



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia do Trabalho e Organizações

**Cooperação ótima em situações de trabalho: Estudo das perceções dos
coordenadores de equipas**

Nuno Miguel Ferreira Lopes

Orientador:

Professor Doutor Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos

20/08/2012

Cooperação ótima em situações de trabalho: Estudo das percepções dos coordenadores de equipas

Resumo

A presente dissertação, tem como objetivo a caracterização das melhores experiências de cooperação de coordenadores de equipa. Para tal foi feita uma análise de conteúdo qualitativa de 29 entrevistas, realizadas a coordenadores de equipas. Foi possível identificar fatores promotores e fatores inibidores da cooperação ótima, bem como produtos dessa mesma cooperação. Foram também identificados fatores diferenciadores entre situações cooperativas melhores e não tão positivas. Foi observado que alguns fatores são transversais às melhores experiências de cooperação, e outros dependem do contexto específico em que ocorre a cooperação.

Palavras-chave: Coordenadores de equipas; Cooperação ótima; Análise Qualitativa; Percepções;

Optimal cooperation in work situations: Study of the perceptions of team coordinators

Abstract

This dissertation aims the characterization of the best experiences of cooperation as experienced by team coordinators. So was made a qualitative content analysis of 29 interviews, carried out to coordinators of teams. It was possible to identify factors promoting and inhibiting the optimal cooperation, as well as products of that cooperation. We also identified differentiating factors between the best cooperation's and the ones not as good. It was observed that some factors are transversal to the best experiences of cooperation, and others depend on the specific context in which cooperation occurs.

Keywords: Coordinators teams, great cooperation, Qualitative Analysis; Perceptions;

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer à minha família e amigos, todo o apoio e incentivo na realização desta dissertação. Incentivando-me e preocupando-se com a realização da mesma.

Agradeço também ao Professor Doutor Nuno Santos, por ter orientado esta dissertação, guiando-me pelos caminhos certos de modo a levar este empreendimento a bom porto. Agradeço ainda a disponibilização dos dados das entrevistas realizadas por outras pessoas. Agradeço também às pessoas que efetuaram as mesmas, sem elas efetuar esta dissertação teria sido bastante mais complicado.

Índice.....	ix
Resumo.....	iii
Agradecimentos	vii
Capítulo 1- Introdução.....	13
Capitulo 2- Fundamentação Teórica	17
2.1 Cooperação Organizacional.....	17
2.1.1 Cooperação	17
2.1.2 Abordagens da Cooperação	19
2.1.3 Cooperação, Competição, Individualismo e Coletivismo	21
2.1.3.1 Cooperação vs Competição	22
2.1.3.2 Individualismo vs Coletivismo.....	26
2.1.4 Cooperação no Local de trabalho.....	28
2.2 Identidade	29
2.2.1 Identidade Pessoal	30
2.2.2 Identidade Social	32
2.2.3 Interação das duas Identidades (Teoria da auto categorização e da Covariação)	33
2.2.3.1 Teoria da Auto Categorização	33
2.3 Variáveis da Cooperação.....	35
2.3.1 Interdependência	36
2.3.2 Liderança.....	37
2.3.3 Confiança.....	39
2.3.3.1 Monotorização	42
2.3.4 Cidadania Organizacional.....	43
2.3.5 Justiça Organizacional.....	44
2.3.6 Engagement	46

2.3.7 Comunicação	50
Capítulo 3-Estratégia metodológica.....	55
3.1 Participantes.....	55
3.2 Procedimentos	59
3.3 Guião da Entrevista.....	60
3.4 Sistema de Categorias	62
3.4.1. Definição de Cooperação.....	63
3.4.2. Porquê a Melhor.....	64
3.4.3. Intervenientes.....	65
3.4.4. Frequência	66
3.4.5. Fatores Promotores	67
3.4.7. Produtos da Cooperação	72
Capítulo 4 - Resultados	77
4.1. Definição	77
4.1.1. Definição e Fatores promotores.....	77
4.1.2. Definição e fatores inibidores.....	78
4.1.3. Definição e Produtos da cooperação	80
4.1.4. Definição e Porquê a melhor.....	81
4.2. Dimensão	82
4.2.2. Dimensão e Frequência	83
4.2.3. Dimensão e fatores inibidores.....	83
4.2.4. Dimensão e Fatores promotores.....	85
4.2.5. Dimensão e Produtos da Cooperação	86
4.2.6. Dimensão e Porquê a melhor.....	87
4.3. Hierarquia.....	88

4.3.1. Hierarquia e Fatores Promotores	88
4.3.2. Hierarquia e Fatores inibidores	89
4.3.3. Hierarquia e Produtos da Cooperação	90
4.3.4 Hierarquia e Porquê a melhor	91
4.4. Frequência	92
4.4.1 Frequência e Fatores Promotores.....	93
4.4.2 Frequência e Fatores Inibidores.....	94
4.4.3. Frequência e Produtos da Cooperação	95
4.4.4 Frequência e Porquê a melhor.....	96
4.4.5. Frequência e Hierarquia.....	97
Capitulo 5 - Discussão de Resultados.....	99
5.1. Definição	99
5.1.1. Fatores promotores.....	99
5.1.2. Fatores Inibidores	102
5.1.3. Produtos da Cooperação	104
5.1.4. Porquê a melhor.....	105
5.2. Dimensão	107
5.2.1. Definição	107
5.2.2. Frequência	107
5.2.3. Fatores Inibidores	107
5.2.4.Fatores Promotores	109
5.2.5. Produtos.....	109
5.2.6. Porque a melhor.....	110
5.3. Hierarquia.....	111
5.3.1. Fatores promotores.....	111
5.3.2. Fatores inibidores.....	112

5.3.3. Produtos.....	113
5.3.4. Porque a Melhor.....	114
5.4. Frequência	116
5.4.1. Frequência	116
5.4.2. Fatores promotores.....	116
5.4.3. Fatores Inibidores	117
5.4.4. Produtos da Cooperação	119
5.4.5. Porquê a melhor.....	119
Capítulo 6 - Conclusão	121
Bibliografia.....	125
Anexos	131
Anexo A – Categoria Definição de Cooperação.....	133
Anexo B – Categoria Porque a melhor.....	134
Anexo C – Categoria Hierarquia.....	136
Anexo D – Categoria Dimensão	137
Anexo E- Categoria Frequência	138
Anexo F – Categoria Fatores Promotores.....	139
Anexo G – Categoria Fatores Inibidores	140
Anexo H – Categoria Produtos da Cooperação	142
Anexo I – Guião da Entrevista.....	144

Capítulo 1- Introdução

O mundo de hoje, pauta-se pela constante mudança, e no seu seio encontra-se o ser humano. Este quando entra hoje em dia no mercado de trabalho, tem de fazer uso das suas capacidades cognitivas, sociais e emocionais, para conseguir acompanhar as mudanças que neste se verificam. O mundo laboral, é no séc. XXI marcado pelas tecnologias da informação e uma rapidez difícil de acompanhar. É neste contexto que o ser humano tem de fazer uso da sua capacidade para cooperar, encontrando na relação com o outro os recursos para enfrentar este mundo de mudança e conseguir acompanhar as transformações que neste surgem, como diz o velho ditado a “união faz a força”.

Com a crescente substituição do ser humano em tarefas repetitivas e pesadas, o ser humano deixou de desempenhar estas funções e virou-se para as atividades associadas ao seu lado mais criativo, inovador, relacional, e de liderança (Dos Santos, 2000). Verifica-se nas sociedades ocidentais um grande crescimento do sector terciário no mercado de trabalho, correspondendo a uma diminuição do peso dos sectores primários e secundários, como resultado da robotização e informatização das sociedades. As tarefas que há décadas eram desempenhadas por grandes grupos de indivíduos, podem hoje em dia ser realizadas por muito menos pessoas com recurso a máquinas e tecnologias. Sendo as novas formas de trabalho associadas ao sector terciário, tarefas de esforço coletivo, por oposição às tarefas mecanizadas que caracterizavam o trabalho de há algumas gerações atrás. Este era de cariz muito mais individual, centrando-se quase exclusivamente na interação homem-máquina (Dos Santos 2000). Hoje predomina a interação homem-homem, e dessa interação nascem os produtos do trabalho, sendo assim de vital importância, explorar o campo da cooperação e compreender este tipo de relação em todas as suas variáveis e dimensões.

Assim o mundo do trabalho é marcado por uma necessidade de dinamismo por parte do colaborador, que tem de dar resposta a um mundo laboral incerto e desafiante, que leva a uma necessidade de constante adaptação. Com vista a esta adaptação e resposta aos desafios que se

colocam a um colaborador, este procura cada vez mais nas relações que se geram no local de trabalho, o apoio necessário para dar as respostas adequadas aos desafios. Essas relações que se geram com vista ao atingir de objetivos comuns, denominam-se de cooperação. Esta é vista como uma capacidade essencial no mundo laboral de hoje, pode determinar o sucesso ou o insucesso de determinados projetos. O colaborador tem constantemente de interagir com outros interlocutores, negociar com os mesmos, objetivos, meios e formas de realizar atividades, o oposto do que ocorria quando as relações laborais se caracterizavam por uma função claramente definida e estática, onde a competitividade imperava, pois este trava-se de um trabalho muito individualizado e autónomo.

Com a crescente influência deste contexto no seio das organizações, é de cada vez maior importância a investigação na área da cooperação, pois na cooperação parece estar um dos principais pilares que sustentam o sucesso de qualquer organização. É com vista a este objetivo, que esta dissertação se propõe a estudar os aspetos que levam a que uma relação de cooperação possa ser considerada bem-sucedida. Ou seja pretendo estudar quais os aspetos característicos de uma boa relação de cooperação, na perspetiva de coordenadores de equipas.

O conceito de cooperação, é um conceito cujas definições são bastante variadas. É importante fazer um enquadramento acerca do que é a cooperação, evidenciando também quais os processos que a medeiam. Só assim será possível estudar o fenómeno das perceções das chefias, em relação às melhores experiências de cooperação, por esse motivo o passo seguinte desta dissertação passa exatamente por esse ponto, dar a conhecer o que existem em termos de literatura relativo à cooperação e aos fatores que a influenciam. É disso que daremos conta no estudo teórico da presente dissertação. Será ainda dado conta dos objetivos que esta dissertação se propõe no capítulo relativo ao enquadramento teórico.

