro Almeida

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

2009-2010

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Almeida apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada - Instituto Universitário, para a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro de 2006.

Agradecimentos

Quando se avizinhou o quinto ano do curso, já sabia que não iria ser fácil, além de serem só duas unidades curriculares, o Estágio e a Dissertação da tese de Mestrado. Sabia que iria ser complicado conciliar as duas, mas nada é impossível e quando se tem o apoio de pessoas que sempre foram muito importantes no nosso percurso de vida.

Por este mesmo motivo, quero agradecer aos meus pais, que tanto apoio me deram nesta fase da minha vida. E que tanto lutaram para que eu pudesse ser aquilo que sou hoje. Sem a ajuda deles esta fase, que é tão decisiva para o meu futuro, poderia nunca ter acontecido. Por tudo, o meu obrigado. Não esquecendo também o meu irmão, que desejo que siga o seu percurso e que seja tão ou melhor, que o meu.

Agradeço também ao meu namorado, que tanta paciência teve, especialmente neste último ano de curso, que tão difícil se revelou por inúmeros motivos. Pois, foi também, uma pessoa que acompanhou todo o meu percurso no ISPA, e sempre me deu todo o seu apoio e dedicação.

Aos meus amigos, que insistentemente me deram grande força, que também nunca me deixaram desistir e que estiveram sempre ao meu lado nos bons e nos maus momentos, que passei.

E como não poderia deixar de ser, os meus maiores agradecimentos ao Professor Pedro Almeida, por toda a dedicação e orientação que dispensou neste último ano, para que todo este trabalho vale-se a pena. Pois o seu apoio foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

O meu obrigado, a todos os que de alguma forma contribuíram para este trabalho, e que não inumerei o nome, mas que sem dúvida foram igualmente importantes e decisivos, em algum momento, para a conclusão desta Dissertação de Mestrado.

A todos o meu OBRIGADO, por estarem presentes, em algum momento, da minha vida.

Resumo

A cooperação e a motivação já têm sido avaliadas em conjunto, mas na grande maioria em contexto desportivo. Neste estudo, o objectivo passou aplicar duas escalas, validadas recentemente em organizações, mas neste caso seria numa organização diferente (Bombeiros), analisando assim se existe influência na cooperação quando a motivação aumenta ou diminui. As escalas utilizadas foram, o *Questionário de Cooperação Desportiva* de Garcia-mas, adaptado às organizações por Oliveira, (2010) e a escala de *Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)* de Ferreira, A.; Diogo; Ferreira,; Valente, (2006). A amostra foi constituída por 101 bombeiros de duas corporações, uma da região norte e outra da região centro do país. Sendo que, 51 bombeiros eram da região norte (37 do sexo masculino e 14 do sexo feminino) e 50 da região centro (22 do sexo feminino e 28 do sexo masculino). A média de idades encontram-se compreendida nos 30,2 anos com um desvio padrão de 8,9. Os resultados obtidos, não foram significativos, sendo que nenhuma das hipóteses se confirmou.

Palavra- chave: Cooperação; Motivação; Bombeiros

Abstract

The cooperation and motivation have already been evaluated together, but the big majority is in a sports context. In this study, the main goal was to apply two scales, validated recently in organizations, but in this case it would be in a different organization (the Firemen), therefore analyzing if there is influence in cooperation when the motivation rises or decreases. The scales utilized where, the “*Questionário de Cooperação Desportiva*” of Garcia-mas, adapted to organizations by Oliveira, M.M (2010) and the scale of “*Multi-Factorial Motivation at Work*” (*Multi-Moti*) by Ferreira, A.; Diogo, C.; Ferreira, M.; Valente, A. C. (2006). The sample was formed by 101 firemen of two different corporations, one from the north region and the other from the central region of the country. Being that, 51 firemen where from the north region (37 of the male sex and 14 of the feminine sex) and 50 of the central region (22 of the feminine sex and 28 of the male sex). The average mean of ages is found comprehended in 30,2 years with a standard deviation of 8,9. The obtained results, were not significant, being that none of the hypothesis confirmed itself, however in some areas as in cooperation or motivation there exist values that can be considerate as being statistically significant, however their values are very low, not being able to be significant for the population.

Key-Word: Cooperation; Motivation; Firefighters

Índice

I. Introdução	1
II. Revisão de Literatura.....	2
2.1. Grupo de Trabalho	2
2.2. Cooperação	2
2.2.1. Definição do conceito de cooperação	2
2.2.2. Abordagens teóricas do conceito de Cooperação	6
2.3. Cooperação em contexto organizacional	11
2.4. Motivação	14
2.4.1. Definição do conceito de Motivação	14
2.4.2. Abordagens teóricas do conceito de Motivação.....	16
2.5. Motivação em contexto organizacional	22
III. Método.....	26
3.1. Participantes	26
3.2. Instrumentos.....	27
3.3. Procedimento	29
IV Resultados	31
4.1. Análise Factorial	31
4.2. Fidelidade	37
4.3. Sensibilidade	38
4.4 Relação entre a Cooperação e Motivação.....	39
V Discussão	45
5.1 Conclusões	49
VI Referências Bibliográficas	51
Anexo A - Características da Amostra.....	59
Anexo B - Questionário inicial a uma Bombeira & Questionários : Multi-Moti e QCD	63
Anexo C - Outputs da Validade	68
Anexo D - Outputs da Fidelidade	85
Anexo E - Outputs da Sensibilidade	89
Anexo F - Outputs das Hipóteses.....	107
Anexo G - Quadros da Revisão de Literatura realizada.....	137

Índice de Tabelas

Tabela 1: Descrição das idades e dos anos na função.....	26
Tabela 2: Estatísticas descritivas: Multi-Moti.....	31
Tabela 3: Estatísticas descritivas: QCD.....	31
Tabela 4: Teste KMO e Bartlett para a escala Multi Moti.....	32
Tabela 5: Teste de KMO e Bartlett para a escala da QCD.....	32
Tabela 6: Total de variância explicada com quatro componentes – escala Multi Moti..	34
Tabela 7: Matriz de componentes rodada.....	35
Tabela 8: Variância total explicada com três componentes.....	36
Tabela 9: Matriz de componentes rodada.....	37
Tabela 10: Consistência Interna: Multi Moti.....	38
Tabela 11: Consistência Interna: QCD.....	38
Tabela 12: Estatística Descritiva: Multi Moti.....	39
Tabela 13: Estatística Descritiva: QCD.....	39
Tabela 14: Sumário do Modelo.....	41
Tabela 15: ANOVA.....	41
Tabela 16: Coeficientes.....	41
Tabela 17: Sumário do Modelo.....	41
Tabela 18: ANOVA.....	42
Tabela 19: Coeficientes.....	42
Tabela 20: Sumário do Modelo.....	42
Tabela 21: ANOVA.....	42
Tabela 22: Coeficientes.....	43
Tabela 23: Testes T de Student (hipótese 4).....	43
Tabela 24: Testes T de Student (hipótese 5).....	44

Índice de Quadros

Quadro 1: Revisão de Literatura sobre o conceito de Cooperação.....	5
Quadro 2: Investigação Revista no Contexto Organizacional.....	13
Quadro 3: Definições do conceito de Motivação	16
Quadro 4: Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder	18
Quadro 5: Factores motivacionais e higiénicos de Herzberg (1996).....	21
Quadro 6: Investigação Revista no Contexto Organizacional.....	24

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Conceptual de Cooperação de Rabbie (1995)	10
Figura 2: Modelo de Cooperação Desportiva de Garcia-mas, et al. (2006).....	11
Figura 3: Pirâmide da hierarquia das Necessidades de Maslow (1934)	19
Figura 4: Representação gráfica do Género dos inquiridos	26
Figura 5: Representação gráfica dos escalões etários	27
Figura 6: Antiguidade na Organização	27

I. Introdução

Segundo, Quintas, (2000) a definição de objectivos desafiadores mas realistas e o estabelecimento de padrões de desempenho suportados por um feedback contínuo, fluxos de informação, equipas, programas de carreiras, recompensas sintonizadas com o desempenho e distribuídas equitativamente e mecanismos de decisão, representam a infra-estrutura de uma organização moderna, sendo estes pontos essenciais, para que exista um bom funcionamento. Só assim, se poderá caminhar para uma situação de sucesso em que, tanto os líderes, como os colaboradores e a organização beneficiam.

As organizações têm passado por grandes alterações nestes últimos anos, quer a nível económico, quer a nível estrutural, pois devido à crise as empresas necessitaram de reorganizar a sua estrutura interna, o que levou a alguns despedimentos.

Este panorama, não foi sentido em todas as organizações da mesma maneira, pois algumas delas estavam bem estruturadas para suportar eventuais problemas. O trabalho em grupo e a cooperação, de certa forma, podem contribuir para que as organizações se encontrem preparadas para este tipo de situações. Através dos grupos bem estruturados e com boa capacidade de acção é possível combater a vários níveis, este tipo de fenómenos. “O trabalho de equipa e a cooperação são as únicas razões possíveis para a existência de organizações produtivas.” (Alturas, M.F. & Marques, S. (1999)).

A cooperação e a motivação são duas variáveis que ao longo dos tempos têm sido estudadas. Por este mesmo motivo, podemos afirmar que estas duas variáveis são importantes, numa organização

Com isto, este trabalho tem como principal objectivo analisar a relação entre motivação e cooperação em dois grupos de Bombeiros de duas zonas distintas do país (Norte e Sul). Para a realização desta análise, serão utilizadas duas escalas adaptadas e validadas recentemente. Sendo que para a avaliar a motivação se utilizou a Multi- Moti (Ferreira, A.; Diogo, C.; Ferreira, M.; Valente, A. C. (2006), constituída por 28 itens, e para avaliar a cooperação aplicou-se o Questionário de Cooperação Desportiva, aplicado às organizações constituído por 15 itens (Oliveira, M. M. (2010).

II. Revisão de Literatura

2.1. Grupo de Trabalho

Existem várias definições de grupos, Deutsch (1968) indica que de um modo geral, um grupo acentua as ideias de interação, interdependência e consciência mútua.

A definição mais simplista de grupo é de McGrath (1984), este distingue grupos em três tipos, os *naturais*, os *artificiais* e os *quase-grupos*. Os primeiros, designados também por, *grupos intactos*, são aqueles que existem independentemente dos interesses dos investigadores, exemplo disto são as pessoas que fazem parte de departamentos e secções de organizações. Os *artificiais* são aqueles que são construídos para uma determinada tarefa, por exemplo os grupos para experiências em laboratório, onde se manipula o grupo para se poder obter determinados resultados. Em relação ao ultimo tipo de grupo, este tem limitações ao vários níveis além de ser manipulado, tal como o anteriormente referido, apenas se utiliza uma forma de interação, ou de comunicação com o sujeito, para que a sequência de uma determinada experiência seja cumprida.

Neste estudo em particular, apenas nos é importante reter o conceito de grupo natural, pois é com este tipo de grupo que este trabalho será realizado. Mais concretamente com Bombeiros Voluntários de dois distritos, de Lisboa e o da Guarda.

2.2. Cooperação

2.2.1. Definição do conceito de cooperação

Existem várias definições de Cooperação, de variados autores, em minha opinião a que descreve de uma forma mais clara, este conceito é a de Proença, 2000, que indica que a Cooperação é «*um processo de longo prazo pelo qual as pessoas se juntam, interagem e operam conjuntamente para realizar um objectivo comum*».

A Cooperação é um tema que não tem sido muito abordada, na área das organizações. Existem vários estudos em algumas áreas como, a antropologia, sociologia, economia, ciências políticas, biologia, matemática, ecologia, física e

psicologia (Maynard- Smith, 1992; Gintis, 2000; cit. por, Santos, Rodrigues e Pacheco, 2005). Este conceito é também visível em áreas como a psicologia social e a psicologia do desenvolvimento (Palmieri e Branco, 2004). Darwin forneceu-nos uma ideia muito interessante na área da cooperação, pois indica que é fundamental que exista comportamentos cooperativos (Nowak e Sigmund, 1998). Através destes comportamentos verificamos que ao longo da nossa história humana, desde os animais até ao ser humano, é visível que existe cooperação, tanto para procura de alimento, em grupo ou individualmente, como na acção de caçar e defenderem-se de possíveis predadores. No que se refere ao ser humano este envolve-se em comportamentos cooperativos quando pretende atingir algum objectivo, tanto a nível relacional como a nível profissional. (Santos, Rodrigues e Pacheco, 2005).

Garcia - mas (2001), no contexto do desporto indica-nos que a cooperação pode trazer vantagens, principalmente quando é possível trabalhar com variáveis bem definidas, pois a partir da psicologia individual somos capazes de observar e avaliar variáveis que podem afectar o grupo inteiro. Este mesmo autor, constatou que os jogadores que optam por cooperar e não por competir entre si, obtiveram através de um esforço mútuo, o alcance dos objectivos individuais e colectivos (Kelley & Stahelski, 1970, cit por Garcia- mas, 2001).

Um dos autores que mais marcam o tema da Cooperação é Deutsch, este define a cooperação como sendo «uma situação cooperativa como aquela em que os ganhos de um indivíduo contribuem para o ganho de todos os indivíduos» (Deutsch (1949), cit. por, Carron e Hausenblas (1998), p. 280). Esta ideia demonstra a importância que a cooperação tem para as organizações.

O conceito da Cooperação apresenta algumas dificuldades, nomeadamente no que diz respeito ao consenso na sua definição, pois existem várias abordagens nas variadas perspectivas. Não existe portanto, unanimidade no que se refere a este conceito, não estando ainda estabilizado. (Proença, 2000). Existem sim, conceitos que se aproximam da cooperação que alguns autores acreditam que exista relação, como o conceito de solidariedade, coordenação, colaboração (Proença, 2000).

Apesar da não existência de uma definição concreta e linear, de uma forma geral podemos considerar que a maior parte dos autores, considera que a cooperação é «um

esforço conjunto e coordenado de dois ou mais indivíduos» (Katz, nd, cit. por, Macedo, nd, p. 106).

Podemos portanto, verificar as diversas definições que existem acerca deste conceito, através do quadro seguidamente apresentado, que nos demonstra, através de uma revisão de literatura, alguns exemplos das definições que existem acerca deste tema.

Autores	Definição
Deutsch (1949), cit. por, Macedo (nd), p. 107	<i>“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”</i>
Deutsch (1949), cit. por, Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson e Skon (1981), p. 47	<i>“Deutsch definiu uma situação cooperativa como aquela cujos objetivos dos indivíduos separadamente estão tão interligados que existe uma correlação positiva entre o atingimento dos objetivos”</i>
Bastien e Hostager (1992)	<i>«a cooperação pode ser considerada como temporalmente organizada de várias formas, sendo estas: a) existência de uma organização da sequência na tarefa para que esta seja cooperativamente realizada; b) a actividade cooperativa é necessariamente sincronizada e a performance da tarefa é organizada em volta do timing; c) a existência de uma liderança mais ou menos deliberada e uma estratégia organizada que comece com o que é genérico e relativamente simples e que se movimenta, de uma forma crescente, para uma acção única e complexa à medida que o tempo passa.»</i>
Proença, M. T. (2000), p. 242	<i>«a Cooperação é um processo de longo prazo pelo qual as pessoas se juntam,</i>

	<i>interagem e operam conjuntamente para realizar um objectivo comum».</i>
Coakley (1994), cit. por, Weinberg & Gould (2003), p. 104	<i>“A cooperação tem sido definida como um processo social através do qual o desempenho é avaliado e recompensado em termos de resultados colectivos de um grupo de pessoas que trabalham em conjunto para atingir um objectivo específico”</i>
Deutsch (nd), cit. por, Palmieri e Branco (2004), p. 190	<i>“Define a cooperação como o contexto interactivo em que as acções de um participante favorecem o alcance do objectivo de ambos”</i>
Chatman e Barsade (1995);Schaubroeck et al. (1989), cit. por, Harris, James e Boonthanom (2005), p. 31	<i>“Cooperação em contexto de trabalho é conceptualizada como a contribuição voluntária dos colaboradores para completar tarefas organizacionais com sucesso e é conceptualizada como a forma em que os colaboradores intervêm para se apoiarem mutuamente”</i>
Furnham (2005), p. 397	<i>“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”</i>
Deutsch (1949), cit. por, Porter e Bird (2007), p. 1	<i>“Situações cooperativas são aquelas em que os objectivos de todos os membros do grupo estão relacionados positivamente (isto é, o sucesso de um qualquer indivíduo faz com que o sucesso dos outros tenha maiores probabilidades de surgir)”</i>

Quadro 1: Revisão de Literatura sobre o conceito de Cooperação

2.2.2. Abordagens teóricas do conceito de Cooperação

Quando se fala de cooperação, pensa-se em várias perspectivas, pois este conceito é utilizado em várias áreas, já referidas anteriormente. Assim, desde á muito que existem modelos e abordagens acerca da cooperação. Sendo que, existem dois que se revelam como sendo marcantes nesta área, como a *Teoria de Cooperação e Competição de Morton Deutsch (1949)*; o Modelo Conceptual de Cooperação de Rabbie (1995) / Modelo de Interação Conductal e por último o mais actual o Modelo de Cooperação Desportiva de Garcia-mas (2006).

2.2.2.1. Teoria de Cooperação e Competição de Morton Deutsch (1949)

A cooperação foi abordada e desenvolvida por Deutsch (1949), que mais tarde foi desenvolvido por David Johnson (1989), sendo este denominado por *Theory Of Cooperation and Competition* (Deutsch, 1949; 2000) (Van de Vliert, 1999). Esta teoria é aplicável ao contexto Organizacional, por este mesmo motivo é tão relevante a sua descrição neste trabalho.

Deutsch com esta teoria, apresenta-nos duas ideias fulcrais, sendo estas, a interdependência entre os objectivos dos indivíduos envolvidos em determinadas situações; é o tipo de acção tomada entre os sujeitos envolvidos. (Deutsch, 1949; 2000).

Relativamente à primeira ideia, a interdependência, existem duas opções: positiva ou negativa. Sendo que, positiva é quando os «objectivos estão ligados de tal forma que a probabilidade de uma pessoa atingir o seu objectivo está positivamente relacionada com a probabilidade de o outro alcançar o seu objectivo». (Deutsch, 1949; 2000, cit. por Oliveira, M. 2010). Já a negativa é quando «os objectivos estão ligados de tal forma que a probabilidade de uma pessoa atingir o seu objectivo está negativamente relacionada com a probabilidade de outro alcançar o seu objectivo» (Deutsch, 1949; 2000, cit. por Oliveira, M. 2010). No que diz respeito a esta ideia, nunca existe uma situação totalmente positiva ou negativa, existe sim, um misto das duas opções. (Deutsch, 1949; 2000). As razões que levam as pessoas a optarem por uma interdependência positiva, prende-se com o facto de os sujeitos gostarem uns dos outros; de serem recompensados por realizarem tarefas em conjunto; por partilharem

recursos superando assim os obstáculos e dividirem o trabalho para atingirem níveis de resolução mais eficazes (Deutsch, 1949; 2000). Relativamente á interdependência negativa, as razões prendem-se pelo facto de, os indivíduos não gostarem uns dos outros, ou o simples facto de a remuneração não ser dividida equitativamente. (Deutsch, 1949; 2000).

Com base nesta primeira ideia, Deutsch identifica dois contextos distintos, os cooperativos e os competitivos (Tjosvold, 1990). No que diz respeito ao primeiro contexto, «as pessoas acreditam que os seus objectivos estão positivamente relacionados, ou seja, atingir um objectivo ajuda os outros a atingir os seus objectivos» (Tjosvold, 1990, cit. por. Oliveira, M. 2010).

. Em relação ao segundo contexto, os sujeitos acreditam que «os seus objectivos estão negativamente relacionados, ou seja, podem atingir os seus objectivos apenas quando os outros falham a realização dos seus objectivos.» (Tjosvold, 1990, cit. por. Oliveira, M. 2010).

Com isto, podemos salientar que os objectivos das pessoas podem estar estruturados para que, os outros possam ter sucesso, a isto chama-se cooperação; ou simplesmente podem atrapalhar os sucessos dos outros induzindo ao fracasso, chamando-se a isto competição (Wong, Tjosvold e Zhang, 2005).

Assim, Deutsch apresenta três tipos de objectivos, que são o individualista; o competitivo e o cooperativo. (Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson e Skon, 1981). Os objectivos individualistas não apresentam nenhuma correlação entre os sujeitos para o sucesso (Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson e Skon, 1981). O competitivo, pode definir-se como sendo «uma situação em que nenhum individuo atinge o seu objectivo a não ser que todos os indivíduos sejam incapazes de introduzir os seus objectivos» (Grossack, 1954, p.341). Em relação ao objectivo cooperativo, este consiste numa «situação em que nenhum individuo atinge o seu objectivo e não ser que todos os indivíduos introduzam os seus objectivos» (Grossack, 1954, p.341).

No que diz respeito à segunda ideia desta teoria (tipo de acções levadas a cabo por um individuo), esta está igualmente dividida em duas, sendo as acções eficazes e as acções ineficazes. Em relação ás acções eficazes esta representam as oportunidades das

peças em alcançar os seus objectivos. Já as acções ineficazes, agravam as oportunidades de alcançar os objectivos.

Com esta segunda ideia desta teoria de Deutsch, podemos afirmar que existirão mais acções eficazes do que ineficazes. Assim podemos «afirmar que as situações cooperativas (sucesso de um indivíduo) apresentam mais características positivas comparativamente às competitivas» (Porter e Bird, 2007, cit. por. Oliveira, M. 2010): - comunicação eficaz; coordenação de esforços, divisão de trabalho; vontade de reforçar o poder dos outros. Em relação às situações competitivas estas apresentam a situação inversa, pois apresentam outras características, tais como: comunicação prejudicial; não existe divisão de trabalho; desacordos e rejeição crítica de ideias, entre outras. (Porter e Bird, 2007, cit. por. Oliveira, M. 2010).

Com a teoria de Deutsch (1949), e segundo Macedo (nd), podemos analisar situações cooperativas e competitivas de acordo com algumas hipóteses: (cit. por Oliveira, M. 2010)

- 1. Organização:** em situações de cooperação, existe uma maior coordenação de esforços, inter-relações mais frequentes, maior especialização de função, maior estabilidade estrutural e maior flexibilidade;
- 2. Motivação:** em situações de cooperação, existe uma maior pressão no sentido de obter resultados e atingir objectivos, do que em situações de competição;
- 3. Orientação:** em situações de cooperação, os indivíduos apresentam maior conhecimento, maior respeito pelos outros membros e maior orientação grupal;
- 4. Produtividade do grupo:** em situações de cooperação, os indivíduos produzem mais e aprendem mais, do que os indivíduos em situações de competição;
- 5. Relações interpessoais:** em situações de cooperação, os indivíduos são mais amistosos entre si;
- 6. Comportamento individual:** em situações de competição, existe uma maior homogeneidade de comportamentos.

Sintetizando, a teoria de Deutsch pode ser considerada como ponto de partida para que se possa compreender processos como os da psicologia que se encontram subjacentes à eficácia de cada equipa, pois analisa diferentes perspectivas no que diz respeito aos processos, intra e interpessoais e intra e intergrupais (Deutsch, 1949, cit. por Oliveira, M. 2010).

Esta teoria tem como grande lacuna, o facto de não apresentar qualquer tipo de precisão, ao nível do rigor quantitativo, e o de apenas considerar a dimensão cooperação e competição nas relações sociais (Deutsch, 1949).

2.2.2.2. Modelo Conceptual de Cooperação de Rabbie / Modelo de Interação Conductal (1995)

Rabbie (1995) define cinco factores, todos integrados no modelo de interação conductal como possíveis de ser avaliados e analisados por um programa de intervenção dirigido para melhorar os níveis de cooperação ao nível desportivo. (Garcia-mas, 2001)

Os cinco factores são então: a comunicação entre os jogadores, para que o risco seja mínimo; a informação sobre as opções escolhidas pelos outros, para que se possa ter uma correcta tomada de decisão; confiança nos outros membros do grupo, saber sempre o que esperar dos colegas para não ser penalizado; responsabilidade e valores sociais, assumir responsabilidades tendo em conta a importância do evento e por último identidade intragrupo, sentimento de pertença à equipa.

Neste modelo, o alicerce principal é a experiência interactiva, a tomada de decisão sobre a acção que se está a realizar naquele momento, para que «um jogador possa trocar a sua tendência de cooperar/ competir em função de alguns factores» (Garcia-mas, 2001, p-121). Com isto, podemos verificar que este modelo de Rabbie assenta sobre a influência do contexto exterior sobre a tarefa que esta a ser realizada. Para ilustrar, este modelo apresento a figura 1:

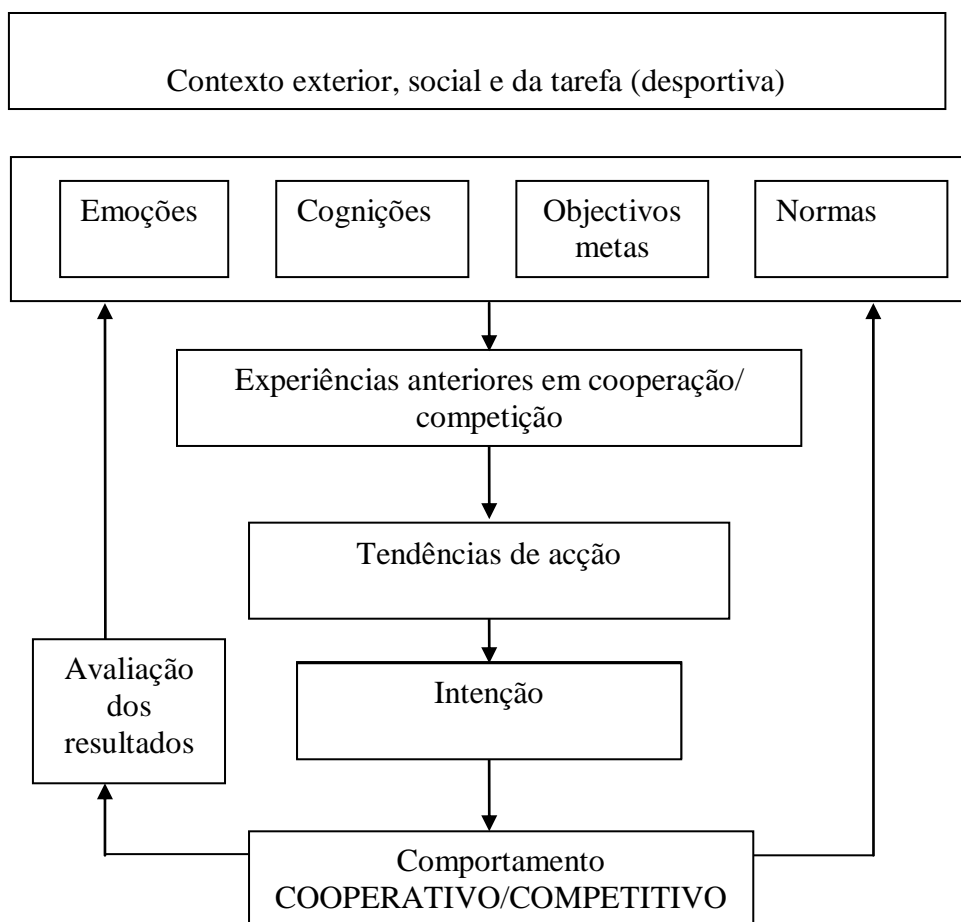


Figura 1: Modelo Conceptual de Cooperação de Rabbie (1995)

2.2.2.3. Modelo de Cooperação Desportiva de Garcia-mas (2006)

Por último, o modelo que serviu de base para a construção do questionário, utilizado no estudo em questão, o Modelo de Cooperação Desportiva de Garcia-mas, Olmedilla, Morilla; Rivas, Quinteiro e Toro (2006).

Este modelo é utilizado em contexto desportivo, para que possa explicar «as interações e a dinâmica interna de uma equipa desportiva» (Garcia-mas, Olmedilla, Morilla; Rivas, Quinteiro e Toro, 2006, p. 425).

Este modelo, como é possível verificar na Figura 2, abarca dois factores e cinco sub-escalas que avaliam a cooperação em contextos desportivos. O primeiro factor é o disposicional («tendência pessoal para cooperar ou competir»), que pressupõe duas sub-escalas, a cooperação condicionada e a cooperação incondicionada. O segundo factor é

o situacional («estímulos ambientais para cooperar e competir»), que contem as sub-escalas de cooperação fora do campo; a cooperação com os companheiros e a cooperação com o treinador.

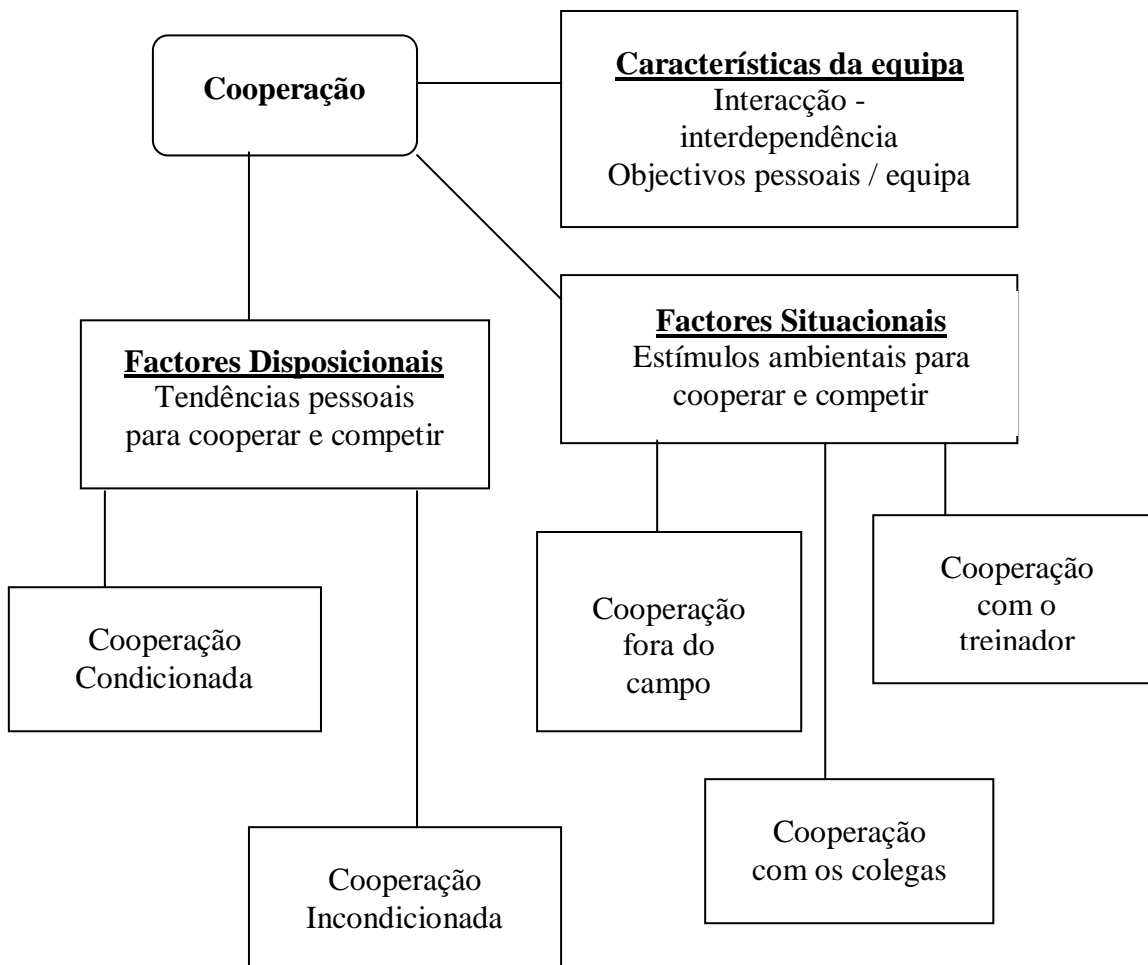


Figura 2: Modelo de Cooperação Desportiva de Garcia-mas, et al. (2006)

2.3. Cooperação em contexto organizacional

O estudo da cooperação nas organizações não tem sido muito diversificado, a área onde é mais visível a existência de estudos neste âmbito, é no desporto. É por isso, importante desenvolver estudos no contexto organizacional que incluam a variável cooperação, tornando assim, mais rica a informação acerca deste tema nas mais variadas organizações. Neste trabalho em concreto, será aplicada uma escala validada recentemente, para avaliar a cooperação nas organizações.

Com isto, foi realizada uma revisão de literatura de forma a identificar estudos realizados nesta área (Quadro 2).

Referência Bibliográfica	Introdução (palavras-chave)	Objectivos e hipóteses	Método	Resultados	Limitações e sugestões
De Dreu, C. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity and team effectiveness: a motivated information processing perspective. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 92, 3, 628-638	Tomada de decisão em grupo, eficácia da equipa, reflexão, objectivos cooperativos	Quando percebem a interdependência do resultado cooperativo e quando existe uma maior reflexão sobre a tarefa: maior eficácia, maior partilha de informação, maior aprendizagem de equipa	<i>Participantes:</i> 368 indivíduos de diferentes organizações; <i>Instrumento:</i> tarefas complexas e questionário	Maior reflexão sobre a tarefa está associada a uma maior eficácia da equipa, maior partilha de informação e maior aprendizagem	<i>Limitações:</i> o design do estudo; <i>Sugestões:</i> analisar a motivação
Sonnentag, S. & Lange, I. (2002). The relationship between high performance and knowledge about how to master cooperation situations. <i>Applied Cognitive Psychology</i> , 16, 491-508	Cenários de cooperação e performance	Diferenças entre elevados e baixos performers na abordagem e resolução de situações cooperativas, comparando profissionais de software e engenheiros	<i>Participantes:</i> 39 profissionais de software e 62 engenheiros (2 tipos de estudos); <i>Instrumento:</i> Incidentes críticos	Relação positiva entre performance e conhecimento sobre o que fazer numa situação de cooperação	<i>Limitações:</i> falta de treino para saber agir face a situações de cooperação; <i>Sugestões:</i> necessidade de avaliar a cooperação noutros contextos
Tauer, J. & Harackiewicz, J. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 86, 6, 849-861	Cooperação e competição pura, prazer, performance, motivação intrínseca	Se a competição intergrupala leva a maiores níveis de prazer e performance no desempenho da tarefa do que a cooperação?	<i>Participantes:</i> sujeitos com idades entre os 9 e os 15 anos (4 tipos de estudos); <i>Instrumento:</i> Incidentes críticos; <i>Procedimento:</i> Actividades de basquetebol	Competição intergrupala leva a maiores níveis de performance e prazer	<i>Limitações:</i> a não existência de uma condição de controlo; <i>Sugestões:</i> Não tratar cooperação e competição como pólos opostos

Tjosvold, D. (1990). Power in cooperative and competitive organizational contexts. <i>The Journal of Social Psychology</i> , 130, 2, 249-258	Poder, Contextos cooperativos e competitivos	Colaboradores cooperativos, comparativamente com os competitivos trocam os seus recursos e trabalham de forma produtiva nas suas tarefas	<i>Participantes:</i> 73 participantes de organizações; <i>Instrumento:</i> entrevista com o método dos incidentes críticos	Objectivos cooperativos estão associados à troca de recursos e à produtividade	<i>Limitações:</i> Poderiam ter sido seleccionadas situações específicas para que as respostas fossem menos subjectivas e mais próximas da realidade/problemas comuns nas organizações.
Chen, Y.; Li, D.; Wang, C.(2010). Map Synchronization and Alternatives Optimization for Firefighters Cooperative Decision Support in Ad Hoc Networks. <i>Journal of Network</i> , vol. 5 nr.1.	Cooperação, Bombeiros; mapas de sincronização.	Verificar se os bombeiros cooperam em ambientes de risco. Analisar a cooperação entre eles quando têm de ler um mapa de sincronização.	<i>Participantes:</i> 300 Bombeiros de Nova Iorque; <i>Instrumento:</i> PDA, com os mapas	<i>Resultados:</i> Se o mapa for analisado por um ou mais bombeiros, principalmente quando acompanhados por líderes têm melhor desempenho.	

Quadro 2: Investigação Revista no Contexto Organizacional

Analisando o quadro anteriormente apresentado, podemos afirmar com clareza que os estudos realizados no âmbito do contexto organizacional, com o tema cooperação são muito poucos. Sendo que o primeiro apresentado utilizou a teoria de Deutsch (1949), demonstrando assim as diferenças entre a cooperação e a competição. O segundo estudo, apresenta-nos diferentes situações de cooperação, demonstrando-nos que os indivíduos com melhores desempenhos são aqueles que lidam melhor com as situações de cooperação. Relativamente ao terceiro estudo, tem também como base a teoria de Deutsch (1949), sendo que este concluiu que a competição e cooperação têm efeitos na motivação intrínseca e na performance. O estudo de Tjosvold (1990), utilizou sujeitos de áreas diferenciadas da organização e solicitou que estes interagissem de forma eficaz com o seu par. Este estudo apresentou algumas limitações tais como o facto de terem escolhido situações fictícias que não eram próximas da realizada na

organização. Por último, o estudo realizado com Bombeiros, mede indirectamente a cooperação, pois o principal objectivo deste estudo é verificar se os sujeitos conseguem decifrar mapas sobre pressão, este estudo apenas refere, que se houver cooperação entre os elementos o seu desempenho será mais elevado.

2.4. Motivação

2.4.1. Definição do conceito de Motivação

A motivação tem sido uma das áreas onde os Gestores de Recursos Humanos se têm concentrado, pois é algo que influencia directamente o comportamento o colaborador, no exercer das suas funções. Este tema não portando, um conceito fácil de se definir (Cunha, M. P. et al, 2006). Uma das definições mais claras da literatura é de Pinder (1998; p.11), onde este afirma que a motivação é um «conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração» (Pinder, 1998, cit. por, Cunha, M. P., et al, 2006).

Para Deci (1992), a motivação está relacionada com três factores fundamentais ligados á regulação do comportamento, sendo estes: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.

Os autores Vallerand & Thill (1993), defendem que o conceito da motivação pode ser definido como «um constructo hipotético que descreve as forças internas e/ou externas que produzem a iniciação, direcção, intensidade e persistência do comportamento humano.».

Já para, Sims, Fineman e Gabriel (1993, p. 273), a motivação é como uma força que actua sobre e dentro do individuo, que inicia e dirige o seu comportamento.

Apesar de existirem muitas definições de motivação, a sua essência, não varia muito, existem pois, vários tipos de motivação que se foram distinguindo ao longo do tempo, como é o caso da motivação intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca diz respeito a comportamentos de trabalho que de certa forma são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho pode suscitar no indivíduo, quando executa determinada tarefa. Esta tem a vantagem de se manter ao longo dos anos. (Cunha, M. P. et al, 2006).

Já a motivação extrínseca, refere-se a comportamentos que os sujeitos levam a cabo, mas com a finalidade de obter alguma recompensa, seja esta material ou social. Este tipo de motivação tende a desaparecer, principalmente quando é retirado o factor motivador externo, que levava de certa forma o individuo a motivar-se. (Cunha, M. P. et al, 2006).

No quadro seguinte é possível visualizar algumas das definições, de motivação, e que têm vindo a ser descritas até então (Quadro 3)

Autores	Definição
McClelland, D. (1987) cit por Cunha M. P. (2006)	<i>«existência de três tipos de necessidades ou motivos que levam o ser humano a andar motivado, que são, os motivos de sucesso; os de afiliação e os de poder.»</i>
Deci, E. L. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. In V.H Vroom & E. L. Deci (Eds). <i>Management and motivation</i> (pp. 9-29). London: Peguin.	<i>«O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.»</i>
Sims, Fineman e Gabriel (1993, p. 273), cit por Cunha, M.P. (2006)	<i>«a motivação é como uma força que actua sobre e dentro do individuo, que inicia e dirige o seu comportamento»</i>
Vallerand & Thill (1993). <i>La Motivation au travail – Concep et théories</i> (Editions EMS)	<i>«um constructo hipotético que descreve as forças internas e/ou externas que produzem a iniciação, direcção, intensidade e persistência do comportamento humano.»</i>
Kanfer, R. (1995) <i>Motivation</i> . In N. Nicholson (Ed.). <i>Encyclopedic dictionary of organizational behaviour</i> (pp. 330-336).	<i>«Os mecanismos psicológicos reguladores da direcção, intensidade e persistência das acções não devidas somente a diferenças</i>

London: Blackwell.	<i>individuais de capacidade ou a força ambiental que forçam a acção.»</i>
Pinder (1998) p. 11 cit por Cunha, M. P. et al (2006)	<i>«conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração»</i>
George & Jones (1992, p. 183) cit por Cunha, M. P. (2006)	<i>“As 5 forças psicológicas internas de um individuo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforços e a sua persistência face aos obstáculos.»</i>

Quadro 3: Definições do conceito de Motivação

2.4.2. Abordagens teóricas do conceito de Motivação

Quando se fala em motivação, pensa-se em várias perspectivas, tal como acontece na cooperação, pois é um conceito muito estudado, nomeadamente na produtividade organizacional (Cunha e Marques, 1990, cit por Ferreira, A.; Diogo, C.; Ferreira, M.; Valente, A. C. (2006)).

Com isto, existem portanto, várias perspectivas e teorias nesta área. Por este mesmo motivo, é importante fazer-se uma distinção entre as teorias, que podem ilustrar o estudo em questão. Assim, considere importante referir três teorias, que têm sido muito estudadas, e que têm acompanhado os estudos ao longo do tempo, que são, a teoria das necessidades aprendidas de McClelland; a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria Bifactorial de Herzberg. E por último, será apresentada de uma forma sucinta os Modelos que estão por de trás da construção da escala Multi-Moti.