Após feita esta análise do que é a cooperação e os seus processos, é importante dar a conhecer a estratégia metodológica que está na base do estudo empírico que é apresentado nesta dissertação. Assim caracterizarei os

participantes do estudo, descreverei o guião da entrevista que foi utilizado nas entrevistas por forma a recolher informações relevantes que respondam ao problema de investigação. Apresentarei e justificarei o sistema de categorias utilizado na análise qualitativa.

No capítulo seguinte apresentarei os resultados obtidos na análise qualitativa dos dados, fazendo uma análise dos dados recolhidos pelas entrevistas. A análise e discussão constituem o conteúdo do capítulo seguinte. Espero que esta dissertação dê assim um contributo para a investigação que envolve esta temática, que tão grande interesse tem para as organizações.

Capítulo 2- Fundamentação Teórica

2.1 Cooperação Organizacional

2.1.1 Cooperação

“Sozinhos podemos fazer tão pouco, juntos podemos fazer tanto”

Hellen Keller

O comportamento cooperativo, é abundante nas sociedades humanas e animais (Binmore 1994; Colman 1995; Dugatkin 1997; Doebeli & Hauert 2005 in Hauert, Holmes & Doebeli 2006). A cooperação é tão antiga quanto a humanidade, esta é central na existência humana (Argyle, 1991). Sem a cooperação por certo a civilização perde a sua solidez e desmorona-se. Assim como condição do ser humano, a cooperação encontra-se na base da existência humana, na medida em que é condição indispensável para a sobrevivência da espécie (Dos Santos, 2000). O ser humano é considerado um ser social, o seu comportamento social em certa medida, comporta algum nível de comportamento cooperativo (Argyle, 1991).

A cooperação em si é um conceito definido de forma diferente por diversos autores, que entenderam o mesmo de forma diferente, focando-se em diferentes aspectos da cooperação, como contextos, papéis, personalidade e natureza das interações (Dos Santos, 2002; Chen, Chen & Meindl, 1998). Esta diversidade de definições, é em muito devida à sua abrangência.

Chen et al (1998), aponta para 3 abordagens da investigação empírica ao conceito de cooperação. A primeira abordagem, parte das tradições de Mead, e dá ênfase aos motivos psicológicos do indivíduo, no entanto a definição que este dá a cooperação, é mais simplista. Apontando para a ideia de que a cooperação é o ato de trabalhar em conjunto. Assim esta abordagem, deixa um pouco de parte os módulos comportamentais da cooperação.

A segunda abordagem ao conceito de cooperação, é dada por Deutsch (1949a in Chen et al, 1998) e mais tarde desenvolvida por Tjosvold (1984;1986 in Chen et al, 1998). Esta abordagem aponta na direção das relações e situações sociais, ou seja para estes autores a natureza da relação em

determinada relação está dependente dos objetivos dos atores sociais em determinada situação social. Deutsch (2006) distingue assim as situações entre cooperativas e competitivas dependendo da relação de interdependência entre os objetivos dos atores envolvidos.

Por fim a terceira abordagem, tem uma índole mais comportamental. Barnard (1983 in Chen et al, 1998) define a cooperação como sendo um sistema funcional de atividades de duas ou mais pessoas. Esta abordagem foca-se na forma com as ações individuais e esforços são sintetizados em ações cooperativas, sendo esta visão bastante abrangente. Contrastando com esta visão mais abrangente estão as abordagens dos dilemas sociais, que apresentam uma definição, em que a cooperação é vista como um ato que maximiza a conjugação de interesses e define a “deserção” como o ato que maximiza os autointeresses imediatos.

Entre estas abordagens mais gerais e mais específicas do conceito de cooperação estão as abordagens dimensionais. Argyle (1991), avança então no campo das abordagens dimensionais com uma definição mais geral, que afirma que cooperar é “agir conjuntamente de forma coordenada no trabalho, lazer, ou nas relações sociais, na concretização de objetivos partilhados, em atividades conjuntas de diversão, ou simplesmente no aprofundar de relações”(p.4). Por outro lado é argumentado que se pode considerar os comportamentos sociais positivos, ou seja esforços que beneficiam o grupo, como sendo cooperação (Smith, Carroll, & Ashford, 1995; Van Vugt, Snyder, Tyler, & Biel, 2000; cf. Katz, 1964, in Cremer & Tyler, 2007).

Por fim surge ainda uma outra definição de cooperação, avançada pelos investigadores da área da cidadania organizacional. Tendo uma vertente mais dimensional, postula que a cooperação são comportamentos individuais, discricionários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promovem o funcionamento eficiente da organização (Chen et al., 1998).

Tyler (2002) distingue 2 tipos de comportamentos cooperativos, por um lado comportamentos de promoção de comportamento desejáveis e por outro lado a repressão de comportamentos indesejáveis. Os comportamentos

indesejáveis são aqueles que prejudicam a cooperação, como o absentismo e a sabotagem, sendo necessário desmotiva-los. Os desejáveis, são os que promovem essa cooperação, são os que motivam os elementos do grupo para cooperar, e promovem um “engagement” cooperativo, sendo importante a sua estimulação.

As pessoas, cooperam de forma a obter recursos materiais, que apenas são possíveis de obter por meio de comportamentos cooperativos com outros (Thibaut & Kelley, 1959 in Tyler & Blader, 2003). Muitos autores argumentam ser este o principal motivo para a existência de cooperação, ou seja o principal motivador para o comportamento cooperativo são as trocas de recursos entre os indivíduos.

Os estudos nesta área têm aumentado exponencialmente devido à crescente importância para as organizações desta temática. Dai surgem definições diversas de cooperação, referindo Dos Santos (2000), “que seria preferível falar de cooperações e não de cooperação”.

2.1.2 Abordagens da Cooperação

K. Smith, Carroll e Ashford (1995), sugerem a existência de 5 grupos tradicionais de abordagens ao estudo da cooperação. É importante agora evidenciar-las por forma a compreender, a forma como o estudo da cooperação tem sido levada a cabo. Um primeiro conjunto de estudos atribui a cooperação às orientações calculistas dos indivíduos. Na visão deste campo de estudos da cooperação, os indivíduos vão cooperar se e só se a cooperação fizer parte dos seus autointeresses a longo termo, baseando-se nos seus cálculos racionais. Nesta categoria as mais conhecidas explicações teóricas para a cooperação são a teoria dos dilemas sociais e a teoria transação de custo (Yilmaz & Hunt, 2001).

Um segundo campo tradicional de estudos, envolve os aspetos não económicos da cooperação. Tem as suas raízes na literatura das trocas sociais, a investigação neste campo foca-se nos efeitos da atração interpessoal, ligação psicológica (Psychological attachment), e as normas de reciprocidade (Yilmaz & Hunt, 2001).

Uma terceira abordagem, assenta em grande parte nas teorias do poder e conflito (Emerson 1962, in Yilmaz & Hunt, 2001). O conflito é o oposto da cooperação de acordo com alguns autores e um conceito chave nestas teorias, assenta na diversidade dos recursos individuais, percepções de justiça, valores e objetivos.

Uma quarta abordagem, assenta nas teorias da estrutura social, enfatizando as dimensões externas e a relação focal para explicar a cooperação (Yilmaz & Hunt, 2001). Sendo a natureza dessas dimensões de cariz social, cultural e estrutural do ambiente na qual a relação ocorre, são vistos como condutores da cooperação. Por fim uma quinta abordagem, envolve as teorias da modelação, enfatizando o impacto social da aprendizagem social e imitação, nas tendências para a cooperação (Yilmaz & Hunt, 2001).

Apesar das diferenças entre os diferentes campos de investigação da cooperação, existe semelhanças entre estes. Uma delas passa pela definição de cooperação, sendo que todas elas, englobam as componentes da contribuição por livre vontade, da tarefa comum e da objetividade (Yilmaz & Hunt, 2001). Uma outra semelhança entre os diferentes campos lida com o reconhecimento do aumento de produtividade, especialmente em tarefas complexas (Tjosvold, 1984 in Yilmaz & Hunt, 2001), porque primeiro a cooperação, providencia aos envolvidos partilha de informação, mais voluntariamente providenciam assistência mútua, compreendem os pontos de vista uns dos outros, são influenciados pelos interesses e ideias, e depende da divisão do trabalho (Laughlin, 1978 in Yilmaz & Hunt, 2001). Por fim uma última semelhança, prende-se com alguma sobreposição conceptual entre as variáveis explicativas avançadas por cada abordagem (Yilmaz & Hunt, 2001).

As teorias dos dilemas sociais tendem a dar ênfase aos determinantes estruturais e psicológicos, tais como as características da tarefa e a personalidade dos envolvidos. Por outro lado os estudos baseados nas teorias das trocas sociais, focam-se em aspetos da relação entre os envolvidos. De modo semelhante, enquanto as teorias da estrutura social se focam unicamente no contexto alargado na qual a relação cooperativa ocorre, tal

como a estrutura e o ambiente cultural, as teorias da modelação destacam a influência de terceiros fora relação em foco.

2.1.3 Cooperação, Competição, Individualismo e Coletivismo

Muitas organizações, estão a fazer o caminho da transição de um sistema de trabalho individualizado, para um sistema de trabalho em equipa (Allred, Snow, & Miles, 1996, in Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon & Ilgen, 2003). Existindo assim uma transição de um individualismo vincado, que beneficia a competição entre elementos de uma mesma organização para um sistema marcadamente mais coletivista que dá precedência à cooperação.

A competitividade apresenta-se como oposta à cooperação, é definida pela existência ou perceção de uma correlação negativa entre os objetivos dos diferentes indivíduos em interação. Assim, os indivíduos percecionam que para terem bons resultados e cumprirem os seus objetivos, os outros elementos têm de ver frustrado o cumprimento dos seus objetivos (Deutsch, 1991; Dos Santos, 2002). As ações são consideradas cooperação ou competição, na medida em que avancem coletivamente em vez de por interesses egoístas (Deutsch 1951 in Ferrin, Bligh & Kohles, 2008)

Em oposição a visão competitiva, e no outro extremo desta relação dual está a cooperação, onde os indivíduos compreendem que quando um dos elementos da equipa alcança os seus objetivos permite aos restantes concretizar os seus. Existe um sentimento de entreajuda e de êxito conjunto. Simultaneamente, cada colaborador tenta ter um bom desempenho de modo a permitir aos membros da equipa cumprirem os respetivos objetivos (Deutsch, 1983, 1993; Tjosvold, 1998 in Tjosvold, Tang & West, 2004, in Garção 2010).

No entanto prossegue um intenso debate entre qual dos conceitos deve ser enfatizado numa organização, se a competitividade, se a cooperação. Isto porque a competição, levanta questões ao nível do desenvolvimento e inovação, ao estimular os indivíduos a um esforço acrescido, maior rapidez e dedicação servindo o bem maior da organização, sendo este um benefício

retirado pela organização. Já no campo dos malefícios pode-se verificar, que os colaboradores colocam os seus objetivos acima dos objetivos da organização, constituindo os seus ganhos pessoais um custo para os outros colaboradores e conseqüentemente para a organização (Deutsch, 2006; Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon & Ilgen, 2003).

Este debate é sobretudo sustentado, por estudos que demonstram que a competição tem um claro efeito sobre a rapidez e agilidade dos processos em detrimento da qualidade e precisão, por outro lado a cooperação apesar de prejudicar a velocidade e não beneficiar agilidade, tem um efeito muito claro sobre a qualidade, aumentando a mesma (Beersma , et al., 2003; Sinclair, 2003; Yauch & Adkins 2004).

Por ultimo também é evidente em diversos estudos, a clara influência da cultura na opção entre cooperar ou competir em determinado contexto, ou seja numa cultura coletivista o que se verifica é uma maior tendência para o individuo manifestar comportamentos cooperativos e no caso das culturas individualistas, o que se verifica é o oposto, havendo assim uma maior tendência para manifestar comportamentos de competição.

Esses estudos acima referidos, serão explorados e aprofundados nos subcapítulos que se seguem, clarificando a relação entre a cultura e a competição e individualismo.

2.1.3.1 Cooperação vs Competição

Os conceitos de competição e cooperação, tem entre si uma relação dual, apresentam-se como conceitos opostos, no entanto convivendo lado a lado nas organizações nos dias de hoje, sendo os dois estimulados. Hoje em dia verifica-se em muitas organizações a existência de um tipo de relação paradoxal, em que equipas dentro da mesma organização são obrigadas a cooperar e ao mesmo tempo competir entre si (Tsai, 2002). Muitas das organizações de hoje em dia, integram nas suas estratégias empresariais comportamentos que estimulam tanto a cooperação como a competição (Chen, 1998). A competitividade tem tendência a minar a eficiência da cooperação, existindo uma tendência para que caso a cooperação não seja estimulada, se

passa muito facilmente de uma situação de cooperação para uma de competição, já a situação oposta de passagem de competição para cooperação não é tão fácil (Johnson & Johnson, 2005)

No espírito de fomentar a cooperação, com vista a aumentar a competitividade geral da organização, foram criadas em muitas organizações equipas multidisciplinares. A existência destas equipas multidisciplinares, aprofundou ainda mais as questões que rodeiam a relação entre cooperação e competição, pois neste tipo de equipas estas assumem uma relação paradoxal. Na sequência desta relação paradoxal, as organizações entendem que a cooperação e a partilha de conhecimento entre estas equipas é importante, compreendem os benefícios da partilha feita por estas equipas (Tsai, 2002). No entanto, surge o problema da competitividade vs cooperação, que assume um grande relevo nestes grupos, pois estas equipas aglomeram indivíduos de diferentes áreas, com diferentes pontos de vista e objetivos (Lawrence & Lorsch, 1967 in Pinto, Pinto & Prescott, 1993). Tal dificulta a existência de cooperação e leva à promoção de comportamentos competitivos. É necessário primeiro que tudo promover estas equipas (Bonoma 1985; Heany 1989 in Pinto, Pinto & Prescott, 1993).

Pinto et al (1993), parte de três conjuntos de estudos, que se centraram no estudo da forma como o indivíduo se relaciona com diferentes áreas funcionais. O primeiro conjunto de estudos, centrou-se na forma como os diferentes tipos de liderança e as dinâmicas intergrupais em esforços de implementação de projetos hospitalares. O segundo conjunto, estudou a relação entre o marketing e outras áreas, tendo esse estudo sugerido alguns fatores como a interdependência, dependência de recursos e mecanismos de coordenação, no fomento deste tipo de relações. Ainda graças a este segundo conjunto de estudos, é sugerido que a similaridade entre departamentos funcionais, é um forte fator que influencia a comunicação entre eles. Por fim o terceiro conjunto de investigações empíricas, envolve estudos de caso, por forma a tentar apurar o porquê de algumas equipas serem melhor sucedidas que outras.

A partir destes conjuntos de estudos, Pinto et al (2003) desenvolve a sua proposta de modelo que explica a cooperação entre membros de equipas multidisciplinares. O seu modelo assenta na ideia de que os objetivos superordenados, a proximidade física e as regras da equipa do projeto, são fortes preditores da cooperação entre equipas multidisciplinares, em especial os objetivos superordenados, dado que foi evidenciado pelo autor como tendo uma forte influência tanto na cooperação como na perceção de resultados alcançados pela tarefa. É sugerido por estes trabalhos empíricos, que os gestores por forma a obterem os níveis de cooperação desejados para o sucesso, devem adotar um conjunto de objetivos para promover um maior grau de interação e cooperação. Os gestores devem ainda estabelecer um conjunto de regras e procedimentos, a serem cumpridos por todos os envolvidos no projeto. Estes resultados são bastante interessantes, ao lançarem alguma luz sobre a forma como se pode superar um clima competitivo, promovendo a cooperação, em especial quando se trata de equipas que claramente, aglomeram indivíduos com características distintas, devido em grande parte às diferenças entre grupos (Pinto, Pinto & Presscott, 1993).

Um outro autor Chen (2008), apresenta então um modelo, designado de transparadoxal no original “Transparadox”, que tenta integrar a visão do paradoxo ocidental a visão de meio-termo chinesa, aplicando-as ao conceito de cooperação e competição. Segundo ele a justificação para apresentar este modelo alternativo prende-se com o facto de este achar, que o conceito de cooperação e competição foram tão dicotomizados que a investigação empírica ficou demasiado restringida.

Assim é proposto neste modelo que a cooperação e a competição, no contexto organizacional, onde é bastante comum a coexistência destas duas estratégias, que estas podem relacionar-se de três maneiras possíveis. A primeira é como independentes, a segunda como interrelacionadas e a terceira como interdependentes (Chen, 2008). Numa relação de independência, a cooperação e a competição são exclusivas, ou seja são duas entidades distintas, não são relacionadas nem moldadas uma pela outra. Enquanto numa situação de inter-relação, ambas são moldadas uma pela outra, havendo uma relação em constelação entre os dois conceitos, nesta relação pode aplicar-se

o termo de “gêmeos” aos dois conceitos para melhor evidenciar a natureza desta relação. Por fim no caso de uma relação de interdependência, os dois conceitos em causa só existem no interior do contexto um do outro, ou seja a definição de um só é possível pela existência do outro, tal como a luz e a escuridão. Existe neste tipo de relação uma dualidade entre os dois conceitos. Assim o que este modelo vem acrescentar à visão ocidental é a visão de interdependência, pois segundo (Chen, 2008), a visão ocidental do paradoxo, tende a reconhecer apenas a relação paradoxal de independência e de inter-relação.

Assim é expectável que a estratégia organizacional de dada empresa, possa passar por uma estratégia dual. Ao contrário do que era expectável pelas visões anteriores do paradoxo em que as duas estratégias dentro da mesma organização, tinham tendência a anular-se por serem opostas ou a definirem-se mutuamente dependendo da relação que existe entre as duas, neste ultimo caso é dado o exemplo do estabelecimento de um padrão único entre as diferentes organizações para que a competição se possa intensificar, atuando as duas estratégias como complementares uma da outra. Com o conceito de opostos interdependentes, a visão é de que num dado contexto podem existir entre duas organizações, estratégias competitivas, como cooperativas, bem como a possibilidade da não existência entre as duas organizações, tanto da competitividade como da cooperação, assim uma determinada ação pode conter em si as sementes do seu oposto (Chen, 2008).

Beersma et al (2003), nos seus estudos concluíram que a competição, é a mais benéfica para a rapidez de execução de tarefas, no entanto em termos de precisão é a cooperação que é mais a benéfica. Num outro estudo, concluiu-se que por exemplo na indústria de manufatura, quando existem estímulos para a cooperação, estes produzem maiores efeitos ao nível da qualidade, face aos obtidos por via de incentivos competitivos. Já quanto ao nível da rapidez verificou-se que a cooperação diminui a mesma, enquanto na agilidade não teve qualquer efeito. Verificou-se ainda que a competição tem um efeito benéfico, na rapidez e agilidade na manufatura, mas ao nível da qualidade esta diminuía (Yauch & Adkins, 2004). O que suporta em certa medida a sugestão

do autor Chen (2008), de que as duas vertentes podem coexistir na mesma estrutura organizacional, assente numa relação complementar.

Alguns autores argumentam, que a forma de fomentar nas organizações um espírito de cooperação e diminuir a competitividade entre equipas, tem de ser feito ao nível da coordenação (Grant 1996; Kogut and Zander 1996, in Tsai, 2002). Sendo assim importante aprofundar os conhecimentos sobre este aspeto, tentando saber de que forma este influencia a cooperação ou a competitividade entre equipas. Os estudos levados a cabo por Tsai (2002), demonstram que uma hierarquia centralizada tem efeitos negativos na partilha de conhecimento entre equipas, ou seja este propicia um clima de competição. Por outro lado o mesmo verificou, que a existência de relações informais laterais tem um efeito positivo, na partilha de conhecimento, quando se trata de competição num mercado externo partilhado, no entanto o mesmo não ocorre na competição por recursos internos.

Um fator parece destacar-se influenciando a existência de uma cooperação eficiente por oposição à competição entre equipas. Esse fator é diversidade de uma equipa, ou seja a existência no seio da equipa de elementos provenientes de diferentes afiliações organizativas, papéis e níveis hierárquicos, verificando-se nestes casos a existência de uma partilha de conhecimento que torna as equipas eficientes e cooperantes entre si (Cummings, 2004)

2.1.3.2 Individualismo vs Coletivismo

A estes dois conceitos acrescem os conceitos de individualismo e coletivismo. O individualismo é o conceito, que enquadra a ação dos indivíduos, que tem como interesse apenas a satisfação dos seus próprios objetivos, independentemente dos objetivos dos que o rodeiam, enquanto a definição do segundo conceito aponta para ideia de que o individuo trabalha em conjunto com outros com vista a atingir objetivos comuns (Cox, Lobel, & McLeod, 1991; Earley, 1989, 1993 in Chen et al, 1998).