2.4.2.1. Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland (1987)

Esta teoria, de McClelland, enquadra-se neste tipo de estudo que está a ser realizado. Esta teoria passa pela existência de três tipos de necessidades que levam o ser humano a andar motivado, que são, os motivos de realização; os de afiliação e os de poder. (Quadro 4)

O motivo de realização, representa uma orientação para a excelência, sendo que o indivíduo neste caso, tem uma tendência para preferir riscos moderados, procura sempre feedback, com o intuito de obter sempre melhoras no seu trabalho e no seu desempenho. Este tipo de indivíduos normalmente, tendem a ser muito responsáveis, empreendedoras e muito bem sucedidas. Segundo Ferreira, A.; et al (2006) estes indivíduos têm um desejo de querer ser excelentes e de ser bem sucedidos em situações de competição.

O motivo afiliativo, este diz respeito a pessoas que procuram relações interpessoais fortes, procurando a aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades, estes sujeitos também atribuem mais importância às pessoas do que às tarefas. Estes indivíduos, normalmente, contribuem para a existência de uma harmonia interpessoal nas relações de trabalho. Este tipo de indivíduos pode trazer também, dificuldades na avaliação das pessoas individualmente, sendo portanto, sendo mais fácil a avaliação a nível grupal. Os sujeitos com um elevado grau desta necessidade, tem normalmente preferência por situações mais cooperantes do que competitivas, desejando portanto, relacionamentos onde exista um elevado grau de compreensão. (McClelland, 1989, cit por Ferreira, A.; Diogo, C.; Ferreira, M.; Valente, A. C. (2006)).

Em relação ao motivo de poder, este representa uma orientação para o prestígio, para o impacto nos comportamentos ou até nas emoções nas outras pessoas, o desejo de ganhar influência sobre os outros, podendo assim influenciar e controlar, os seus comportamentos dos outros. (McClelland, 1975, cit por Ferreira, A.; Diogo, C.; Ferreira, M.; Valente, A. C. (2006)). Um indivíduo com uma elevada motivação para o poder, normalmente está associado a actividades ligadas á competitividade, á gestão, á liderança. (McClelland, D. C. (1987), cit. por Cunha, M. P., et al).

Seguidamente, poderemos ver estes três tipos de necessidades, em quadro, que ajudaram a perceber o que descreveu anteriormente. (Quadro 4- Koestner & McClelland, 1992; McClelland, 1987; McClelland & Koestner, 1992; Winter, 1998; cit por, Rego, A. & Carvalho, T., 2002).

Motivos	O indivíduo:
Poder	- Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência.
	- Tenta assumir posições de liderança espontaneamente.
	- Precisa/gosta de provocar impacto.
	- Preocupa-se com o prestígio.
Sucesso	- Assume riscos elevados.
	- Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.
	- Aspira alcançar metas elevadas mas realistas.
	- Responde positivamente à competição.
	- Toma iniciativa.
	- Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável.
	- Assume riscos moderados.
Afiliação	- Relaciona-se preferencialmente com peritos.
	- Procura relações interpessoais fortes.
	- Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações.
	- Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas.
	- Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.

Construída a partir de: McClelland (1987), Koestner & McClelland (1992), McClelland & Koestner (1992), Veroff (1992b), Winter (1992b)

Quadro 4: Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder

Em suma, podemos afirmar, segundo esta teoria que o comportamento das pessoas é afectado por inúmeros motivos e necessidades, podendo portanto, estas necessidades estarem ligadas ao tipo de personalidade do indivíduo que influencia directamente o tipo de necessidade de determinada pessoa.

Esta teoria, apresenta no entanto algumas limitações que devem ser apontadas, nomeadamente o facto das necessidades, variarem inter e intra-individualmente ao longo dos tempos. Pois McClelland (1987) indica-nos que estas necessidades são adquiridas através da cultura da sociedade em que o sujeito está inserido.

2.4.2.2. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943)

Esta teoria foi elaborada de forma a, que se pudesse perceber melhor as neuroses e doenças provocadas pela privação de certas satisfações a que este autor denominou de necessidades. (Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. (2006)).

Com isto, Maslow realizou uma divisão hierárquica onde as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Assim,

cada indivíduo tem de «escalar» patamar a patamar, desta hierarquia para poder atingir a sua auto-realização (Figura 3).



Figura 3: Pirâmide da hierarquia das Necessidades de Maslow (1934)

Maslow define então cinco necessidades descritas na pirâmide, sendo estas a necessidade de realização pessoal; a necessidade de estima; a necessidades social ou de amor; a necessidade de segurança e por último as necessidades fisiológicas. Podemos então descrever estas cinco necessidades:

1. Necessidades Fisiológicas, estas incluem a respiração; a comida; a água; o sexo; o sono. Refere-se portanto a níveis elementares para a sobrevivência humana. (Cunha, M. P. et al, 2006)
2. Necessidades de Segurança, abarcam a simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa, no emprego, ou até mesmo pelo simples facto de ter um seguro de vida. Segundo Cunha, et al (2006), estas circunstâncias sociais indesejáveis, estas necessidades podem no entanto ser importantes, como é o caso de sociedades violentas.
3. Necessidades de Amor, estas referem-se á busca de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos que o ser humano procura ao longo da sua vida. Mais tarde Maslow alargou esta necessidade, abarcando assim a necessidade social (Cunha, M. P. et al (2006)).

4. Necessidades de Estima, esta passa por duas vertentes a do reconhecimentos das nossas capacidades pessoais e o reconhecimentos dos outros face á nossa capacidade ás funções que desempenhamos. «Pessoas com um emprego estável, razoavelmente remuneradas e com um relacionamento social satisfatório podem mesmo assim sentir-se frustradas» (Cunha, M. P. et al (2006)).
5. Por último, as necessidades de Auto-realização, estas dizem respeito àquilo que o indivíduo pode ser, aquilo que tenciona alcançar. Esta necessidade varia muito de sujeito para sujeito, pois as suas necessidades de auto-realização podem ser diferenciadas.

Contudo, esta teoria apresenta algumas limitações, uma delas é o facto de a pessoa para ter uma necessidade satisfeita, tem necessariamente de ter as anteriores satisfeitas. Alguns autores afirmam que é possível estar auto-realizado e não ter as necessidades fisiológicas totalmente satisfeitas. Isto será portanto variável consoante a satisfação das pessoas em cada situação. Segundo Cunha e tal (2006), não é linear que as necessidades de auto-realização tenham de estar no topo da pirâmide, pois este tipo de necessidades varia, sendo uma cultura individualista ou colectivista, nesta ultima a harmonia interpessoal ocupa um lugar fundamental.

2.4.2.3. Teoria Bifactorial de Herzberg (1996)

Esta teoria, é mais recente, e não menos importante, na área da motivação. Este autor sugere-nos que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades motivadoras, que se descrevem como sendo factores motivacionais, os factores higiénicos.

No que diz respeito aos factores motivacionais estes referem-se ao conteúdo do cargo desempenhado pelo sujeito, às tarefas relacionadas com o cargo. Abarcam assim, necessidades como o sentimento de realização; o reconhecimento; o trabalho variado e desafiante e o desenvolvimento pessoal. (Cunha, M. P. et al (2006)) Estes factores produzem um efeito duradouro no que diz respeito á satisfação a ao aumento de produtividade. Para Herzberg (1996) os factores motivacionais estão directamente

relacionados com o controlo do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha.

Em relação aos factores higiénicos, estes dizem respeito, ao ambiente de trabalho, englobando as condições físicas; o salário; os benefícios sociais; as políticas da empresa; a relação com o chefe; a relação com os colegas; a supervisão técnica; as condições de trabalho; o clima de relações entre as chefias e os colaboradores, entre outras características. Estes factores correspondem portanto, às perspectivas ambientais. Para o autor (1996), estes factores quando são bons, evitam insatisfação, mas quando são precários provocam insatisfação nos colaboradores.

Através da leitura do Quadro 6 é possível visualizar os dois tipos de factores apresentados por Herzberg, com as diferentes características que distinguem cada factor.

Factores	
Higiénicos: o ambiente	Motivadores: o trabalho
Programa de administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho desafiante
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Salário	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

Quadro 5: Factores motivacionais e higiénicos de Herzberg (1996)

Relativamente a esta teoria existem, também críticas apontadas por Cunha, et al (2006), uma delas é a «de que alguns factores são de algum modo híbridos, afectando tanto as atitudes positivas como as negativas». Ou seja, as pessoas que passaram por experiências desinteressantes, podem surgir atitudes negativas contrariamente ao que Herzberg indica na sua teoria. Alguns autores consideram também, o salário como sendo um factor motivacional, pois obtendo recompensas a sua motivação aumenta.

2.4.2.4. Modelos utilizados para a construção da Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) de Ferreira, et al, 2006

No que diz respeito á construção desta Escala, foram considerados quatro modelos de base, sendo que um deles já foi referido anteriormente. Os modelos de Hackman e Oldham (1980), que consiste na teoria da organização do trabalho; o modelo de McClelland (1989), que já foi referido anteriormente que dá ênfase à teoria das necessidades apreendidas; o modelo de Locke & Latham (1990), designada como teoria do *Goal Setting* e por último o modelo de Allen & Meyer (1990), sendo este dirigido aos processos de envolvimento organizacional. A construção desta escala assentou nestas quatro teorias, não existindo portanto uma só de base.

2.5. Motivação em contexto organizacional

O estudo da motivação nas organizações é muito diversificado, mas é visto como um problema individual que está muitas vezes associado à produtividade organizacional (Cunha, M. P. et al, 2006).

Para que se possa compreender os estudos realizados na área da motivação, construiu-se mais uma vez, um quadro com essa informação (Quadro 6).

Referência Bibliográfica	Introdução (palavras-chave)	Objectivos e hipóteses	Método	Resultados	Limitações e sugestões
Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. <i>Psychological Review</i> , 50, 370-396.	Necessidades hierárquicas de Maslow	Os gestores devem preocupar-se com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados.	<i>Instrumento:</i> questões a gestores de forma perceber como fazem para motivar os trabalhadores.	Construção das cinco necessidades que constituem as hierarquia de Maslow.	<i>Limitações:</i> o facto de a pessoa para ter uma necessidade satisfeita, tem necessariamente de ter as anteriores satisfeitas. Isto será portanto variável consoante a satisfação das pessoas em cada situação.

McClelland, D.C. (1987). <i>Human motivation</i> . Cambridge: Cambridge University Press.	Motivos de sucesso; afiliação e poder		<i>Participantes:</i> <i>Instrumento:</i> TAT- Thematics Apperception Test		<i>Limitações:</i> o facto das necessidades, variarem inter e intra-individualmente ao longo dos tempos.
Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.). <i>Comportamentos Organizacionais e gestão de empresas</i> (pp.43-65). Lisboa: Dom Quixote	Factores higiénicos e factores motivacionais		<i>Participantes:</i> 203 Engenheiros. <i>Instrumento:</i> 16 factores divididos em 2 grupos – factores higiénicos e factores motivacionais		<i>Limitações:</i> alguns factores são de algum modo híbridos, afectando tanto as atitudes positivas como as negativas.
Ward, E. A. (nd). Factor structure of Employed Adults' Motivation for Competitive or Cooperative Strategy. <i>The Journal of Social Psychology</i> , 133(5), pp. 741-743.	Cooperação; Motivação e Estrutura	Determinar se o factor estrutura, da escala usada por Simmons et al, ainda mantém os mesmos impactos.	<i>Participantes:</i> 116 homens e 75 mulheres. <i>Instrumento:</i> Replicação da escala de 3 factores, neste caso só se usou um, de Simmons et al (1988).	Verificaram-se diferenças entre os diferentes grupos de trabalho.	<i>Sugestões:</i> Realização de um estudo longitudinal.

<p>Tauer, J. & Harackiewicz, J. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 86, 6, 849-861</p>	<p>Cooperação e competição pura, prazer, performance, motivação intrínseca</p>	<p>Se a competição intergrupala leva a maiores níveis de prazer e performance no desempenho da tarefa do que a cooperação?</p>	<p><i>Participantes:</i> sujeitos com idades entre os 9 e os 15 anos (4 tipo de estudos); <i>Instrumento:</i> Incidentes críticos; <i>Procedimento:</i> Atividades de basquetebol</p>	<p>Competição intergrupala leva a maiores níveis de performance e prazer</p>	<p><i>Limitações:</i> a não existência de uma condição de controlo; <i>Sugestões:</i> Não tratar cooperação e competição como pólos opostos.</p>
<p>Cruz, N. M.; Pérez, V. M.; Contero, C. T. (2009) Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. <i>Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa</i>, pp.187-211.</p>	<p><i>Palavra chave:</i> Motivação extrínseca; motivação intrínseca; transferência de conhecimento e Organizações sem fins lucrativos.</p>	<p><i>Hipótese:</i> Perceber se a transferência de conhecimento é potenciada pela motivação intrínseca e extrínseca, a que o trabalhador está sujeito.</p>	<p><i>Instrumento:</i> Entrevistas aos trabalhadores. <i>Participantes:</i> 76 trabalhadores.</p>	<p><i>Resultados:</i> Confirmou-se que o conhecimento é potenciado pela motivação extrínseca. Verificou-se também que os sujeitos exercem bem o seu trabalho, mesmo sabendo que não irão receber nada (intrínseca).</p>	<p><i>Sugestões:</i> Este trabalho ser replicado noutros países de forma a poder haver uma comparação, entre nações.</p>

Quadro 6: Investigação Revista no Contexto Organizacional

Relativamente ao conceito da motivação existem inúmeros estudos, realizados nesta área, estes apresentados no quadro 6 são apenas alguns dos exemplos. Sendo que os três primeiros, são estudos que tiveram grande importância para esta área, cujos autores ainda hoje são referenciados na literatura, como sendo os impulsionadores dos estudos realizados no âmbito da motivação. Os três últimos estudos, são apenas para

ilustrar, alguns dos exemplos de estudos realizados na área da motivação. Pois, por serem vários, foi realizada esta selecção.

Objectivo do estudo

No que diz respeito a estudos realizados com Bombeiros, na área da motivação, não foi encontrado nenhum realizado em Portugal, apenas nos EUA. Com isto, podemos afirmar que este estudo têm pertinência devido ao facto de não ter sido realizado nenhum estudo com esta população.

Pelo facto de não existirem muitos estudos neste contexto, o presente trabalho torna-se pertinente, pela escassez de informação nesta área, e nomeadamente com a população para o qual este trabalho será dirigido, os bombeiros. Dando assim, mais pertinência ao estudo, utilizaram-se duas escalas que foram validadas recentemente, a Multi-Moti construída por, Ferreira, A.; Diogo, C.; Ferreira, M.; Valente, A. C., 2006, e a QCD – Questionário de Cooperação Desportiva validada para as organizações, por Oliveira, M., 2010.

Desta forma, o objectivo do presente trabalho consiste em aplicar as duas escalas, referidas anteriormente, mas neste caso seria numa organização diferente, os Bombeiros. Assim, o presente estudo procura analisar a relação entre motivação e cooperação em dois grupos de Bombeiros de duas zonas distintas do país (Norte /Sul).

No que diz respeito à hipótese em estudo, esta consiste na utilização das duas escalas, de forma a verificar se a motivação dos Bombeiros portugueses influencia a sua cooperação. Quanto mais motivação maior é a cooperação?

III. Método

3.1. Participantes

A amostra, é uma amostra não aleatória e de conveniências, já que o utilizador seleccionou duas Corporações de Bombeiros para a realização do estudo.

Esta é constituída por 101 indivíduos, distribuídos sensivelmente de idêntica forma pela Região Norte (51,5%) e Região Centro (49,5%). Em termos de afectação por género, trata-se de um amostra maioritariamente composta por sujeitos do género masculino (64,5) enquanto o que o género feminino se encontra representado por apenas 36,5% do total de inquiridos, conforme se pode constatar pela observação da figura 4 (Anexo A).

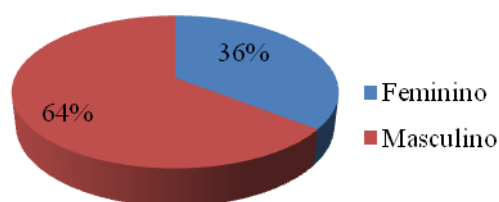


Figura 4: Representação gráfica do Género dos inquiridos

A média das idades dos inquiridos é de 30,2 anos com um desvio padrão de 8.9 anos, sendo que o sujeito mais novo tem 17 anos e o mais velho tem 55 anos.(Tabela1).

Estatística Descritiva					
	N	Minímo	Maximo	Média	Desvio-padrão
IDADE	101	17	55	30,23	8,960
ANOS_FUNÇÃO	101	1	27	8,49	6,057
N	101				

Tabela 1: Descrição das idades e dos anos na função

A distribuição por escalões etários indica-nos que a maioria se encontra no escalão 21-25 anos que representa 32,7 da amostra. Os mais novos (até 20 anos) e os mais velhos (> 45 anos) apresentam a mesma proporção (7,9%). Estes dados podem ser confirmados na figura abaixo ilustrada. (Figura 5) (Anexo A).

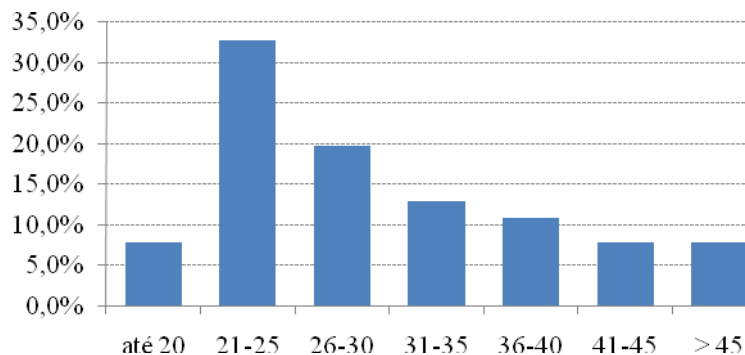


Figura 5: Representação gráfica dos escalões etários

Em relação à média de anos na função é de 8,5 anos, com um desvio padrão de 6,0 anos, apresentando uma variação entre 1 e 27 anos de antiguidade na Organização. O escalão dos sujeitos com menos anos na função (até 5 anos) representa 40,6% do total de inquiridos (Figura 6) (Anexo A).

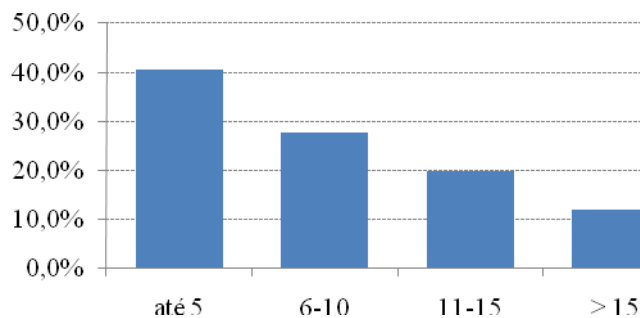


Figura 6: Antiguidade na Organização

Os critérios de inclusão da amostra foram, os participantes fazerem parte de uma Corporação de Bombeiros, e neste caso serem da Região Norte ou Região Centro do país.

3.2. Instrumentos

Para a realização deste estudo foram utilizados dois instrumentos, para poder avaliar a motivação e a cooperação. O questionário para avaliar a Motivação foi a, Escala Multi- Factorial de Motivação no Trabalho – *Multi Moi*. Esta escala foi construída e validada no ano de 2006, e aplicada á população portuguesa. (Ferreira, A.; Diogo, C.; Ferreira, M.; Valente, A. C. (2006). O outro instrumentos utilizado, mas para avaliar a cooperação foi o, Questionário de Cooperação Desportiva – QCD de Garcia-

mas (2010), adaptado às organizações. Este questionário foi adaptado no ano corrente, através de um trabalho de Oliveira, M.(2010), no âmbito da sua Dissertação de Mestrado. Este instrumento foi adaptado, com base numa população de estudantes.

Numa fase inicial, construiu-se a secção 1 do questionário que pretendia obter os dados demográficos dos participantes.

Motivação

A escala Multi Moi, (Ferreira, A.; Diogo, C.; Ferreira, M.; Valente, A. C. (2006). é constituída por 28 itens, divididas por 4 dimensões que avaliam a motivação no trabalho. As quatro dimensões avaliadas são: «Motivação com a organização de trabalho.»; a «Motivação para o desempenho»; a terceira é a «Motivação de realização e poder» e por ultimo o «Envolvimento». Os 28 itens estão então distribuídos por estas quatro dimensões, sendo que os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21, e 25, estão relacionados com o primeiro factor – «Motivação para a organização do trabalho»; no segundo factor, «Motivação para o desempenho», estão inseridos os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22, e 26. Relativamente ao terceiro factor, «Motivação de realização e poder», estão incluídos os itens 3, 7, 11, 15, 19, 23, e 27. Por ultimo, os itens que dizem respeito à dimensão «Envolvimento», são 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28. Estes itens são avaliados através de uma escala de Likert com cinco pontos, com respostas alternativas entre o 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não discordo nem concordo; 4- Concordo e 5- Concordo Totalmente. Destes 28 itens três deles estão formulados na negativa, por este mesmo motivo deverão ser invertidos (8; 20 e 28). (Anexo B)

Cooperação

Já a escala QCD, é composta por 15 itens, sendo mais pequena que a Multi-Moti. A QCD apresenta-se dividida por apenas duas sub-escalas, a Disposicionais e a situacional, que por consequente se dividem em 3 dimensões. Ou seja, a primeira sub-escalas, a Disposicional, é composta por duas dimensões, a «Cooperação Condicionada» (os sujeitos cooperam independentemente das circunstâncias), e a «Cooperação Incondicionada» (os indivíduos cooperam dependendo de certas circunstâncias). A segunda sub-escala, a situacional, e composta pela dimensão da «Cooperação com a chefia e com os colegas» (os sujeitos cooperam com a chefia e com os colegas, para alcançar determinados objectivos). Na primeira dimensão estão inseridos os itens 4, 8 e 11. Na segunda dimensão, a «Cooperação Incondicionada», abarca os itens 1, 2, 3, 5, 6, 7, 13, 14 e 15. Por último, a dimensão «Cooperação com a

chefia e com os colegas», inserem-se os itens 9, 10 e 12. (Anexo B). Esta escala é medida através de uma escala tipo Likert, com cinco pontos, sendo as alternativas de resposta diferentes, pois nesta o 1- corresponde a «Muito»; o 2- «Bastante»; o 3- «Algo»; o 4-« Pouco» e o 5-«Nada».

Através destas duas escalas podemos realizar uma análise, comparando assim, a motivação do sujeito, para continuar naquela organização, e ao mesmo tempo perceber se o mesmo indivíduo coopera com os restantes membros da organização. Assim, podemos verificar a influência que estas duas variáveis têm para o desempenho do bombeiro, na corporação em que está inserido.

3.3. Procedimento

Numa fase inicial realizou-se um questionário com apenas três questões fundamentais, a uma participante, de forma a esclarecer se algumas questões presentes no questionário fariam sentido para a população em causa. (Anexo B)

Seguidamente, construiu-se o questionário, onde fez uma divisão por três secções, sendo estas: a secção 1, esta faz referência aos dados demográficos do participante, onde se procurava obter algumas informações importantes para a comparação entre zonas, idades, género e anos que exerce a profissão; na secção 2, é apresentada escala *Multi Moti*, constituída por 28 itens; na última secção, a 3, surge o *Questionário de Cooperação Desportiva*, adaptado às organizações, com 15 itens de resposta (Anexo B).

Começou-se por fazer a aplicação dos questionários na zona do Norte do país, onde foram aplicados 51 questionários, numa Corporação de Bombeiros, constituída por 67 Bombeiros. Seguidamente aplicaram-se 50 questionários na Zona Centro, numa Corporação constituída por cerca de 150 Bombeiros.

Foi solicitado aos participantes que respondessem ao questionário, Após serem dadas as seguintes instruções: não existiriam respostas certas ou erradas; era um questionário anónimo; e para terem atenção que a cotação da segunda secção, era invertida na terceira secção, foi solicitado aos participantes que respondessem ao questionário, indicando a afirmação que mais se adequava à sua situação.

A aplicação dos questionários foi realizada durante cerca de três semanas, sendo que os participantes não demonstraram muita disponibilidade. Assim, distribuíram-se os questionários e após uma semana os da Zona do Norte encontravam-se respondidos, os da Zona do Centro demoraram mais tempo a responder, entregando assim, cerca de três semanas depois.

Após a recepção dos mesmos, começou-se por fazer a enumeração de cada questionário, de forma ser mais fácil a sua organização e a identificação de cada participante, para se introduzir na base de dados. Assim, procedeu-se à análise das propriedades psicométricas dos resultados, passando-se por várias etapas. Numa primeira etapa começou-se por verificar os dados quanto à sua validade de constructo de cada questionário, realizando uma análise factorial exploratória. Na segunda etapa, analisou-se a fidelidade, verificando assim a sua consistência interna, através do teste do Alpha de Cronbach, sendo este um teste de resposta típica, o α de comparação é de 0,7. Na última etapa, analisou-se a sensibilidade, utilizando os coeficientes de assimetria e achatamento, bem como o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), também nesta última etapa realizou-se um modelo de regressão linear múltiplo, comparando assim, as dimensões da motivação, com as da cooperação, através desta análise formularam-se hipóteses de para se poder confirmar ou não a hipótese geral.

Com isto, iniciou-se a inserção dos questionários na base de dados destinada para o efeito, construída através do programa utilizado para tratamento estatístico o SPSS/PASW Statistics 18.

IV Resultados

4.1. Análise Factorial

O presente trabalho, teve como objectivo a aplicação de duas escalas, o QCD- *Questionários de Cooperação Desportiva* e a *Multi-Moti-* Escala de Multi- Factorial de Motivação no Trabalho, numa população pouco estudada em Portugal, os Bombeiros. Assim, analisou-se se existe influência na cooperação dos bombeiros, quando estes estão, ou não, motivados para o seu trabalho. Com isto, o problema de investigação, passou por tentar perceber, se existem diferenças nas Corporações dos Bombeiros, do Norte e do Centro do país, que foram inquiridos. Podendo assim, verificar-se se existem diferenças nas dimensões da motivação analisadas, que influenciem a sua cooperação. Como hipótese de estudo, estipulou-se: «quanto mais motivação, maior será a cooperação?». Após esta breve descrição, torna-se fundamental abordar inicialmente os dados com base nos conceitos estudados na psicometria, sendo estes, a validade, fidelidade e sensibilidade.

Os valores obtidos pelos sujeitos nos instrumentos utilizados no presente estudo podem ser apreciados nas duas tabelas 2 e 3 (Anexo C), abaixo apresentadas. Na escala de motivação os sujeitos obtêm valores mais elevados na subescala de Realização/Poder ($\chi=3,79$) e mais baixos em Envolvimento ($\chi=3,25$). Na escala da cooperação os indivíduos obtêm valores mais altos na escala da «cooperação incondicionada» e valores mais altos na «cooperação condicionada». Estes valores podem ser confirmados nas tabelas 2 e 3 (Anexo C).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Organização do trabalho	101	1,86	4,57	3,4328	,59777
Desempenho	101	2,00	5,00	3,6662	,53041
Realizacao/Poder	101	2,14	5,00	3,7963	,52230
Envolvimento	101	2,14	4,14	3,2574	,32389

Tabela 2: Estatísticas descritivas: Multi-Moti

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Cooperação condicionada	101	3,00	15,00	7,6634	2,57013
Cooperação incondicionada	101	9,00	45,00	19,8812	8,44782
Cooperação com as chefias	101	3,00	14,00	7,7030	2,68158

Tabela 3: Estatísticas descritivas: QCD

A validade consiste na qualidade em poder avaliar aquilo que se pretende avaliar, existindo assim, três tipos de validade: a de conteúdo, a de critério e a de constructo. A primeira, a validade de conteúdo, está ligada ao grau em que a amostra de itens do teste é representativa do atributo que é pretendido avaliar no estudo. A segunda, a validade relativa ao critério, esta procura estabelecer uma relação estatística entre o teste e um critério. Por último a validade de constructo, este pretende verificar a capacidade do teste a avaliar com exactidão o atributo que se pretende medir. (Cronbach & Meehl, 1995). Para a verificação da validade de constructo, utilizou-se à análise factorial exploratória, cujo objectivo é explicar a correlação entre as variáveis, agrupando para isso os itens em quantas variáveis/factores, quanto necessário para descrever os dados obtidos e a análise dos itens (Maroco, 2007; Pestana e Gageiro, 2008). Para se poder realizar a análise factorial, utilizaram-se dois testes, o teste de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett, sendo estes considerados como sendo «dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise factorial» (Pestana e Gageiro, 2008, p.492). O KMO consiste numa «estatística que varia entre zero e um e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis» (Pestana e Gageiro, 2008, p. 493).

Média de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,733
Teste de Esfericidade de Bartlett's	Proximidade ao Qui-quadrado	1194,982
	Graus de Liberdade	378
	Sig.	,000

Tabela 4: Teste KMO e Bartlett para a escala Multi Moti

Média de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,900
Teste de Esfericidade de Bartlett's	Proximidade ao Qui-quadrado	1179,267
	Graus de Liberdade	105
	Sig.	,000

Tabela 5: Teste de KMO e Bartlett para a escala da QCD

Realizou-se o teste do *KMO* e de *Bartlett* para as duas escalas. O teste de *KMO* pode ser classificado da seguinte forma: 1- 0,9 («Excelente»); 0,8 – 0,9 («Boa»); 0,7 – 0,8 («Média»); 0,6 – 0,7 («Razoável»); 0,5-0,6 («Mau mas ainda aceitável»); <0,5 («Inaceitável») (Pestana e Gageiro, 2008; Maroco, 2007).

Neste caso podemos verificar (Tabela 4 e 5) (Anexo C), que na escala da *Multi Moti* o *KMO* apresenta um valor de que podemos considerar «Médio», já na escala *QCD* o valor verificado pode ser considerado «Excelente». No caso do teste de *Bartlett*, este pretende verificar se os resultados podem ou não ser extrapolados (Pestana e Gageiro, 2008). Assim, podemos realizar extrapolações dos resultados e continuar com a análise factorial, se o valor de significância foi inferior ao alpha de 0,05 (*sig* = 0,000 <0,05), neste caso o valor é 0,000.

Seguidamente apresentar-se-á, uma análise realizada a cada uma das escalas.

Escala Multi Factorial de Motivação no Trabalho - Multi-Moti

A estrutura relacional dos itens da escala Multi-Moti foi efectuada através da análise factorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extracção dos factores pelo método das componentes principais seguida de rotação Varimax. Os factores comuns retidos foram os que apresentaram um eigenvalue superior a 1. A validade da análise factorial foi feita através do *KMO* (0,733, média) e teste de *Bartlett* que, como já foi referido pode ser considerado significativo, e indica-nos valores aceitáveis para a sua continuação. A análise factorial convergiu para uma solução com oito componentes principais que explicam 66,14% da variância total. Como esta solução se afasta da solução encontrada pelos autores, foi efectuada uma segunda análise factorial exploratória forçando a extracção de quatro componentes principais. As quatro componentes explicam 47,78% da variância total, enquanto que na solução dos autores explicam 49,02%. A primeira componente explica 24,9%, a segunda 10,4%, a terceira 6,6% e a quarta explica 5,7% da variância total, como pode ser analisado na tabela 6 (Anexo C).

Componentes	Valores próprios			Extracção da soma do quadrado			Rotação da soma dos quadrados		
	Total	% das Variâncias	% Acumulada	Total	% das Variâncias	% Acumulada	Total	% das Variâncias	% Acumulada
1	6,982	24,934	24,934	6,982	24,934	24,934	3,981	14,219	14,219
2	2,925	10,447	35,381	2,925	10,447	35,381	3,364	12,013	26,233
3	1,869	6,677	42,058	1,869	6,677	42,058	3,246	11,594	37,827
4	1,603	5,724	47,782	1,603	5,724	47,782	2,787	9,955	47,782
5	1,459	5,211	52,993						
6	1,387	4,952	57,945						
7	1,211	4,326	62,271						
8	1,086	3,877	66,148						
9	,945	3,373	69,522						
10	,917	3,276	72,798						
11	,876	3,130	75,928						
12	,765	2,731	78,659						
13	,741	2,648	81,307						
14	,623	2,225	83,532						
15	,581	2,076	85,608						
16	,562	2,007	87,615						
17	,492	1,757	89,372						
18	,455	1,624	90,996						
19	,407	1,453	92,449						
20	,371	1,326	93,775						
21	,333	1,189	94,964						
22	,298	1,064	96,028						
23	,246	,879	96,906						
24	,219	,782	97,689						
25	,202	,723	98,412						
26	,162	,578	98,990						
27	,156	,557	99,546						
28	,127	,454	100,000						

Tabela 6: Total de variância explicada com quatro componentes – escala Multi Moti

Seguidamente procedeu-se à apreciação dos pesos factoriais, através da Matriz de Componentes Rodada, das questões nas quatro componentes extraídas. Para que pudesse ser mais claro, apenas se evidenciou os pesos factoriais com valores iguais ou superiores a 0,30, sendo este valor, aquele que se considera como sendo o mais baixo, que se deve considerar numa análise factorial. A primeira componente principal (desempenho) agrupa quatro dos sete itens originais (2,6,14 e 18). A segunda componente (organização no trabalho) agrupa cinco dos sete itens originais (9,13,17,21 e 25). Na terceira componente (Realização/Poder) são agrupados sete itens originais (7,15,27). Por último, a componente envolvimento integra quatro dos sete itens originais

(4,12,16 e 20), sendo que dois deles também estão presentes noutras dimensões (4 e16).

(Tabela 7) (Anexo C)

	Componentes			
	1	2	3	4
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente	,711			
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho	,671			
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas	,664			
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam	,619	,376		
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação	,567			,419
1. A minha organização tem condições de trabalho satisfatórias	,535	,342		
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como factor de motivação	,529			
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização	,525			
18. Actualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas	,514			
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração		,694		
25. A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais		,628	,536	
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão		,595		
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho		,553	,442	
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas		,526		
23. Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização	,401	,509		
13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional		,494		,445
8. Considero o meu trabalho monótono		-,458		
24. Identifico-me com a função que desempenho		,425		
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior			,725	
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativas			-,675	
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função	,305		,634	,338
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções			,588	,327
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar			,572	,365
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade			,364	,361
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho				,689
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização				,686
10. No desempenho de tarefas (1) é importante demonstrar alguma emotividade	,367			,553
20. Aborreo-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções				-,505

Tabela 7: Matriz de componentes rodada

Questionário de Cooperação Desportiva de Garcia-mas (QCD)

No que diz respeito à análise factorial dos itens do QCD verificou-se uma convergência para uma solução com duas componentes principais pelo que se realizou uma segunda análise factorial exploratória forçando assim a extracção de três componentes. Os indicadores de validade são: o KMO, já referido em cima, que apresenta um valor de 0,900 («excelente») e o teste de Bartlett, que pode ser considerado significativo ($p=0,000$). As três componentes extraídas explicam 73,2% da variância total. (Tabela 8) (AnexoC).

Componentes	Valores Próprios			Extracção da soma dos quadrados			Rotação da soma dos quadrados		
	Total	% das	%	Total	% das	%	Total	% das	% Acumulada
		Variâncias	Acumulada		Variâncias	Acumulada		Variâncias	
1	8,023	53,486	53,486	8,023	53,486	53,486	6,488	43,250	43,250
2	2,087	13,911	67,397	2,087	13,911	67,397	2,602	17,350	60,600
3	,885	5,900	73,297	,885	5,900	73,297	1,905	12,697	73,297
4	,710	4,730	78,027						
5	,573	3,823	81,851						
6	,541	3,607	85,458						
7	,429	2,858	88,316						
8	,372	2,478	90,794						
9	,309	2,062	92,856						
10	,282	1,881	94,737						
11	,223	1,489	96,226						
12	,186	1,237	97,463						
13	,158	1,056	98,519						
14	,121	,810	99,329						
15	,101	,671	100,000						

Tabela 8: Variância total explicada com três componentes

Na primeira componente é visível que a variância explicada é de 53,5%, na segunda componente é explicada 13,91% e por último a variância total explicada apresenta um valor de 5,9%.

Seguidamente, realizou-se para esta escala, a matriz de componentes rodada, para se poder apreciar a configuração dos itens em cada componente principal, sendo que esta se encontra bastante próxima da distribuição original. Assim, na primeira componente (cooperação incondicionada) agrupa oito dos itens originais (1,2,3,5,6,7,14 e 15), na segunda componente (cooperação com a chefia e com os colegas) enquadra os três itens originais (9,10 e 12), por último, a terceira componente (cooperação condicionada) engloba dois dos três itens originais (8 e 11). Estes dados podem ser confirmados através da tabela 9. (Anexo C)

	Componentes		
	1	2	3
1 - Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objectivos.	,879		
2 - Eu colaboro com os meus colegas e com a minha Chefia, sejam quais forem as circunstâncias a desempenhar.	,872		
15 - Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.	,856		
6 - Colaboro com todos os elementos da minha equipa, ainda que existam alguns que não ajudem os outros.	,828		
14 - Eu coopero no meu trabalho, mesmo que não se note, por exemplo, fazendo tarefas que são úteis para outros.	,816		
3 - É tão importante cooperar fora do contexto laboral como dentro, embora eu me considere um profissional.	,814		
7 - Trabalho conjuntamente com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para ...	,805		
5 - Coopero com a minha Chefia, independentemente de ter ou não um papel decisivo para o resultado final do trabalho que temos em mãos.	,792		
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.	,629		,606
11 - Esforço-me muito no desempenho do meu trabalho, mesmo que isso signifique competir com algum colega.		,761	
10 - Para concretizar os objectivos da equipa, temos de nos ajudar uns aos outros fora ou dentro do contexto laboral, em questões da vida pessoal.		,642	,464
9 - Sigo sempre as instruções da minha Chefia e acato as suas decisões, chegando a sacrificar as minhas próprias ideias.		,636	
13 - Eu colaboro com os meus colegas, mesmo que estes tenham competências mais desenvolvidas do que eu.	,590	,632	
12 - A minha cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim.		,625	,581
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.			,866

Tabela 9: Matriz de componentes rodada

4.2. Fidelidade

A fidelidade, é outro conceito base da psicometria, que é fundamental analisar em qualquer estudo, pois só assim, podemos confirmar se os nossos dados obtidos, apresentam um grau de confiança e a exactidão da medida efectuada, de forma a garantir a qualidade dos resultados. Existem três tipos de fidelidade, sendo estes: a estabilidade temporal, a equivalência das formas e a consistência interna.

Neste estudo, apenas nos interessa avaliar uma das formas de fidelidade, a consistência interna, pois esta consiste na «variabilidade das 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, 2008, p. 527). Para que possa ser verificada a consistência interna é necessária a utilização do Alpha de Cronbach (α), sendo estes testes utilizados no estudo, de resposta típica, um α de comparação deverá ser de 0,7. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), a consistência interna deverá variar entre 0 e 1 e deve caracterizar-se da seguinte forma: alpha superior a 0,9 («Muito Boa»); alpha entre 0,8 e 0,9 («Boa»); alpha entre 0,7 e 0,8 («Razoável»); alpha entre 0,6 e 0,7 («Fracas») e por ultimo <0,6 («Inaceitável»). Nas tabelas seguintes será apresentado a consistência interna de cada escala utilizada neste estudo. (Tabelas 10 e 11) (Anexo D)

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Organização do trabalho	0,729	7
Desempenho	,0714	7
Realização e poder	0,683	7
Envolvimento	0,642	7

Tabela 10: Consistência Interna: Multi Moti

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Cooperação condicionada	0,737	3
Cooperação incondicionada	0,928	8
Cooperação com as chefias	0,753	3

Tabela 11: Consistência Interna: QCD

A fidelidade das escalas foi avaliada com recurso ao coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, como já foi referido, assim os valores encontrados na escala Multi Moti, variam entre o mínimo de $\alpha = 0,642$ («Fraca») que representa dimensão «*Organização no trabalho*» e um máximo de $\alpha = 0,729$ («Razoável») que diz respeito à dimensão «*Envolvimento*» e podem ser considerados como aceitáveis.

Em relação aos valores de consistência interna apresentados na escala QCD, variam entre o mínimo de $\alpha = 0,737$ («Razoável») e um máximo de $\alpha = 0,928$ («Muito Boa»).

Desta forma podemos afirmar que a escala QCD apresenta valores de consistência interna mais elevados nas suas dimensões, do que na escala Multi Moti. Verificou-se que em qualquer uma das escalas a exclusão de itens não iria influenciar significativamente o valor do Alpha de Cronbach, deste modo optou-se por não se eliminado nenhum item.

4.3. Sensibilidade

Outro dos conceitos utilizados na psicometria é a sensibilidade, esta corresponde à capacidade que o teste tem em discriminar os sujeitos segundo o factor que está a ser avaliado (Oliveira, M., 2010). Para se poder determinar este conceito, utiliza-se frequentemente, neste tipo de estudos o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), coeficiente de assimetria e achatamento. Segundo Maroco (2007), este coeficiente K-S, permite avaliar a forma da distribuição dos elementos da população amostrados em torno da média. Podem ser calculados através da divisão do valor da assimetria e

achatamento pelo valor do erro-padrão. Sabemos se o instrumento é «sensível», quando este apresenta uma curva normal simétrica e mesocúrtica, os valores dos coeficientes (assimetria e achatamento) devem estar dentro do intervalo, [- 1,96; 1.96].

Para que se possa calcular os coeficientes de assimetria e de achatamento, de cada escala, devem ser utilizados os valores da estatística descritiva por factor (Tabela 12 e 13) (Anexo E).