Havendo uma relação clara do individualismo e coletivismo com os conceitos de competição e cooperação. A ideia generalizada é de que os

indivíduos com um pêndulo mais coletivista têm um maior gosto em cooperar e maior tendência para o fazer, por oposição a pessoas com um pêndulo mais individualista, que tem maior tendência para competir. O pendor para o individualismo ou coletivismo de um indivíduo, está claramente ligado à cultura do mesmo (Chen et al. 1998).

Há quatro atributos que definem o coletivismo e o individualismo, segundo a revisão de literatura do autor Triandis (1995 in Chen et al, 1998). Nestes atributos existem diferenças claras entre o individualismo e o coletivismo. No que concerne ao “self”, o individualismo de um indivíduo leva a que este defina o seu “self” como uma entidade autónoma, independente dos grupos onde se insere. No caso do coletivismo, este leva a que os indivíduos definam o seu “self”, em termos de ligação aos outros, através dos grupos (Markus & Kitayama, 1991 in Che et al, 1998).

O segundo atributo constitui a relação do indivíduo com os objetivos, sendo que no caso do individualismo, existe a tendência para dar prioridade aos interesses próprios do indivíduo face aos interesses do grupo. Em oposição no coletivismo verifica-se o oposto no caso do coletivismo, em que os interesses do grupo têm prioridade, isto no caso de haver um conflito de interesses (Triandis, 1989; Yamaguchi, 1994 in Che et al, 1998).

No que toca à importância relativa das atitudes e normas, os indivíduos no caso do individualismo tem tendência a guiar os seus comportamentos sociais pelos seus próprios valores, crenças e atitudes, enquanto no caso do coletivismo, os indivíduos tendem a guiar esses comportamentos, com base em normas sociais, deveres e obrigações (Bon-tempo & Rivero, 1992; Davidson, Jaccard, Triandis, Morales, & Diaz-Guerrero, 1976 in Che et al, 1998).

Por fim quanto ao ênfase das relações, no caso do individualismo este exerce ação sobre o indivíduo, levando-os a orientar a sua ação mais para a concretização de ações à custa das relações. No caso do coletivismo, os indivíduos põem mais ênfase nas relações harmoniosas, muitas vezes à custa da concretização de tarefas (e.g., Kim, Triandis, Kagitcibasi, Choi, & Yoon, 1994; Redding, 1993 in Chen et al, 1998).

Em suma Chen et al (1998) propõe a existência de dois tipos de cooperação, a cooperação individualista, aquela que é guiada por interesses individualistas e a guiada por interesses coletivistas, designada de cooperação coletivista. Desenvolvendo esta ideia base, é proposto seis conjuntos de mecanismos contrastantes de cooperação. São eles interdependência de objetivos vs partilha de objetivos, a melhoria da identidade pessoal vs a melhoria da identidade grupal, confiança baseada cognição vs baseada no afeto, contabilidade individual e controlo formal vs contabilidade grupal e controlo pela pressão social, canal de comunicação parcial vs total e por fim distribuição de recompensa baseada na equidade vs igualdade. O seu objetivo foi caracterizar os mecanismos culturais que influenciam a cooperação. Segundo ele, as organizações graças a uma melhor compreensão destes mecanismos, beneficiarão ao nível da adaptação e compreensão das diferentes culturas. Por outro lado Chen et al (1998), afirma que é possível às organizações graças a esta compreensão, desenvolver um terceiro tipo de cultura, a do comunitarismo, onde é existe um foco tanto no enfâse como no equilíbrio entre o individualismo e o coletivismo, ao nível do racional e social (Etzioni, 1988, 1993 in Chen et al, 1998).

2.1.4 Cooperação no Local de trabalho

A importância para as organizações da cooperação, é desde há muito reconhecida, como crucial para o sucesso (Barnard, 1938 in Chen et al. 1998). Durante as ultimas décadas, de forma consistente a literatura da gestão, tem defendido a ideia de que a cooperação, garante a vantagem competitiva, que todas as empresas trabalham para alcançar (Hildebrand & Biemans, 2003).

A cooperação no local de trabalho, tem por base sempre o trabalho em equipa, que é um processo relacional que se caracteriza pela partilha de conhecimento, competências, sentimentos e atitudes entre indivíduos que pertencem a conjunto coordenado, que tem com objetivo apoiar essa equipa e alcançá-los de forma adaptativa (Salas, Sims & Klein, 2004).

As pessoas permanecem ligadas às equipas se delas receberem recursos, assim elas desempenham o seu papel enquanto elementos, seguindo as regras da equipa, que envolvem um esforço de cooperação (Thibaut &

Kelley, 2009). Argyle (1991), aponta para cinco fatores que descrevem uma equipa cooperativa, são eles a frequente entreajuda, que é ao mesmo tempo espontânea e relevante; a divisão de tarefas, segundo padrões de maior conhecimento, experiência e gostos pessoais; atração interpessoal por parte dos elementos; compromisso e motivação interna centrada no trabalho em equipa.

Como já foi referido mais atrás, nesta dissertação, verificou-se que a cooperação em locais de trabalho, é benéfica em certos sectores para a qualidade da produção da organização (Yauch & Adkins, 2004; Sinclair, 2003).Dai o enfâse que tem crescido em torno da cooperação na sua vertente organizacional.

Mas o trabalho em equipa, que traz tantos benefícios às organizações que o buscam, não é automático, vários fatores entram em jogo, influenciando o seu surgimento e desenvolvimento. Pode mesmo surgir em equipas comportamentos competitivos e conflituosos. Os problemas mais frequentes que dificultam a cooperação em grupos, são o elevado nível de stress que aflige uma equipa, desconhecimento por parte dos indivíduos da missão que tem a desempenhar, dos objetivos, normas e recursos ao seu dispor, e por ultimo a dissolução da confiança Salas et al (2004). Este ponto é de especial interesse nesta dissertação, aponta claramente fatores que estão identificados, como tendo peso para o insucesso de uma situação de cooperação, será interessante verificar quais serão os fatores identificados por esta dissertação, de alguma forma se relacionam com os apurados por outros autores.

2.2 Identidade

O que é a identidade? Esta pode ser definida como o resultado da tensão entre a necessidade de validação, de ser semelhante aos outros e a necessidade de individuação, ou seja de nos sentirmos únicos (Brewer, 1991 in Garção 2010).

No ato de cooperação, existe lugar à manifestação das identidades sociais e pessoais do individuo (Earley & Gibson, 1998 in Garção 2010). Por outro lado a identidade pode ser usada pela organização, como forma de

estimular comportamentos de empenho (Akerlof & Kranton, 2004). Um desses comportamentos de empenho, podem passar pela cooperação. Sendo assim a identidade assume-se como um constructo fundamental na compreensão do fenómeno da cooperação. Com a sua compreensão podem ser divisadas estratégias de desenvolvimento organizacional, processos de socialização e de construção de equipas, entre outros fenómenos organizacionais. (Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Foreman & Whetten, 2002; Akerlof & Kranton, 2004). Outros autores salientam essa importância, na forma como as organizações e seus gestores, interpretam questões, identificam ameaças, estabelecem vantagem competitiva, gerem a mudança e como constroem estratégias ou respostas (Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach & Kramer 1996; Golden-Biddle & Rao, 1997; Fiol, 1991; Reger et al, 1994; Fiol & Huff, 1992 in Foreman & Whetten, 2002).

É importante ainda colocar a identidade no plano contextual de coletivismo vs individualismo, este tem uma grande influência sobre a identidade pessoal e identidade social. Cremer e Vugt (1998) apuraram a existência de uma articulação entre a identidade social e pessoal na cooperação de equipas. Demonstrando a importância do coletivismo e individualismo, para a questão da identidade e consequentemente da cooperação. Começando pela identidade pessoal, irei analisar de forma profunda, a interação das diferentes identidades com a cooperação.

2.2.1 Identidade Pessoal

Cada pessoa é um ser único, que possui uma identidade singular, que engloba o conjunto das suas experiências, personalidade e memória. A identidade própria de cada ser humano acaba por influenciar a forma como este interage com os outros. A formação desta identidade depende grandemente de uma articulação complexa e multifacetada, incluindo uma dinâmica sempre temporária e negociada entre a interpretação interna e as prescrições vindas do exterior, a autopercepção e resistência interna e a contextualização reguladora gerada pelo contacto com os outros (Ybema, Keenoy & Osrick, *et al.*, 2009 in Garção, 2010).

A identidade pessoal, surge da comparação, que o individuo faz entre a sua auto categorização e as categorizações sociais que faz do ideal de identidade. Tal aplicado à cooperação, sugere que as organizações para poderem moldar a identidade do colaborador, devem ajustar a sua gestão de forma a estimular uma identidade, em que um dos comportamentos ideais passa pela cooperação (Tyler & Lynd, 2003).

Esta identidade surge da necessidade do individuo de se diferenciar dos outros indivíduos com quem interage. O grau de diferenciação, depende em muito da cultura do individuo, por exemplo numa cultura mais coletivista, este vai ter uma identidade pessoal menos vincada em relação a outro membro da sua sociedade, isso é verificável nas diferenças entre sociedades orientais, mais coletivistas e sociedades ocidentais de pendor mais individualista (Fukuyama, 1995).

Da comparação entre os diferentes indivíduos, quando na definição da singularidade, estão envolvidas, reações emocionais (Fukuyama, 1995). A delimitação das cognições, afetos e comportamentos, é central na compreensão do porquê das pessoas agirem e pensarem de certa forma no seu ambiente organizacional. Isto leva à possibilidade de explicar parcialmente o comportamento e a comunicação organizacional (Simpson, 2006; Ashforth, Harrison & Corley, 2008 in Garção 2010).

Tyler & Lynd (2003), defendem no seu modelo de engagement grupal, a ser desenvolvido mais a frente nesta dissertação, que o individuo interage num grupo de forma a criar e sustentar uma identidade positiva. Pelo que o grupo tem um papel fundamental na definição da identidade do individuo, tanto pessoal como a social.