	Média	Desvio padrão	Assimetria	Achatamento	KS
Organização do trabalho	3,43	,59	-,026	-,531	,200
Desempenho	3,66	,53	-,502	,363	,007
Realizacao/Poder	3,79	,52	-,350	,597	,038
Envolvimento	3,25	,32	,135	,897	,000

Tabela 12: Estatística Descritiva: Multi Moti

	Média	Desvio padrão	Assimetria	Achatamento	KS
Cooperação condicionada	7,66	2,57	,779	,079	,000
Cooperação incondicionada	19,88	8,44	1,388	1,178	,000
Cooperação com as chefias	7,70	2,68	,544	-,545	,000

Tabela 13: Estatística Descritiva: QCD

Na Escala Multi Moti, apesar de se rejeitar a hipótese de normalidade de distribuição ($p < 0,05$) dos valores para as subescalas «Desempenho», «Realização/Poder» e «Envolvimento», a violação da normalidade não é muito grave pois os valores de Skewness/erro padrão de Skewness e curtose/erro padrão da curtose não são superiores a 2. Na escala QCD, acontece o mesmo, pois também não é respeitada a hipótese da normalidade, mas os valores de skewness e curtose são aceitáveis, pois encontram-se dentro do intervalo.

4.4 Relação entre a Cooperação e Motivação

Para testar a hipótese que de seguida se enunciam foi utilizada como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância (α) $\leq 0,05$. No entanto, se encontrarmos diferenças significativas para (α) $\leq 0,10$ serão devidamente comentadas.

Através da hipótese geral (**Hipótese 1-** Utilizando estas 2 novas escalas (validadas recentemente) será que a motivação dos Bombeiros portugueses influencia a

sua cooperação?), construíram-se três hipóteses para que a sua explicação se torne mais clara. Para isto, utilizou-se o modelo de regressão linear múltiplo.

As hipóteses construídas são as seguintes: (Anexo F)

Hipótese 1 – A motivação dos bombeiros influencia significativamente a cooperação condicionada.

Hipótese 2 – A motivação dos bombeiros influencia significativamente a cooperação incondicionada.

Hipótese 3 – A motivação dos bombeiros influencia significativamente a cooperação com as chefias.

Para concluir, acrescentaram-se mais duas hipóteses, onde se utilizou o teste T-Student para amostras independentes pois estamos a comparar dois grupos e a variável dependente é de tipo quantitativo. Como as amostras têm dimensão superior a 30, aceitou-se de acordo com o teorema do limite homogeneidade não se encontrava cumprido (analisando através do teste de Levene) utilizou-se o teste T de Student com a correcção de Welch, que consiste numa correcção ao t de Student quando a homogeneidade de variância não está cumprida.

As duas ultimas hipóteses construídas, servem para perceber se existem diferenças entre as duas zonas geográficas tanto na motivação como na cooperação, sendo estas:

Hipótese 4 – A Zona geográfica influencia significativamente a motivação no trabalho.

Hipótese 5 – A Zona geográfica influencia significativamente a cooperação no trabalho.

Seguidamente será realizada uma descrição estatística de cada hipótese.

Hipótese 1 – A motivação dos bombeiros influencia significativamente a cooperação condicionada. (Anexo F)

O modelo de regressão das dimensões de motivação sobre a cooperação condicionada explica 8,2 % da variância da cooperação condicionada e é estatisticamente significativo, $F(4,96) = 2,155$, $p = 0,080$.

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado ajustado	Erro padrão estimação
1	,287	,082	,044	2,51272

Tabela 14: Sumário do Modelo

Modelo	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Sig.
Regressão	54,434	4	13,608	2,155	,080 *
Residual	606,121	96	6,314		
Total	660,554	100			

Tabela 15: ANOVA

Encontrou-se um coeficiente de regressão significativo, a motivação relacionada com o envolvimento influencia significativamente a cooperação condicionada, $\beta = 1,970$, $t(96) = 2,434$, $p=0,017$. Os coeficientes de regressão das restantes dimensões da motivação não são estatisticamente significativos.

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		
	B	Erro padrão	Beta	t	Sig.
(Constant)	,694	2,953		,235	,815
Organizacao	-,465	,549	-,108	-,847	,399
Desempenho	,161	,771	,033	,209	,835
Realização	,411	,703	,084	,585	,560
Envolvimento	1,970	,809	,248	2,434	,017 *

* $p \leq 0,05$

Tabela 16: Coeficientes

Hipótese 2 – A motivação dos bombeiros influencia significativamente a cooperação incondicionada. (Anexo F)

O modelo de regressão das dimensões de motivação sobre a cooperação incondicionada explica 0,2% da variância da cooperação condicionada e não é estatisticamente significativo, $F(4,96) = 0,478$, $p = 0,751$.

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado ajustado	Erro padrão estimação
1	,140	,020	,021	8,53735

Tabela 17: Sumário do Modelo

Modelo	Soma dos quadrados	gf	Média dos quadrados	F	Sig.
Regressão	139,487	4	34,872	,478	,751
Residual	6997,087	96	72,886		
Total	7136,574	100			

Tabela 18: ANOVA

Não se encontraram coeficientes de regressão significativos.

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		
	B	Erro padrão	Beta	t	Sig.
(Constant)	17,250	10,033		1,719	,089
Organizacao	1,178	1,867	,083	,631	,530
Desempenho	,030	2,620	,002	,012	,991
Realização	-2,442	2,389	-,151	-1,022	,309
Envolvimento	2,379	2,749	,091	,865	,389

Tabela 19: Coeficientes

Hipótese 3 – A motivação dos bombeiros influencia significativamente a cooperação com as chefias.(Anexo F)

O modelo de regressão das dimensões de motivação sobre a cooperação com as chefias explica 4,2% da variância da cooperação condicionada e não é estatisticamente significativo, $F(4,96) = 1,064$, $p = 0,379$.

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado ajustado	Erro padrão estimação
1	,206	,042	,003	2,67814

Tabela 20: Sumário do Modelo

Modelo	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Sig.
Regressão	30,535	4	7,634	1,064	,379
Residual	688,554	96	7,172		
Total	719,089	100			

Tabela 21: ANOVA

Não se encontraram coeficientes de regressão significativos.

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		
	B	Erro padrão	Beta	t	Sig.
(Constant)	3,399	3,147		1,080	,283
Organizacao	-,473	,586	-,105	-,807	,422
Desempenho	-,127	,822	-,025	-,155	,877
Realização	1,079	,749	,210	1,440	,153
Envolvimento	,705	,862	,085	,817	,416

Tabela 22: Coeficientes

Relativamente às hipóteses construídas para comparar a motivação e a cooperação nas duas zonas geográficas, apresenta-se os seguintes dados:

Hipótese 4 – A Zona geográfica influencia significativamente a motivação no trabalho. (Anexo F)

Verificaram-se as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

	Norte		Centro		Sig.
	χ	Dp	χ	Dp	
Organizacao	3,49	,61	3,37	,58	0,309
Desempenho	3,57	,59	3,75	,44	0,088 **
Realização	3,68	,58	3,90	,43	0,032 *
Envolvimento	3,16	,29	3,35	,32	0,003 *

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,10$

Tabela 23: Testes T de Student (hipótese 4)

Organização no Trabalho, os bombeiros da região centro obtêm valores significativamente mais baixos neste dimensão (3,37 versus 3,49), $t(99) = 1,022$ $p = 0,309$.

Desempenho, os bombeiros da região norte obtêm valores significativamente mais baixos nesta dimensão (3,57 versus 3,75), $t(99) = -1,723$, $p = 0,088$.

Realização/Poder, os bombeiros da região norte obtêm valores significativamente mais baixos nesta dimensão (3,68 versus 3,90), $t(99) = -2,178$, $p = 0,032$.

Envolvimento, os bombeiros da região norte obtêm valores significativamente mais baixos nesta dimensão (3,16 versus 3,35), $t(99) = -3,001$, $p = 0,032$.

Hipótese 5 – A Zona geográfica influencia significativamente a cooperação no trabalho. (Anexo F)

Nesta hipótese verificou-se as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

	Norte		Centro		Sig.
	χ	Dp	χ	Dp	
Cooperação condicionada	7,27	2,49	8,06	2,60	0,125
Cooperação incondicionada	19,29	7,08	20,48	9,68	0,485
Cooperação com as chefias	7,21	2,70	8,20	2,59	0,065 **

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,10$

Tabela 24: Testes T de Student (hipótese 5)

Analisando a tabela 24 podemos concluir que em todas as dimensões os bombeiros da região norte apresentam valores significativamente mais baixos que os da região centro. Sendo que é na cooperação incondicionada que os valores se apresentam com valores mais elevados.

V Discussão

O presente estudo teve como objectivo principal, perceber se a cooperação sofre influência da motivação, nas corporações dos bombeiros, da região do norte e do centro. Para isto, foram aplicados questionários a 101 bombeiros (51 do norte; e 50 do centro), questionários esses, que foram validados recentemente. A Escala de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) de Ferreira; Diogo; Ferreira; Valente, (2006) e o Questionário de Cooperação no Desporto – QCD de Garcia-mas (2010), adaptado às organizações. Este questionário foi adaptado no ano corrente, através de um trabalho de Oliveira, (2010), no âmbito da sua Dissertação de Mestrado. Pelo facto de serem dois questionários recentes, e pelo facto da cooperação não ser muito estudada nas organizações, é importante desenvolver estudos no contexto organizacional que incluam a variável cooperação, tornando assim, mais rico o conhecimento acerca deste tema nas mais variadas organizações.

Para dar início ao estudo, após a aplicação dos questionários, realizou-se uma análise estatística, avaliando assim a validade, a fidelidade e a sensibilidade dos questionários. Seguidamente testaram-se as hipóteses que eram provenientes da hipótese principal (Hipótese 1- Utilizando estas duas novas escalas (validadas recentemente) será que a motivação dos Bombeiros portugueses influencia a sua cooperação? 1.1.Quanto mais motivação maior é a cooperação?).

De acordo com a análise estatística realizada, os resultados obtidos não foram significativos de um modo geral, para se poder fazer inferências, acerca dos resultados. Contudo, será feita uma análise dos resultados que foram obtidos neste estudo.

A estatística efectuada passou pela análise das propriedades psicométricas dos questionários. Assim, a análise factorial indica que o questionário QCD apresenta qualidades métricas mais elevadas do que o questionário da motivação (Multi- Moti). As dimensões de cada questionário foram mantidas e relacionadas de forma a perceber se existe alguma relação entre as variáveis estudadas, a motivação e a cooperação.

De acordo com o modelo de Oliveira, (2010) o Questionário de Cooperação no Desporto é constituído por dois grandes factores (Disposicionais e os Situacionais), que

por sua vez são enquadrados em três dimensões (cooperação condicionada, a incondicionada e a cooperação com as chefias e colgas). No presente estudo o QCD, após realizar a matriz de componentes rodada, verificou-se que os itens que constituem o questionário original, mantêm-se neste estudo. Pois através da análise da tabela nº9 (Anexo C), apresentada anteriormente é possível verificar que a distribuição dos itens saturam similarmente com o estudo original. Assim, e de acordo com a análise da fidelidade (consistência interna), podemos afirmar que esta escala apresenta bons preditores de utilização. Sendo que é na dimensão cooperação incondicionada que se revela uma consistência interna mais elevada.

Em relação à escala de motivação no trabalho (Multi -Moti), o mesmo não aconteceu, esta escala apresenta alguns problemas, tanto na sua construção, como da divisão dos itens pelas quatro dimensões. Esta escala inicialmente, acusava oito factores, aquando se pretendia verificar a sua variância total explicada, mas forçando os itens chegou-se a uma solução de apenas quatro factores que se tornou mais explicativa, e mais próxima do original. Para apreciar os pesos factoriais das questões nas quatro componentes extraídas, evidenciou-se aquelas que apresentavam valores factoriais iguais ou superiores a 0,30, sendo este o valor que se considerava sendo o valor mínimo no critério da normalidade. Aquando a realização da matriz de componentes rodada, para apreciação dos itens distribuídos pelas quatro dimensões, verificou-se que a dimensão que se aproxima mais da original é a organização no trabalho com cinco dos sete itens existentes na original. A dimensão que apresenta menos itens é o envolvimento com apenas dois dos itens existentes no questionário original. Este facto é também comprovado ao analisar a tabela nº10, onde é visível que a dimensão organização do trabalho apresenta um alpha de cronbach mais elevado, já a dimensão envolvimento apresenta o valor mais baixo. Assim, podemos afirmar que é a dimensão envolvimento que apresenta a consistência interna mais baixa, sendo considerada como fraca.

Revelou-se importante dividir a hipótese geral de modo a que fosse mais perceptível a compreensão do impacto das duas variáveis nestas organizações dos bombeiros. Para se testar estes fragmentos usou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese um nível de significância utilizado na estatística.

Assim, o primeiro vértice da hipótese geral passou pela tentativa em perceber se a motivação dos bombeiros influencia significativamente a cooperação condicionada (os sujeitos cooperam independentemente das circunstâncias). Através do modelo de regressão das dimensões de motivação sobre a cooperação condicionada, verificou-se que as dimensões da motivação explicam apenas 8,2% da variância da cooperação condicionada e é estatisticamente significativo (Tabela nº14- Anexo F). Encontrou-se um coeficiente de regressão significativo, quando se relaciona com a dimensão envolvimento influencia significativamente a cooperação condicionada. Os coeficientes de regressão das restantes dimensões da motivação não se demonstraram estatisticamente significativos. Assim, podemos concluir que em relação a este fragmento da hipótese de geral, apenas é verificada uma influencia na cooperação condicionada na dimensão envolvimento (Tabela nº 16). Ou seja, os indivíduos apenas cooperam independente das circunstâncias quando o envolvimento propicia para tal.

Relativamente ao segundo fragmento, onde se tentou perceber se a motivação dos bombeiros influencia significativamente a cooperação incondicionada (os indivíduos cooperam dependendo de certas circunstâncias). Nesta hipótese o modelo de regressão das dimensões de motivação sobre a cooperação incondicionada explica 0,2% da variância da cooperação incondicionada e não é estatisticamente significativo pois a, não se encontraram coeficientes de regressão significativos. Assim, podemos indicar que nenhuma dimensão da motivação se demonstrou suficientemente significativas para influenciar a cooperação dos indivíduos que cooperam dependendo de certas circunstâncias.

Em relação ao terceiro fragmento, este procurava analisar a motivação dos bombeiros é influenciando significativamente a cooperação com as chefias e com os colegas (os sujeitos cooperam com a chefia e com os colegas para alcançar determinados objectivos). Para testar a esta hipótese o modelo de regressão das dimensões de motivação sobre a cooperação com as chefias e com os colegas explica 4,2% da variância da cooperação condicionada e não é estatisticamente significativo (Tabela 21) (Anexo F). Com isto, não se encontraram coeficientes de regressão significativos. Assim, podemos indicar que os sujeitos que cooperam com a chefia e com os colegas, para alcançar determinados objectivos, não tem qualquer influência com nenhuma das dimensões da motivação.

No que diz respeito à construção dos dois últimos fragmentos da hipótese geral, sendo que no primeiro (hipótese 4) procurou-se perceber se a zona geográfica influencia significativamente a motivação no trabalho; e o segundo (hipótese 5) procurou perceber se a zona geográfica influencia significativamente a cooperação no trabalho. Em relação à quarta hipótese 4, verificou-se que a região norte apenas apresenta valores mais elevados na dimensão organização do trabalho. As restantes três dimensões da motivação apresentam valores mais elevados na região centro (Tabela nº 23) (Anexo F). Em relação à hipótese 5, esta demonstrou que é na região centro que a cooperação no trabalho apresenta valores mais elevados em todas as dimensões da QCD, no entanto a dimensão que apresenta valores mais baixos na região centro é a cooperação condicionada (os sujeitos cooperam independentemente das circunstâncias); e aquela que apresenta valores mais elevados é a cooperação incondicionada. Já na região norte além de esta apresentar valores mais baixos em todas as dimensões, aquela que apresenta o valor mais baixo é a cooperação com as chefias e os colegas, a dimensão com mais peso é a cooperação incondicionada. Com isto, podemos afirmar que em ambas as regiões é na dimensão cooperação incondicionada que apresenta valores mais elevados, podendo isto indicar que os indivíduos cooperam dependendo de certas circunstâncias.

Através dos dados obtidos neste estudo constatam-se algumas limitações, sendo que a principal provou ser o número de inquiridos, que não se demonstrou suficientemente significativa para se poder obter conclusões concretas. O facto da escala utilizada para avaliar a motivação, revelou alguns problemas na sua construção interna, como a própria divisão dos itens pelas diferentes dimensões, revelou ser inconclusiva na discriminação da própria dimensão, para pode ser mais explicativa, um exemplo disto é a dimensão envolvimento, dois dos itens desta dimensão indicavam «Considero o meu trabalho monótono.» e «Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.». Assim podemos verificar que estes itens não têm propriamente ligação ao tema envolvimento. Outras das limitações que podem ser apontadas é o facto dos inquiridos não se terem demonstrado muito disponíveis, considerando o questionário grande, e isso reflectiu-se nas suas respostas, que se mantiveram de uma maneira geral no ponto 3 da escala de Lickert.

Para futuros estudos que abarquem este tipo de investigação em trabalhos posteriores, como soluções para realização de outros estudos, seria importante utilizar a variável motivação, mas aplicando outra escala de motivação no trabalho, que demonstre ter uma consistência interna com valor mais elevado. Seria também interessante realizar-se esta comparação de variáveis, mas com outras organizações, nomeadamente em organizações sem fins lucrativos, tentando assim, perceber se as pessoas cooperam e apresentam níveis de motivação altos, mesmo quando não são remuneradas financeiramente. Sendo que este estudo foi o segundo estudo que utiliza a QCD, seria importante aplicar esta escala noutros estudos, pois apresenta boas qualidades métricas, e a cooperação é uma variável que não é muito estudada nas organizações, apenas nas desportivas.

5.1 Conclusões

Os dados obtidos podem ser analisado à luz de três tipos de implicações: teóricas, empíricas e aplicadas.

Em relação às implicações teóricas, estas encontram-se principalmente relacionadas, com o modelo de Garcia-mas et al (2003), que assenta na existência de dois factores («situacionais» e «distribucionais»), que se subdivide em três dimensões, a «cooperação condicionada»; a «incondicionada» (disposicionais) e a «cooperação com as chefias e os colegas» (situacionais). Através da adaptação deste modelo às organizações de Oliveira, (2010), foi possível aplicar o questionário que até então apenas era utilizado no desporto, nas organizações. Em relação à escala Multi- Moti (Ferreira; Diogo; Ferreira; Valente, 2006), acenta em vários modelos, não tendo portanto, um consenso num só modelo indicativo. Esta escala assenta em quatro dimensões gerais, sendo estas a «organização para o trabalho»; «realização e poder»; «envolvimento» e «desempenho». Esta escala revelou ser, pouco esclarecedora nas suas dimensões.

No que diz respeito, as implicações empíricas ou metodológicas estão associadas aos aspectos metodológicos. No presente trabalho, revelou-se que os resultados obtivos não se demonstraram significativos na maior parte das dimensões. Deste modo será importante realizar um estudo, com as mesmas variáveis, mas como uma população maior e noutras organizações.

A nível das implicações aplicadas, interessa analisar os resultados que respondem ao objectivo do estudo, neste estudo em concreto os resultados não demonstraram diferenças significativas entre as regiões.

Concluindo, o presente estudo não apresentou resultados significativamente relevantes para se poder afirmar que o estudo é representativo da população dos bombeiros. Sendo interessante realizar um estudo com mesma população mas com uma dimensão maior.

VI Referências Bibliográficas

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.

Almeida, P., Garcia-Mas, A., Lameiras, J., Olmedilla, A., Ortega, E. & Martins, S. (No Prelo). *Avaliação da percepção de cooperação desportiva: propriedades psicométricas da adaptação portuguesa do CCD*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Alturas, M.F. & Marques, S. (1999). *Sobre a cooperação. Uma replicação de uma experiência sobre jazz e cooperação*. Lisboa, ISPA

Bastien e Hostager (1992), Página consultada em 20 de Setembro de 2010. Disponível em http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_2_46/ai_79829824

Carron, A. & Hausenblas, H. (1998). *Group dynamics in sport*. Morgantown: Fitness information technology

Chen, Y.; Li, D.; Wang, C.(2010). Map Synchronization and Alternatives Optimization for Firefighters Cooperative Decision Support in Ad Hoc Networks. *Journal of Network*, vol. 5 nr.1. Página consultada a dia 26 de Outubro. Disponível em: <http://ojs.academypublisher.com/index.php/jnw/article/view/05013946/1412>

Cronbach, L. & Meehl, P. (1995). Construto validity in psychological test. *Psychol Bull*, 52, 4, 281-302.

Cruz, N. M.; Pérez, V. M.; Contero, C. T. (2009) *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro*. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, pp.187-211.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ª Ed.), pp. 253-275. Lisboa: Editora RH.

Deci, E. L. (1992). *The history of motivation in psychology and its relevance for management*. In V.H Vroom & E. L. Deci (Eds). *Management and motivation* (pp. 9-29). London: Peguin.

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. (1968). *The effects of cooperation and competition upon group process*. In D. Cartwright e A. Zander (Eds.). *Group dynamics*. Nova Iorque: Harper e Row.

Deutsch, M. (2000). *Cooperation and competition*. In M. Deutsch, & P. Coleman, (Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 21-40). San Francisco: Jossey- Bass.

Deutsch, M. (2001). *Cooperation and conflict resolution: Implications for consulting psychology*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53 (2), 76-81.

D'Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação dos trabalhos científicos*. Lisboa: RH

Ferreira, A.; Diogo, C.; Ferreira, M.; Valente, A. C. (2006). *Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi- Moti)*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, Nº 2, pp 187-198.

Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press

García-mas, A. & Vicens, P. (1995). *Cooperación y rendimiento en um equipo deportivo*. *Psicothema*, 7, 1, 5-19

García-mas, A. (2001). *Cooperación y competición en equipos deportivos. Un estudio preliminar*. *Análise Psicológica*, 1, 14, 115-130

García-mas, A., Olmedilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quinteiro, E. & Toro, E. (2006). *Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario*. *Psicothema*, 18, 3, 425-432

González, M. (1998). Reflexiones sobre la psicología de los grupos en los últimos anos. Página consultada a 27 de Outubro de 2010. Disponível em: <http://sociopsicologia.files.wordpress.com/2009/04/reflexiones-sobre-la-psicologia-de-los-grupos-mp-gonzalez.pdf>

Grossack, M. (1954). *Some effects of cooperation and competition upon small group behavior*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 341-348

Hackman, J. R.; & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Harris, K., James, M. & Boonthanom, R. (2005). *Perceptions of organizational politics and cooperation as moderators of the relationship between job strains and intent to turnover*. *Journal of Managerial Issues*, 17, 1, 26-42

Herzberg, F. (1996). *A teoria motivação- higiene*. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.). *Comportamentos Organizacional e gestão de empresas* (pp.43-65). Lisboa: Dom Quixote

Johnson, D., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. & Skon, L. (1981). *Effects of cooperative, competitive and individualistic goal structures on achievement: a meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 89, 1, 47-62

Kanfer, R. (1995) *Motivation*. In N. Nicholson (Ed.). *Encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 330-336). London: Blackwell.

Koestner, R. & McClelland, D.C. (1992). *The affiliation motive*. Em C.P. Smith (Org.), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis* (pp.205-210).Cambridge: Cambridge University Press.

Locke, E. A.; & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Macedo, I. (nd). *Competição e cooperação na dinâmica grupal*. Página consultada em 27 de Setembro de 2010. Disponível em: www16.fgv.br/rae/artigos/2396.pdf

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Maslow, A.H. (1943). *Maslow's hierarchy of needs*. Página consultada em 23 de Outubro de 2010. Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs

McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

McClelland, D. C. (1989). *Motivational factors in health and disease*. *American Psychologist*, 44, 675-683.

McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). *Power is the great motivator*. *Harvard Business Review*, 54 (2), 100-110.

McGrath, J. B. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Nova Jérícia: Prentice-Hall, Inc.

Nowak, M. & Sigmund, K. (1998). *Evolution of indirect reciprocity by image scoring*. *Nature*, 393, 6685, 573-577

Oliveira, M.M. (2010) *Questionário de Cooperação desportiva: Estudo de validação para contexto organizacional*. Dissertação de Mestrado realizada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada - Instituto Universitário.

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. (2008). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo

Porter, D. & Bird, M. (2007). *Competition, cooperation, satisfaction and the performance of complex tasks among air force cadets*. *Current Psychology*, 9, 4, 347-354

Proença, M.T. (2000). A (In?) *Compatibilidade entre a cooperação intra-organizacional e a individualização na gestão dos recursos humanos: um caso paradigmático*. In A.D. 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

Quintas, S. C. (2000). *Human.Com. Password para empresas com rosto*. Editora: Pergaminho.

Rego, A.; Carvalho, T. (2002). *Motivos de sucesso, afiliação e poder: evidências confirmatórias do constructo*. Página consultada a 28 de Outubro de 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722002000100003#tab01

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

Sonnentag, S. & Lange, I. (2002). *The relationship between high performance and knowledge about how to master cooperation situations*. *Applied Cognitive Psychology*, 16, 491-508

Syer, J. D. & Connolly, C. (1996). *How Teamwork Works: The Dynamics of Effective Team Development*. England: McGraw-Hill Publishing Co.

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

Tjosvold & Mcneely (1988). Cooperative and competitive networking by entrepreneurs: a critical incident study. Página consultada em 25 de Setembro de 2010. Disponível em: http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=BFA9C6EB6BDB0D9EFB9F3FC3FE8DC042.inst3_1a?docId=5000194664

Tjosvold, D. (1990). *Power in cooperative and competitive organizational contexts*. *The Journal of Social Psychology*, 130, 2, 249-258

Vala, J. & Monteiro, M. B. (2006) *Psicologia Social*. (7ª Edição) Fundação Calouste Gulbenkian.

Vallerand & Thill (1993). *La Motivation au travail – Concep et théories* (Editions EMS)

Vallerand, R. J. & Rousseau, F. L. (2001). *Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport and Exercise: A review using hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. In Singer, R., Hansenblas, H. & Janelle, C., *Handbook of sport psychology* (pp. 389-416). 2ª edição, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Van de Vliert, E. (1999). *Cooperation and competition as partners*. *European Review of Social Psychology*, 10, 231-257

Ward, E. A. (nd). *Factor stuture of Employed Adults' Motivation for Competitive or Cooperative Strategy*. The Journal of Social Psychology, 133(5), pp. 741-743.

Weinberg, R. & Gould, R. (2003). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign: Human Kinetics

Wong, A., Tjosvold, D. & Zhang, P. (2005). *Supply chain relationships for Customer Satisfaction in China: Interdependence and Cooperative Goals*. Asia Pacific Journal of Management, 22, 179-19

Anexos

Anexo A

Características da Amostra

GENERO

		Frequency	Percent	57 Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FEMINIMO	36	35,6	35,6	35,6
	MASCULINO	65	64,4	64,4	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

ZONA_DEMOGRÁFICA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NORTE	52	51,5	51,5	51,5
	CENTRO	49	48,5	48,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Idade_grp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	até 20	8	7,9	7,9	7,9
	21-25	33	32,7	32,7	40,6
	26-30	20	19,8	19,8	60,4
	31-35	13	12,9	12,9	73,3
	36-40	11	10,9	10,9	84,2
	41-45	8	7,9	7,9	92,1
	> 45	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Antiguidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ate 5	41	40,6	40,6	40,6
	6-10	28	27,7	27,7	68,3
	11-15	20	19,8	19,8	88,1
	> 15	12	11,9	11,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IDADE	101	17	55	30,23	8,960
ANOS_FUNÇÃO	101	1	27	8,49	6,057
Valid N (listwise)	101				

Tabela 1- Descrição das idades e dos anos na função

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Organizacao	101	1,86	4,57	3,4328	,59777
Desempenho	101	2,00	5,00	3,6662	,53041
Realizacao	101	2,14	5,00	3,7963	,52230
Envolvimento	101	2,14	4,14	3,2574	,32389
Coop_condicionada	101	3,00	15,00	7,6634	2,57013
Coop_incondicionada	101	9,00	45,00	19,8812	8,44782
Coop_chefias	101	3,00	14,00	7,7030	2,68158
Valid N (listwise)	101				

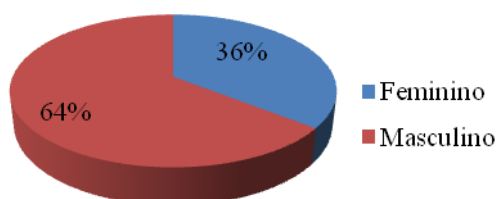


Figura 4- Representação gráfica do Género dos inquiridos

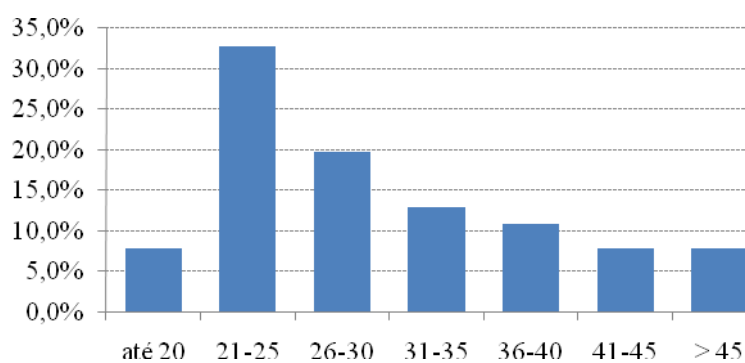


Figura 5- Representação gráfica dos escalões etários

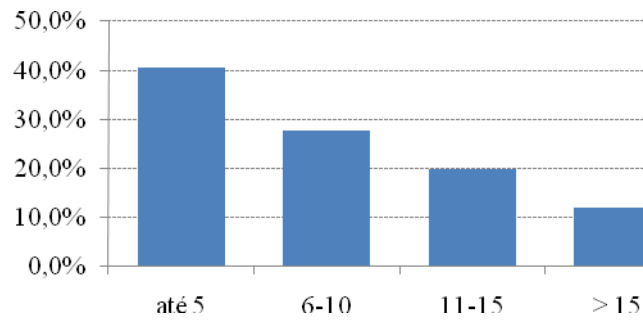


Figura 6- Antiguidade na Organização

Anexo B

Questionário inicial a uma Bombeira

&

Questionários : Multi-Moti e QCD

São realizadas avaliações de desempenho periódicas aos bombeiros?

No caso dos bombeiros voluntários não existem bem avaliações de desempenho periódicas, existem sim cursos obrigatórios e a maior parte das corporações tem instruções todas as semanas ou todos os meses.

Para subir na carreira de bombeiro tem que se ter cursos específicos, actualmente a formação dos bombeiros está cada vez mais rigorosa, não permitindo promover elementos que não tenham os cursos obrigatórios e actualizados.

Não existe propriamente avaliações periódicas, mas com as novas regras estabelecidas é obrigatório a todos os bombeiros voluntários terem 70 horas de formação por ano, se não as tiverem passam do quadro activo para o quadro de reserva.

(os elementos do quadro activo são aqueles que podem subir na carreira de bombeiro e tirar vários cursos, os do quadro de reserva enquanto não fizerem horas suficientes não sobem na carreira de bombeiro nem podem fazer cursos).

2- Recebem algum tipo de remuneração como voluntários, visto que arriscam a vida?

Existem épocas em que os bombeiros têm que estar de prevenção, no caso dos de Loriga no verão estão de prevenção aos incêndios (ECIN – Equipa de Combate a Incêndios Nacional) e no inverno estão de prevenção ao Maciço Central – Serra da Estrela. Nestes dois casos, os elementos destacados são remunerados, é feita uma escala de 5 ou 10 elementos (no caso de Loriga) e esses são pagos ao dia, é estabelecida uma quantia a nível nacional. O valor é estabelecido pela ANPC (Autoridade Nacional de Protecção Civil).

Os elementos que não constam na escala, mas que vão para os fogos ou ajudam nas buscas na Serra da Estrela, vão como voluntários.

3- Existe algum prémio para os melhores?

A ANPC entrega o prémio de bombeiro do ano ao bombeiro que fez algo mais relevante durante esse ano. E no encerramento da época dos fogos (ECIN) atribui uma medalha pelo trabalho desenvolvido.

A ANPC também atribui a cada bombeiro as medalhas de 10, 15 e 20 anos de serviços prestados enviando-as para cada associação de bombeiros sendo distribuídas pelos elementos em questão.

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

Existem três secções, sendo que a primeira secção engloba dados demográficos (idade, sexo, etc.); a segunda é composta por um conjunto de 28 afirmações e a terceira abarca 15 afirmações acerca de outro tema. Dê a sua opinião sincera assinalando com um “X” na opção escolhida.

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

Muito Obrigada pela sua participação!

Secção 1 – Indique por favor, os seguintes dados demográficos:

Idade: _____

Sexo: _____

Habilitações Literárias: _____

Função/ Categoria profissional: _____

Anos que exerce essa Função: _____

Voluntário: Sim: _____ Não: _____

Zona Demográfica: Norte _____ Centro _____

Secção 2 - Assinale por favor a que mais se adequa à sua situação, sendo que tem cinco alternativas de resposta, assim, o **1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não discordo nem concordo; 4- Concordo e 5- Concordo totalmente**

	1	2	3	4	5
1-Esta Organização tem condições de trabalho satisfatórias.					
2-Considero que as avaliações periódicas me motivam.					
3-Ter perspectivas de carreira é importante para minha motivação no trabalho.					
4- Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.					
5- Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.					
6- Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente					
7- Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.					
8- Considero o meu trabalho monótono.					
9- Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.					
10- No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.					
11- Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.					
12- Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.					
13- O «feedback» que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.					
14- Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.					
15- Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.					
16- Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.					
17- Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.					
18- Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.					
19- Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional.					
20- Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.					
21- Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.					
22- Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.					
23- Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.					
24- Identifico-me com a função que desempenho.					
25- A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.					
26- Existe competitividade no meu grupo de trabalho.					
27- Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.					
28- Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.					

Secção 3 – Assinale por favor a que mais se adequa à sua situação, sendo que tem cinco alternativas de resposta, assim, o 1- Muito; 2- Bastante; 3- Algo; 4- Pouco e 5- Nada . Atenção que a escala de respostas apresenta-se de forma contrária á anterior.

		1	2	3	4	5
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 resultados que possa receber.					
8	Quando com o meu trabalho ou com o meu esforço ajudo algum colega a desempenhar as suas tarefas, espero ser reconhecido de alguma forma.					
9	Sigo sempre as instruções da minha Chefia e acato as suas decisões, chegando a sacrificar as minhas próprias ideias.					
10	Para concretizar os objectivos da equipa, temos de nos ajudar uns aos outros fora ou dentro do contexto laboral, em questões da vida pessoal.					
11	Esforço-me muito no desempenho do meu trabalho, mesmo que isso signifique competir com algum colega.					
12	A minha cooperação com os meus colegas e a minha Chefia depende da colaboração que eles me dão a mim.					
13	Eu colaboro com os meus colegas, mesmo que estes tenham competências mais desenvolvidas do que eu.					
14	Eu coopero no meu trabalho, mesmo que não se note, por exemplo, fazendo tarefas que são úteis para outros.					
15	Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.					

Muito Obrigada pela sua participação!

Anexo C

Outputs da Validade

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,982	24,934	24,934	6,982	24,934	24,934	3,019	10,782	10,782
2	2,925	10,447	35,381	2,925	10,447	35,381	2,987	10,669	21,451
3	1,869	6,677	42,058	1,869	6,677	42,058	2,394	8,551	30,001
4	1,603	5,724	47,782	1,603	5,724	47,782	2,382	8,507	38,508
5	1,459	5,211	52,993	1,459	5,211	52,993	2,215	7,910	46,418
6	1,387	4,952	57,945	1,387	4,952	57,945	1,898	6,779	53,196
7	1,211	4,326	62,271	1,211	4,326	62,271	1,826	6,521	59,718
8	1,086	3,877	66,148	1,086	3,877	66,148	1,801	6,431	66,148
9	,945	3,373	69,522						
10	,917	3,276	72,798						
11	,876	3,130	75,928						
12	,765	2,731	78,659						
13	,741	2,648	81,307						
14	,623	2,225	83,532						
15	,581	2,076	85,608						
16	,562	2,007	87,615						
17	,492	1,757	89,372						
18	,455	1,624	90,996						
19	,407	1,453	92,449						
20	,371	1,326	93,775						
21	,333	1,189	94,964						
22	,298	1,064	96,028						
23	,246	,879	96,906						
24	,219	,782	97,689						
25	,202	,723	98,412						
26	,162	,578	98,990						
27	,156	,557	99,546						
28	,127	,454	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
MTOV1	,623	,227	,189	-,019	,193	-,255	,318	-,132
MOTV2	,533	,363	,273	,196	,287	-,299	,187	,097
MOTV3	,586	-,122	,396	,093	,151	-,110	-,121	-,012
MOTV4	,509	-,245	,450	-,137	,279	-,071	-,456	-,014
MOTV5	,545	,186	,220	,041	,220	,429	-,213	,114
MOTV6	,589	-,012	,344	,276	,030	,349	-,082	-,275
MOTV7	,529	-,188	-,084	-,099	-,256	,179	,162	-,455
MOTV8	-,145	-,468	,073	,118	,473	-,086	,344	-,064
MOTV9	,246	,696	-,101	,058	,219	-,106	-,202	,071
MOTV10	,656	-,181	,064	-,248	-,150	-,122	-,011	,088
MOTV11	,478	-,018	,044	-,536	,079	-,085	,195	-,228
MOTV12	,476	-,118	-,161	-,521	,085	-,010	-,127	,347
MOTV13	,515	,148	-,370	-,292	,253	-,097	,117	,235
MOTV14	,627	-,083	,280	,209	-,021	-,031	,121	,169
MOTV15	,559	-,577	-,055	,031	-,048	,162	,090	,134
MOTV16	,513	-,518	-,083	-,038	-,173	,227	,094	-,053
MOTV17	,462	,531	,014	-,113	-,434	-,013	-,008	,057
MOTV18	,556	,114	,082	,257	,000	,153	,381	,091
MOTV19	,508	-,040	,151	,280	-,319	-,184	-,141	,252
MOTV20	-,419	-,027	-,047	,364	,048	,263	,248	,360
MOTV21	,479	,361	-,108	-,138	-,215	-,015	,402	,005
MOTV22	,421	-,516	-,192	-,049	-,064	,119	,011	,412
MOTV23	,517	,389	,016	,094	-,396	,078	-,100	-,018
MOTV24	,364	,194	-,268	-,042	,243	,624	-,095	-,126
MOTV25	,449	,228	-,551	,439	,137	-,001	-,045	,016
MOTV26	,479	,138	-,531	,004	,317	-,026	-,156	-,141
MOTV27	,456	-,393	-,331	,282	,057	-,302	-,004	-,214
MOTV28	-,428	,328	,327	-,293	,196	,349	,287	,110

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
MTOV1	-,042	,704	,051	,191	,115	,035	,127	,359
MOTV2	-,213	,750	,080	,312	,123	,007	,132	,023
MOTV3	,178	,364	,029	,615	,107	,026	,010	,134
MOTV4	,127	,035	-,051	,864	,037	,065	,143	,199
MOTV5	,100	,247	,208	,465	-,094	,562	,119	-,057
MOTV6	,258	,333	,155	,459	,062	,442	-,338	,144
MOTV7	,448	,141	,169	-,025	,177	,230	-,163	,549
MOTV8	,140	,151	-,748	-,005	,022	-,078	-,060	-,021
MOTV9	-,552	,266	,341	,108	,161	,266	,246	-,059
MOTV10	,410	,222	,237	,297	,110	-,067	,308	,316
MOTV11	,137	,225	,011	,095	-,077	,063	,313	,660
MOTV12	,276	-,015	,127	,205	-,014	,071	,713	,184
MOTV13	,049	,289	,065	-,047	,202	,198	,673	,160
MOTV14	,346	,529	,147	,368	,091	,015	,027	-,027
MOTV15	,751	,140	-,084	,207	,190	,100	,146	,056
MOTV16	,725	,055	,004	,108	,158	,146	,031	,212
MOTV17	-,042	,294	,751	-,014	-,018	,057	,118	,175
MOTV18	,278	,644	,143	,013	,056	,232	-,017	-,031
MOTV19	,293	,282	,422	,337	,249	-,188	,005	-,158
MOTV20	,049	,030	-,198	-,316	-,187	,040	-,139	-,613
MOTV21	,089	,509	,390	-,246	-,006	,092	,188	,273
MOTV22	,685	,011	-,025	,118	,153	,019	,379	-,143
MOTV23	,064	,264	,682	,093	,122	,163	-,038	,096
MOTV24	,081	,023	,098	-,005	,043	,822	,129	,078
MOTV25	-,026	,281	,176	-,126	,667	,386	,138	-,177
MOTV26	-,080	,097	,029	,007	,559	,431	,356	,185
MOTV27	,315	,148	-,148	,085	,715	-,047	,004	,169
MOTV28	-,293	,051	-,150	-,180	-,752	,158	,001	-,065

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 16 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,386	,514	,320	,385	,328	,268	,264	,296
2	-,725	,306	,520	-,173	-,144	,237	,060	-,033
3	-,040	,265	-,020	,613	-,597	-,237	-,372	,027
4	,003	,293	-,029	,034	,471	,066	-,574	-,597
5	-,370	,182	-,726	,261	,061	,371	,300	-,062
6	,327	-,177	,065	-,095	-,413	,787	-,172	-,167
7	,217	,641	-,280	-,604	-,258	-,115	-,052	,129
8	,184	,105	,129	,053	-,229	-,202	,580	-,712

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,733
Bartlett's Test of Sphericity	1194,982
Approx. Chi-Square	
df	378
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
MTOV1	1,000	,475
MOTV2	1,000	,529
MOTV3	1,000	,524
MOTV4	1,000	,541
MOTV5	1,000	,382
MOTV6	1,000	,542
MOTV7	1,000	,332
MOTV8	1,000	,260
MOTV9	1,000	,559
MOTV10	1,000	,528
MOTV11	1,000	,518
MOTV12	1,000	,538
MOTV13	1,000	,509
MOTV14	1,000	,522
MOTV15	1,000	,649
MOTV16	1,000	,540
MOTV17	1,000	,508
MOTV18	1,000	,395
MOTV19	1,000	,361
MOTV20	1,000	,311
MOTV21	1,000	,390
MOTV22	1,000	,483
MOTV23	1,000	,427
MOTV24	1,000	,244
MOTV25	1,000	,750
MOTV26	1,000	,530
MOTV27	1,000	,551
MOTV28	1,000	,484

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,982	24,934	24,934	6,982	24,934	24,934	3,981	14,219	14,219
2	2,925	10,447	35,381	2,925	10,447	35,381	3,364	12,013	26,233
3	1,869	6,677	42,058	1,869	6,677	42,058	3,246	11,594	37,827
4	1,603	5,724	47,782	1,603	5,724	47,782	2,787	9,955	47,782
5	1,459	5,211	52,993						
6	1,387	4,952	57,945						
7	1,211	4,326	62,271						
8	1,086	3,877	66,148						
9	,945	3,373	69,522						
10	,917	3,276	72,798						
11	,876	3,130	75,928						
12	,765	2,731	78,659						
13	,741	2,648	81,307						
14	,623	2,225	83,532						
15	,581	2,076	85,608						
16	,562	2,007	87,615						
17	,492	1,757	89,372						
18	,455	1,624	90,996						
19	,407	1,453	92,449						
20	,371	1,326	93,775						
21	,333	1,189	94,964						
22	,298	1,064	96,028						
23	,246	,879	96,906						
24	,219	,782	97,689						
25	,202	,723	98,412						
26	,162	,578	98,990						
27	,156	,557	99,546						
28	,127	,454	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
MTOV1	,623	,227	,189	-,019
MOTV2	,533	,363	,273	,196
MOTV3	,586	-,122	,396	,093
MOTV4	,509	-,245	,450	-,137
MOTV5	,545	,186	,220	,041
MOTV6	,589	-,012	,344	,276
MOTV7	,529	-,188	-,084	-,099
MOTV8	-,145	-,468	,073	,118
MOTV9	,246	,696	-,101	,058
MOTV10	,656	-,181	,064	-,248
MOTV11	,478	-,018	,044	-,536
MOTV12	,476	-,118	-,161	-,521
MOTV13	,515	,148	-,370	-,292
MOTV14	,627	-,083	,280	,209
MOTV15	,559	-,577	-,055	,031
MOTV16	,513	-,518	-,083	-,038
MOTV17	,462	,531	,014	-,113
MOTV18	,556	,114	,082	,257
MOTV19	,508	-,040	,151	,280
MOTV20	-,419	-,027	-,047	,364
MOTV21	,479	,361	-,108	-,138
MOTV22	,421	-,516	-,192	-,049
MOTV23	,517	,389	,016	,094
MOTV24	,364	,194	-,268	-,042
MOTV25	,449	,228	-,551	,439
MOTV26	,479	,138	-,531	,004
MOTV27	,456	-,393	-,331	,282
MOTV28	-,428	,328	,327	-,293

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
MTOV1	,535	,342	,032	,267
MOTV2	,619	,376	-,063	,017
MOTV3	,671	-,041	,141	,228
MOTV4	,567	-,198	,068	,419
MOTV5	,525	,265	,024	,188
MOTV6	,711	,074	,169	,048
MOTV7	,240	,105	,364	,361
MOTV8	-,028	-,458	,209	-,075
MOTV9	,152	,694	-,221	-,076
MOTV10	,367	,091	,281	,553
MOTV11	,144	,150	,017	,689
MOTV12	,005	,167	,199	,686
MOTV13	-,011	,494	,258	,445
MOTV14	,664	,062	,242	,135
MOTV15	,305	-,198	,634	,338
MOTV16	,234	-,159	,572	,365
MOTV17	,296	,595	-,151	,208
MOTV18	,514	,282	,224	,015
MOTV19	,529	,110	,262	,005
MOTV20	-,172	-,163	-,022	-,505
MOTV21	,208	,526	,019	,265
MOTV22	,098	-,144	,588	,327
MOTV23	,401	,509	,027	,082
MOTV24	,052	,425	,190	,155
MOTV25	,095	,628	,536	-,242
MOTV26	-,035	,553	,442	,167
MOTV27	,156	,039	,725	,027
MOTV28	-,147	-,076	-,675	,008

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,648	,407	,451	,459
2	,055	,783	-,589	-,193
3	,667	-,470	-,576	,042
4	,364	,019	,342	-,866

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
MOTV6	,711			
MOTV3	,671			
MOTV14	,664			
MOTV2	,619	,376		
MOTV4	,567			,419
MTOV1	,535	,342		
MOTV19	,529			
MOTV5	,525			
MOTV18	,514			
MOTV9		,694		
MOTV25		,628	,536	
MOTV17		,595		
MOTV26		,553	,442	
MOTV21		,526		
MOTV23	,401	,509		
MOTV13		,494		,445
MOTV8		-,458		
MOTV24		,425		
MOTV27			,725	
MOTV28			-,675	
MOTV15	,305		,634	,338
MOTV22			,588	,327
MOTV16			,572	,365
MOTV7			,364	,361
MOTV11				,689
MOTV12				,686
MOTV10	,367			,553
MOTV20				-,505

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Cooperação - QCD

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1179,267
	df
	105
	Sig.
	,000

Communalities

	Initial	Extraction
COP1	1,000	,784
COP2	1,000	,778
COP3	1,000	,759
COP4	1,000	,628
COP5	1,000	,731
COP6	1,000	,757
COP7	1,000	,697
COP8	1,000	,562
COP9	1,000	,429
COP10	1,000	,659
COP11	1,000	,502
COP12	1,000	,731
COP13	1,000	,566
COP14	1,000	,740
COP15	1,000	,785

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,023	53,486	53,486	8,023	53,486	53,486	6,772	45,148	45,148
2	2,087	13,911	67,397	2,087	13,911	67,397	3,337	22,249	67,397
3	,885	5,900	73,297						
4	,710	4,730	78,027						
5	,573	3,823	81,851						
6	,541	3,607	85,458						
7	,429	2,858	88,316						
8	,372	2,478	90,794						
9	,309	2,062	92,856						
10	,282	1,881	94,737						
11	,223	1,489	96,226						
12	,186	1,237	97,463						
13	,158	1,056	98,519						
14	,121	,810	99,329						
15	,101	,671	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
COP1	,821	-,333
COP2	,815	-,338
COP3	,862	-,127
COP4	,775	,168
COP5	,850	-,092
COP6	,856	-,157
COP7	,809	-,206
COP8	,417	,623
COP9	,568	,325
COP10	,568	,579
COP11	,554	,442
COP12	,375	,769
COP13	,752	,023
COP14	,832	-,219
COP15	,841	-,279

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
COP1	,882	,081
COP2	,879	,074
COP3	,824	,283
COP4	,611	,505
COP5	,797	,308
COP6	,833	,253
COP7	,814	,189
COP8	,084	,745
COP9	,356	,550
COP10	,239	,776
COP11	,289	,647
COP12	-,019	,855
COP13	,657	,366
COP14	,840	,187
COP15	,875	,138

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,888	,459
2	-,459	,888

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1179,267
	df
	105
	Sig.
	,000

Communalities

	Initial	Extraction
COP1	1,000	,788
COP2	1,000	,779
COP3	1,000	,764
COP4	1,000	,787
COP5	1,000	,746
COP6	1,000	,770
COP7	1,000	,700
COP8	1,000	,805
COP9	1,000	,516
COP10	1,000	,666
COP11	1,000	,650
COP12	1,000	,731
COP13	1,000	,756
COP14	1,000	,748
COP15	1,000	,789

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Compon ent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulati ve %
1	8,023	53,486	53,486	8,023	53,486	53,486	6,488	43,250	43,250
2	2,087	13,911	67,397	2,087	13,911	67,397	2,602	17,350	60,600
3	,885	5,900	73,297	,885	5,900	73,297	1,905	12,697	73,297
4	,710	4,730	78,027						
5	,573	3,823	81,851						
6	,541	3,607	85,458						
7	,429	2,858	88,316						
8	,372	2,478	90,794						
9	,309	2,062	92,856						
10	,282	1,881	94,737						
11	,223	1,489	96,226						
12	,186	1,237	97,463						
13	,158	1,056	98,519						
14	,121	,810	99,329						
15	,101	,671	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
COP3	,862		
COP6	,856		
COP5	,850		
COP15	,841		
COP14	,832		
COP1	,821	-,333	
COP2	,815	-,338	
COP7	,809		
COP4	,775		-,398
COP13	,752		,436
COP9	,568	,325	
COP11	,554	,442	,384
COP12	,375	,769	
COP8	,417	,623	-,493
COP10	,568	,579	

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
COP1	,879		
COP2	,872		
COP15	,856		
COP6	,828		
COP14	,816		
COP3	,814		
COP7	,805		
COP5	,792		
COP4	,629		,606
COP11		,761	
COP10		,642	,464
COP9		,636	
COP13	,590	,632	
COP12		,625	,581
COP8			,866

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
COP1	,879		
COP2	,872		
COP15	,856		
COP6	,828		
COP14	,816		
COP3	,814		
COP7	,805		
COP5	,792		
COP4	,629		,606
COP11		,761	
COP10		,642	,464
COP9		,636	
COP13	,590	,632	
COP12		,625	,581
COP8			,866

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,862	,426	,273
2	-,494	,593	,636
3	-,109	,683	-,722

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Anexo D

Outputs da Fidelidade

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Organização do trabalho	0,729	7
Desempenho	,0714	7
Realização e poder	0,683	7
Envolvimento	0,642	7

Tabela 10: Consistência Interna: Multi Moti

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Cooperação condicionada	0,737	3
Cooperação incondicionada	0,928	8
Cooperação com as chefias	0,753	3

Tabela 11: Consistência Interna: QCD

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,737	3

Motivação-Multi Moti

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	8

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,714	7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,683	7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	101	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,642	7

Anexo E

Outputs da Sensibilidade

	Média	Desvio padrão	Skewness	Kurtose	KS
Organização do trabalho	3,43	,59	-,026	-,531	,200
Desempenho	3,66	,53	-,502	,363	,007
Realizacao/Poder	3,79	,52	-,350	,597	,038
Envolvimento	3,25	,32	,135	,897	,000

Tabela 12: Estatística Descritiva: Multi Moti

	Média	Desvio padrão	Skewness	Kurtose	KS
Cooperação condicionada	7,66	2,57	,779	,079	,000
Cooperação incondicionada	19,88	8,44	1,388	1,178	,000
Cooperação com as chefias	7,70	2,68	,544	-,545	,000

Tabela 13: Estatística Descritiva: QCD

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Organizacao	Mean	3,4328	,05948
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,3148	
	Upper Bound	3,5508	
	5% Trimmed Mean	3,4333	
	Median	3,4286	
	Variance	,357	
	Std. Deviation	,59777	
	Minimum	1,86	
	Maximum	4,57	
	Range	2,71	
	Interquartile Range	,86	
	Skewness	-,026	,240
	Kurtosis	-,531	,476
Desempenho	Mean	3,6662	,05278
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,5615	
	Upper Bound	3,7709	
	5% Trimmed Mean	3,6830	
	Median	3,7143	
	Variance	,281	
	Std. Deviation	,53041	
Minimum	2,00		

	Maximum		5,00	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		,64	
	Skewness		-,502	,240
	Kurtosis	87	,363	,476
Realizacao	Mean		3,7963	,05197
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,6932	
	Mean	Upper Bound	3,8994	
	5% Trimmed Mean		3,8054	
	Median		3,8571	
	Variance		,273	
	Std. Deviation		,52230	
	Minimum		2,14	
	Maximum		5,00	
	Range		2,86	
	Interquartile Range		,71	
	Skewness		-,350	,240
	Kurtosis		,597	,476
Envolvimento	Mean		3,2574	,03223
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,1935	
	Mean	Upper Bound	3,3214	
	5% Trimmed Mean		3,2526	
	Median		3,2857	
	Variance		,105	
	Std. Deviation		,32389	
	Minimum		2,14	
	Maximum		4,14	
	Range		2,00	
	Interquartile Range		,43	
	Skewness		,135	,240
	Kurtosis		,897	,476
Coop_condicionada	Mean		7,6634	,25574
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	7,1560	
	Mean	Upper Bound	8,1707	
	5% Trimmed Mean		7,5374	
	Median		7,0000	
	Variance		6,606	
	Std. Deviation		2,57013	
	Minimum		3,00	
	Maximum		15,00	
	Range		12,00	
	Interquartile Range		3,50	
	Skewness		,779	,240

	Kurtosis		,079	,476
Coop_incondicionada	Mean		19,8812	,84059
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	18,2135	
		Upper Bound	21,5489	
	5% Trimmed Mean		19,1804	
	Median		17,0000	
	Variance		71,366	
	Std. Deviation		8,44782	
	Minimum		9,00	
	Maximum		45,00	
	Range		36,00	
	Interquartile Range		8,00	
	Skewness		1,388	,240
	Kurtosis		1,178	,476
	Coop_chefias	Mean		7,7030
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	7,1736	
		Upper Bound	8,2323	
5% Trimmed Mean			7,6040	
Median			8,0000	
Variance			7,191	
Std. Deviation			2,68158	
Minimum			3,00	
Maximum			14,00	
Range			11,00	
Interquartile Range			4,00	
Skewness			,544	,240
Kurtosis			-,545	,476

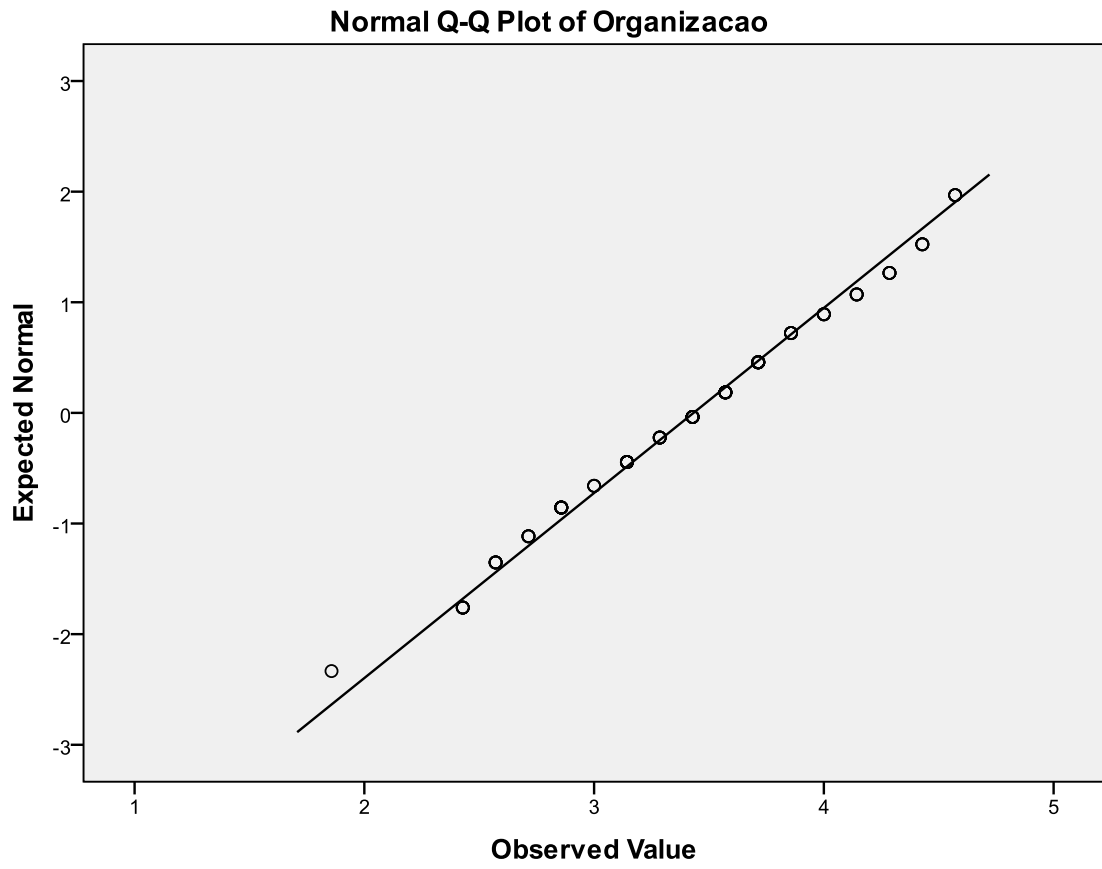
Tests of Normality

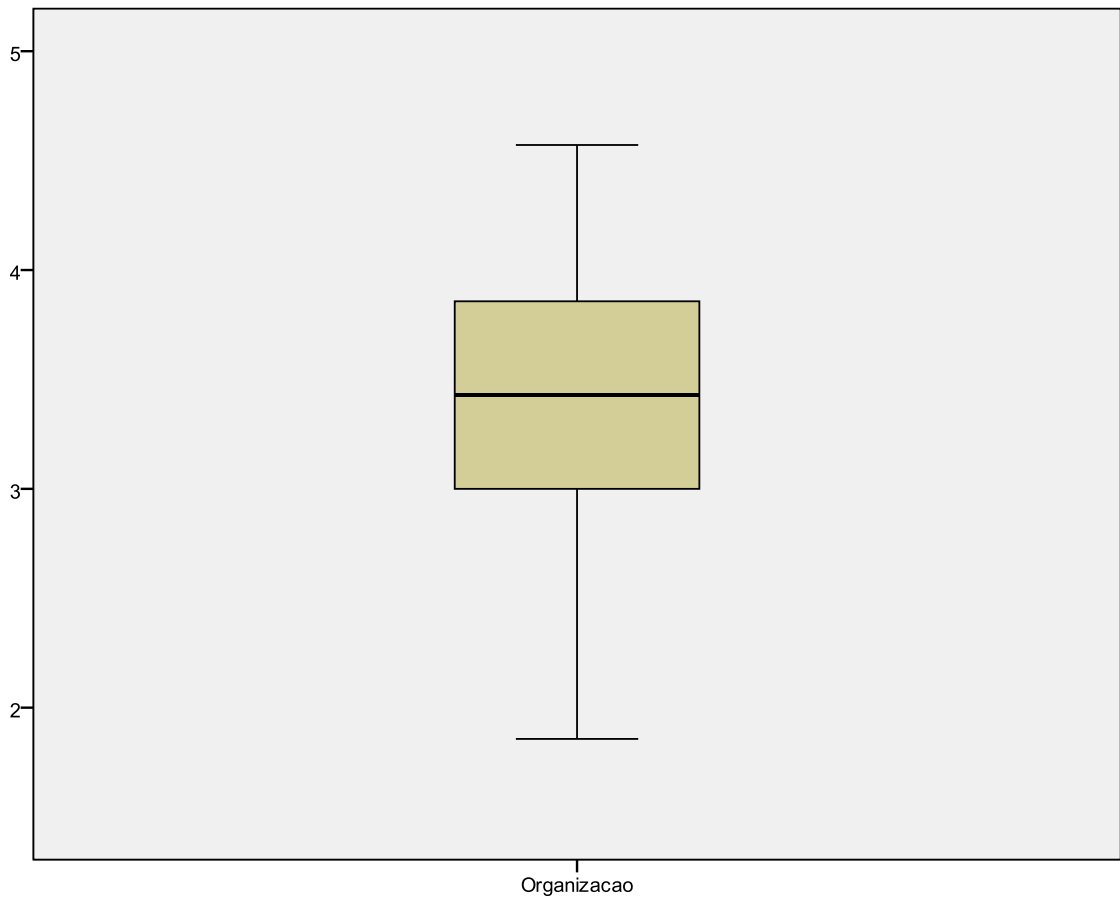
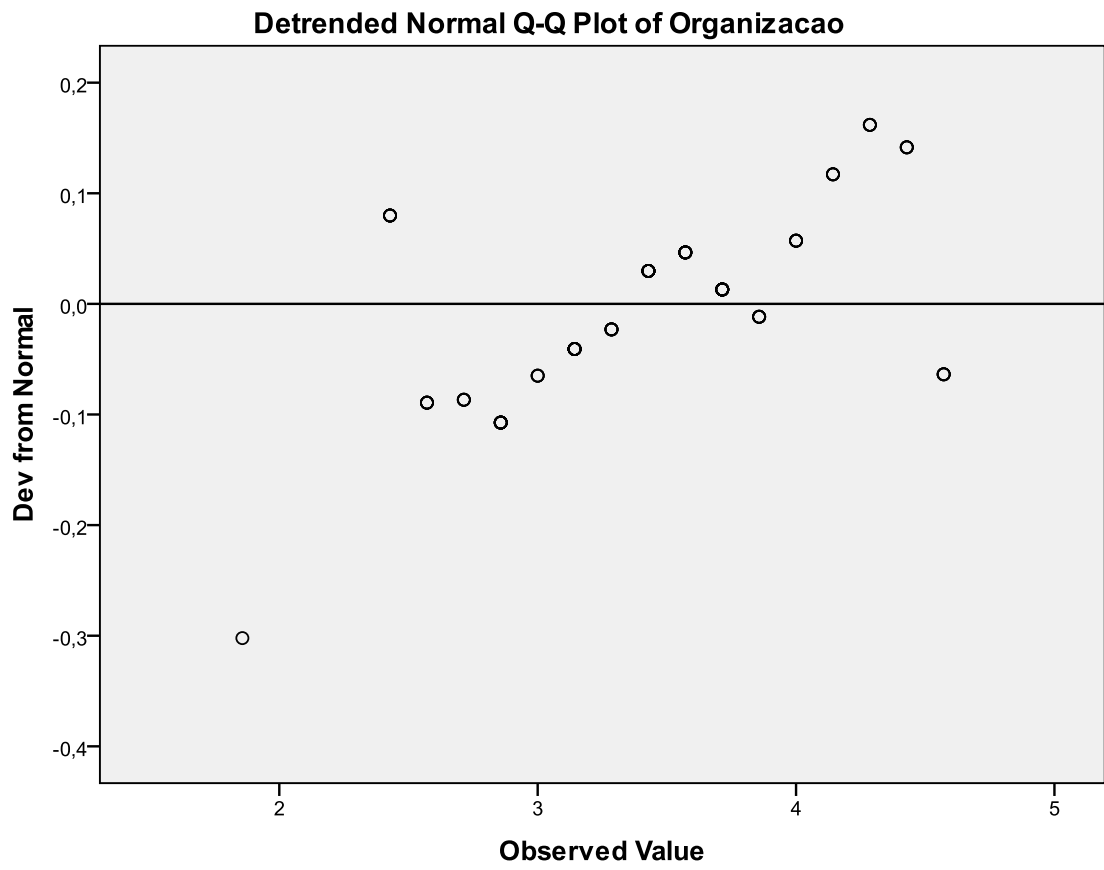
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Organizacao	,072	101	,200*	,980	101	,130
Desempenho	,106	101	,007	,975	101	,050
Realizacao	,091	101	,038	,982	101	,171
Envolvimento	,129	101	,000	,964	101	,008
Coop_condicionada	,216	101	,000	,931	101	,000
Coop_incondicionada	,190	101	,000	,838	101	,000
Coop_chefias	,179	101	,000	,935	101	,000

a. Lilliefors Significance Correction

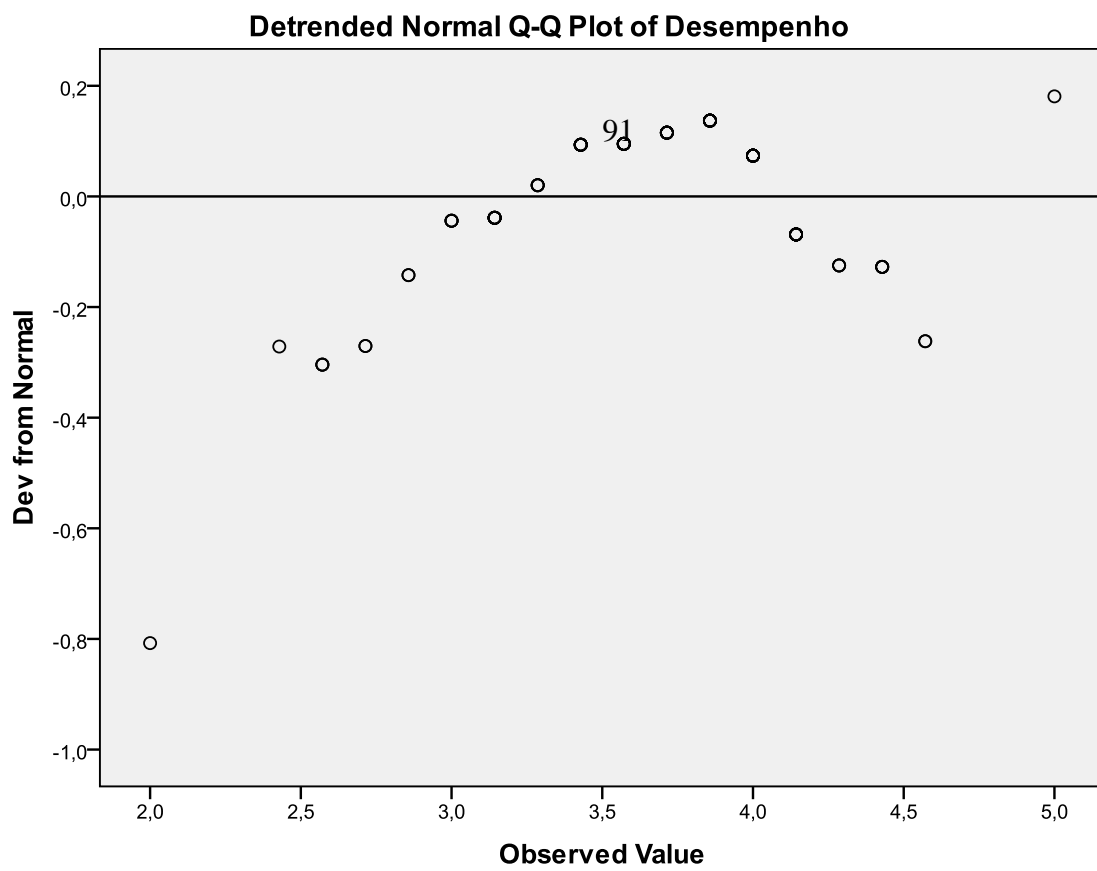
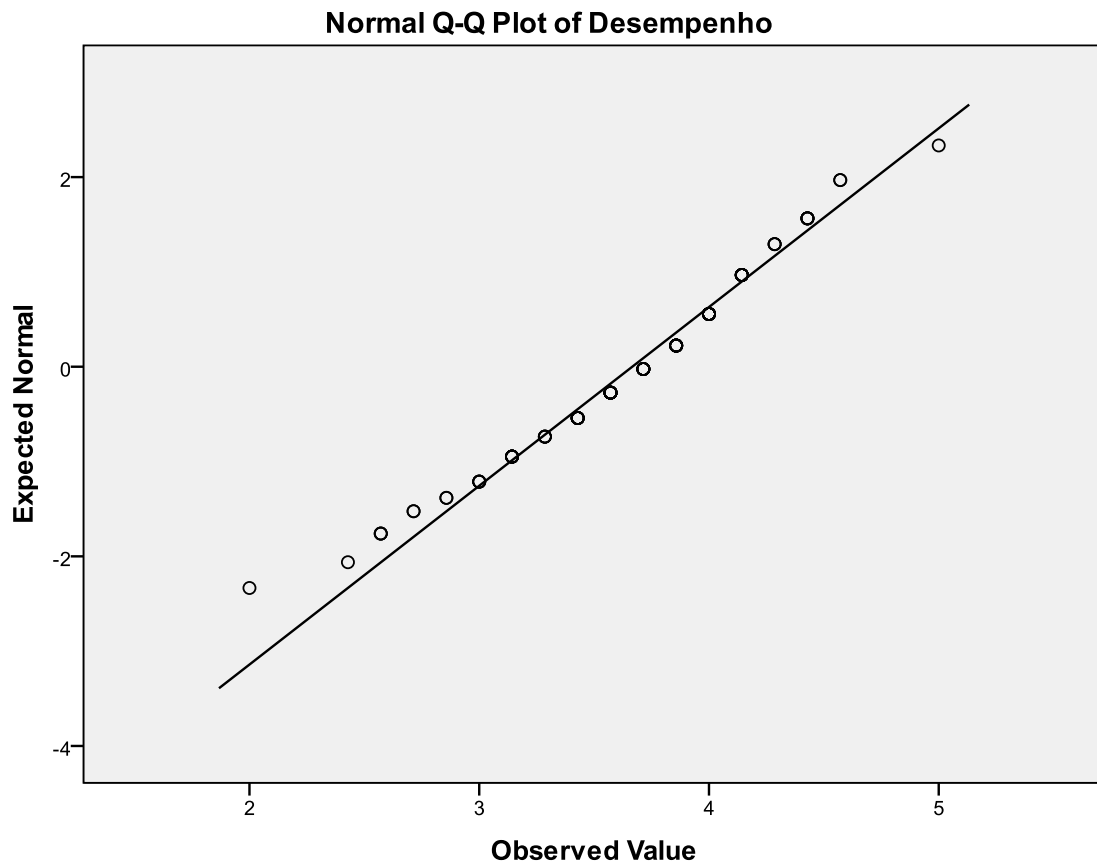
*. This is a lower bound of the true significance.

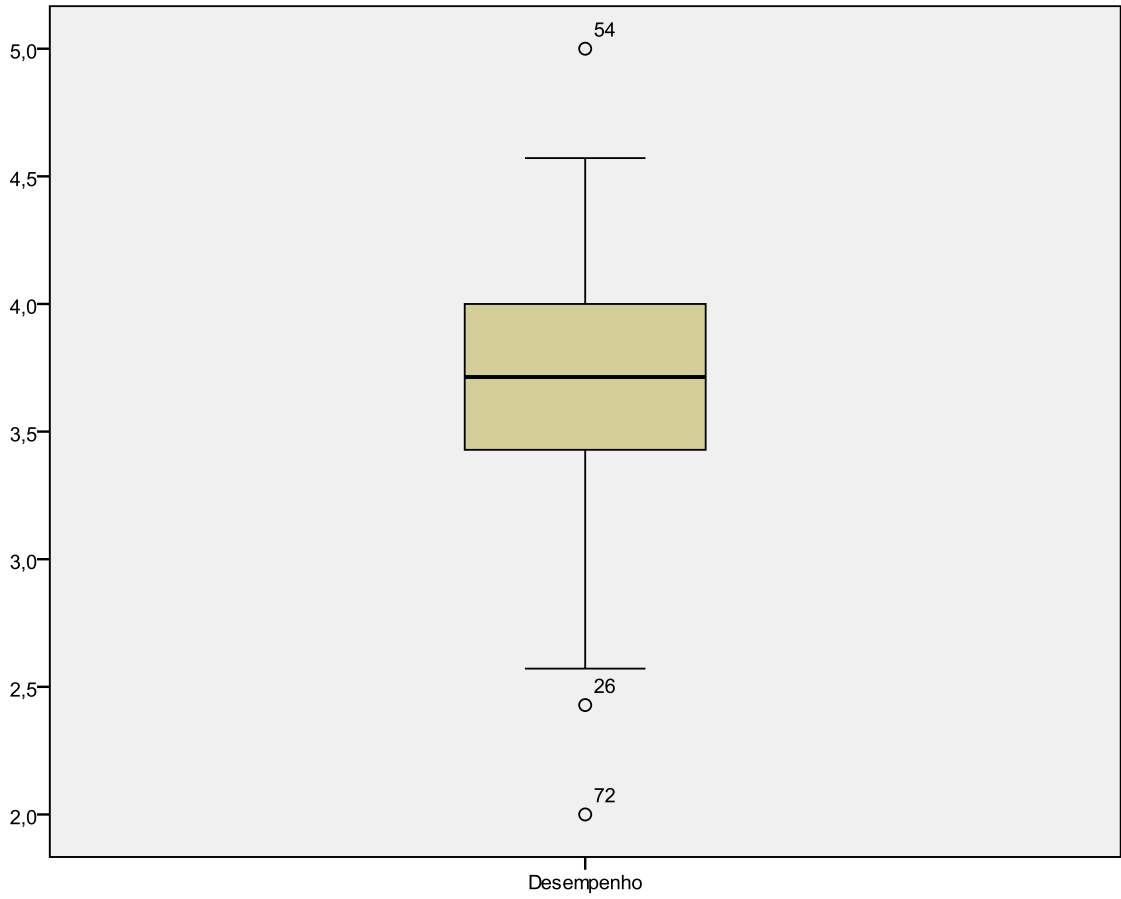
Organização do Trabalho- Multi Moti



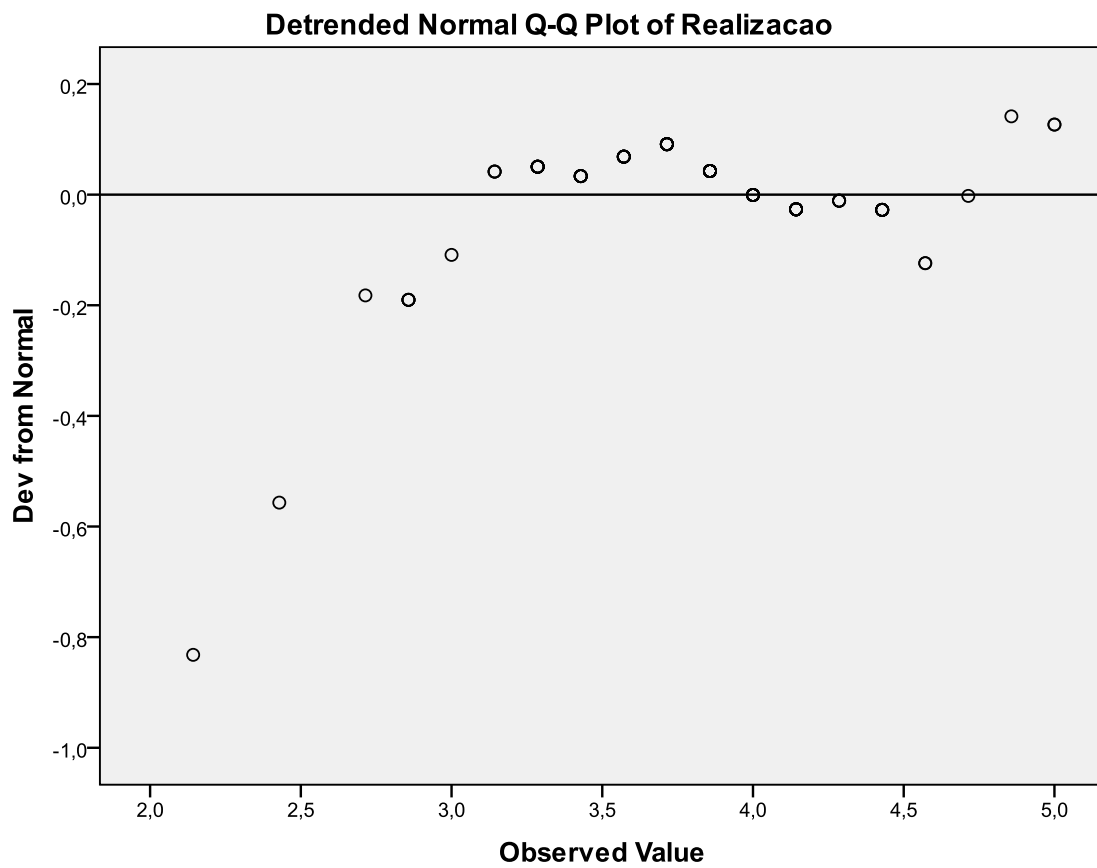
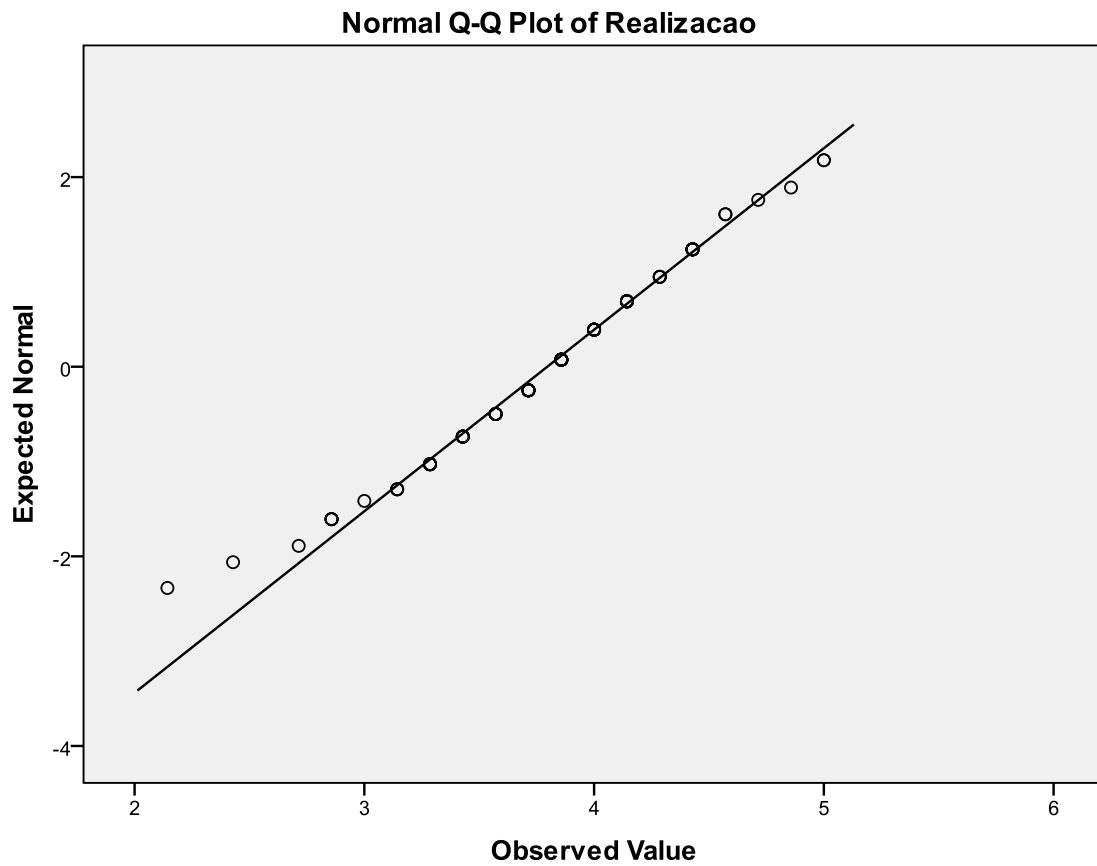