A identidade pessoal e a identidade social são conceitos separados, no entanto as interações grupais constituem contextos privilegiados para o desenvolvimento não só da identidade social, como também da identidade pessoal, procurando constantemente uma identidade mais favorável, na interação com o grupo (Hogg & Terry, 2000).

A identidade é um ponto importante e de grande influência para a cooperação (Wit & Wilke, 1992 in McLeish & Oxoby, 2007 in Garção 2010), já que o processo de cooperação, implica a interação entre duas pessoas distintas, que têm personalidades e identidades próprias. As características individuais de cada sujeito vão influenciar a sua disposição para cooperar. Pelo que é do interesse a investigação, determinar como os atributos identitários de um indivíduo interagem com a qualidade da cooperação.

Longenecker e Neubert (2000), apuraram no seu estudo que o obstáculo que era a apontado na maior parte das vezes, como comprometedor da cooperação, são os conflitos envolvendo a personalidade/ego, isto sugere como já referido anteriormente a ligação entre a identidade pessoal e o sucesso de uma cooperação.

2.2.2 Identidade Social

O ser humano é um ser social que se enquadra em grupos, nesses grupos estabelece e desenvolve relações com outros indivíduos com quem partilha comportamentos, sentimentos e pensamentos. É reconhecido que os grupos regulam as definições que os indivíduos têm de si próprios e os sentimentos de bem-estar e de valor (Hogg & Abrams, 1988; Sedikides & Brewer, 2001 in Tyler, 2003).

Outros autores dando uma definição mais profunda deste conceito, definem a identidade social, como o conjunto de valores, crenças e normas partilhadas entre elementos de um mesmo grupo que utilizam a mesma língua ao mesmo tempo estão próximos fisicamente (Messervey, Ji, & Uchida, 2004).

Ao associar-se a um grupo, o sujeito experimenta mudanças ao nível do seu autoconceito, promovendo a internalização de normas e atitudes em consonância com o grupo e por sua vez estes conduzem a diferenças de comportamento em interações futuras (McLeish & Oxoby, 2007 in Garção 2010).

A identidade social e identidade organizacional, tendem a ser ligadas pelos diversos autores, que estudam esta temática, focando-se nos processos de identificação com a organização (Pratt, 1998 in Foreman & Whetten, 2002).

Este foco na identificação, iniciou-se com os trabalhos de Ashforth e Mael's (1989 in Foreman & Whetten, 2000).

Organizações com grande pendor coletivista, apresentam colaboradores com uma forte identificação para com o grupo (Chatman, Polzer, Barsade & Neale, 1998 in Garção, 2010). Assim quando as pessoas se sentem mais identificadas com um grupo, estão mais dispostas a cooperar, isto porque o self fica mais fortemente associado ao grupo (Tyler & Blader, 2001).

A identificação foi desde logo usada para explicar comportamentos de cooperação e cidadania, lealdade, práticas de controlo e empenho. A identificação, pode ser definida como o grau em que um individuo se define pelos mesmos atributos que pensa definirem a organização (Dutton et al., 1994).

O motivo porque se integram em grupos segundo (Tyler & Blader, 2003), é devido à sua necessidade de receberem feedback do grupo, feedback esse necessário para o indivíduo criar e manter a sua identidade. Os indivíduos integram grupos para se identificar com esses grupos, fundindo o seu self com a identidade do grupo, sendo que depois de se identificarem totalmente com um grupo estes põe o bem-estar do grupo à frente do seu próprio.

2.2.3 Interação das duas Identidades (Teoria da auto categorização e da Covariação)

Duas teorias e seus respetivos modelos, tem ganho destaque na tentativa de explicar o desenvolvimento e diferenciação entre a identidade social e a identidade pessoal. São elas a teoria da auto categorização e o modelo da covariação. Carece agora a dissertação, fazer uma caracterização da mesma, por forma a compreender a temática da identidade, tão importante por exemplo no engagement grupal (Tyler & Blader, 2003).

2.2.3.1 Teoria da Auto Categorização

A teoria da auto categorização, nasceu na sequência dos trabalhos da escola de Bristol No âmbito dos trabalhos da escola de Bristol foram desenvolvidas duas teorias, a teoria da identidade social e mais tarde a teoria da auto categorização (Dos Santos, 2000).

A teoria da identidade social, foi desenvolvida por Tajfel (1982), focando-se nas relações intergrupais e nas variações contextualizadas da identidade. Na sequência desta teoria Turner apresentou a sua teoria, a teoria da auto categorização, sendo que esta foi inspirada na teoria da identidade social (Dos Santos, 2000). Esta representou um refocar da atenção sobre as fundações cognitivas dos processos de identidade social. O foco dado aos processos cognitivos, é muito maior do que o dado à motivação para autoestima e estruturas de crenças sociais.

Segundo a teoria da auto categorização, a cooperação, tal como outros fenómenos grupais, é explicada pelos fenómenos que rodeiam a identificação social, sendo esta resultado da perceção de que as diferenças intergrupais são mais significativas do que as diferenças intragrupais (Turner, 1999). A noção central desta teoria, passa pela noção de que a categorização social, cria protótipos sociais endogrupais e exo-grupais. Estes são o resultado da assimilação de diferentes membros do grupo. Tal traduz-se num processo de despersonalização, que quando aplicado ao “self”, afeta a autorrepresentação, perceções, cognições, sentimentos e comportamentos, moldando-os ao protótipo do endogrupo.

Os sujeitos que se consideram membros de um grupo (endogrupo) num determinado contexto, podem dependendo do contexto, deixar de se considerar membros, para isso basta que o sentimento de pertença endogrupal respetivo, deixe de ser saliente, ou outra auto categorização se torne mais saliente (Dos Santos, 2001).

Ao aderirem a um grupo, os indivíduos, entram num processo de redefinição do seu autoconceito em função da estrutura, normas, regras, valores e atitudes e comportamentos, do grupo, esta fase é designada de integração. Segue-se uma fase normativa, em que os elementos começam realmente a experienciar a união numa unidade coordenada, a união harmoniosa é o objetivo a alcançar no grupo. Como tal desenvolve-se uma ligação de responsabilidade e interdependência em que o individuo define o seu sucesso ou frustração pessoais em função dos sucessos ou frustração do grupo (Hogg & Terry, 2000). Sendo o resultado final deste processo o

desenvolvimento de uma identidade social (Stewart, Manz & Sims, 2005 in Garção 2010).

A criação de um protótipo de grupo acontece na base de normas, tanto descritivas como prescritivas, que em conjunto com o fenômeno de despersonalização, explica o caminho seguido para a conformidade. A conformidade é um processo que se traduz na alteração do comportamento de modo a obedecer ao protótipo autodefinidor do grupo de pertença (Hogg, 2004; Ashforth, Harrison & Corley, 2008 in Garção 2010).

O modelo da TAC, apresenta diferentes níveis de complexidade social, esses níveis constituem três níveis distintos de auto categorização. São eles ao nível humano relativo a outras espécies vivas (identidade social), em termos de intragrupo relativo aos intergrupos (identidade social) e por fim ao nível de como indivíduo único a relativo a outro indivíduo dentro do grupo (identidade pessoal (Turner, 1999).

O comportamento das pessoas é afetado pelo nível de auto categorização, nas diversas situações grupais. O reforço da identidade social, leva a que o indivíduo persiga e contribua para o alcançar dos objetivos coletivos do grupo, bem como para o seu bem-estar. Em oposição quando a identidade pessoal está mais destaca, o indivíduo tende a por de parte os objetivos coletivos e a perseguir objetivos mais individuais (Brewer 1991, Garção, 2010).

Assim o trabalho de uma organização, com vista a tirar os melhores resultados da cooperação, deve ser o de promover a identificação social com o grupo, de modo a que esta se empenhe mais nos objetivos coletivos, ligando a sua identidade pessoal ao sucesso ou não no alcançar dos objetivos coletivos.

2.3 Variáveis da Cooperação

Na sequência de vários estudos empíricos, tem sido estudadas várias variáveis que têm influência sobre a cooperação, carece agora nesta dissertação, fazer um apanhado dessas variáveis, tentando compreender a forma como estas exercem a sua influência. Este capítulo será elucidativo dos

rumos que a investigação tem tomado, lançando luz sobre a temática da cooperação.

Poderá mais tarde este capítulo, ajudar à compreensão dos dados que forem apurados por esta dissertação, verificando se estes encontram eco no já entretanto apurado pela investigação empírica levada a cabo pelos diversos estudos. Há que também ter em atenção, que muitas vezes estes fatores não agem isoladamente, mas sim em interação com muitos outros, influenciando o desenvolvimento da cooperação. Não se pretende nesta dissertação efetuar um teste de hipóteses, pelo que este capítulo apenas servirá como *background* que ajude a contextualizar a temática dos fatores envolvidos no processo cooperativo.

Assim pretende-se saber quais os fatores já identificados que reconhecidamente tem peso no surgimento e desenvolvimento de uma relação cooperativa e saber qual o grau em que afeta a mesma.

2.3.1 Interdependência

Começando pela interdependência, esta é um conceito chave para a cooperação, segundo alguns autores esta tem de estar sempre presente, para que seja expectável uma tendência cooperativa. A interdependência constitui assim um conceito com uma ligação muito íntima com a cooperação. A teoria social da interdependência acaba por servir de base a muitas outras teorias, que abarcam desde a confiança, justiça distributiva, etc; pelo que é de supremo interesse aprofundar este tema.

Existem dois tipos de interdependência, a positiva e a negativa. Sendo a positiva, aquela que envolve comportamentos individuais que promovam ganhos conjuntos, enquanto no caso da interdependência negativa, os comportamentos individuais, levam a que se obstruam o alcançar dos objetivos uns dos outros (Johnson & Johnson, 2005).

A interdependência tende a manifestar-se através de várias variáveis, influenciando os comportamentos dos indivíduos. Johnson & Johnson (2005), através da sua revisão de literatura, agregou os diversos estudos teóricos e demonstrativos acerca da temática da teoria da interdependência social. O seu

trabalho evidencia a aplicabilidade desta teoria em diversas áreas, no entanto para esta dissertação só é de interesse a área de organizações.