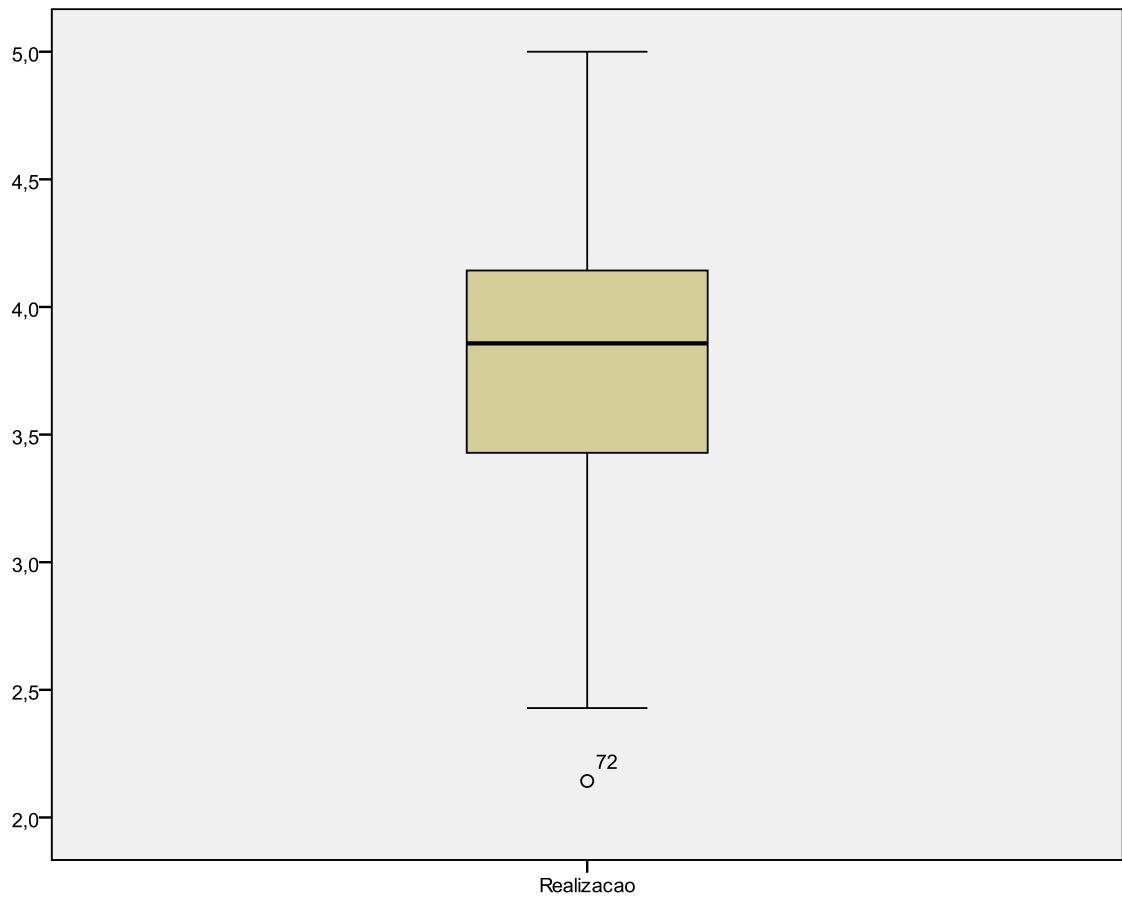
Desempenho- Multi Moti



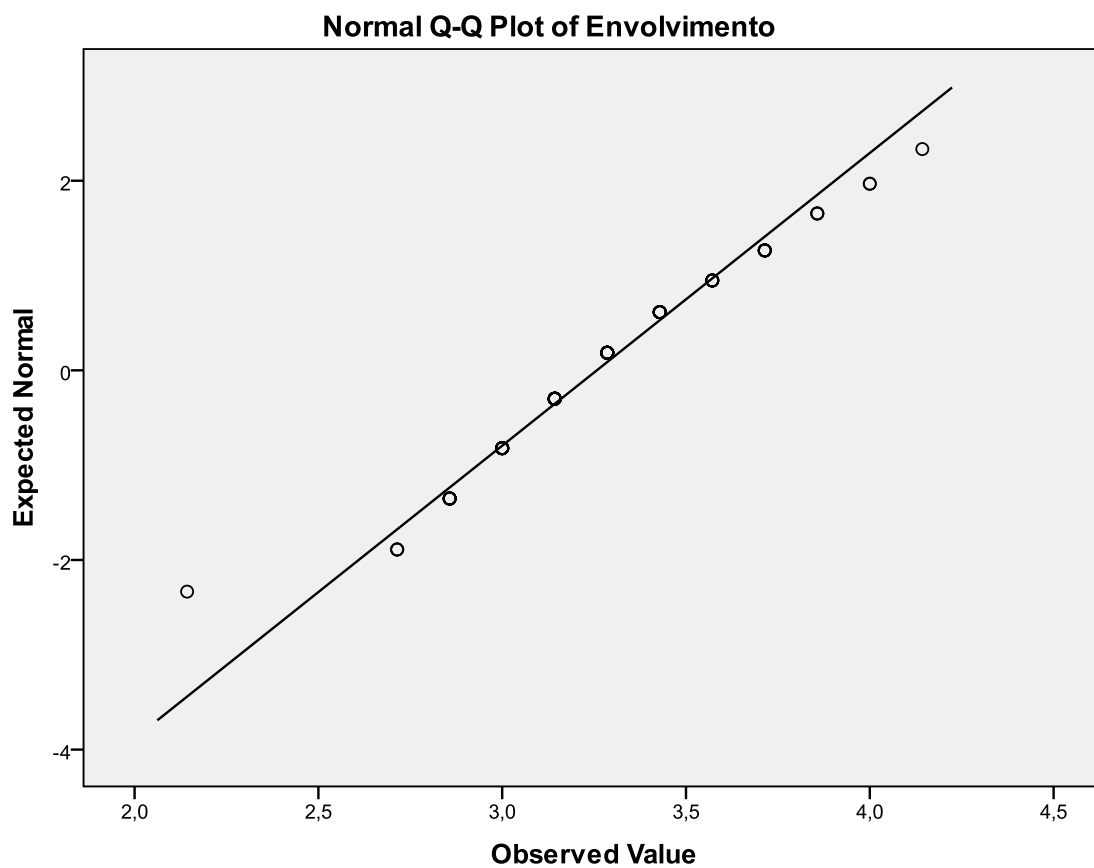


Realização/Poder- Multi Moti

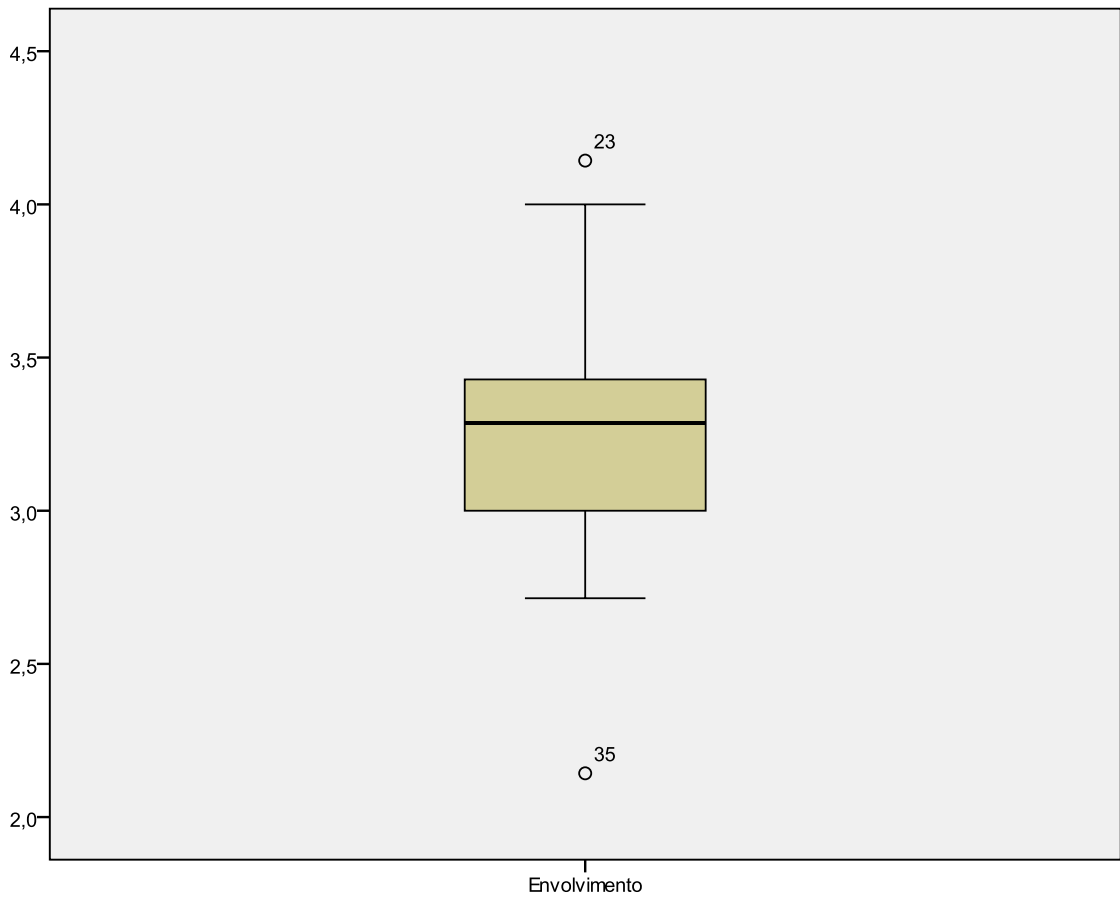
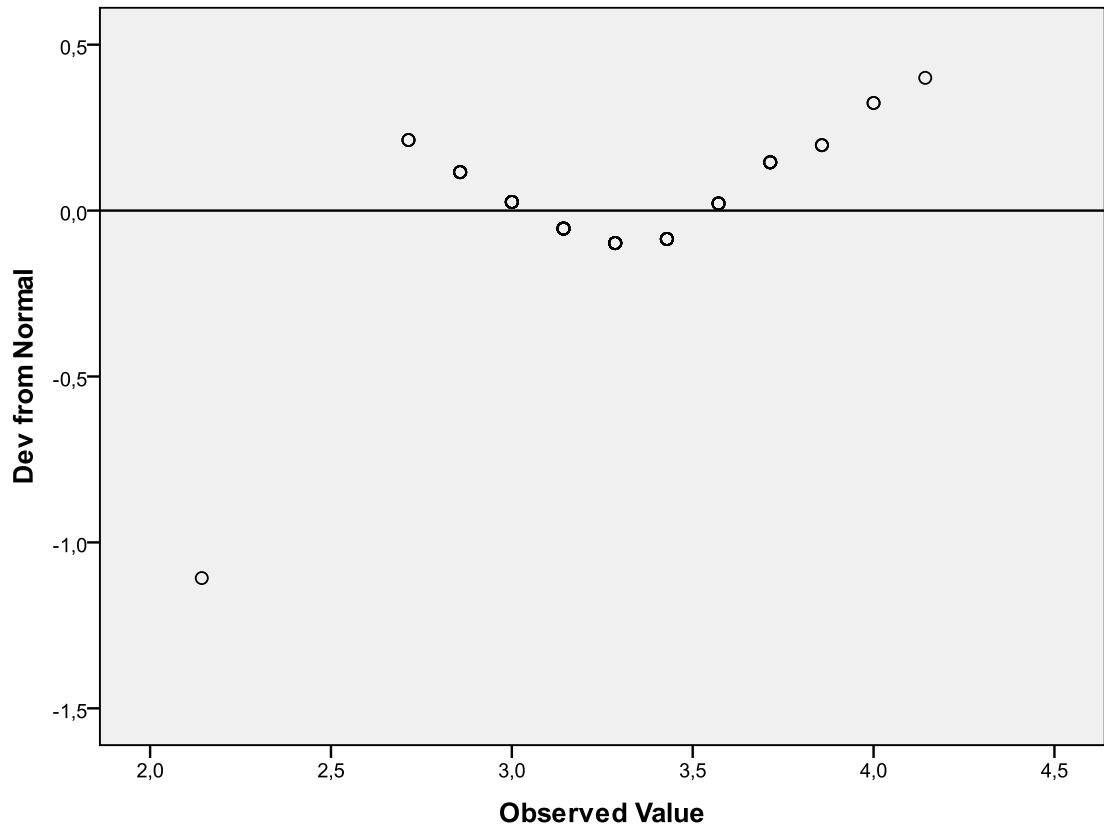




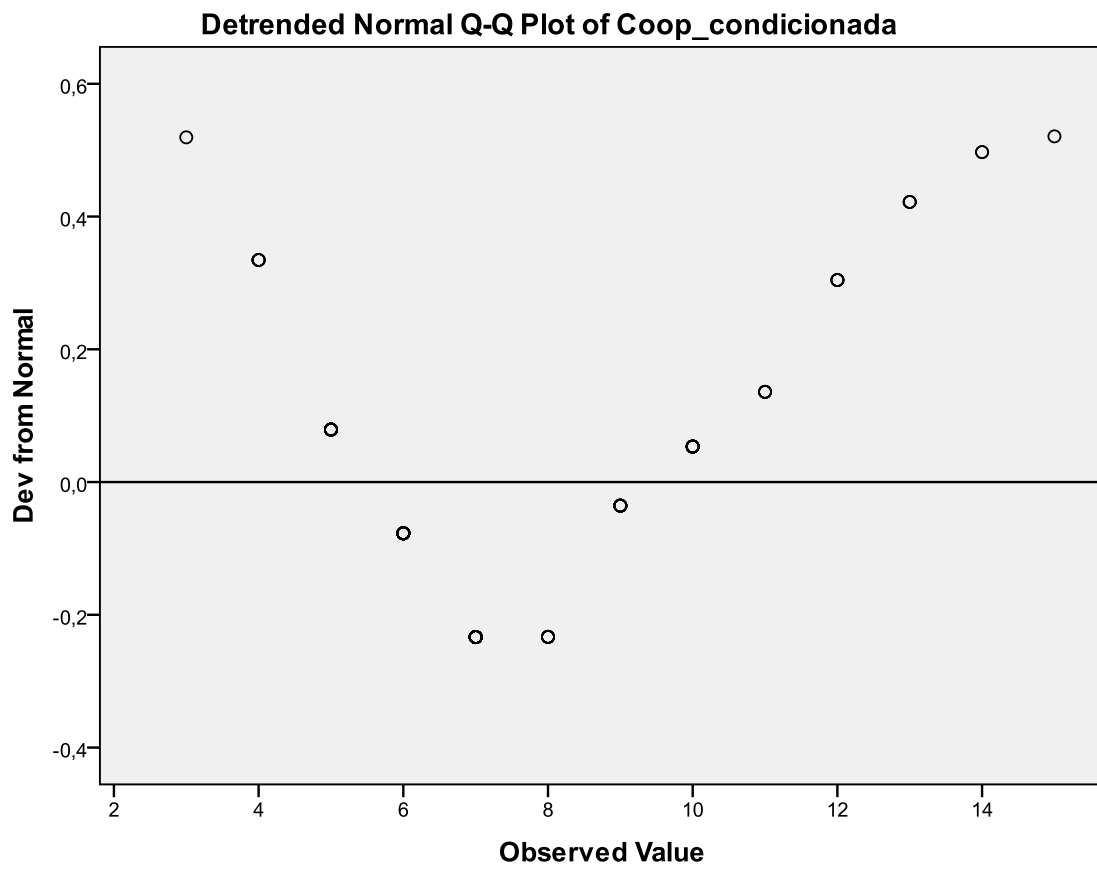
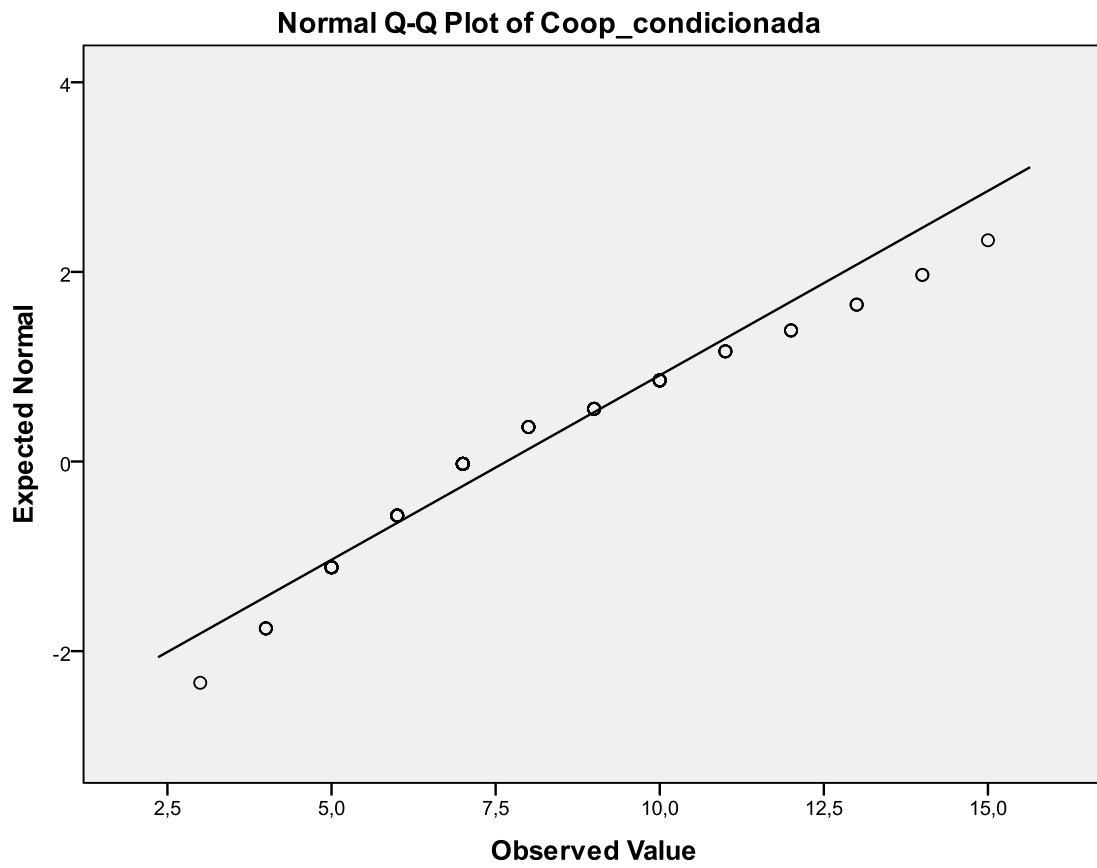
Envolvimento- Multi Moti

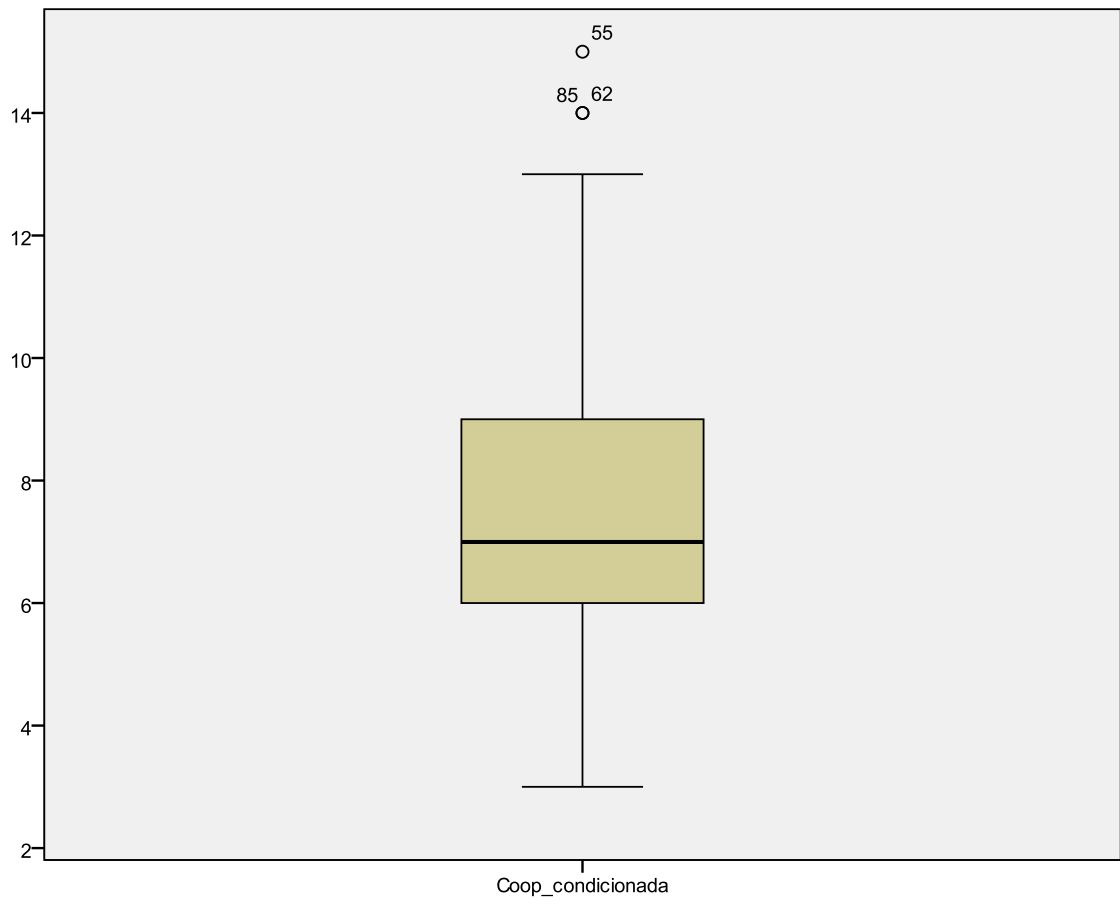


Detrended Normal Q-Q Plot of Envolvimento

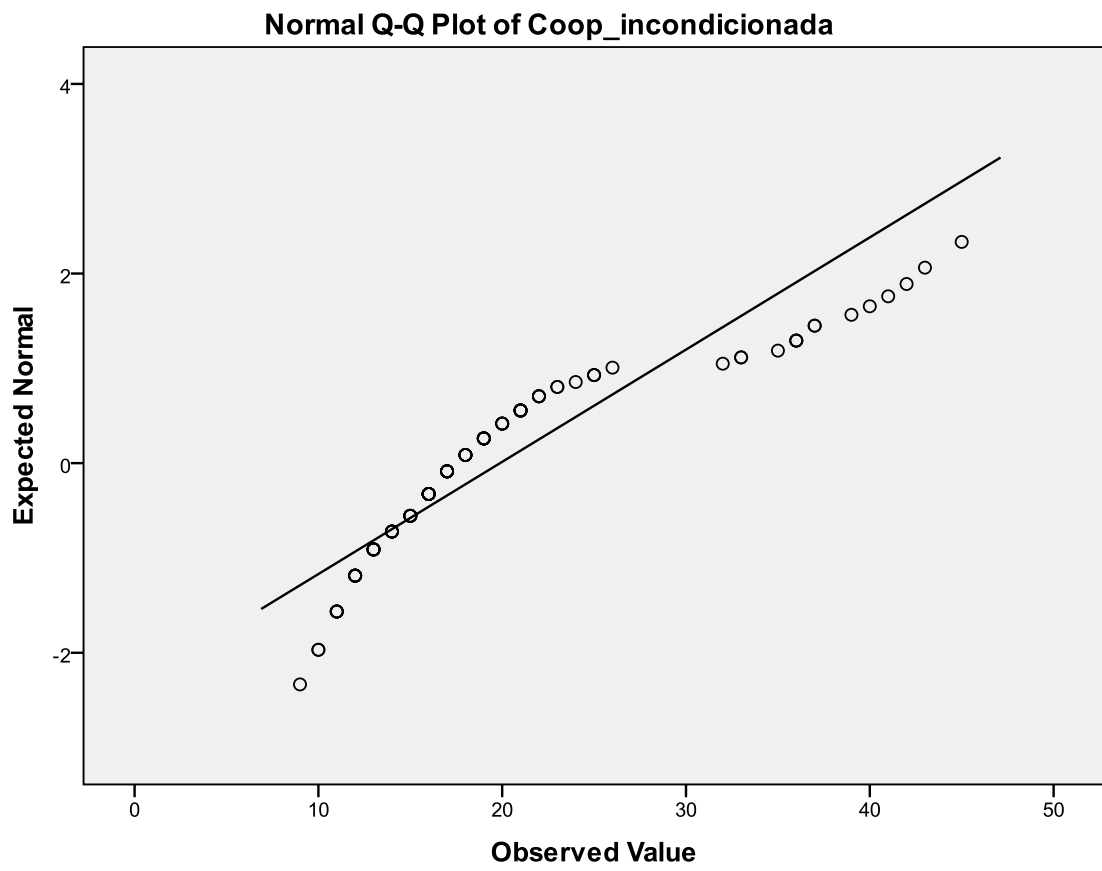


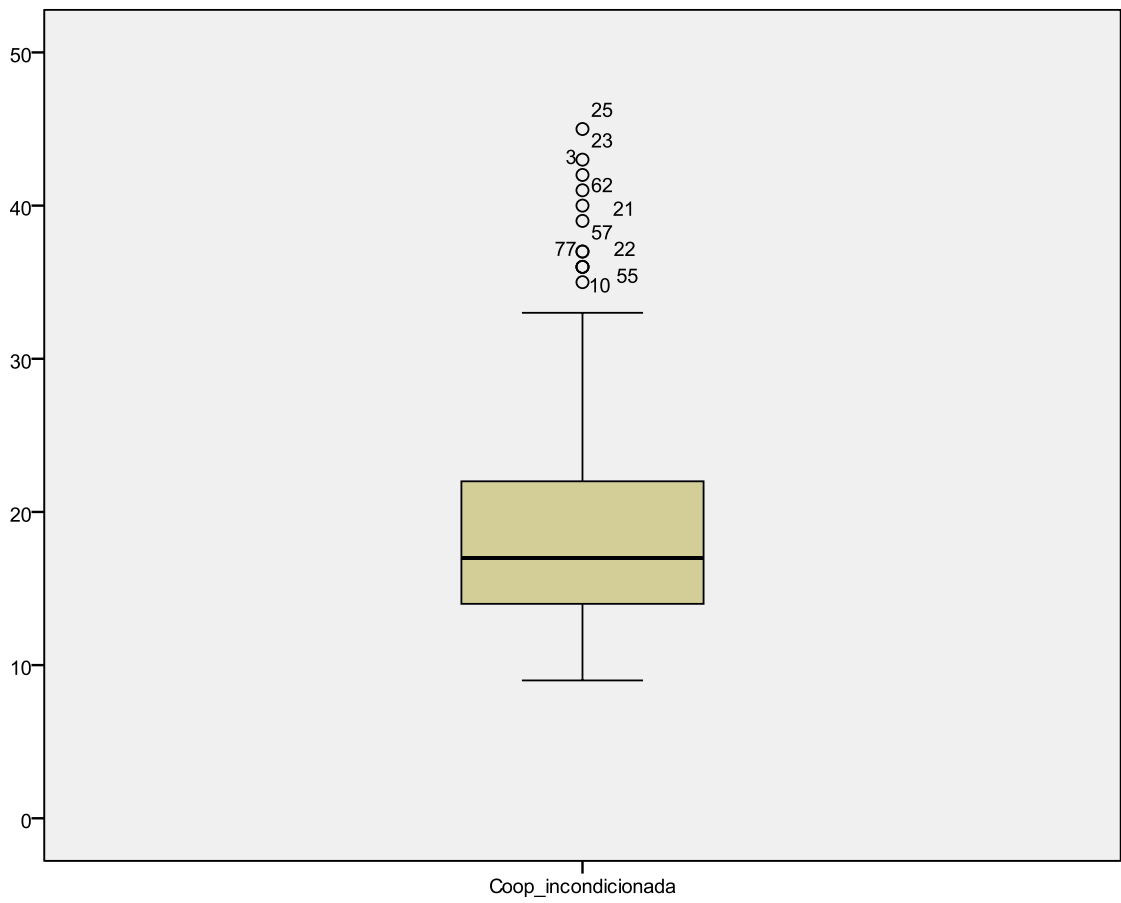
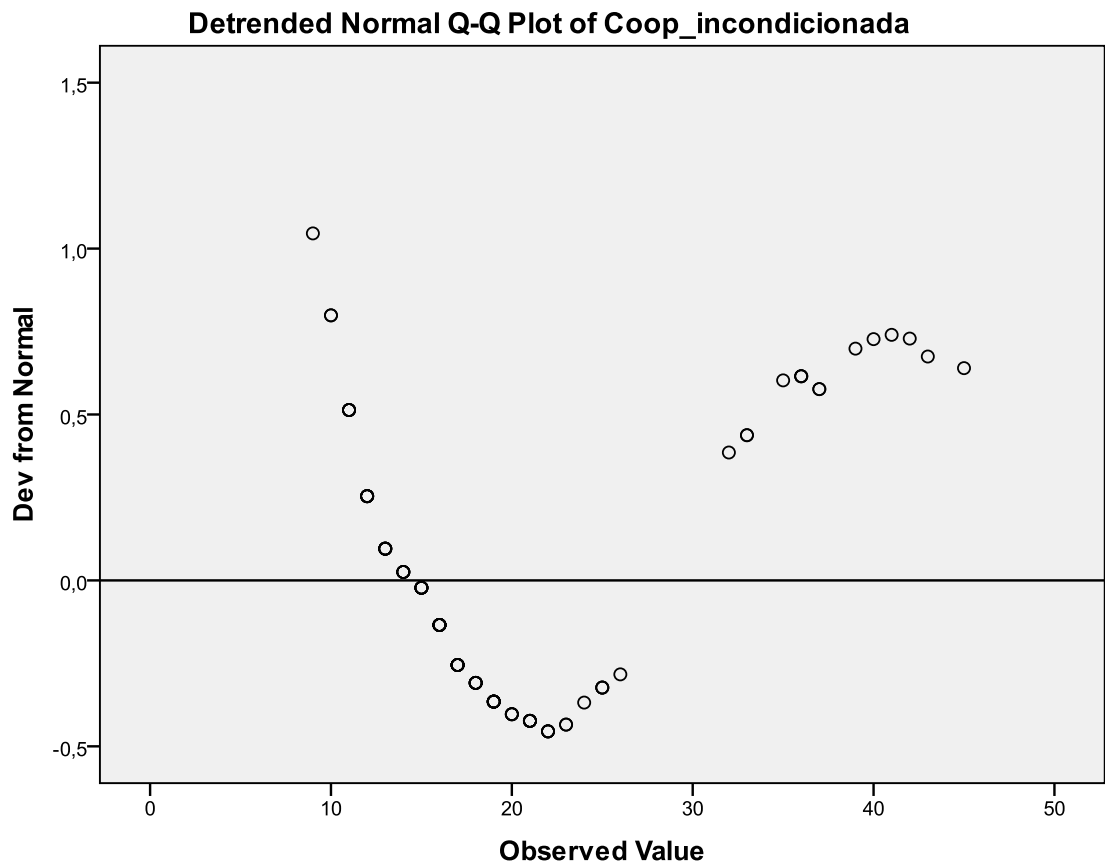
Cooperação Condicionada- QCD



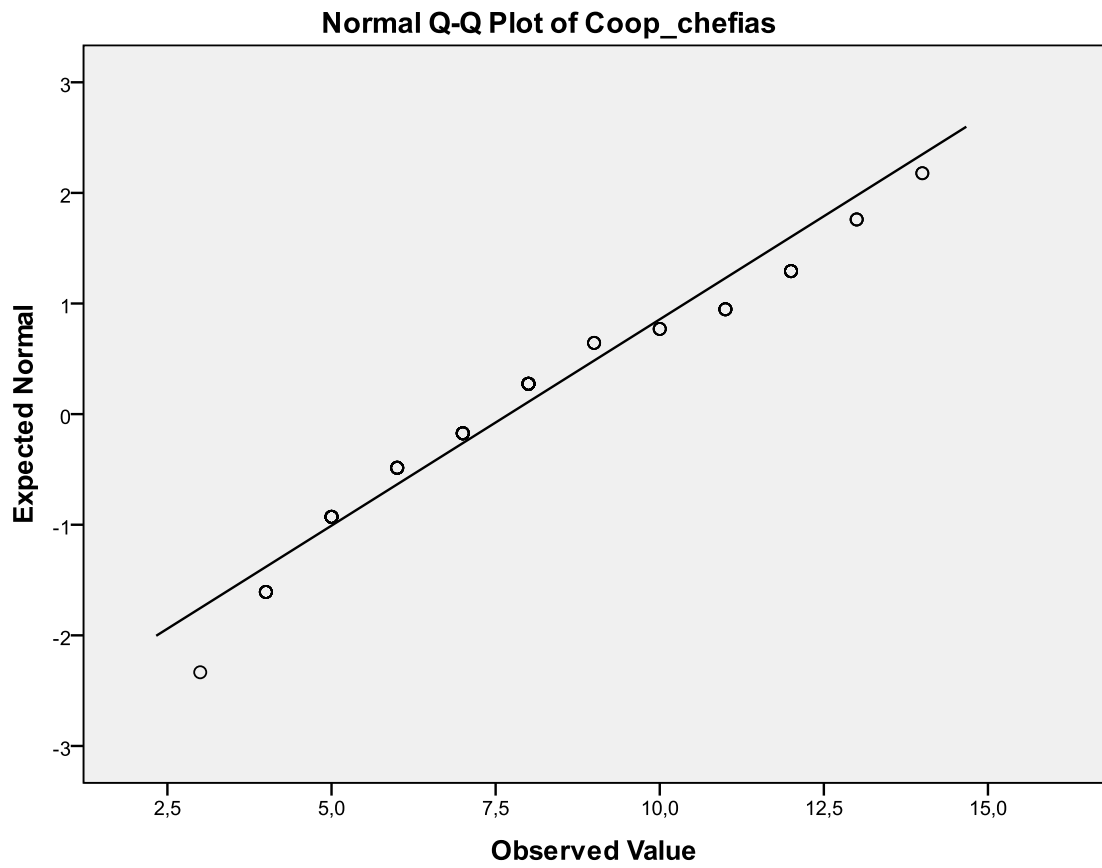


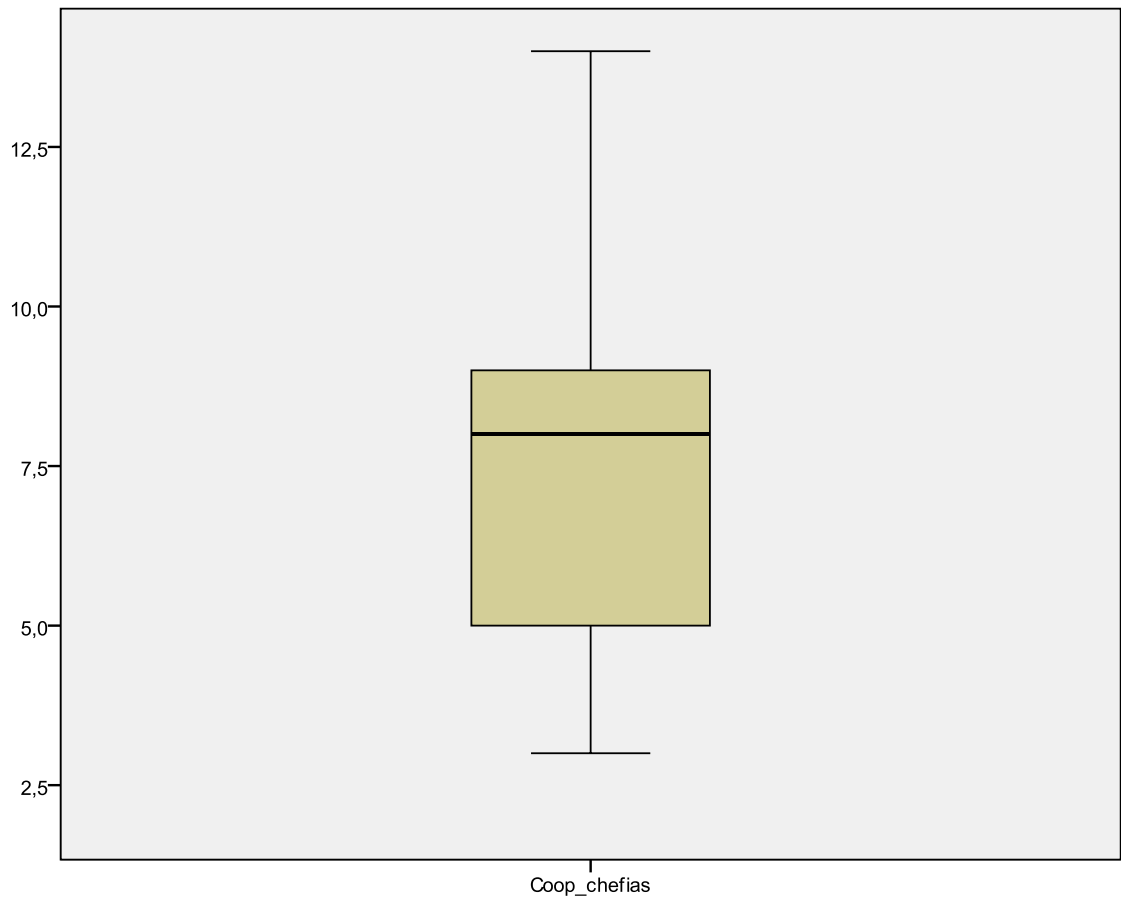
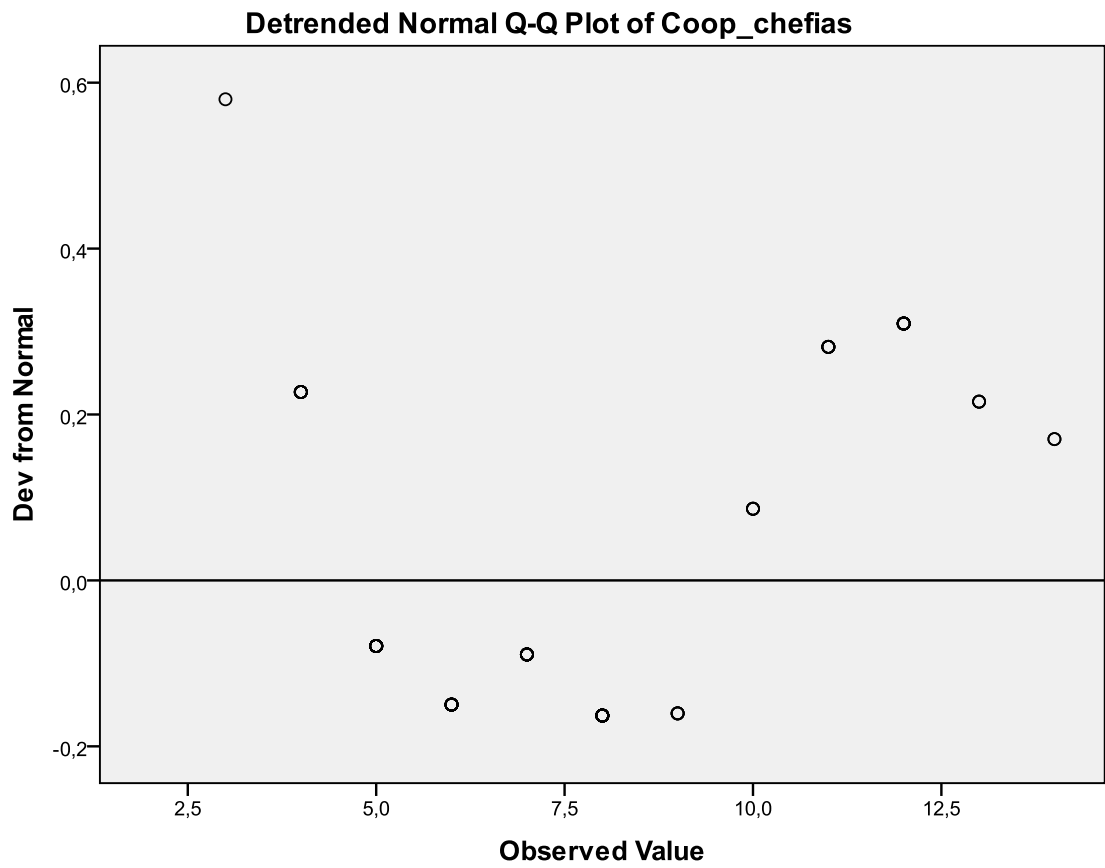
Cooperação Incondicionada- QCD