A importância dada à interdependência deve-se em muito ao advento das organizações baseadas em equipas, ou seja no coletivismo, tal aumentou a sua relevância para que a organização manifestasse funcionalidade (Johnson & Johnson, 2005). Numa organização desse tipo o trabalho não é feito individualmente, mas sim através de pequenas equipas.

Tendo-se verificando que a interdependência, atua ao nível do poder, dos conflitos, dos múltiplos objetivos, e das culturas, dentro de uma organização influenciando a cooperação (Johnson & Johnson, 2005). Tjosvold (1989b in Johnson & Johnson, 2005) avançou o com o conceito de sistema de recompensa baseado no grupo, de forma a este ser aplicado nas organizações, maximizando a cooperação, mostrando que o sistema de recompensas é justo para o grupo, levando à interdependência e conseqüente cooperação.

A interdependência é assim uma das pedras basilares, na cooperação atuando em conjunto com outros fatores e mesmo influenciando-os, o que conseqüentemente se repercute na cooperação. Este é evidentemente um ator a ter em conta no que toca à cooperação, quando se estuda as situações de cooperação ótima.

2.3.2 Liderança

A existência de líderes, é algo intrínseco às sociedades humanas, os líderes são elementos hierarquizadores e estruturantes nas relações intra e intergrupo. Ou seja a existência de líderes é tem um peso importante na gestão das relações entre os indivíduos de um grupo, estendendo-se naturalmente esta influência às relações de cooperação (Tyler, 2002). Segundo Tyler (2002), os líderes devem ser capazes através do uso da sua autoridade de, tornear o comportamento dos membros do seu grupo. O líder deve ser capaz de motivar os comportamentos de cooperação nos seus elementos.

Os líderes seguem dois caminhos para estimular esta cooperação, um primeiro faz uso de recompensas e incentivos, de modo a obter a cooperação desejada. O segundo caminho é o moldar o sistema social de tal forma que

este ameace e puna os comportamentos que não favorecem a cooperação (Tyler, 2002). Ambos os caminhos apresentam desvantagens e vantagens, apesar disso, os dois meios apresentam efeitos limitados, pelo que um líder não pode apenas sustentar-se no uso destas estratégias para poder promover comportamentos cooperativos entre os membros do seu grupo.

Assim um líder pode procurar outros meios para estimular a motivação do seu grupo em relação a cooperação. Um desses métodos pode passar por estimular a motivação interna do indivíduo. Tal é possível recorrendo a métodos como inspirar a lealdade para com o grupo, é também possível estimular o empenho para com o grupo (Tyler, 2002). Mas não basta criar esses motivadores, o líder também tem a função de manter os níveis de motivação do seu grupo, criando as condições. Para tal um líder deve ter em conta que os meios de motivação externos, parecem ter um efeito de diminuição da motivação interna (Tyler, 2002). Isto deve levar os líderes a planejar muito bem os métodos a usar, buscando um equilíbrio entre os motivadores internos e externos.

Outros dois poderosos motivadores a que o líder poderá recorrer na área da motivação interna, é a fixação de um sistema de valores, que Tyler (2002), designa como moralidade. Esta leva a criação de um conjunto de normas que devem levar os membros do grupo a perceber o que é bom e mau para o grupo, assim os líderes retiram benefícios de sustentar um clima que propicie a moral, no entanto nem tudo são rosas, e esta pode tornar-se rapidamente uma faca de dois gumes que pode minar a autoridade de um líder, se este demonstrar ações que violem essa conduta moral.

A legitimidade constitui o segundo motivador, esta está mais diretamente ligada ao líder. A legitimidade de um líder, pode assegurar que os membros do grupo sigam fielmente o estabelecido pelo líder. No entanto esta à semelhança da moralidade, também apresenta alguns problemas, sendo o mais flagrante o uso dessa legitimidade para levar os elementos do grupo a incorrer em práticas que prejudiquem o grupo (Tyler, 2002). Aprofundando a temática da legitimidade, esta parece ser vital para uma liderança eficiente, no entanto o líder deve ser justo na sua atuação, pois a perceção de justiça é importante. Ou

seja a cooperação só é beneficiada pela legitimidade, se as decisões tomadas forem justas (Tyler, 2002).

Tyler, deu um grande contributo, para a compreensão do efeito da liderança sobre a cooperação, este conhecimento pode vir a ser relevante para a compreensão dos resultados que venham a ser verificados nesta dissertação, acerca das melhores experiências de cooperação.

2.3.3 Confiança

A confiança é outro conceito central na cooperação, esta constitui uma base sobre a qual a cooperação se desenvolve, pois a confiança é essencial para o desenvolvimento das relações humanas. Vários autores reconhecem a sua influência leva ao surgimento de comportamentos cooperativos entre indivíduos, grupos e organizações (e.g., Axelrod, 1984; Gambetta, 1988; Good, 1988; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995 in Jones & George, 1998).

É consensual entre os investigadores que a confiança traz bastantes benefícios às organizações, não havendo no entanto consenso em relação à forma como tal ocorre (Ferrin & Dirks, 2001). Segundo os teóricos, a confiança leva a comportamentos coletivos que geram ganhos como, melhor desempenho, cidadania organizacional e acordos cooperativos (Ferrin & Dirks, 2001).

De uma forma geral, a confiança pode ser definida como um estado psicológico que providência uma representação de como os indivíduos compreendem a sua relação com a outra parte em situações que envolvem vulnerabilidade ou risco (Ferrin & Dirks, 2001).

A confiança incorpora as experiências acumuladas com conhecimento acerca da outra parte em situações que envolvem vulnerabilidade. Por um lado a confiança afeta a forma como alguém acede ao comportamento futuro de outra pessoa com quem é interdependente, por outro afeta também a forma como a pessoa interpreta as ações passadas e presentes de outro (Ferrin et al, 2007). Por outro lado a reciprocidade, também ajuda a delinear o

desenvolvimento da relação de confiança entre os indivíduos (Costa et al, 2009).

Muitos modelos foram surgindo na tentativa de explicar o fenómeno da confiança. Jones & George (1998), por exemplo apresentam um modelo em que a interação entre os valores, as atitudes, os estados de espírito e emoções, explica os fenómenos que levam à existência ou não de cooperação. Concluindo que a interação destes elementos é essencial para se atingir a confiança incondicional, pois estes consideraram que a confiança condicional é insuficiente para existir um fenómeno de cooperação (Jones & George, 1998). Assim a confiança incondicional, garante a vantagem competitiva tão procurada pelas organizações. Assim parece de extrema importância o ambiente que existe em torno da relação (Jones & George, 1998; Zhang, Jia & Wan, 2009).

Ferrin & Dirks (2001), apresenta um outro modelo em oposição ao de Rousseau, em que defende que a confiança age como moderador ao invés de um efeito principal na cooperação. A reforçar a base deste modelo está o conceito de confiança de Hwang and Burgers (1997 in Ferrin & Dirks 2001), que postula que a confiança por si só não é suficiente, apesar de ser essencial da cooperação, sugerindo então que se trata de um moderador da cooperação.

A confiança, pode ser definida segundo os teóricos da abordagem dos dilemas sociais, como uma crença ou certeza de que uma parte tem sobre as características de outra parte, que podem aumentar a vontade de correr riscos e por último ajudar a resolver o dilema social (Ferrin et al, 2007). No entanto Ferrin (2002 in Ferrin et al, 2007), argumenta que a confiança também pode ser resultado da cooperação, o que o levou a desenvolver o seu próprio modelo teórico.

Traçando a evolução deste modelo proposto por Ferrin, este começa por fundamentar a sua linha de pensamento, com o modelo de objetivo/expectativa. Este afirma que o principal determinante da cooperação no contexto dos jogos cooperativos, são os objetivos dos participantes para atingir a cooperação, ou seja o objetivo de um individuo é cooperar (Ferrin et al, 2007). Já o objetivo pode ser determinado por um número de fatores, como por exemplo o sistema de incentivo, providenciando um motivo para cooperar. Mas

só por si o objetivo não é insuficiente, é importante também que os participantes esperem a cooperação uns dos outros, sem esta expectativa não é atraente a cooperação. Assim a confiança representa a expectativa de cooperação que a pode tornar atraente. Em suma a confiança vai assim surgir como moderador da relação entre os objetivos dos indivíduos e a cooperação (Ferrin et al, 2007).

Em situações, em que existem de um modo equalitativo motivos quer para cooperar quer para competir, a confiança vai ser determinante na escolha de qual dos motivos ceder. Assim a confiança vai moderar a relação entre os motivos para a cooperação e comportamentos cooperativos. Ferrin (2007), aceita na sua definição conceptual, que a confiança é uma crença individual ou grupal que outro indivíduo ou grupo faz um esforço para cumprir os compromissos estabelecidos aquando da negociação, é honesto e não tira vantagem mesmo tendo oportunidade para tal, esta definição de confiança é da autoria de Cummings & Bromiley (1996 in Ferrin et al., 2007).

Em 2008, Ferrin apresenta um modelo da confiança, em que as perceções de confiabilidade têm um papel central, estas levam a que a pessoa decida cooperar de início e no futuro a manter comportamentos de reciprocidade, em relação aos comportamentos de cooperação manifestados pelos elementos com quem estabeleceu essa relação. Todo este processo começa por ser consciente passando com o tempo e à medida que relação de cooperação se aprofunda para um processo mais automático. Com este novo modelo Ferrin adotou como nova definição de confiança, a definição de Mayer (1995), que define este conceito como sendo a vontade de uma parte ser vulnerável às ações de outra parte, com base na expectativa de que o outro vai realizar uma ação particular importante para a parte que confia. Segundo Ferrin, Bligh & Khooles (2008), esta definição conjuga dois conceitos, a de que a confiança é uma disponibilidade para ser vulnerável e a expectativa de que o outro desempenhe uma ação.

É consensual entre os académicos, que a confiança desenvolve-se de um nível inicial baixo ou mesmo nulo e que a partir daí a mesma se desenvolve levando a um gradual crescimento da cooperação (Zand,1972; Rempel,

Holmes & Zanna, 1985 in Costa et al, 2009) No entanto a confiança também pode sofrer declínios se as expectativas formadas pelos envolvidos neste processo não forem cumpridas, constituindo violações de confiança (Costa et al, 2009). No entanto estudos mais recentes têm verificado que no início da relação os níveis de confiança são moderados, passando a elevados com o passar do tempo e o evoluir da relação.