Cooperação Com chefias e colegas- QCD





Anexo F

Outputs das Hipóteses

Hipótese 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,287 ^a	,082	,044	2,51272	2,068

a. Predictors: (Constant), Envolvimento, Organizacao, Realizacao, Desempenho

b. Dependent Variable: Coop_condicionada

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,434	4	13,608	2,155	,080 ^a
	Residual	606,121	96	6,314		
	Total	660,554	100			

a. Predictors: (Constant), Envolvimento, Organizacao, Realizacao, Desempenho

b. Dependent Variable: Coop_condicionada

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,694	2,953		,235	,815		
	Organizacao	-,465	,549	-,108	-,847	,399	,585	1,709
	Desempenho	,161	,771	,033	,209	,835	,377	2,649
	Realizacao	,411	,703	,084	,585	,560	,468	2,136
	Envolvimento	1,970	,809	,248	2,434	,017	,919	1,088

a. Dependent Variable: Coop_condicionada

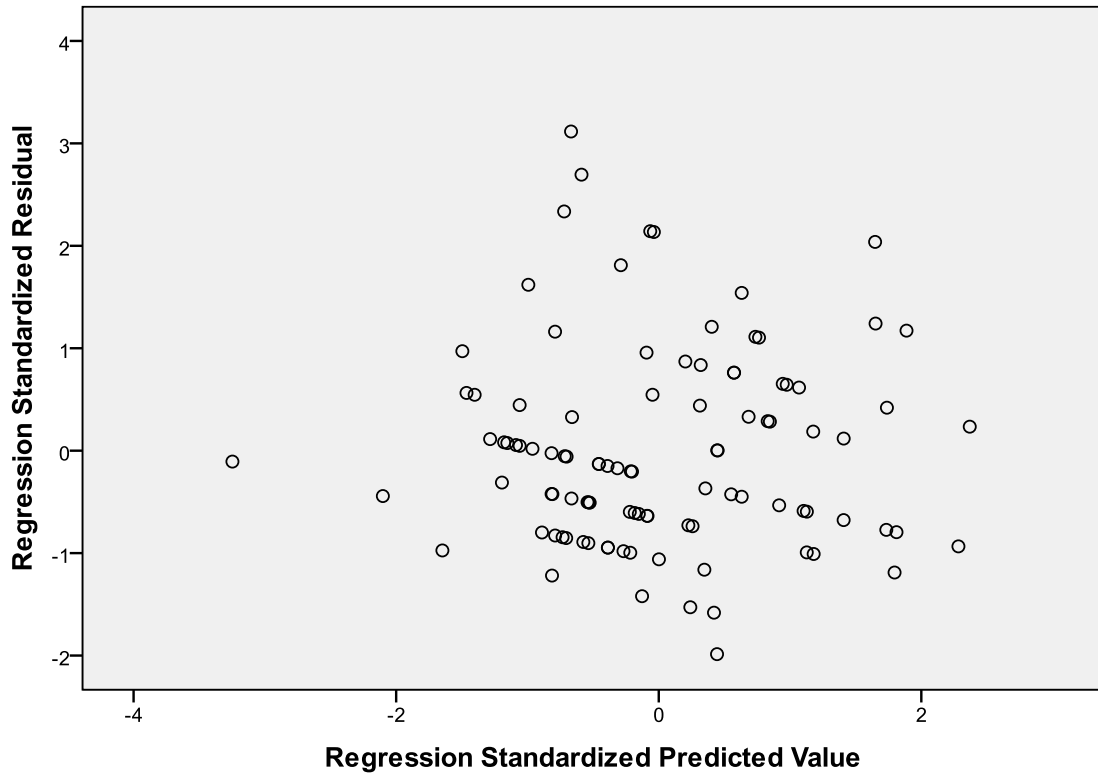
Residuals Statistics^a

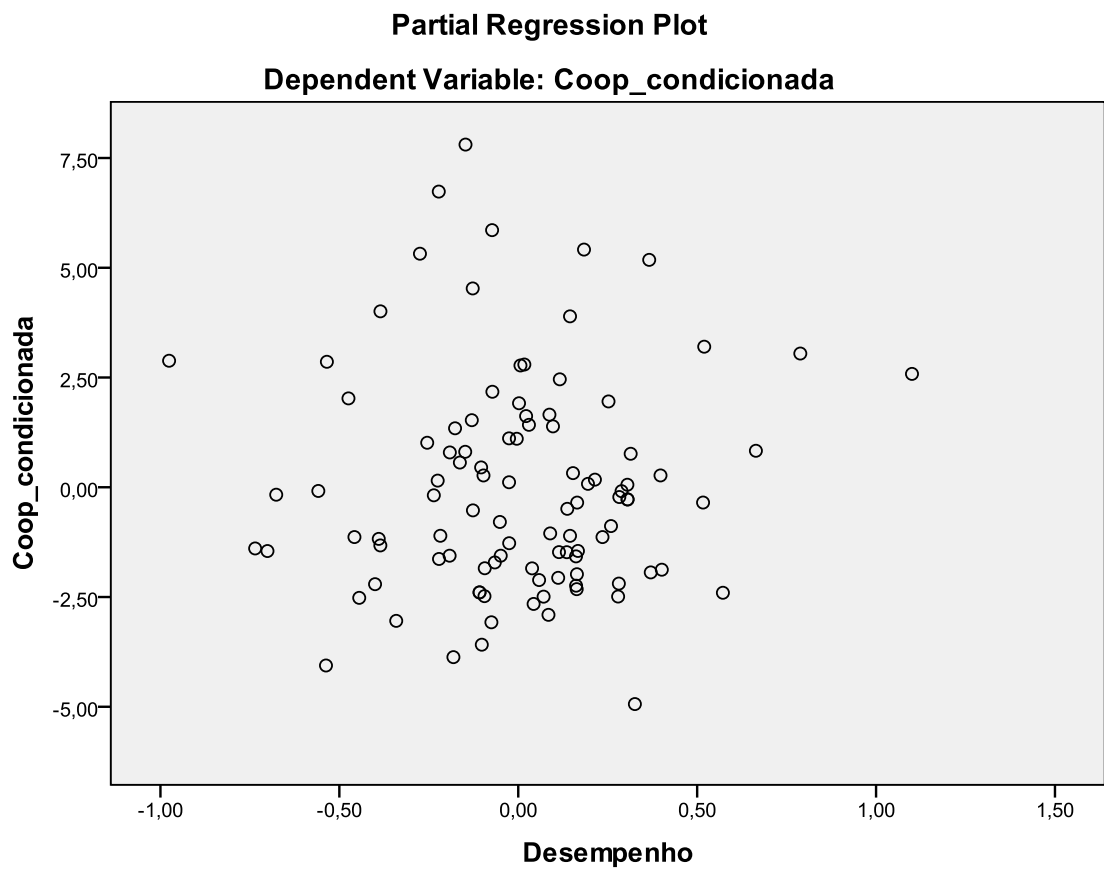
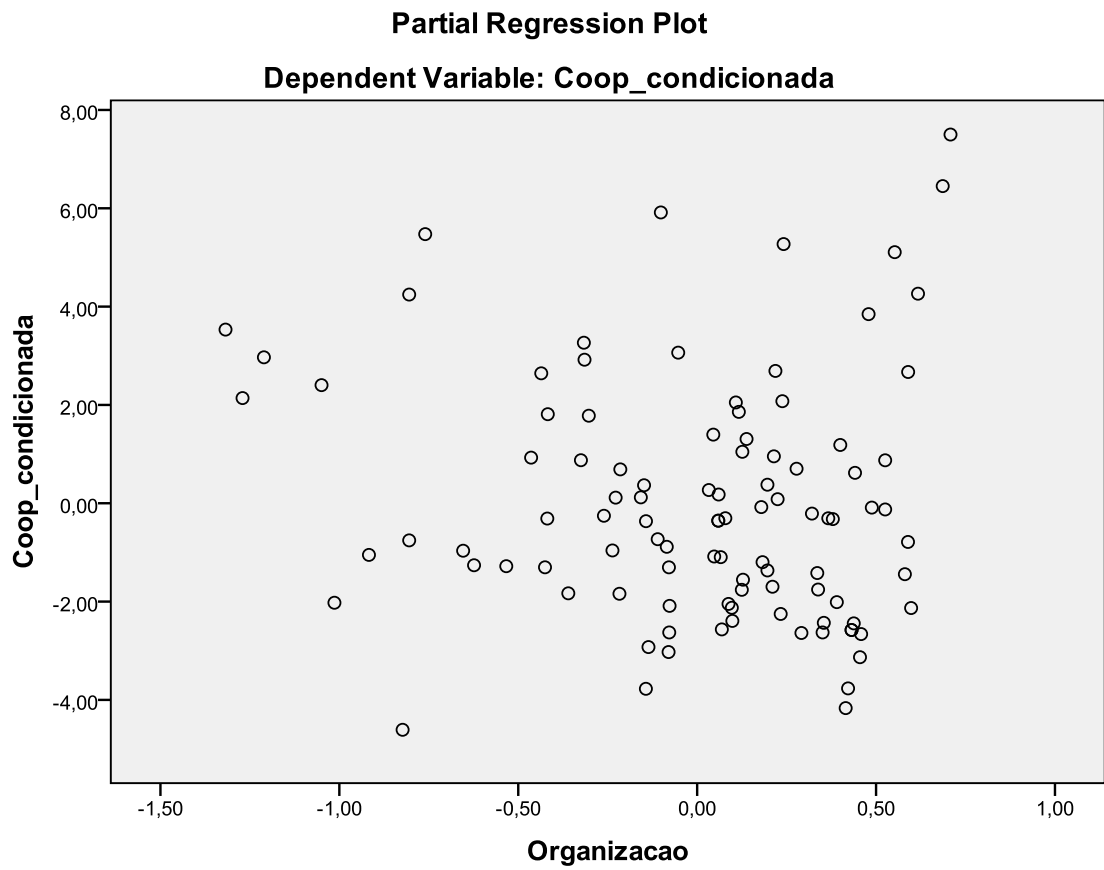
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5,2677	9,4111	7,6634	,73779	101
Std. Predicted Value	-3,247	2,369	,000	1,000	101
Standard Error of Predicted Value	,316	,964	,538	,154	101
Adjusted Predicted Value	5,3126	9,6115	7,6522	,75536	101
Residual	-4,99096	7,82938	,00000	2,46195	101
Std. Residual	-1,986	3,116	,000	,980	101
Stud. Residual	-2,059	3,183	,002	1,006	101
Deleted Residual	-5,36530	8,16994	,01115	2,59888	101
Stud. Deleted Residual	-2,095	3,348	,007	1,021	101
Mahal. Distance	,592	13,728	3,960	2,985	101
Cook's Distance	,000	,089	,011	,019	101
Centered Leverage Value	,006	,137	,040	,030	101

a. Dependent Variable: Coop_condicionada

Scatterplot

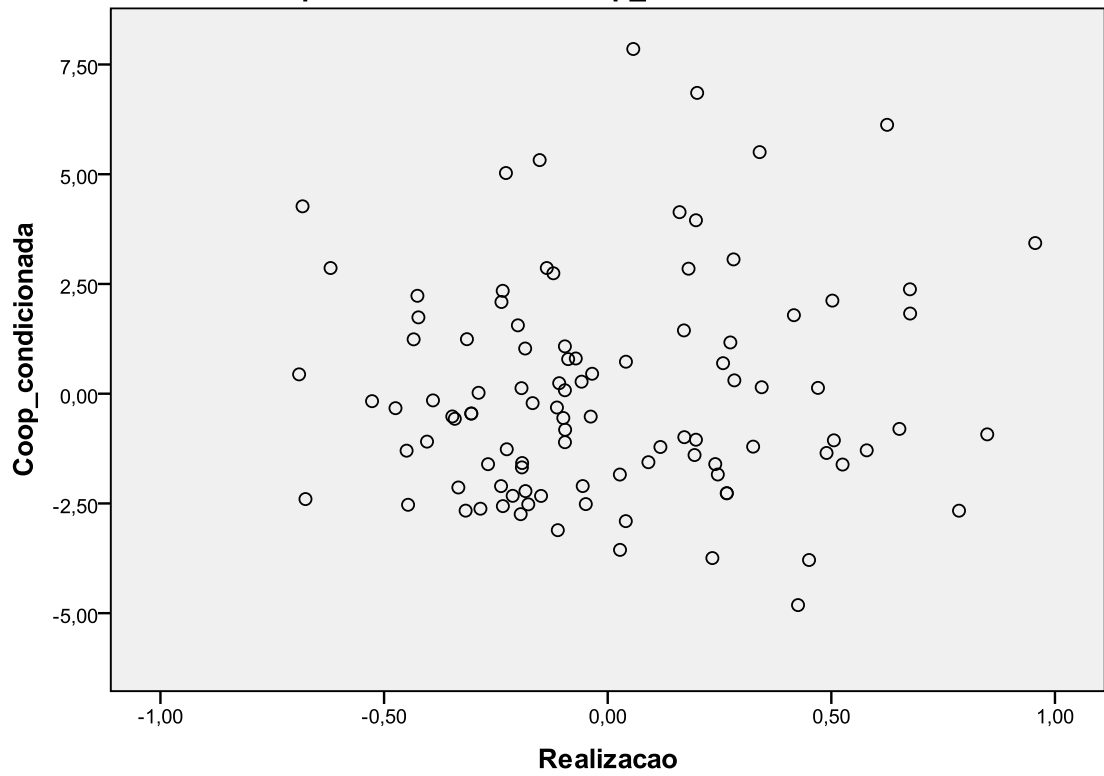
Dependent Variable: Coop_condicionada





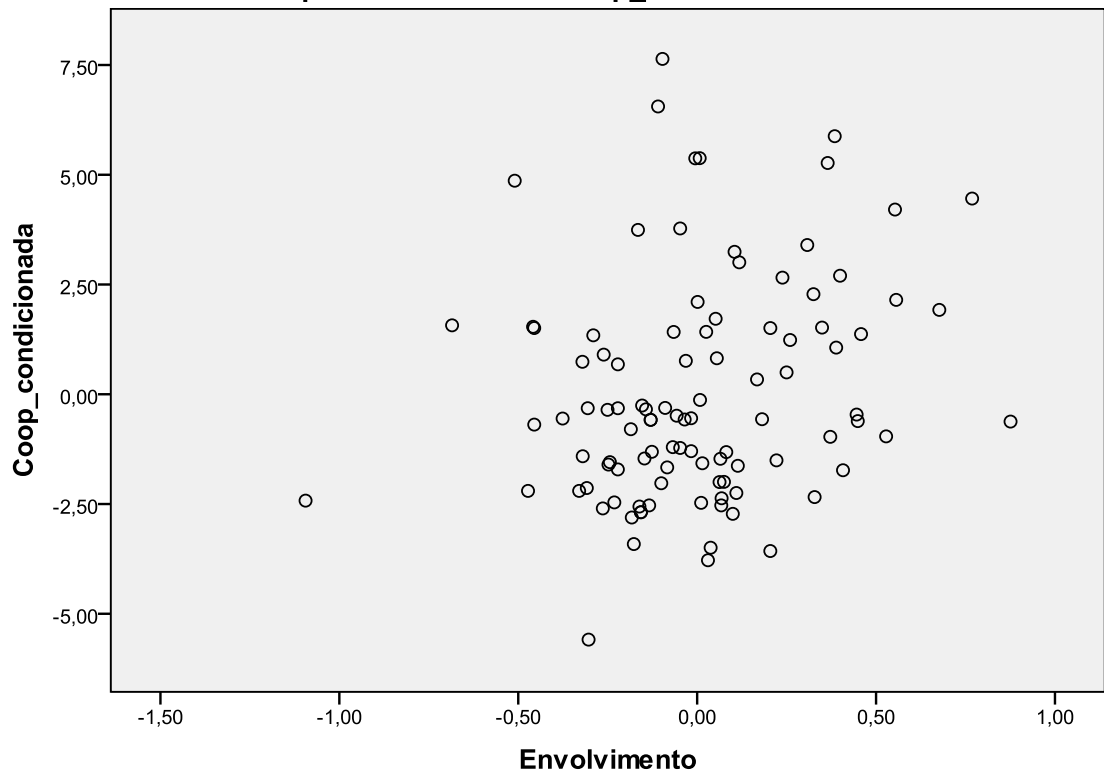
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Coop_condicionada



Partial Regression Plot

Dependent Variable: Coop_condicionada



Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Standardized Residual	101	100,0%	0	,0%	101	100,0%
Studentized Residual	101	100,0%	0	,0%	101	100,0%

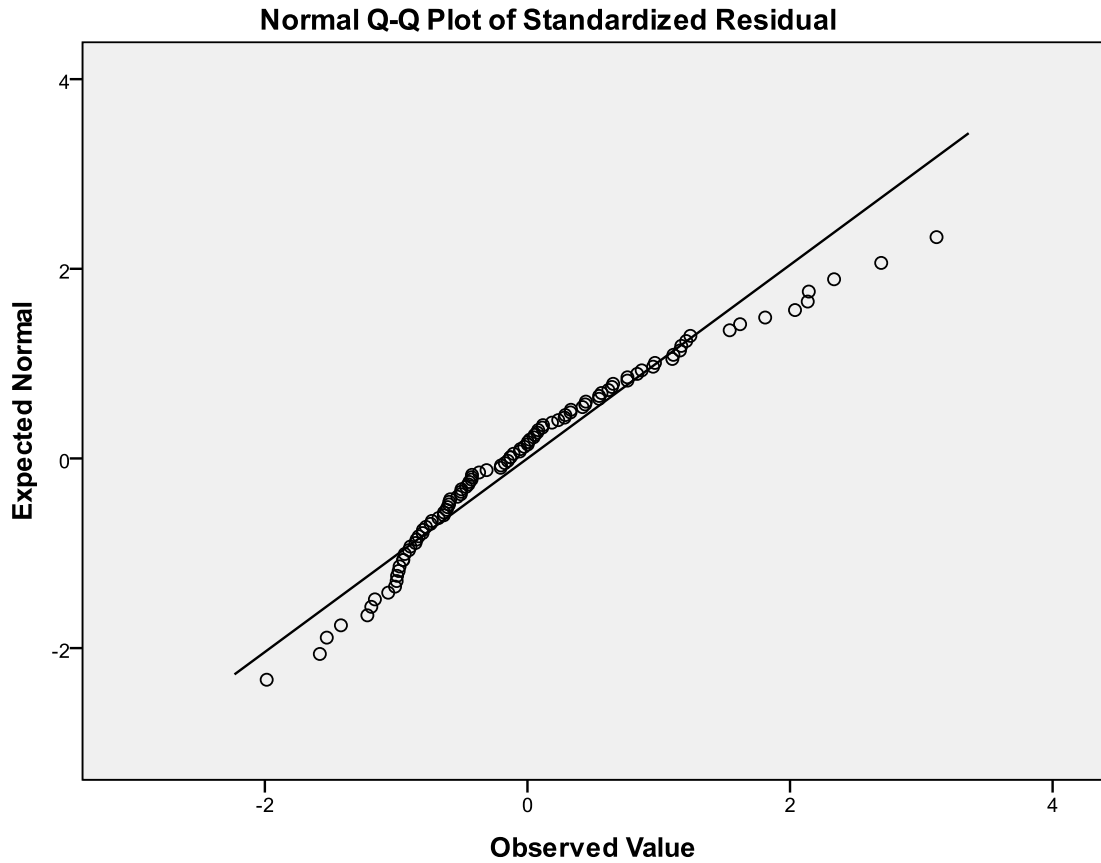
Descriptives

		Statistic	Std. Error
Standardized Residual	Mean	,0000000	,09749334
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	-,1934240	
	Upper Bound	,1934240	
	5% Trimmed Mean	-,0520328	
	Median	-,1300184	
	Variance	,960	
	Std. Deviation	,97979590	
	Minimum	-1,98628	
	Maximum	3,11590	
	Range	5,10218	
	Interquartile Range	1,28780	
	Skewness	,859	,240
	Kurtosis	,673	,476
Studentized Residual	Mean	,0021302	,10014530
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	-,1965553	
	Upper Bound	,2008156	
	5% Trimmed Mean	-,0510962	
	Median	-,1315939	
	Variance	1,013	
	Std. Deviation	1,00644781	
	Minimum	-2,05942	
	Maximum	3,18295	
	Range	5,24237	
	Interquartile Range	1,32296	
	Skewness	,856	,240
	Kurtosis	,643	,476

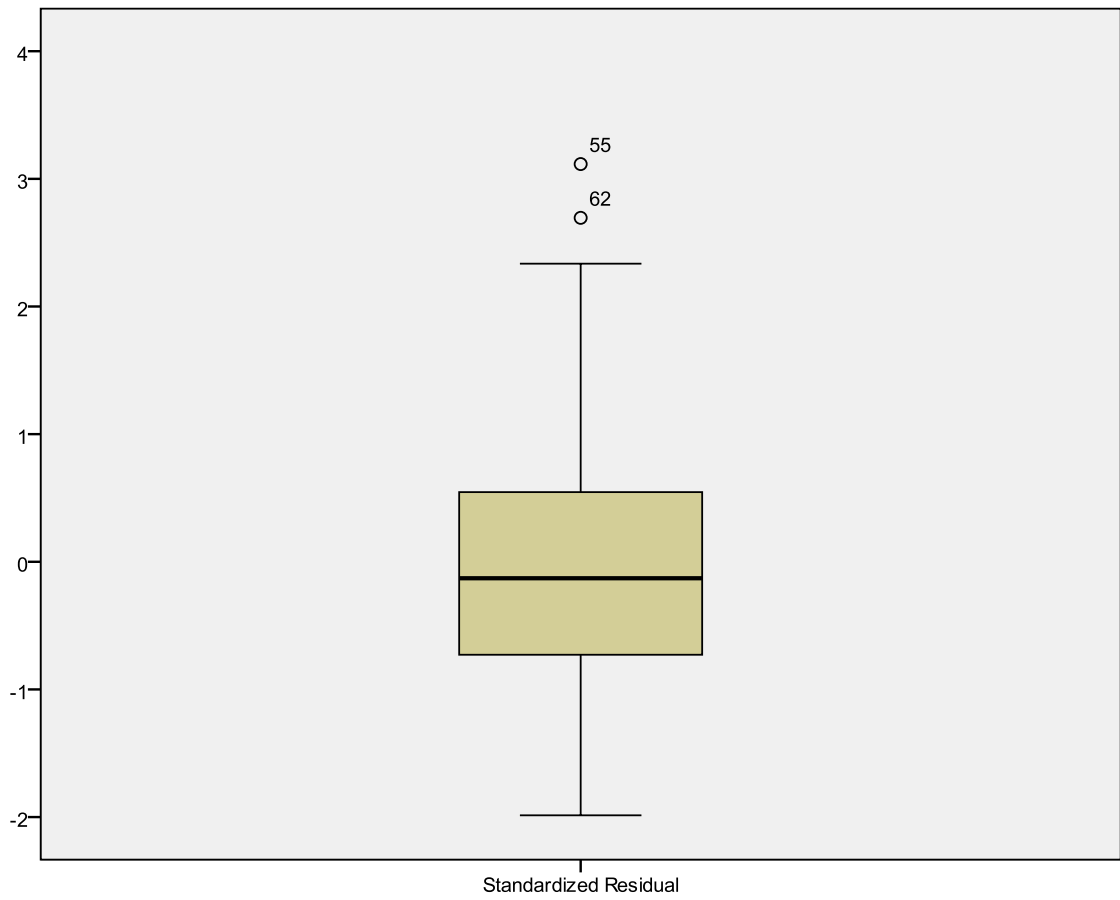
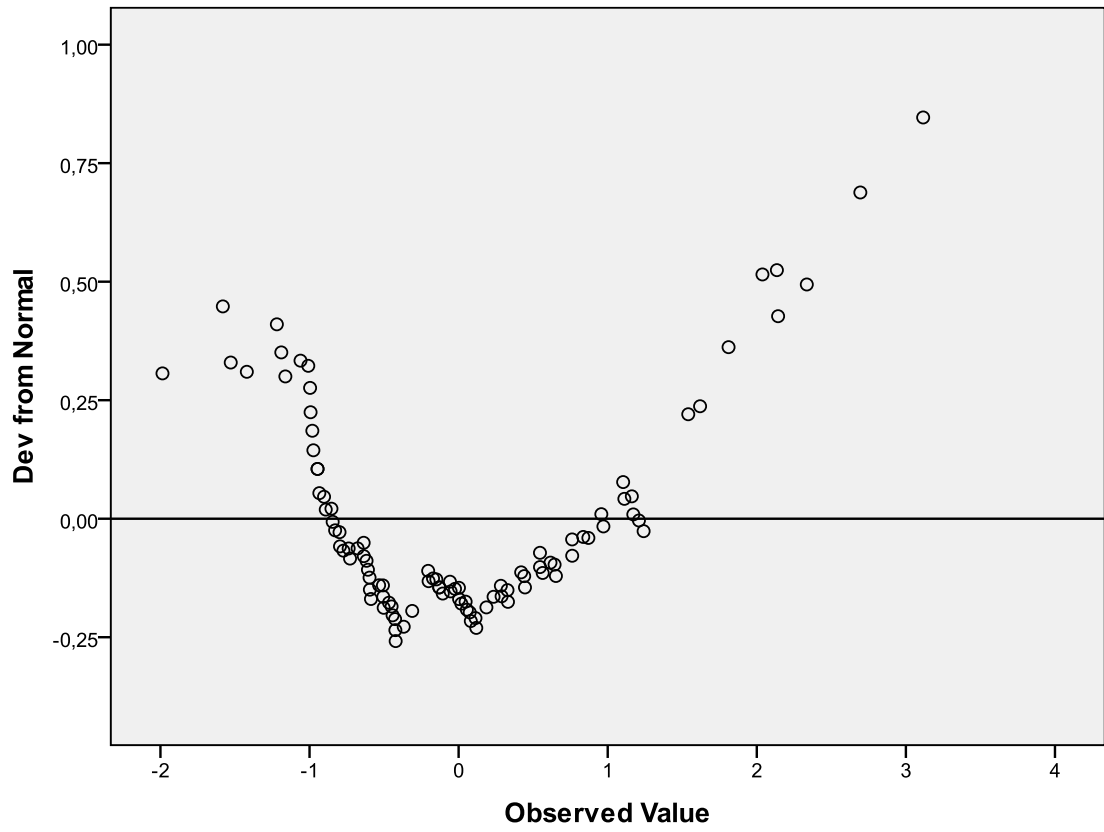
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,102	101	,011	,951	101	,001
Studentized Residual	,101	101	,013	,951	101	,001

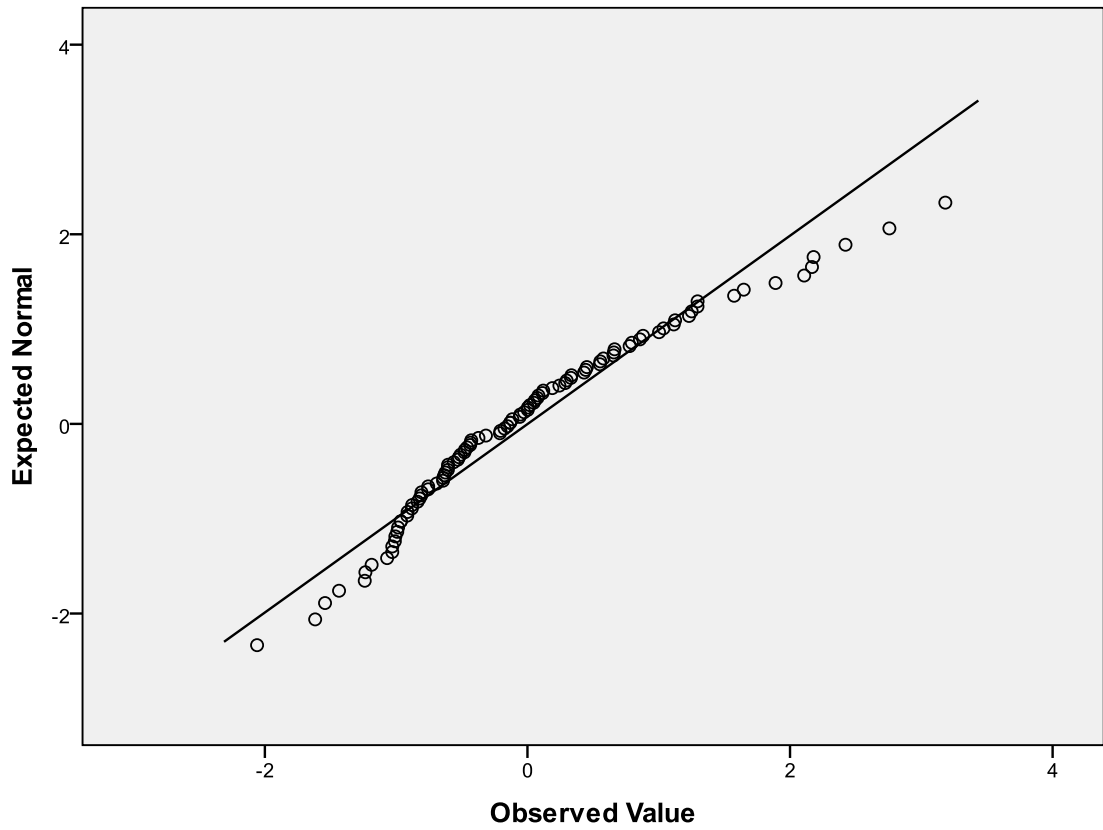
a. Lilliefors Significance Correction



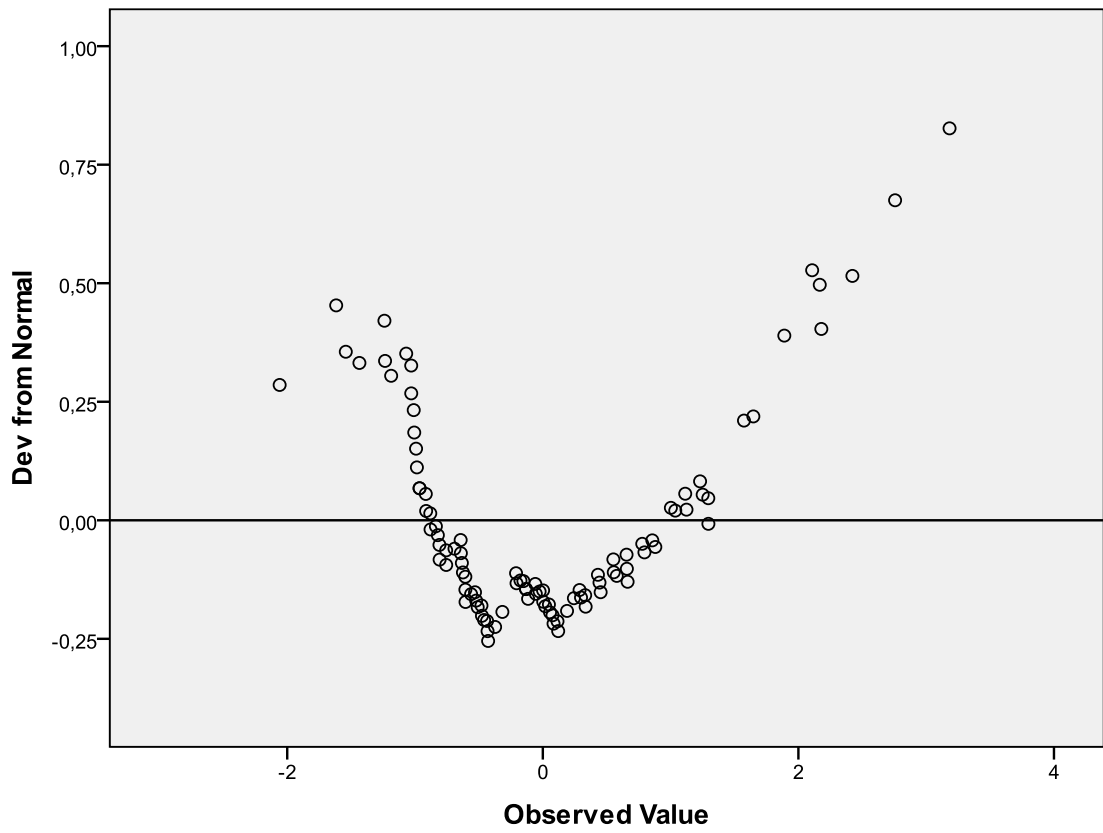
Detrended Normal Q-Q Plot of Standardized Residual

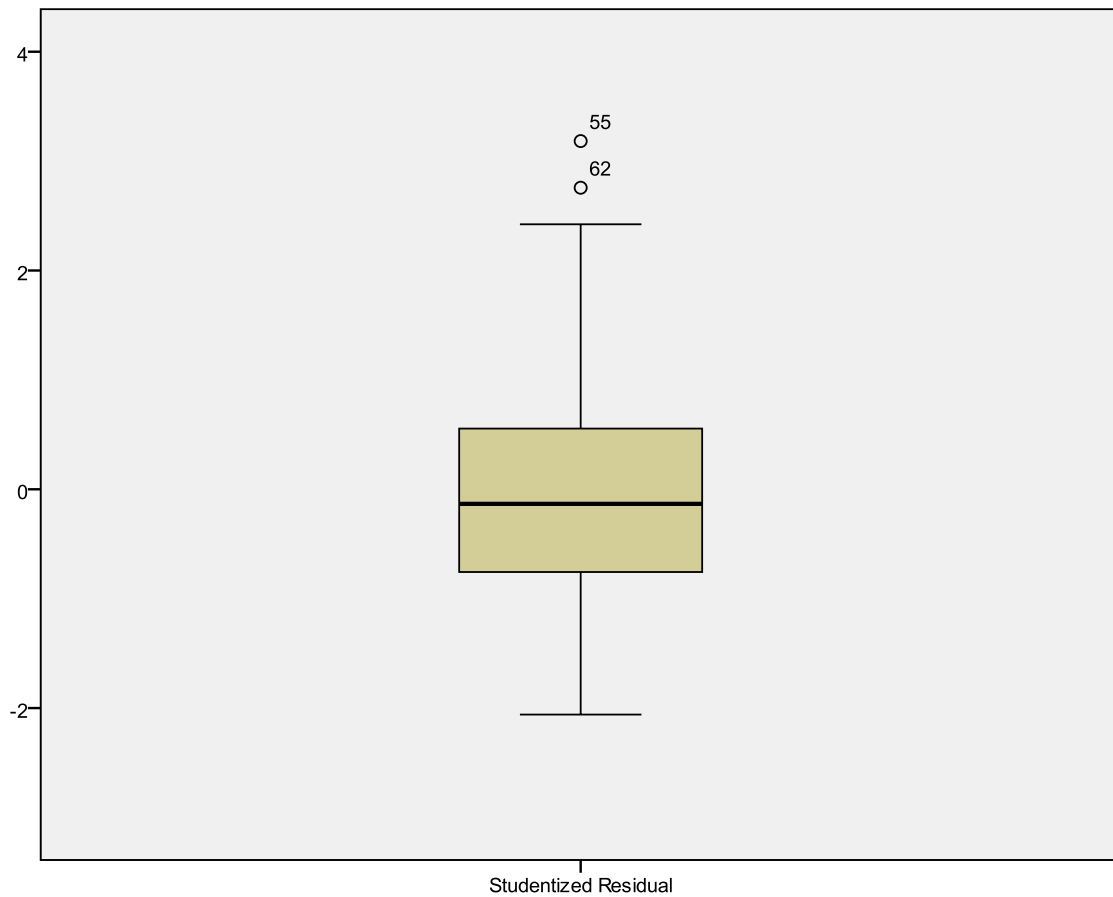


Normal Q-Q Plot of Studentized Residual



Detrended Normal Q-Q Plot of Studentized Residual





Hipótese 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,140 ^a	,020	,021	8,53735	1,389

a. Predictors: (Constant), Envolvimento, Organizacao, Realizacao, Desempenho

b. Dependent Variable: Coop_incondicionada

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139,487	4	34,872	,478	,751 ^a
	Residual	6997,087	96	72,886		
	Total	7136,574	100			

a. Predictors: (Constant), Envolvimento, Organizacao, Realizacao, Desempenho

b. Dependent Variable: Coop_incondicionada

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17,250	10,033		1,719	,089		
	Organizacao	1,178	1,867	,083	,631	,530	,585	1,709
	Desempenho	,030	2,620	,002	,012	,991	,377	2,649
	Realizacao	-2,442	2,389	-,151	-1,022	,309	,468	2,136
	Envolvimento	2,379	2,749	,091	,865	,389	,919	1,088

a. Dependent Variable: Coop_incondicionada

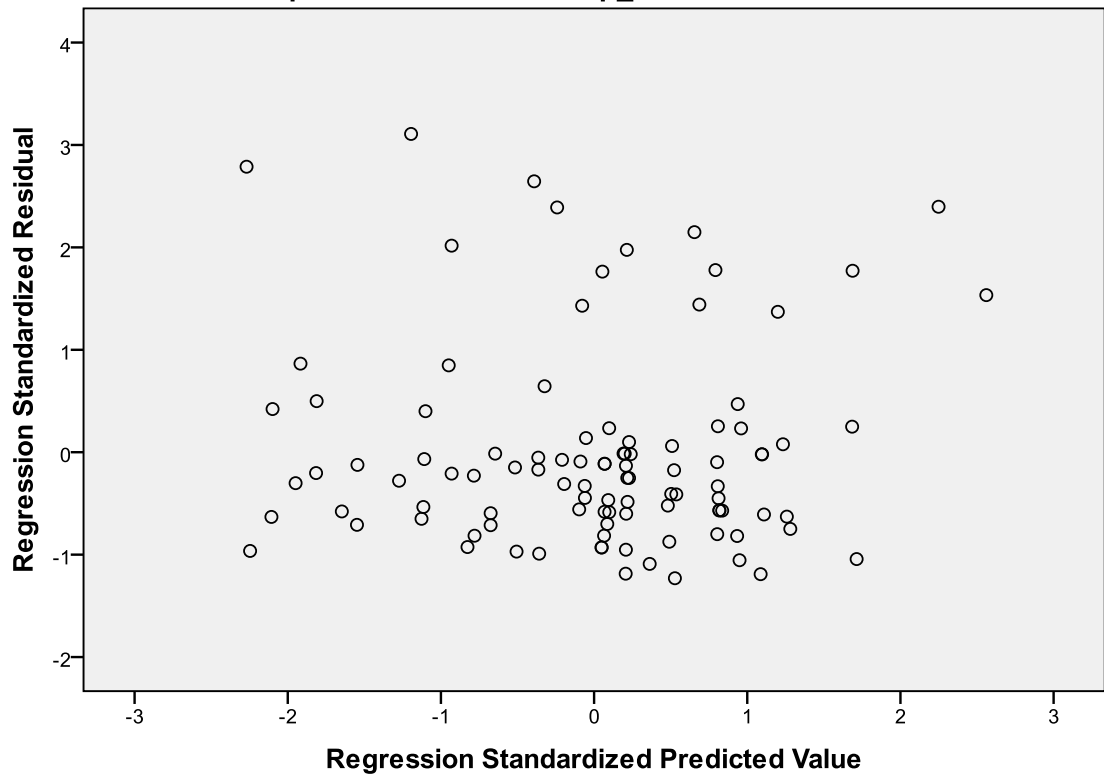
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	17,2015	22,9055	19,8812	1,18105	101
Std. Predicted Value	-2,269	2,561	,000	1,000	101
Standard Error of Predicted Value	1,074	3,275	1,827	,523	101
Adjusted Predicted Value	13,8915	22,6745	19,8202	1,36193	101
Residual	-10,50414	26,53004	,00000	8,36486	101
Std. Residual	-1,230	3,108	,000	,980	101
Stud. Residual	-1,272	3,365	,003	1,015	101
Deleted Residual	-11,23544	31,10850	,06102	8,97709	101
Stud. Deleted Residual	-1,277	3,564	,012	1,035	101
Mahal. Distance	,592	13,728	3,960	2,985	101
Cook's Distance	,000	,391	,015	,045	101
Centered Leverage Value	,006	,137	,040	,030	101

a. Dependent Variable: Coop_incondicionada

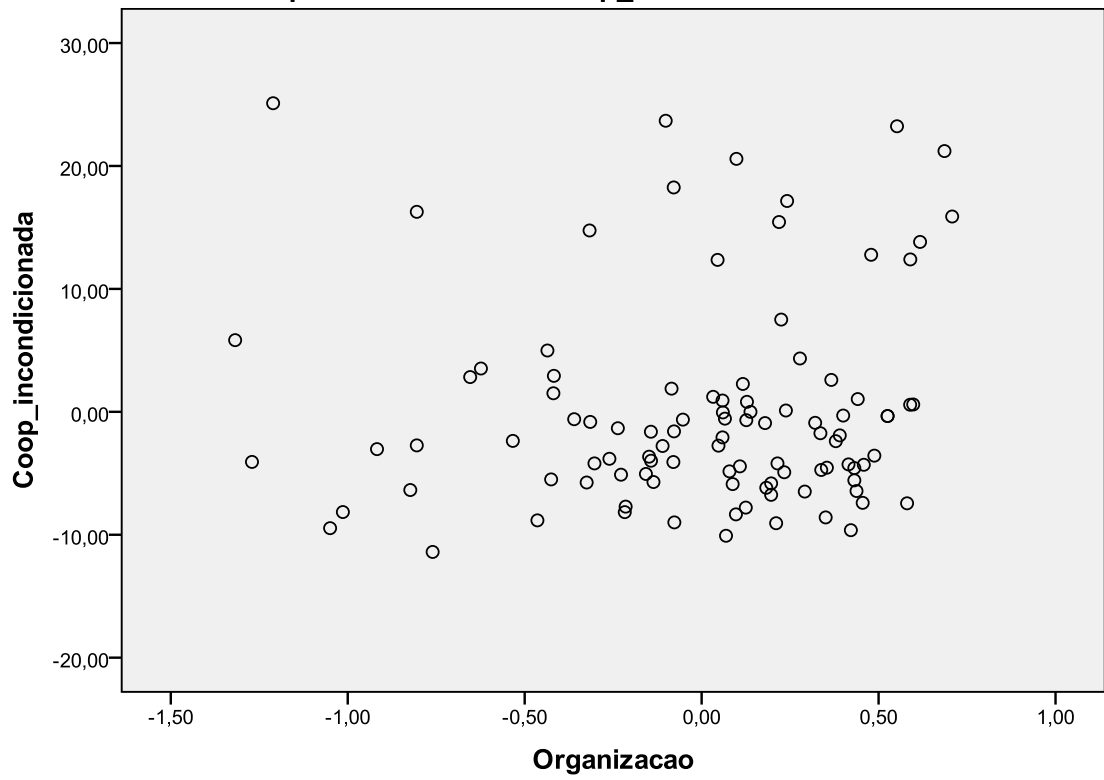
Scatterplot

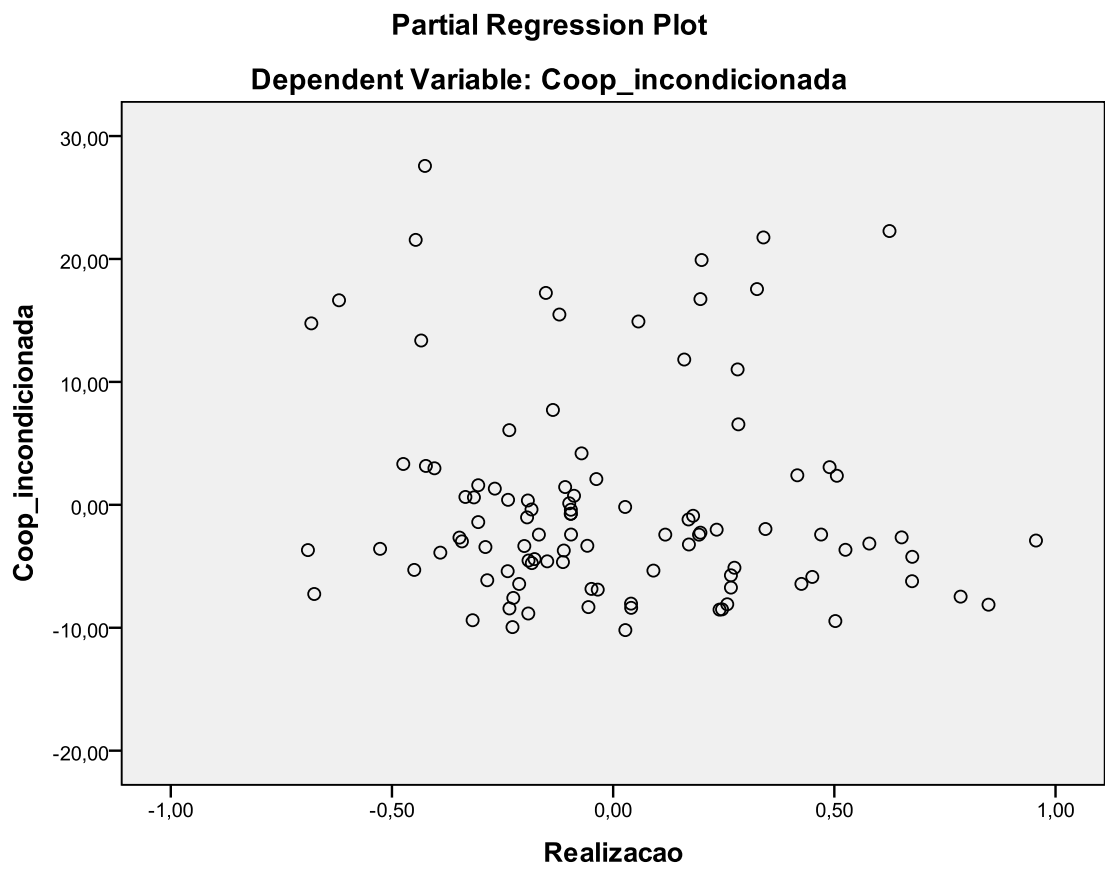
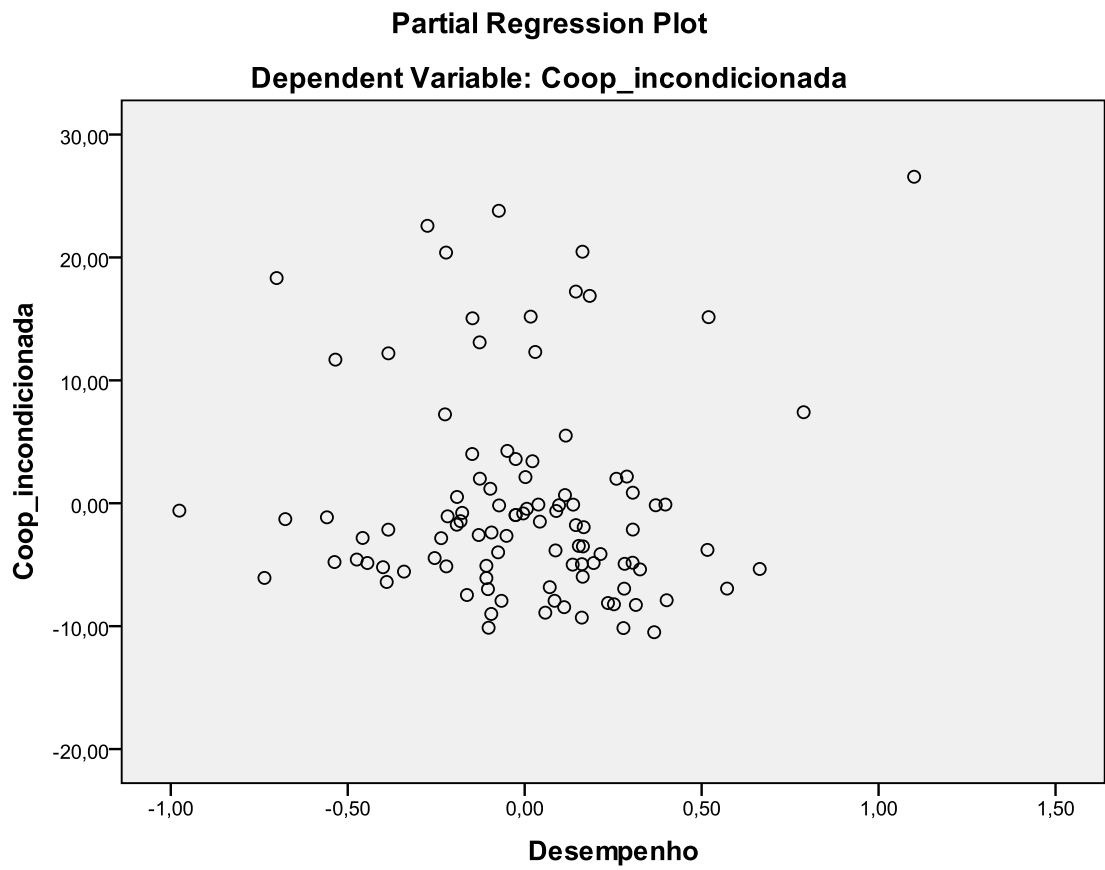
Dependent Variable: Coop_incondicionada