Costa et al (2009), sugere uma explicação para este fenómeno, tendo concluído que a propensão para confiar é importante para desenvolver uma confiança inicial, que permita o arranque da relação de cooperação. Concluiu ainda que a confiança é um preditor do desempenho e da cooperação, tendo verificado que um grupo com um elevado capital social, ou seja já com uma relação entre si estabelecida e com laços de confiança estabelecidos, apresentam melhores desempenhos, mais comportamentos cooperativos e menores comportamentos de monotorização. Por outro lado os grupos com baixo capital social, demonstram ter uma confiança mais baixa entre si, mas ainda assim tem uma confiança moderada entre si, o que se traduz em menos comportamentos de cooperação e menor desempenho, face a grupos com maior capital social. Tal explana a importância da cooperação como fator mediador para a cooperação e conseqüentemente para um melhor desempenho de equipas de trabalho. Isto reforça as afirmações de Dirks e Ferrin (2001; 2007) que considera a confiança um bom preditor do desempenho de uma equipa.

2.3.3.1 Monotorização

A monotorização em conjunto com a confiança, parecem agir como determinantes da cooperação. Esta é uma forma de controlo, sendo definida como comportamentos levados a cabo por uma das partes, para ganhar informação acerca do nível de cooperação da outra parte (Ferrin et al, 2007). Este é assim um ponto importante para verificar se ambas as partes verificarem se cada uma está cumprir com o acordado que permite a cooperação entre ambas as partes.

Os intervenientes no processo de cooperação, fazem uso desta para se precaver de eventuais comportamentos competitivos por parte da outra parte

com quem estão a cooperar (Ferrin et al, 2007). A sua importância para a cooperação é atestada por Axelrod & Hamilton (1981 in Ferrin et al. 2007), segundo McAllister (1995 in Ferrin et al., 2007), o comportamento de monitorização, reduz a incerteza da situação de cooperação.

Costa et al. (2009), verificou nos seus estudos a ligação entre os comportamentos de cooperação, os comportamentos de monitorização, confiança e desempenho, estabelecendo uma ligação entre estes. Segundo este os comportamentos de monitorização, são definidos pelo nível de confiança que existe entre os elementos envolvidos na relação.

2.3.4 Cidadania Organizacional

A cidadania organizacional, é definida por Organ (1988 in Chen et al., 1998), como o conjunto de comportamentos que é discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas e que no seu conjunto promove o funcionamento eficiente da organização. A definição de cidadania organizacional formulada por Organ, agrega três pontos-chave para o constructo. O primeiro de todos é a vertente discricionária do comportamento, ou seja o facto de estes não estarem de forma alguma estipulados no descritivo de funções e que são por conseguinte resultado da vontade própria do indivíduo. O segundo ponto-chave, prende-se com o facto de esta ir além do que é requerido forçosamente pela função. E por último o seu efeito positivo para a eficácia geral da organização.

Graham (1989 in Chen et al., 1998), apresentou uma proposta de modelo do comportamento de cidadania organizacional, assentando em 4 dimensões. A primeira trata-se da ajuda interpessoal, a segunda da iniciativa pessoal na comunicação com os outros no local de trabalho, a terceira da indústria pessoal na realização de tarefas específicas que vão além do dever e por ultimo a promoção da organização junto de elementos exteriores à mesma.

A cidadania organizacional, está ligada à cooperação, quando esta assume uma vertente comportamental interativa e relacional (Chen et al. 1998). Assim verifica-se que a cidadania, quando assume uma faceta relacional, pode manifestar-se sobre a forma de comportamentos cooperativos.

2.3.5 Justiça Organizacional

A justiça é mais um dos constructos que exerce a sua influência sobre a cooperação, tem sido uma questão dominante na vida das organizações. Desde cedo a literatura fez uma distinção entre dois conceitos, o de justiça processual e justiça distributiva.

É importante fazer a distinção entre a justiça distributiva e a justiça processual. Uma reporta à justiça da distribuição dos ganhos (Deutsch, 1985 in De Cremer, 2005), sendo esta vista como a função da vertente económica dos ganhos (De Cremer, 2005). Enquanto a justiça processual reporta aos processos de decisão para se atingir a justiça na distribuição dos ganhos (Tyler, 1989 in De Cremer, 2005), este constructo apresenta-se relacionado com os motivos mais relacionais ou autorelevantes para os sujeitos (De Cremer, 2005). Assim a justiça distributiva, tem sido ligada a ganhos económicos, enquanto a justiça processual associada a benefícios sócio emocionais (Cropanzano and Ambrose, 2001 in De Cremer, 2005).

O primeiro foco da investigação da justiça organizacional, centrou-se na justiça distributiva, este foco é justificado pelo argumento, de que os sentimentos e comportamentos em interação social, dependem da avaliação de justiça em relação aos ganhos (Tyler & Blader, 2003). Vários estudos apoiaram esta hipótese, demonstrando uma maior satisfação das pessoas quando os ganhos eram distribuídos de maneira justa (Walster, Walster, & Berscheid, 1978 in Tyler & Blader, 2003). Os estudos sugerem ainda que as pessoas abdicam de recursos aceitando menos, quando tem a crença de que tal é justo.

Apesar destas descobertas, o foco da investigação, foi mudando, passando a centrar-se na justiça processual. Os motivos para tal, são vários, começando pela evidência empírica, de que os julgamentos feitos acerca da justiça da distribuição dos ganhos, são frequentemente parciais (e.g., Messick & Sentis, 1985; Ross & Sicoly, 1979; Thompson & Loewenstein, 1992 in Tyler & Blader, 2003). Acentuando esta mudança de foco, estão também os estudos que demonstram uma maior influência por parte da justiça processual, face à justiça distributiva. No capítulo da justiça processual, tem surgido um crescente

interesse da investigação empírica, nos aspetos da qualidade de tratamento, ou seja a dignidade e educação nas interações sociais.

Esta divisão e este foco dominante na justiça processual, levou a que os dois conceitos fossem vistos como constructos diferentes, no entanto esse panorama tem vindo a alterar-se, com alguns autores como Brockner & Wiesenfeld (1996 in De Cremer 2005), a sugerir que a integração dos dois conceitos, permite uma melhor compreensão da justiça organizacional. A interação entre estes dois conceitos pode ser explicada pelo modelo de valor grupal, proposto por Tyler & Lind, (1992,1988 in De Cremer, 2005). Segundo este, o sujeito usa a justiça processual, para recolher informação quanto ao seu status social na organização.

É expectável que a interação entre a justiça processual e a distributiva, seja preditora do comportamento cooperativo do sujeito, pois a interação entre ambos, gera um efeito, nas cognições, atitudes e comportamentos dos indivíduos. De Cremer (2005), propõe então com base nas evidências empíricas providenciadas pelos estudos de Brocker et al (2000 in De Cremer, 2005) e Kwong & Leung (2002 in De Cremer, 2005), que a interação entre os dois constructos da justiça organizacional, é mais provável de ser observada quando os sujeitos, apresentam um forte sentimento de afiliação para com a sua organização. Assim era expectável que a identificação para com a organização, tivesse um efeito moderador na interação entre a justiça processual e a justiça distributiva.

De Cremer (2005), concluiu com o seu estudo que a sua proposição alternativa de que identificação organizacional, constitui um importante moderador cognitivo, e devido a sua natureza cognitiva, aqueles com uma alta identificação organizacional é suposto manterem a sua afiliação, através de dois processos cognitivos. A reforçar esta ideia de que a justiça desempenha um papel mediador na cooperação em interação com o engagement, estão os estudos de Tyler & Blader (2005). Estes sugerem um modelo explicativo em que identidade social, joga um papel importante em interação com a Justiça Processual.

2.3.6 Engagement

O engagement, é um conceito que tem vindo a ganhar protagonismo nas organizações, tem também o seu peso na cooperação, a sua definição é comumente aceite por vários autores como, sendo um estado mental positivo relacionado com o trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova & González-Roma, in Salanova, Agut & Peiró, 2005). Mais que um estado específico e momentâneo, o *engagement* refere-se a um estado afetivo e cognitivo, persistente que não está focado num objeto, evento ou situação particular. O vigor caracteriza-se por altos níveis de energia e resistência mental enquanto se trabalha, o desejo de investir esforço no trabalho que se está a realizar, incluindo quando aparecem dificuldades no caminho. A dimensão da dedicação denota uma alta implicação laboral, juntamente com a manifestação de um sentimento de significação, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. Por último a absorção ocorre quando se está totalmente concentrado no trabalho, enquanto se experimenta que o tempo é mais rápido e não se desliga da tarefa por experimentar níveis de prazer elevado (Schaufeli, Salanova & González-Roma in Salanova et al, 2005).

Por outro lado, as consequências do *engagement* dizem respeito basicamente às atitudes para com o trabalho e organização (ex: satisfação laboral, compromisso organizacional e baixa intenção de abandonar a organização), ao desempenho das tarefas e à saúde. Os trabalhadores “*engaged*” quando comparados com aqueles que não o estão, estão mais satisfeitos com o trabalho, sentem-se mais comprometidos e leais à organização para a qual trabalham e têm menos intenções de abandonar a mesma (Demereuti *et al.*, 2001; Salanova *et al.*, 2000 in Schaufeli & Bakker, 2004). Estes trabalhadores têm comportamentos mais pró-ativos e uma maior iniciativa pessoal, bem como níveis mais altos de motivação para aprender coisas novas e aceitar novos desafios (Salanova *et al.*, 2002). Assim sendo, o *engagement* é um preditor de comportamentos que vão mais além daqueles esperados por um trabalhador normal (Salanova & Schaufeli, 2004).

Autores como Tyler & Blader (2003), propõem o engagement como fator moderador da cooperação em interação com a justiça processual. O seu modelo assenta na ideia de que a justiça processual, através dos seus processos, promove a identificação organizacional e por seu turno o engagement para com a cooperação.

Autores têm sugerido com os seus estudos e modelos, uma ligação entre o engagement e comportamentos cooperativos, esta ligação processa-se através da interação com a justiça processual (Tyler & Blader, 2003; De Cremer, 2005). O modelo de engagement de Tyler acaba por ser o resultado da expansão de dois modelos anteriores, nomeadamente o modelo de valor grupal e os modelos relacionais (Tyler & Blader, 2003). As diferenças entre os modelos começam logo pelo seu foco. O modelo de valor grupal, foca-se sobretudo nos antecedentes que levam aos julgamentos de justiça processual, enquanto os modelos relacionais, centram-se nos fatores que delineiam as reações à autoridade.