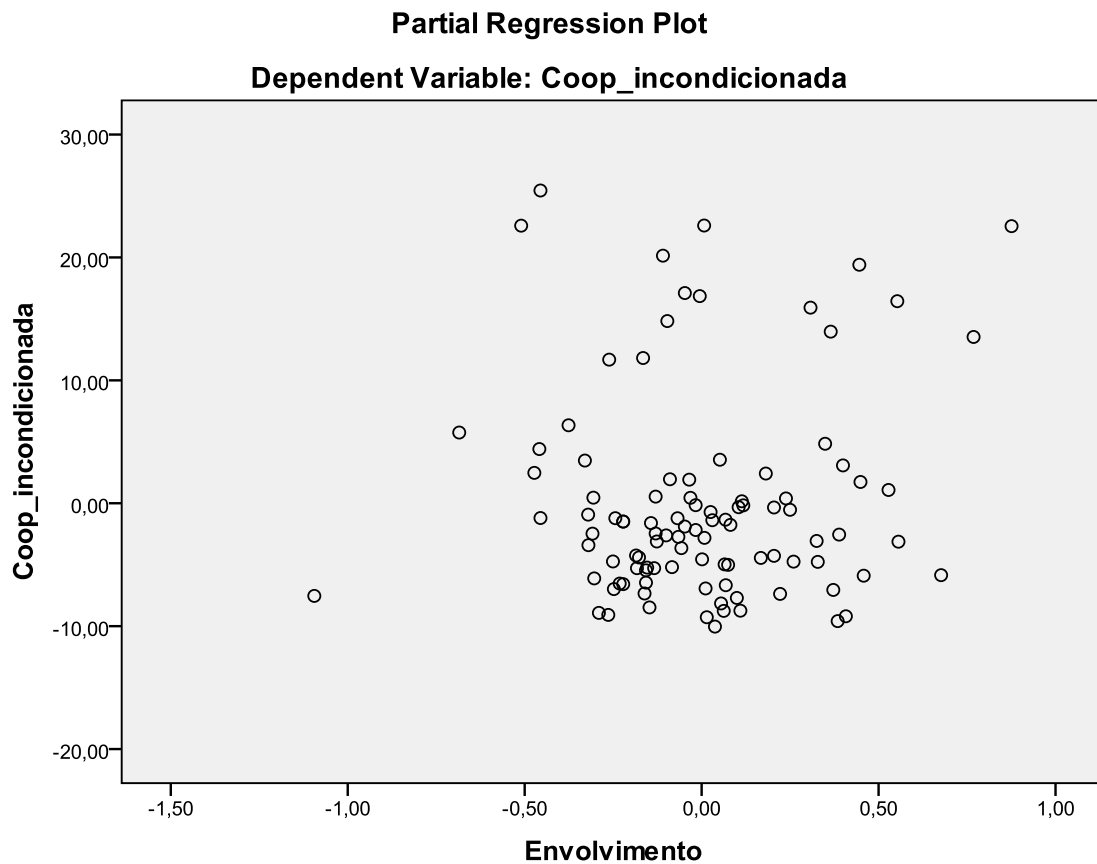


Partial Regression Plot

Dependent Variable: Coop_incondicionada







Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Standardized Residual	101	100,0%	0	,0%	101	100,0%
Studentized Residual	101	100,0%	0	,0%	101	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Standardized Residual	Mean	,0000000	,09749334
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	-,1934240	
	Upper Bound	,1934240	
	5% Trimmed Mean	-,0839403	
	Median	-,2289056	
	Variance	,960	
	Std. Deviation	,97979590	
	Minimum	-1,23038	
	Maximum	3,10753	
	Range	4,33790	

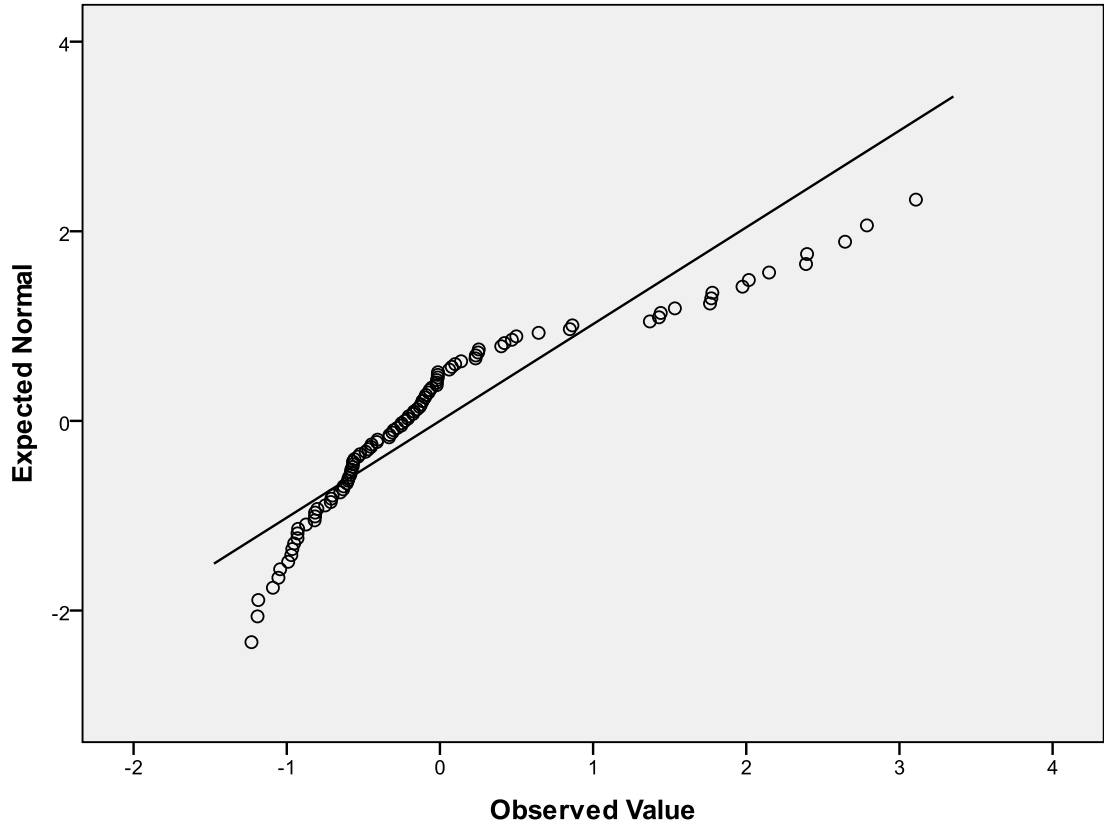
	Interquartile Range		,85194	
	Skewness		1,423	,240
	Kurtosis		1,415	,476
Studentized Residual	Mean		,0034332	,10095353
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,1968558	
		Upper Bound	,2037221	
	5% Trimmed Mean		-,0854641	
	Median		-,2354518	
	Variance		1,029	
	Std. Deviation		1,01457043	
	Minimum		-1,27248	
	Maximum		3,36500	
	Range		4,63749	
	Interquartile Range		,87684	
	Skewness		1,454	,240
	Kurtosis		1,559	,476

Tests of Normality

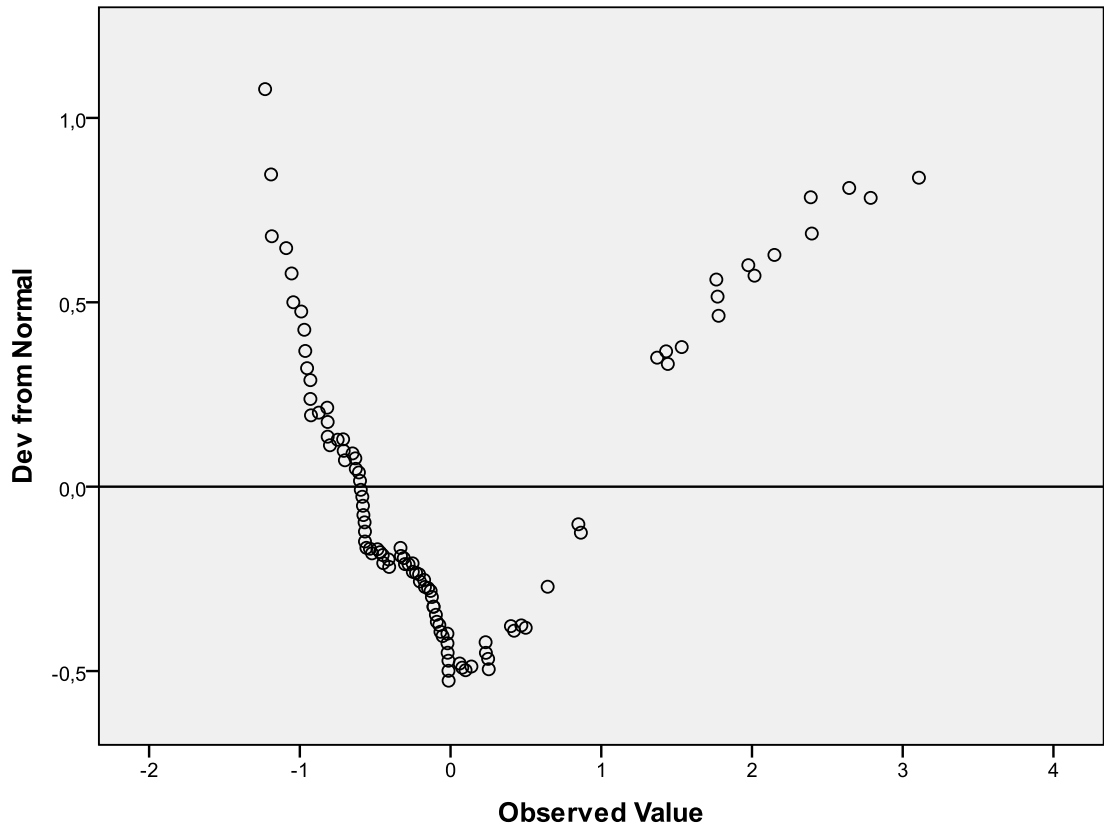
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,208	101	,000	,844	101	,000
Studentized Residual	,209	101	,000	,842	101	,000

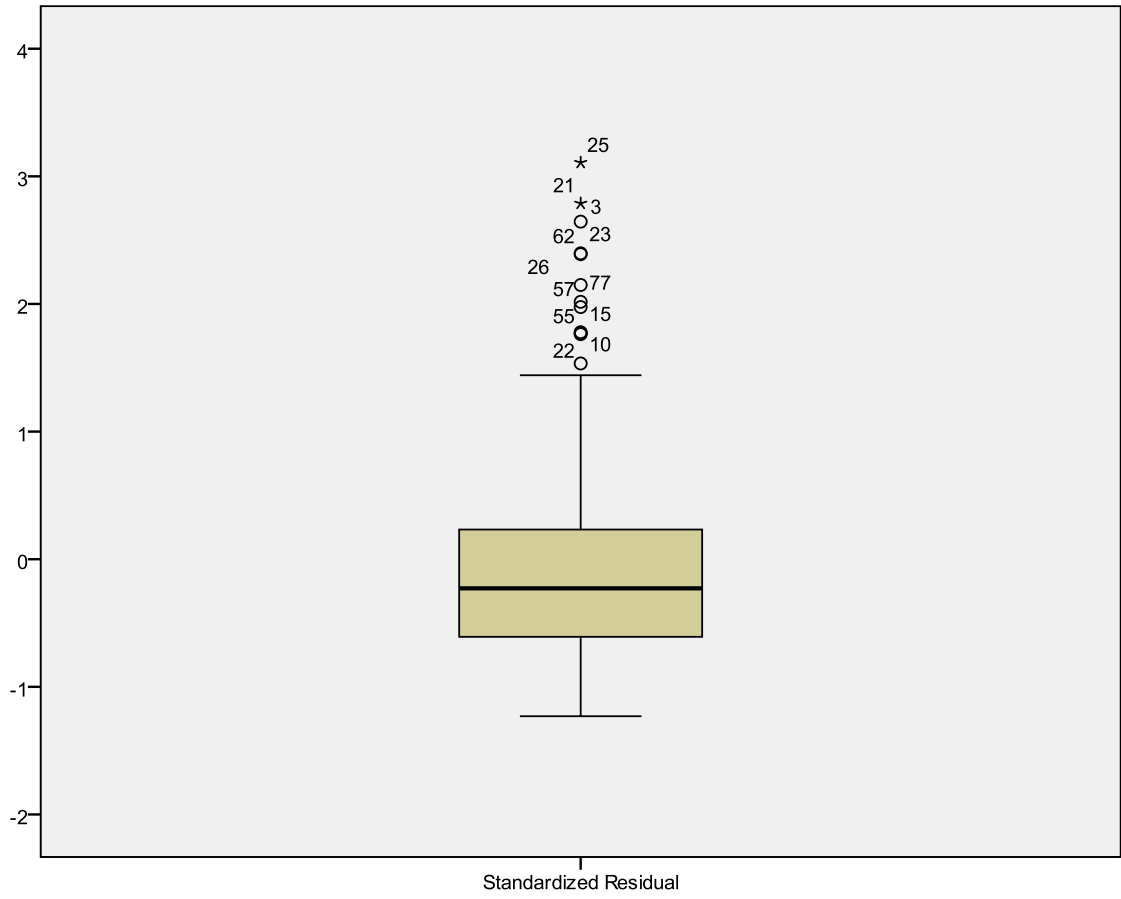
a. Lilliefors Significance Correction

Normal Q-Q Plot of Standardized Residual

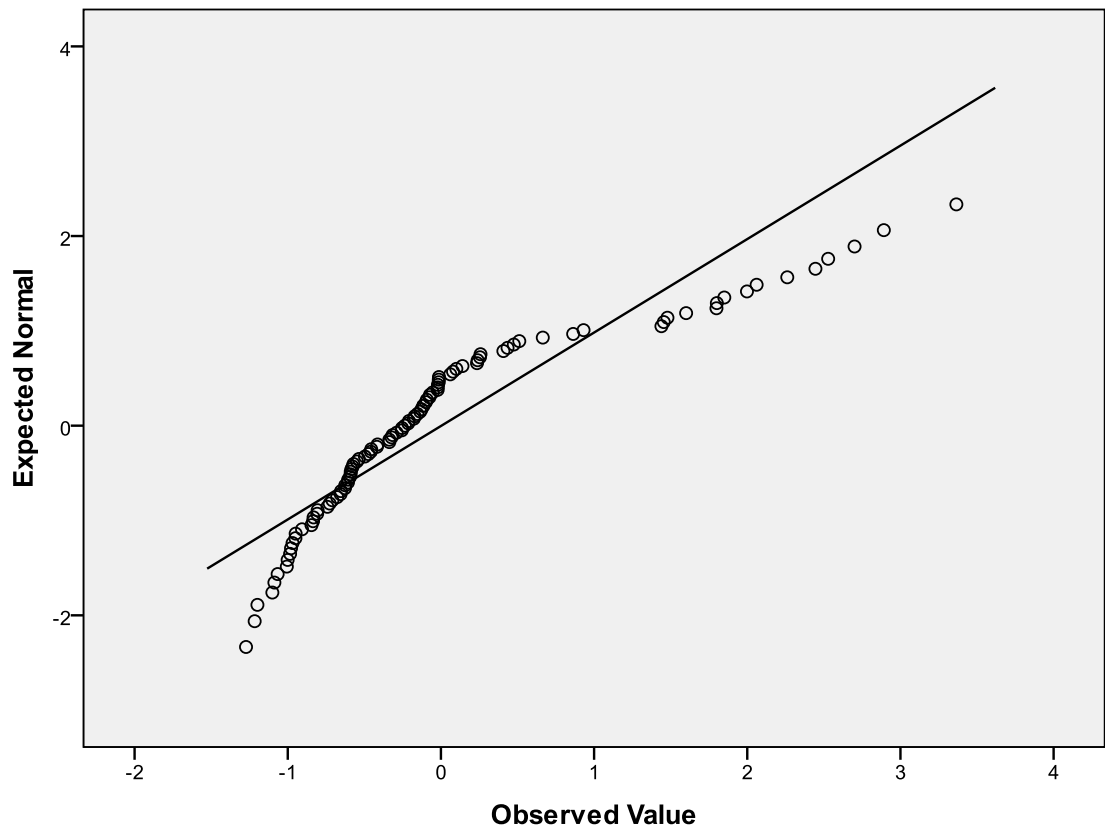


Detrended Normal Q-Q Plot of Standardized Residual

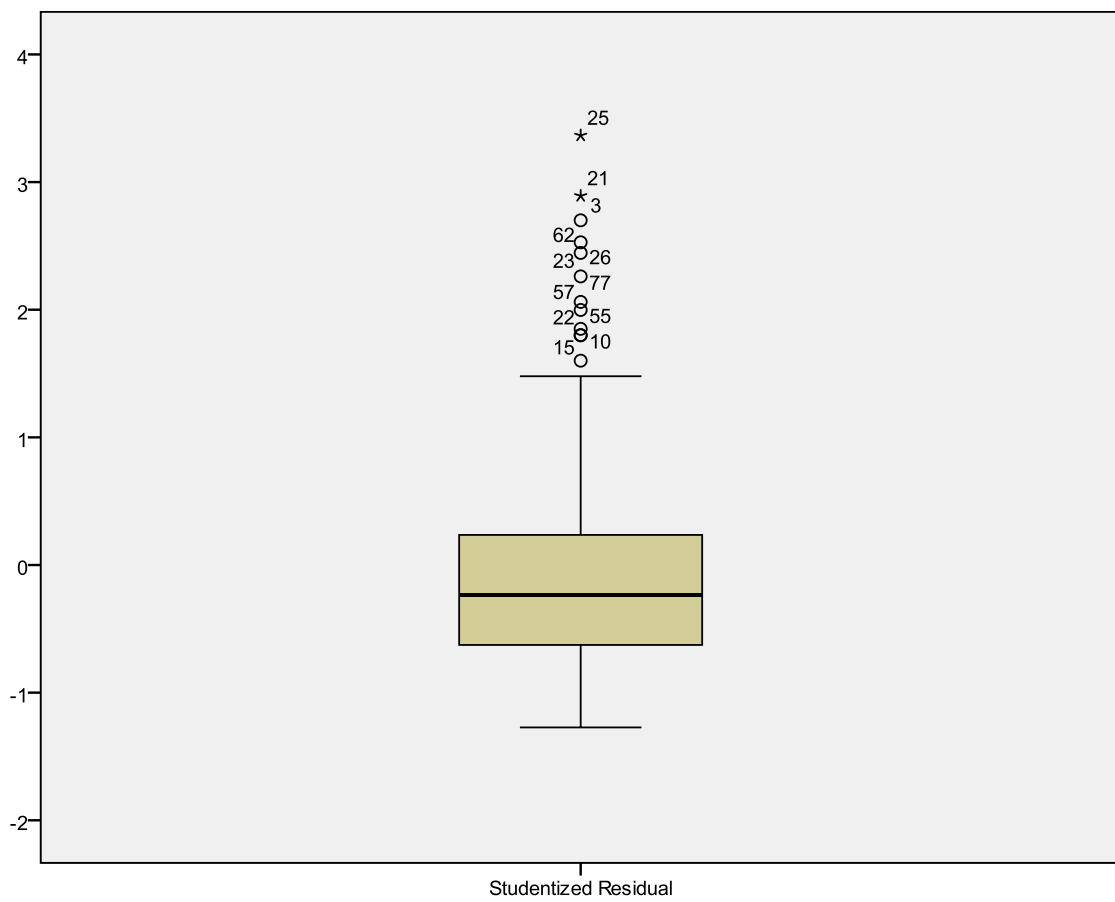
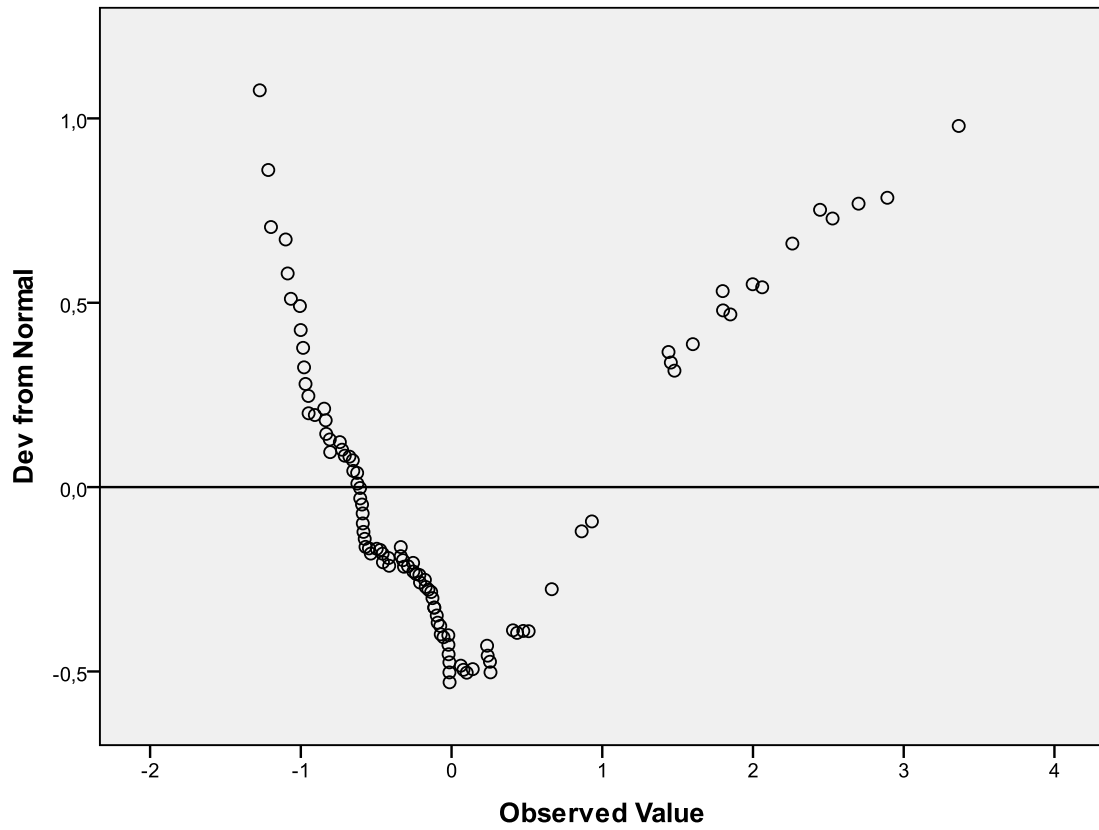




Normal Q-Q Plot of Studentized Residual



Detrended Normal Q-Q Plot of Studentized Residual



Hipótese 3

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Envolvimento, Organizacao, Realizacao, Desempenho ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Coop_chefias

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,206 ^a	,042	,003	2,67814	1,815

a. Predictors: (Constant), Envolvimento, Organizacao, Realizacao, Desempenho

b. Dependent Variable: Coop_chefias

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,535	4	7,634	1,064	,379 ^a
	Residual	688,554	96	7,172		
	Total	719,089	100			

a. Predictors: (Constant), Envolvimento, Organizacao, Realizacao, Desempenho

b. Dependent Variable: Coop_chefias

Coefficients^a

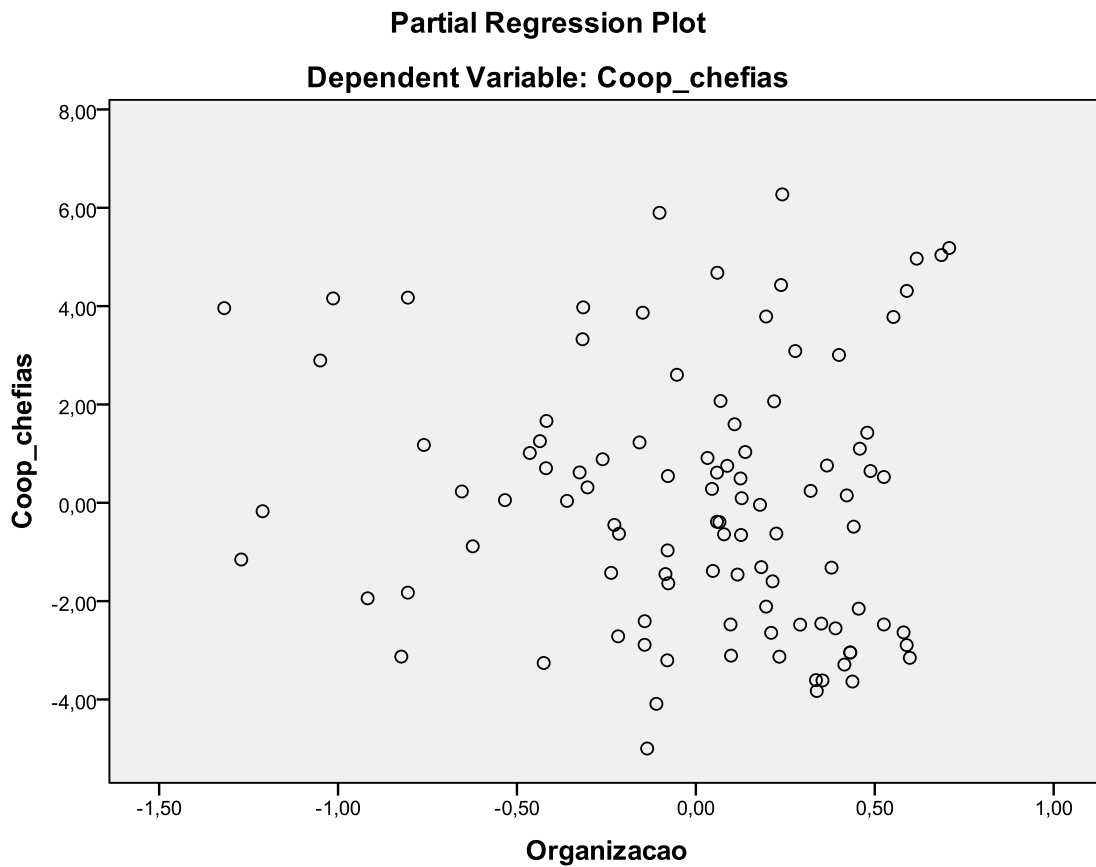
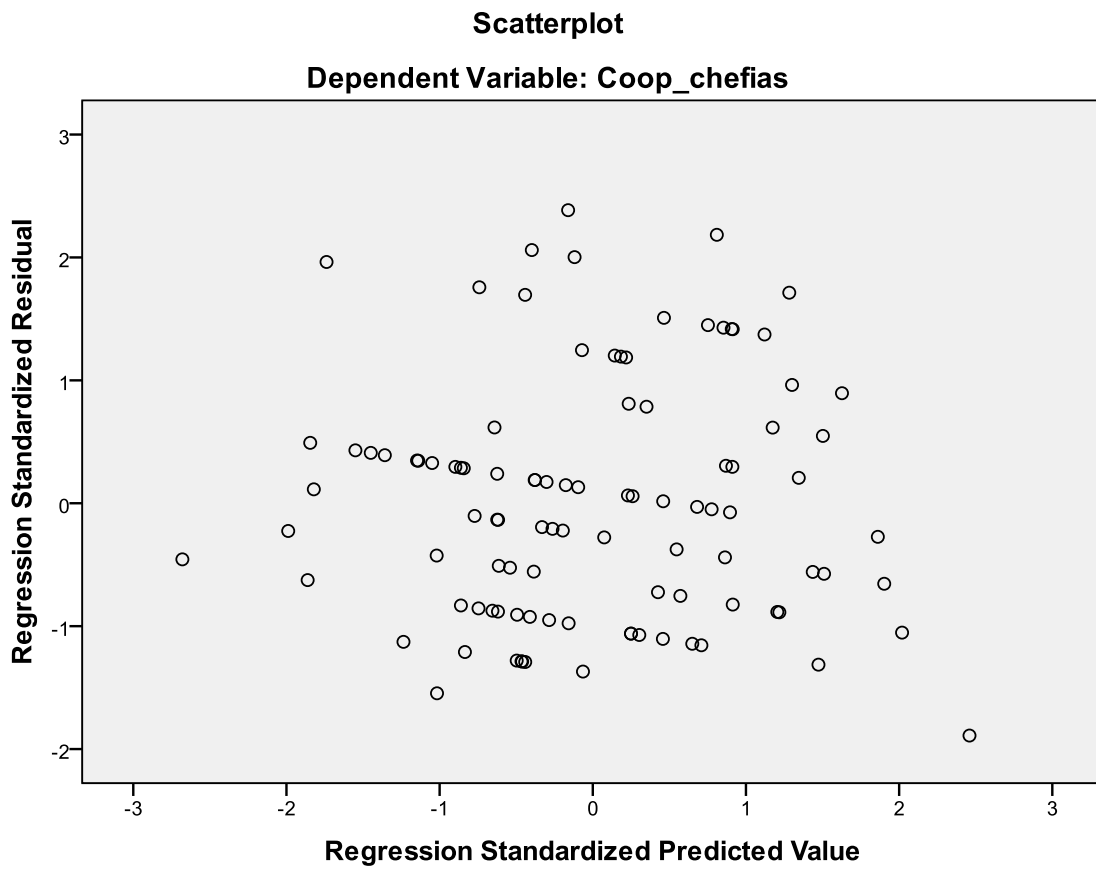
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,399	3,147		1,080	,283		
	Organizacao	-,473	,586	-,105	-,807	,422	,585	1,709
	Desempenho	-,127	,822	-,025	-,155	,877	,377	2,649
	Realizacao	1,079	,749	,210	1,440	,153	,468	2,136
	Envolvimento	,705	,862	,085	,817	,416	,919	1,088

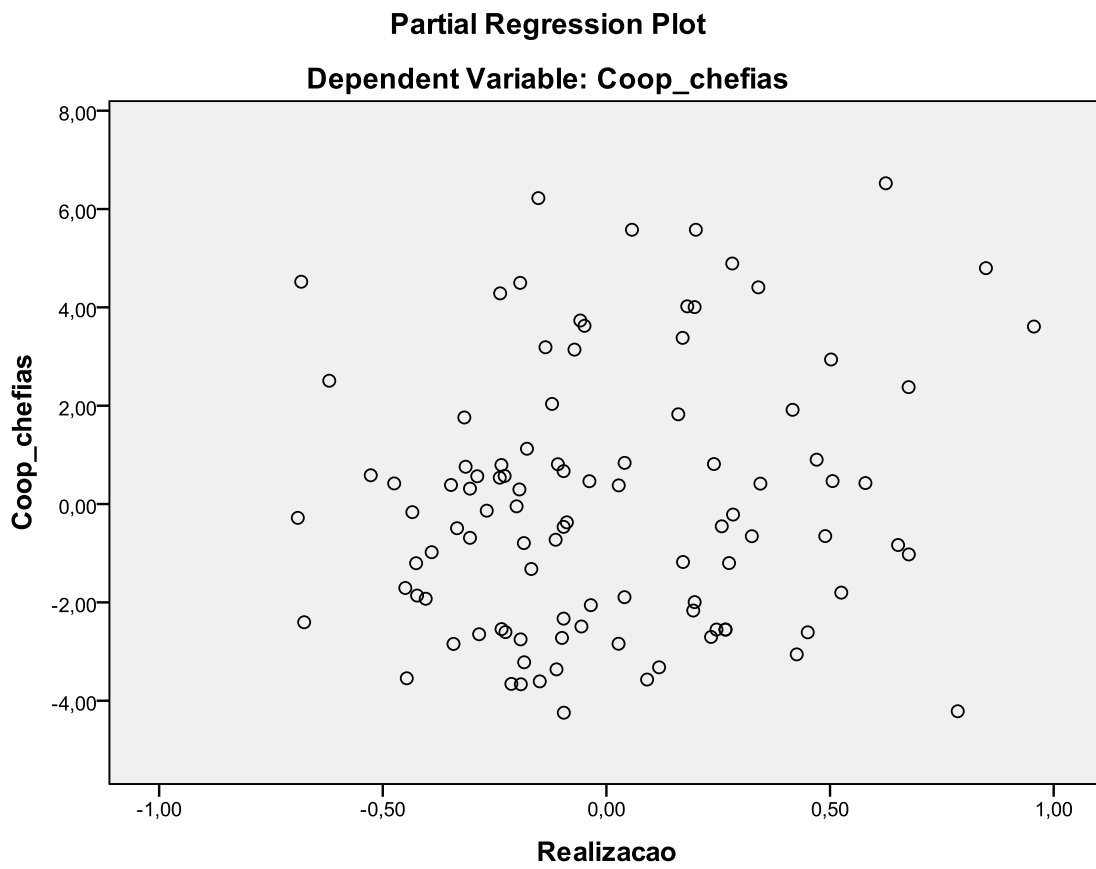
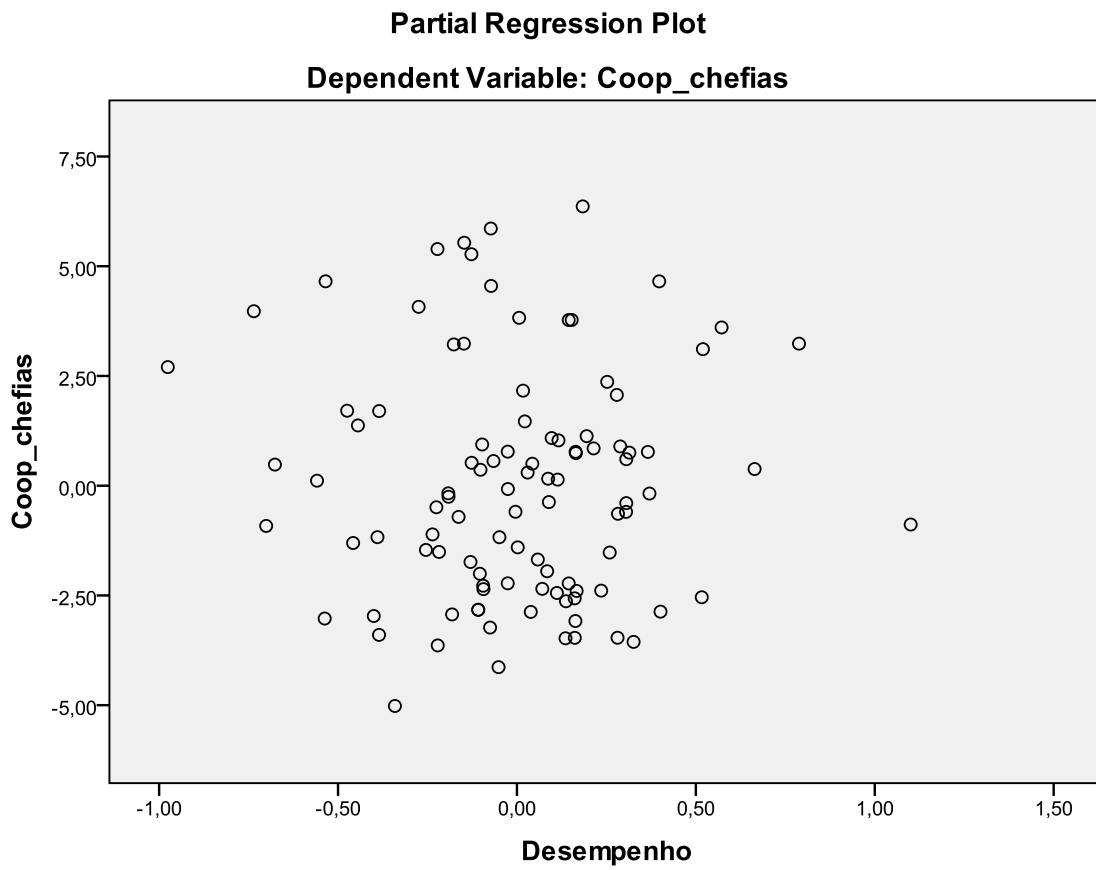
a. Dependent Variable: Coop_chefias

Residuals Statistics^a

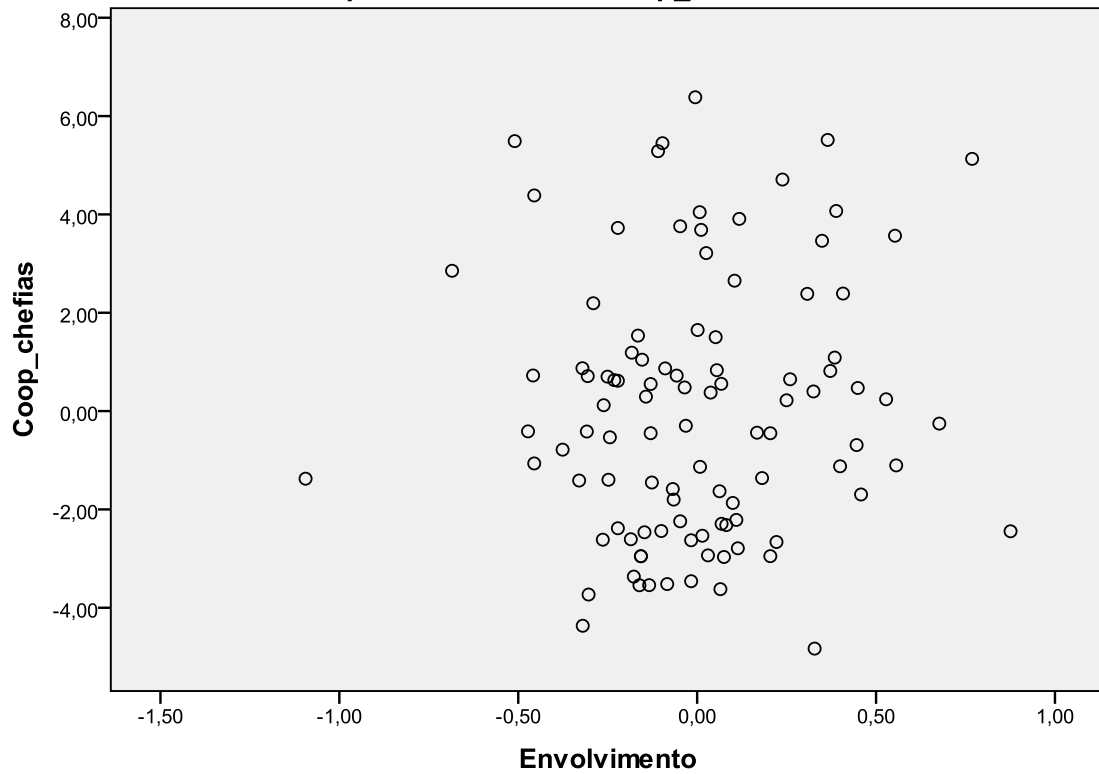
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6,2223	9,0620	7,7030	,55259	101
Std. Predicted Value	-2,679	2,459	,000	1,000	101
Standard Error of Predicted Value	,337	1,027	,573	,164	101
Adjusted Predicted Value	6,2725	9,4966	7,6966	,58201	101
Residual	-5,06195	6,38608	,00000	2,62403	101
Std. Residual	-1,890	2,385	,000	,980	101
Stud. Residual	-1,970	2,412	,001	1,006	101
Deleted Residual	-5,49660	6,53147	,00636	2,76754	101
Stud. Deleted Residual	-2,000	2,475	,004	1,014	101
Mahal. Distance	,592	13,728	3,960	2,985	101
Cook's Distance	,000	,078	,011	,017	101
Centered Leverage Value	,006	,137	,040	,030	101

a. Dependent Variable: Coop_chefias





Partial Regression Plot
Dependent Variable: Coop_chefias



Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Standardized Residual	101	100,0%	0	,0%	101	100,0%
Studentized Residual	101	100,0%	0	,0%	101	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Standardized Residual	Mean	,0000000	,09749334	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-,1934240	
		Upper Bound	,1934240	
	5% Trimmed Mean	-,0352816		
	Median	-,0739447		
	Variance	,960		
	Std. Deviation	,97979590		
	Minimum	-1,89010		
	Maximum	2,38452		

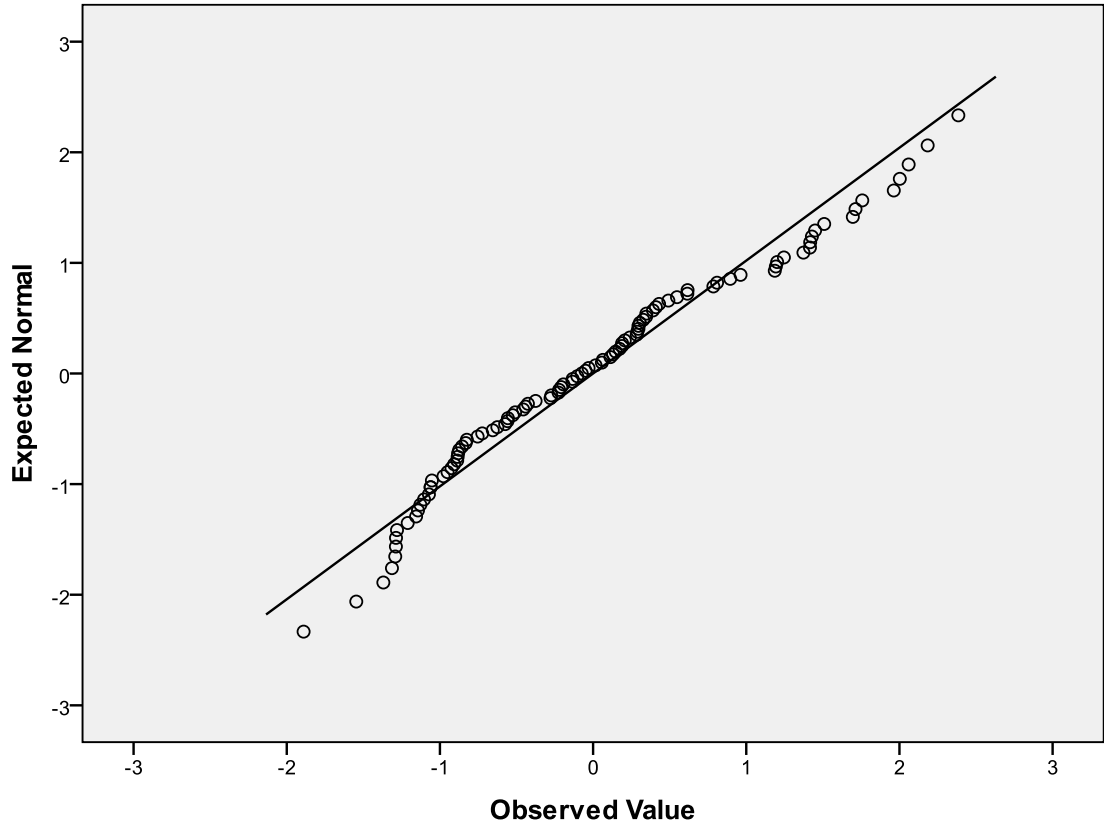
	Range		4,27462	
	Interquartile Range		1,38435	
	Skewness		,495	,240
	Kurtosis		-,494	,476
Studentized Residual	Mean		,0011510	,10010092
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	-,1974464	
	Mean	Upper Bound	,1997483	
	5% Trimmed Mean		-,0351179	
	Median		-,0759788	
	Variance		1,012	
	Std. Deviation		1,00600179	
	Minimum		-1,96958	
	Maximum		2,41151	
	Range		4,38109	
	Interquartile Range		1,40731	
	Skewness		,498	,240
	Kurtosis		-,496	,476

Tests of Normality

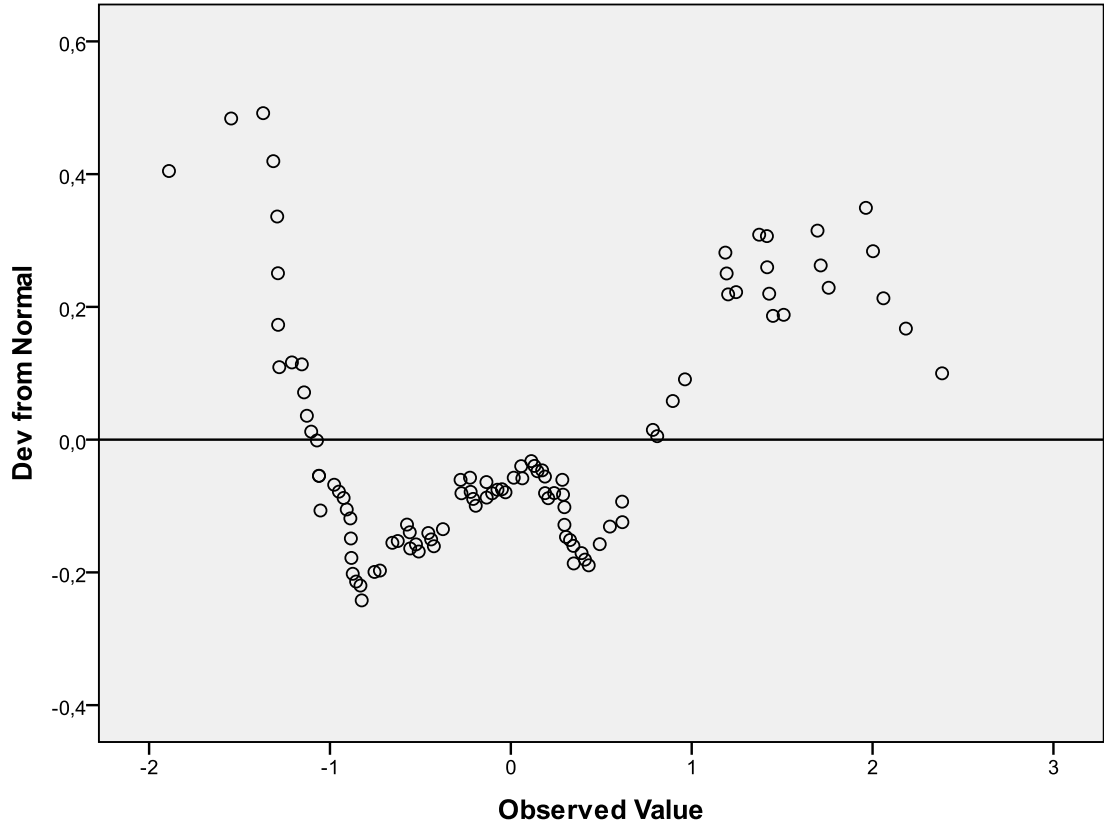
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,077	101	,146	,962	101	,005
Studentized Residual	,076	101	,158	,961	101	,004

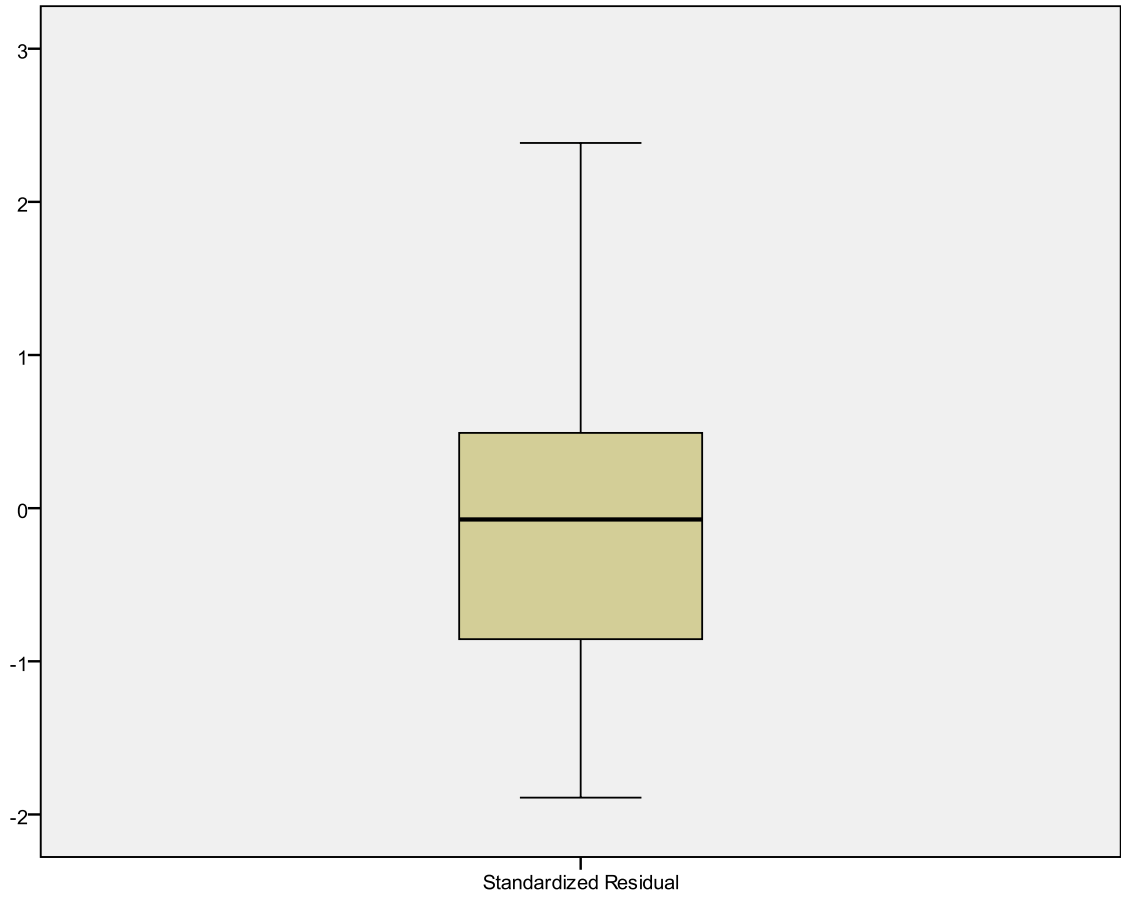
a. Lilliefors Significance Correction

Normal Q-Q Plot of Standardized Residual

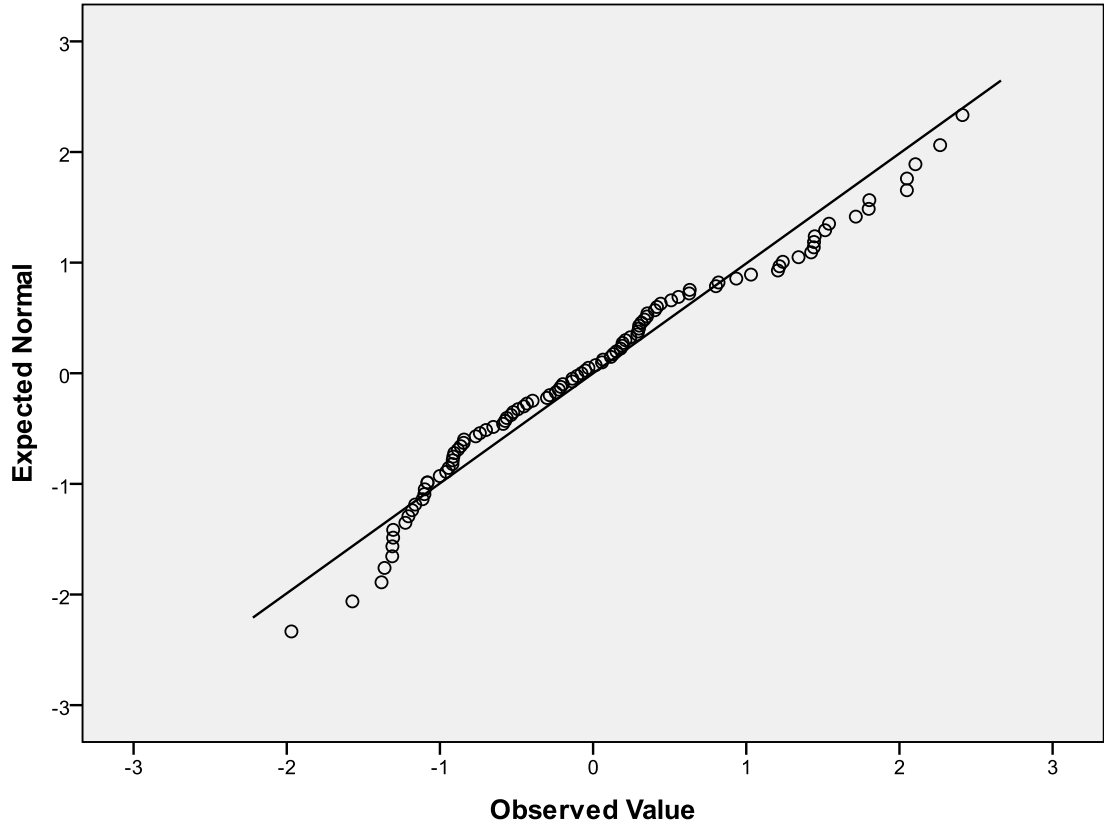


Detrended Normal Q-Q Plot of Standardized Residual

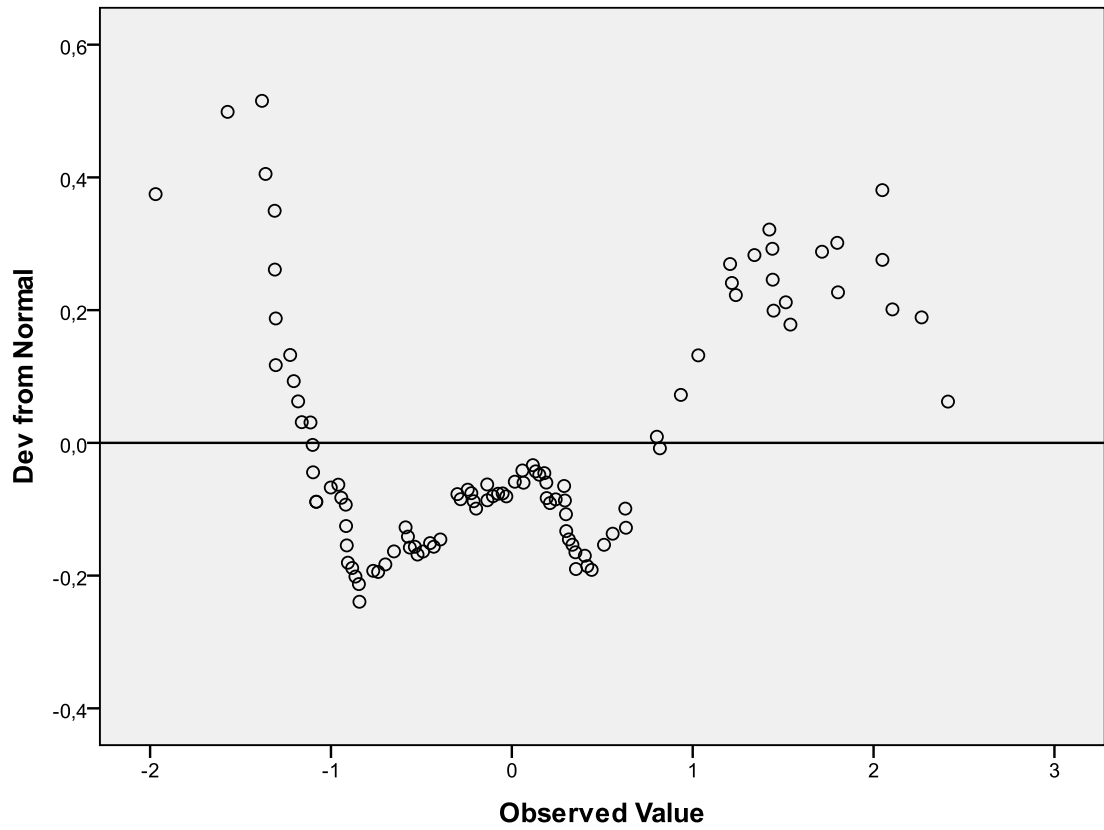




Normal Q-Q Plot of Studentized Residual



Detrended Normal Q-Q Plot of Studentized Residual



Hipotese 4

Tests of Normality

Zona		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Organizacao	Norte	,088	51	,200 [*]	,964	51	,126
	Centro	,099	50	,200 [*]	,983	50	,693
Desempenho	Norte	,067	51	,200 [*]	,991	51	,957
	Centro	,148	50	,008	,941	50	,015
Realizacao	Norte	,090	51	,200 [*]	,983	51	,680
	Centro	,106	50	,200 [*]	,971	50	,262
Envolvimento	Norte	,136	51	,019	,942	51	,015
	Centro	,138	50	,019	,964	50	,132

a. Lilliefors Significance Correction

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

Group Statistics

Zona		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Organizacao	Norte	51	3,4930	,61433	,08602
	Centro	50	3,3714	,58011	,08204
Desempenho	Norte	51	3,5770	,59037	,08267
	Centro	50	3,7571	,44921	,06353
Realizacao	Norte	51	3,6863	,58206	,08150
	Centro	50	3,9086	,43076	,06092
Envolvimento	Norte	51	3,1653	,29468	,04126
	Centro	50	3,3514	,32807	,04640

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Organizacao	Equal variances assumed	,559	,457	1,022	99	,309	,12157	,11894	-,11443	,35757
	Equal variances not assumed			1,023	98,863	,309	,12157	,11887	-,11430	,35744
Desempenho	Equal variances assumed	3,185	,077	-1,723	99	,088	-,18011	,10454	-,38754	,02731
	Equal variances not assumed			-1,728	93,292	,087	-,18011	,10426	-,38714	,02692
Realizacao	Equal variances assumed	3,428	,067	-2,178	99	,032	-,22230	,10205	-,42479	-,01980
	Equal variances not assumed			-2,185	92,130	,031	-,22230	,10176	-,42439	-,02021
Envolvimento	Equal variances assumed	2,121	,148	-3,001	99	,003	-,18616	,06202	-,30923	-,06309
	Equal variances not assumed			-2,998	97,433	,003	-,18616	,06209	-,30939	-,06294

Hipotese 5

Group Statistics

	Zona	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Coop_condicionada	Norte	51	7,2745	2,49863	,34988
	Centro	50	8,0600	2,60619	,36857
Coop_incondicionada	Norte	51	19,2941	7,08038	,99145
	Centro	50	20,4800	9,68323	1,36942
Coop_chefias	Norte	51	7,2157	2,70047	,37814
	Centro	50	8,2000	2,59513	,36701

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differenc e	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Coop_condiciona da	Equal variances assumed	2,547	,114	-1,546	99	,125	-,78549	,50798	-1,79343	,22245
	Equal variances not assumed			-1,546	98,620	,125	-,78549	,50819	-1,79390	,22292
Coop_incondicion ada	Equal variances assumed	6,707	,011	-,704	99	,483	-1,18588	1,68552	-4,53033	2,15856
	Equal variances not assumed			-,701	89,684	,485	-1,18588	1,69064	-4,54480	2,17304
Coop_chefias	Equal variances assumed	,049	,825	-1,867	99	,065	-,98431	,52717	-2,03033	,06170
	Equal variances not assumed			-1,868	98,961	,065	-,98431	,52696	-2,02992	,06129

Anexo G

**Quadros da Revisão de Literatura
realizada**

Autores	Definição
Deutsch (1949), cit. por, Macedo (nd), p. 107	<i>“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”</i>
Deutsch (1949), cit. por, Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson e Skon (1981), p. 47	<i>“Deutsch definiu uma situação cooperativa como aquela cujos objectivos dos indivíduos separadamente estão tão interligados que existe uma correlação positiva entre o atingimento dos objectivos”</i>
Bastien e Hostager (1992)	<i>«a cooperação pode ser considerada como temporalmente organizada de várias formas, sendo estas: a) existência de uma organização da sequência na tarefa para que esta seja cooperativamente realizada; b) a actividade cooperativa é necessariamente sincronizada e a performance da tarefa é organizada em volta do timing; c) a existência de uma liderança mais ou menos deliberada e uma estratégia organizada que comece com o que é genérico e relativamente simples e que se movimenta, de uma forma crescente, para uma acção única e complexa à medida que o tempo passa.»</i>
Proença, M. T. (2000), p. 242	<i>«a Cooperação é um processo de longo prazo pelo qual as pessoas se juntam, interagem e operam conjuntamente para realizar um objectivo comum».</i>
Coakley (1994), cit. por, Weinberg & Gould (2003), p. 104	<i>“A cooperação tem sido definida como um processo social através do qual o desempenho é avaliado e recompensado em termos de resultados colectivos de um grupo de pessoas</i>

	<i>que trabalham em conjunto para atingir um objectivo específico”</i>
Deutsch (nd), cit. por, Palmieri e Branco (2004), p. 190	<i>“Define a cooperação como o contexto interactivo em que as acções de um participante favorecem o alcance do objectivo de ambos”</i>
Chatman e Barsade (1995);Schaubroeck et al. (1989), cit. por, Harris, James e Boonthanom (2005), p. 31	<i>“Cooperação em contexto de trabalho é conceptualizada como a contribuição voluntária dos colaboradores para completar tarefas organizacionais com sucesso e é conceptualizada como a forma em que os colaboradores intervêm para se apoiarem mutuamente”</i>
Furnham (2005), p. 397	<i>“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”</i>
Deutsch (1949), cit. por, Porter e Bird (2007), p. 1	<i>“Situações cooperativas são aquelas em que os objectivos de todos os membros do grupo estão relacionados positivamente (isto é, o sucesso de um qualquer indivíduo faz com que o sucesso dos outros tenha maiores probabilidades de surgir)”</i>

Quadro 1: Revisão de Literatura sobre o conceito de Cooperação

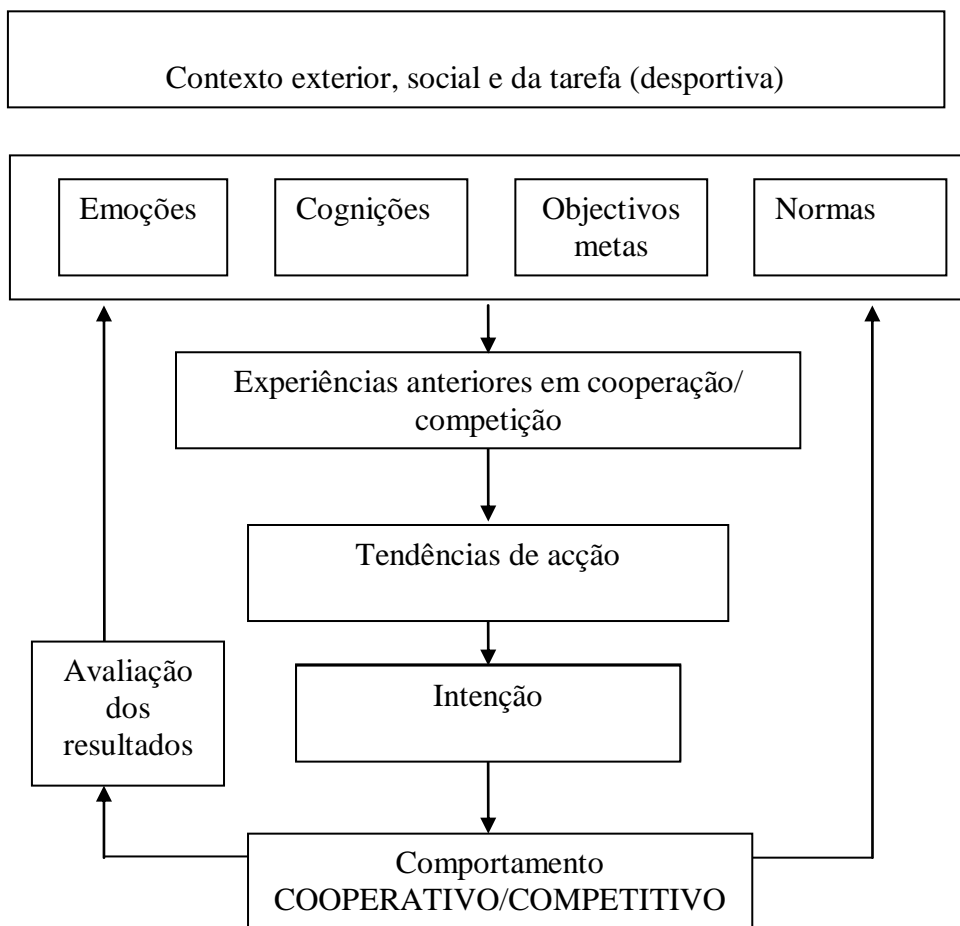


Figura 1: Modelo Conceptual de Cooperação de Rabbie (1995)

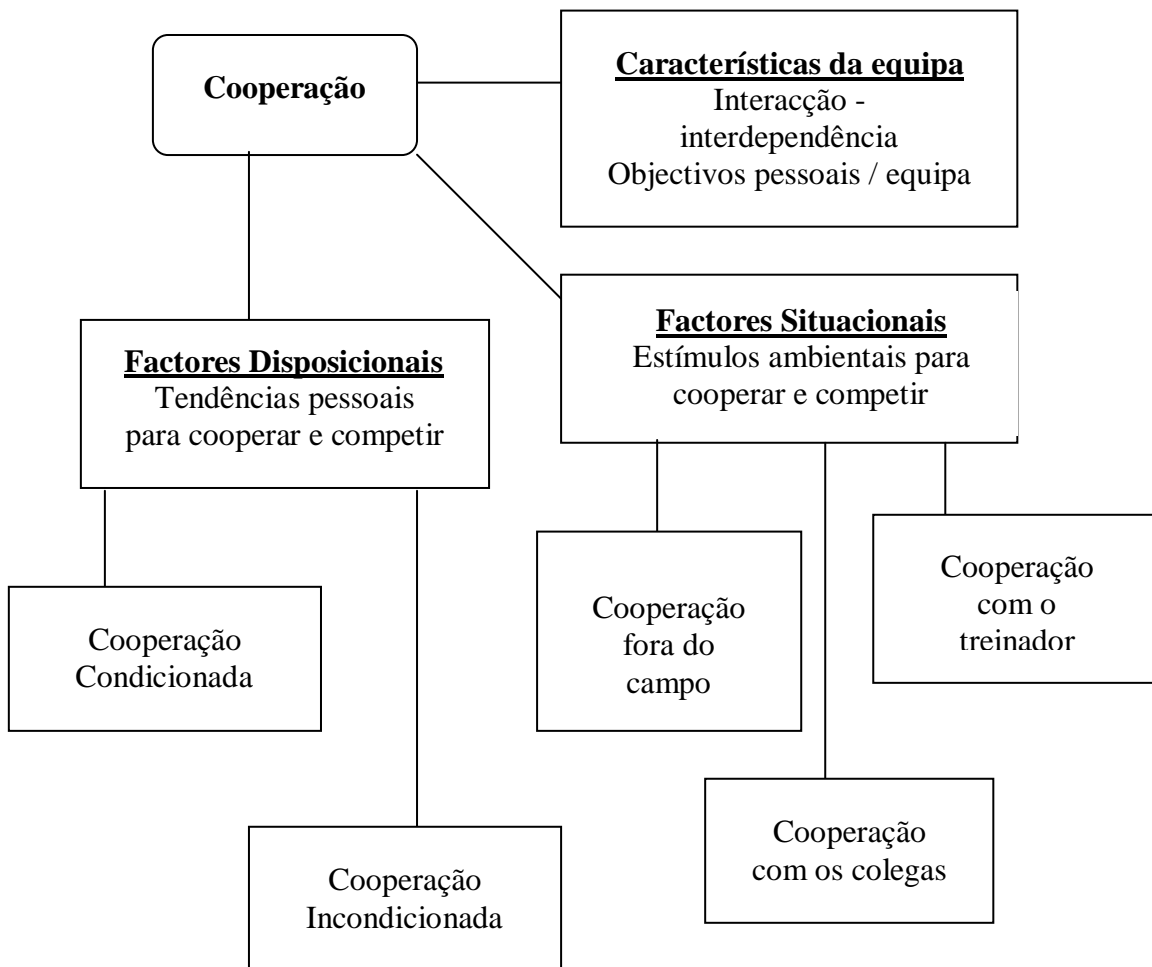


Figura 2- Modelo de Cooperação Desportiva de Garcia-mas, et al. (2006)

Referência Bibliográfica	Introdução (palavras-chave)	Objectivos e hipóteses	Método	Resultados	Limitações e sugestões
De Dreu, C. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity and team effectiveness: a motivated information processing perspective. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 92, 3, 628-638	Tomada de decisão em grupo, eficácia da equipa, reflexão, objectivos cooperativos	Quando percebem a interdependência do resultado cooperativo e quando existe uma maior reflexão sobre a tarefa: maior eficácia, maior partilha de informação, maior aprendizagem de equipa	<i>Participantes:</i> 368 indivíduos de diferentes organizações; <i>Instrumento:</i> tarefas complexas e questionário	Maior reflexão sobre a tarefa está associada a uma maior eficácia da equipa, maior partilha de informação e maior aprendizagem	<i>Limitações:</i> o design do estudo; <i>Sugestões:</i> analisar a motivação
Sonnentag, S. & Lange, I. (2002). The relationship between high performance and knowledge about how to master cooperation situations. <i>Applied Cognitive Psychology</i> , 16, 491-508	Cenários de cooperação e performance	Diferenças entre elevados e baixos performers na abordagem e resolução de situações cooperativas, comparando profissionais de software e engenheiros	<i>Participantes:</i> 39 profissionais de software e 62 engenheiros (2 tipos de estudos); <i>Instrumento:</i> Incidentes críticos	Relação positiva entre performance e conhecimento sobre o que fazer numa situação de cooperação	<i>Limitações:</i> falta de treino para saber agir face a situações de cooperação; <i>Sugestões:</i> necessidade de avaliar a cooperação noutros contextos
Tauer, J. & Harackiewicz, J. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 86, 6, 849-861	Cooperação e competição pura, prazer, performance, motivação intrínseca	Se a competição intergrupala leva a maiores níveis de prazer e performance no desempenho da tarefa do que a cooperação?	<i>Participantes:</i> sujeitos com idades entre os 9 e os 15 anos (4 tipos de estudos); <i>Instrumento:</i> Incidentes críticos; <i>Procedimento:</i> Actividades de basquetebol	Competição intergrupala leva a maiores níveis de performance e prazer	<i>Limitações:</i> a não existência de uma condição de controlo; <i>Sugestões:</i> Não tratar cooperação e competição como pólos opostos

Tjosvold, D. (1990). Power in cooperative and competitive organizational contexts. <i>The Journal of Social Psychology</i> , 130, 2, 249-258	Poder, Contextos cooperativos e competitivos	Colaboradores cooperativos, comparativamente com os competitivos trocam os seus recursos e trabalham de forma produtiva nas suas tarefas	<i>Participantes:</i> 73 participantes de organizações; <i>Instrumento:</i> entrevista com o método dos incidentes críticos	Objectivos cooperativos estão associados à troca de recursos e à produtividade	<i>Limitações:</i> Poderiam ter sido seleccionadas situações específicas para que as respostas fossem menos subjectivas e mais próximas da realidade/problemas comuns nas organizações.
Chen, Y.; Li, D.; Wang, C.(2010). Map Synchronization and Alternatives Optimization for Firefighters Cooperative Decision Support in Ad Hoc Networks. <i>Journal of Network</i> , vol. 5 nr.1.	Cooperação, Bombeiros; mapas de sincronização.	Verificar se os bombeiros cooperam em ambientes de risco. Analisar a cooperação entre eles quando têm de ler um mapa de sincronização.	Participantes: 300 Bombeiros de Nova Iorque; Instrumento; PDA, com os mapas	Resultados: Se o mapa for analisado por um ou mais bombeiros, principalmente quando acompanhados por líderes têm melhor desempenho.	

Quadro 2: Investigação Revista no Contexto Organizacional

Autores	Definição
McClelland, D. (1987) cit por Cunha M. P. (2006)	« <i>existência de três tipos de necessidades ou motivos que levam o ser humano a andar motivado, que são, os motivos de sucesso; os de afiliação e os de poder.</i> »
Deci, E. L. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. In V.H Vroom & E. L. Deci (Eds). <i>Management and motivation</i> (pp. 9-29). London: Peguin.	« <i>O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.</i> »
Sims, Fineman e Gabriel (1993, p. 273), cit por Cunha, M.P. (2006)	« <i>a motivação é como uma força que actua sobre e dentro do individuo, que inicia e dirige o seu comportamento</i> »
Vallerand & Thill (1993). <i>La Motivation au travail – Concep et théories</i> (Editions EMS)	« <i>um constructo hipotético que descreve as forças internas e/ou externas que produzem a iniciação, direcção, intensidade e persistência do comportamento humano.</i> »
Kanfer, R. (1995) <i>Motivation</i> . In N. Nicholson (Ed.). <i>Encyclopedic dictionary of organizational behaviour</i> (pp. 330-336). London: Blackwell.	« <i>Os mecanismos psicológicos reguladores da direcção, intensidade e persistência das acções não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a força ambiental que forçam a acção.</i> »
Pinder (1998) p. 11 cit por Cunha, M. P. et al (2006)	« <i>conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração</i> »
George & Jones (1992, p. 183) cit por Cunha, M. P. (2006)	« <i>As forças psicológicas internas de um individuo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforços e a sua persistência face aos obstáculos.</i> »

Quadro 3: Definições do conceito de Motivação

Quadro 4 . Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder

Motivos	O indivíduo:
Poder	- Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência.
	- Tenta assumir posições de liderança espontaneamente.
	- Necessita/gosta de provocar impacto.
	- Preocupa-se com o prestígio.
	- Assume riscos elevados.
Sucesso	- Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.
	- Aspira alcançar metas elevadas mas realistas.
	- Responde positivamente à competição.
	- Toma iniciativa.
	- Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável.
	- Assume riscos moderados.
Afiliação	- Procura relações interpessoais fortes.
	- Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações.
	- Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas.
	- Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.

Construída a partir de: McClelland (1987), Koestner & McClelland (1992), McClelland & Koestner (1992), Veroff (1992b), Winter (1992b)



Figura 3 - Pirâmide da hierarquia das Necessidades de Maslow, 1943.

Factores	
Higiénicos: o ambiente	Motivadores: o trabalho
Programa de administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho desafiante
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Salário	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

Quadro 5- Factores motivacionais e higiénicos de Herzberg (1996)

Referência Bibliográfica	Introdução (palavras-chave)	Objectivos e hipóteses	Método	Resultados	Limitações e sugestões
Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. <i>Psychological Review</i> , 50, 370-396.	Necessidades hierárquicas de Maslow	Os gestores devem preocupar-se com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados.	<i>Instrumento:</i> questões a gestores de forma perceber como fazem para motivar os trabalhadores.	Construção das cinco necessidades que constituem as hierarquia de Maslow.	<i>Limitações:</i> o facto de a pessoa para ter uma necessidade satisfeita, tem necessariamente de ter as anteriores satisfeitas. Isto será portanto variável consoante a satisfação das pessoas em cada situação.
McClelland, D.C. (1987). <i>Human motivation</i> . Cambridge: Cambridge University Press.	Motivos de sucesso; afiliação e poder		<i>Participantes:</i> <i>Instrumento:</i> TAT- <i>Thematics Apperception Test</i>		<i>Limitações:</i> o facto das necessidades, variarem inter e intra-individualmente ao longo dos tempos.

Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.). <i>Comportamentos Organizacionais e gestão de empresas</i> (pp.43-65). Lisboa: Dom Quixote	Factores higiénicos e factores motivacionais		<i>Participantes:</i> 203 Engenheiros. <i>Instrumento:</i> 16 factores divididos em 2 grupos – factores higiénicos e factores motivacionais		<i>Limitações:</i> alguns factores são de algum modo híbridos, afectando tanto as atitudes positivas como as negativas.
Ward, E. A. (nd). Factor structure of Employed Adults' Motivation for Competitive or Cooperative Strategy. <i>The Journal of Social Psychology</i> , 133(5), pp. 741-743.	Cooperação; Motivação e Estrutura	Determinar se o factor estrutura, da escala usada por Simmons et al, ainda mantêm os mesmos impactos.	<i>Participantes:</i> 116 homens e 75 mulheres. <i>Instrumento:</i> Replicação da escala de 3 factores, neste caso só se usou um, de Simmons et al (1988).	Verificaram-se diferenças entre os diferentes grupos de trabalho.	<i>Sugestões:</i> Realização de um estudo longitudinal.
Tauer, J. & Harackiewicz, J. (2004). The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 86, 6, 849-861	Cooperação e competição pura, prazer, performance, motivação intrínseca	Se a competição intergrupala leva a maiores níveis de prazer e performance no desempenho da tarefa do que a cooperação?	<i>Participantes:</i> sujeitos com idades entre os 9 e os 15 anos (4 tipo de estudos); <i>Instrumento:</i> Incidentes críticos; <i>Procedimento:</i> Actividades de basquetebol	Competição intergrupala leva a maiores níveis de performance e prazer	<i>Limitações:</i> a não existência de uma condição de controlo; <i>Sugestões:</i> Não tratar cooperação e competição como pólos opostos.
Cruz, N. M.;	<i>Palavra</i>	<i>Hipótese:</i>	<i>Instrumento:</i>	<i>Resultados:</i>	<i>Sugestões:</i>

<p>Pérez, V. M.; Contero, C. T. (2009) Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento . El caso de una organización sin fines de lucro. <i>Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa</i>, pp.187-211.</p>	<p><i>chave:</i> Motivação extrínseca; motivação intrínseca; transferência de conhecimento e Organizações sem fins lucrativos.</p>	<p>Perceber se a transferência de conhecimento é potenciada pela motivação intrínseca e extrínseca, a que o trabalhador está sujeito.</p>	<p>Entrevistas aos trabalhadores. <i>Participantes:</i> 76 trabalhadores.</p>	<p>Confirmou-se que o conhecimento é potenciado pela motivação extrínseca. Verificou-se também que os sujeitos exercem bem o seu trabalho, mesmo sabendo que não irão receber nada (intrínseca).</p>	<p>Este trabalho ser replicado noutros países de forma a poder haver uma comparação, entre nações.</p>
---	--	---	---	--	--

Quadro 6- Investigação Revista no Contexto Organizacional

Autores	Definição
<p>McClelland, D. (1987) cit por Cunha M. P. (2006)</p>	<p>«<i>existência de três tipos de necessidades ou motivos que levam o ser humano a andar motivado, que são, os motivos de sucesso; os de afiliação e os de poder.</i>»</p>
<p>Deci, E. L. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. In V.H Vroom & E. L. Deci (Eds). <i>Management and motivation</i> (pp. 9-29). London: Peguin.</p>	<p>«<i>O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.</i>»</p>
<p>Sims, Fineman e Gabriel (1993, p. 273), cit por Cunha, M.P. (2006)</p>	<p>«<i>a motivação é como uma força que actua sobre e dentro do individuo, que inicia e dirige o seu comportamento</i>»</p>
<p>Vallerand & Thill (1993). <i>La Motivation au travail – Concep et théories</i> (Editions EMS)</p>	<p>«<i>um constructo hipotético que descreve as forças internas e/ou externas que produzem a iniciação, direcção, intensidade e persistência do comportamento humano.</i>»</p>

<p>Kanfer, R. (1995) <i>Motivation</i>. In N. Nicholson (Ed.). <i>Encyclopedic dictionary of organizational behaviour</i> (pp. 330-336). London: Blackwell.</p>	<p><i>«Os mecanismos psicológicos reguladores da direcção, intensidade e persistência das acções não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a força ambiental que forçam a acção.»</i></p>
<p>Pinder (1998) p. 11 cit por Cunha, M. P. et al (2006)</p>	<p><i>«conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração»</i></p>
<p>George & Jones (1992, p. 183) cit por Cunha, M. P. (2006)</p>	<p><i>“As forças psicológicas internas de um individuo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforços e a sua persistência face aos obstáculos.»</i></p>

Quadro 3: Definições do conceito de Motivação