Os modelos também demonstram diferenças vincadas quanto às suas predições. O modelo de valor grupal, prevê que fatores não instrumentais vão influenciar julgamentos de justiça processual. Já quanto aos modelos relacionais estes preveem que a justiça processual vai pesar nas reações à autoridade, ou seja prevê que preocupações relacionais, nomeadamente a neutralidade, confiabilidade e reconhecimento de status, vão influenciar julgamentos de justiça processual (Tyler & Blader, 2003).

Evoluindo a partir destes dois modelos, aparece o modelo de engagement grupal, este apresenta-se segundo os seus autores, como mais abrangente (Tyler & Blader, 2003). Este modelo tem como objetivo, identificar e examinar os antecedentes das atitudes, valores e comportamento cooperativo em grupos.

Assim este alarga o foco dos estudos sobre a justiça organizacional e seus modelos percussores, criando um modelo geral da relação entre pessoas e grupos. O modelo em causa, gera novas ideias e hipóteses, como por exemplo a ideia que os julgamentos de identidade, são o principal fator na modelagem, das atitudes, valores e comportamentos cooperativos discricionários em grupos através do seu efeito indireto nos julgamentos de

identidade em vez de diretamente. Uma outra previsão é que os antecedentes dos julgamentos de identidade, são os julgamentos feitos em relação à justiça processual do grupo. Por último prevê ainda que os julgamentos de status, sobre o orgulho e respeito vão moldar a identificação do indivíduo para com o grupo (Tyler & Blader, 2003).

O modelo de engagement grupal, faz a distinção entre dois tipos de comportamentos cooperativos distintos, o mandatário e o discricionário. O comportamento cooperativo mandatário, assenta nos comportamentos estipulados pelo grupo, enquanto o discricionário tem origem no próprio elemento do grupo (Tyler & Blader, 2003). As motivações, na origem destes dois tipos de comportamento, são obviamente diferentes. No caso do mandatário os incentivos e punições, tem um peso bastante grande por serem comportamentos requisitados pelo grupo. Nesse sentido o grupo estrutura incentivos e punições, de modo a incentivar os comportamentos cooperativos. No caso dos comportamentos discricionários, estes são fortemente influenciados pelos motivadores internos do indivíduo, ou seja pelas suas atitudes e valores, devido a estes comportamentos terem origem no indivíduo.

Tanto as atitudes e valores, são importantes na motivação interna do indivíduo, para este desenvolver comportamentos cooperativos no seio do grupo. As atitudes, podem ser um motivador interno, que encoraja o indivíduo a desenvolver comportamentos que beneficiem o grupo ou que considere recompensantes (Tyler & Blader, 2003). Já os valores motivam internamente o indivíduo, na medida em que estes refletem os sentimentos de responsabilidade e obrigação, para seguir as regras do grupo e a liderança.

O modelo de engagement grupal, contrasta dois aspetos importantes dos grupos, que podem ter um peso importante na definição da cooperação e engagement dos grupos. Esses dois aspetos tratam-se das implicações da identidade grupal e por outro lado dos recursos que a pessoa ganha ou perde por pertencer ao grupo (Tyler & Blader, 2003). A partir destes dois aspetos o modelo de engagement grupal de Tyler e Blader (2003), desenvolve o pressuposto de que a principal razão para as pessoas se “engagarem” em grupos, passa pelo feedback, que recebem para criar e manter as suas identidades.

Aprofundando esta ideia, o modelo coloca como hipótese, que dos dois

tipos de motivação, é a motivação para desenvolver e manter uma identidade favorável, que mais fortemente influencia a cooperação, especialmente a mais discricionária (Tyler & Blader, 2003). Por seu turno a informação de identidade que este recebe do grupo, emana da avaliação de justiça processual experienciada pelo grupo. Assim os julgamentos de identidade vão atuar com mediadores entre a cooperação e a justiça processual.

O modelo em causa, faz a distinção de três aspetos da ligação grupal e identidade social, são eles o orgulho, o respeito e identificação. Estes aspetos vão influenciar a relação com o grupo. Esta é a ideia defendida pelo modelo de engagement grupal, por oposição à visão baseada nos modelos dos recursos (Tyler & Blader, 2003). Enquanto outros autores defendem modelos em que o engagement e a cooperação para com um grupo depende grandemente das trocas materiais entre os seus elementos, (Tyler & Blader, 2003). Em oposição o modelo de engagement grupal, afirma que o modelo de identidade prevalece na predição de cooperação face aos modelos assentes nos recursos materiais (Tyler & Blader, 2003). Este argumenta que os julgamentos de recursos materiais, não tem efeito direto no engagement, tem antes um efeito indireto importante, ao moldar a identidade do individuo, que por seu turno vai influenciar o engagement. Ou seja, dependendo do nível de recursos que o individuo recebe do grupo, este vai fazer a avaliação da sua identidade e estatuto dentro do grupo, sentindo-se mais ou menos satisfeitos com a sua identidade se os julgamentos de recursos forem positivos (Tyler & Blader, 2003).

O modelo vai mais longe, ao identificar as condições organizacionais ligadas aos dois determinantes, os julgamentos de identidade e julgamentos de recursos (Tyler & Blader, 2003). No caso das avaliações de identidade, a justiça processual, assume relevo. Assim segundo este modelo, os julgamentos de justiça acerca dos procedimentos do grupo vão influenciar as avaliações de identidade. Por seu lado os julgamentos acerca da justiça dos procedimentos, são compostos por 4 determinantes, sendo estes a qualidade formal da decisão, a qualidade informal do processo de decisão, a qualidade do tratamento formal e a qualidade do tratamento informal (Tyler & Blader, 2003).

Em suma, o modelo assenta nos julgamentos de justiça processual e julgamentos de recursos, para o indivíduo realizar os julgamentos de identidade. Consoante o sentimento de respeito e de orgulho, estes conduzem à identificação com o grupo, assim este vai desenvolver engagement psicológico e comportamentos de engagement (Tyler & Blader, 2003).

A suportar este modelo, estão os dados recolhidos por Tyler e Lynd (2000), em que estes apoiam todas as hipóteses colocadas pelo modelo de engagement, concluindo com estes dados que os julgamentos de identidade moldam as atitudes, os valores e os comportamentos cooperativos, notando ainda conforme o seu modelo que os julgamentos de identidade, pesam muito mais sobre os comportamentos discricionários do que nos comportamentos mandatórios. Obtiveram ainda dados que comprovam apenas a influência indireta dos julgamentos de recursos. E por último também obtiveram dados que demonstram que os julgamentos de justiça processual, são antecedentes dos julgamentos de identidade. Foreman & Whetten (2000), apresentam também no seu estudo dados que fundamentam a proposição de que as avaliações de identidade e a consequente identificação ou não com a organização, jogam um papel essencial na modelação dos comportamentos e atitudes dos indivíduos.

2.3.7 Comunicação

Tradicionalmente a investigação da cooperação no campo dos dilemas sociais, recorre a modelos teóricos de jogos baseados no dilema do prisioneiro. O principal foco do campo de estudos das abordagens dos dilemas sociais, centra-se em perceber que fatores influenciam a cooperação aquando de um dilema social. No caso do estudo de interações entre grupos de indivíduos, são usados geralmente os jogos de bens públicos (Kagel & Roth 1995 in Hauert, Holmes & Doebeli, 2006).

Os dilemas que envolvem bens públicos, assentam por exemplo em discussões que envolvam a contribuição monetária, para bens públicos. É preciso que os envolvidos, alcancem um acordo que atinja determinada soma monetária afim de o bem público ser alcançado (Balliet 2009). Neste tipo de situações, os interesses individuais, bem como os interesses públicos, entram

em conflito, pois o indivíduo joga pelo seu interesse individual de preservar ao máximo o seu dinheiro e ao mesmo tempo manter o bem público de manter a televisão pública. Assim para que se possa atingir o objetivo de manter a televisão pública as pessoas não podem seguir a lógica de preservar ao máximo o seu próprio dinheiro.

Mas o dilema mais focado pela literatura, acaba por ser o dilema do prisioneiro. Neste dilema, duas ou mais pessoas são confrontadas com uma matriz de escolha binária, sendo que por vezes as pessoas estão em salas separadas impedindo a comunicação entre elas. Sally (1995 in Balliet, 2009), verificou que quando havia comunicação entre os vários elementos envolvidos no dilema, estas tinham mais tendência a cooperar.

Assim, uma breve discussão antes da interação, levou a um aumento dos comportamentos cooperativos (Deutsch 1958, 1960; Loomis 1959 in Balliet, 2009). Isto reforça a ideia da importância da comunicação numa cooperação bem-sucedida. Diversas formas de comunicação e o seu peso têm sido estudadas pela literatura reforçando o peso da comunicação na cooperação, bastando apenas a oportunidade para que a comunicação se dê.

A explicação para este efeito da comunicação sobre a cooperação, é explicado pelos estudos de Kerr et al. (1997 in Balliet, 2009), que apontam para que a comunicação, pese para uma melhor compreensão do dilema, crescentes explicações de cooperação, potenciar a identidade grupal e estabelecimento de normas de cooperação. Havendo uma intensa discussão, sobre qual é o fator mediador decisivo para a cooperação, dando alguns autores ênfase à identificação com o grupo e as normas de cooperação que resultam da comunicação (Orbell, van de Kragt, & Dawes 1988, in Balliet 2009), Por outro lado Kerr et al (1997 in Balliet, 2009), argumenta que o fator mediador decisivo acaba por ser as normas.

Balliet (2009), com base nestes estudos anteriores e especialmente na revisão de literatura de Sally (1995) que este considera apresentar limitações, fez uma revisão meta-analítica com o objetivo de elucidar a forma como a comunicação age de forma a potenciar a cooperação. Este centrou-se no tipo de cooperação, quando ocorre a comunicação e por fim na dimensão dos grupos. No que toca a tipo de comunicação, este analisou as diferenças na

cooperação, quando a comunicação é feita cara a cara ou por meio de mensagens escritas. Quanto a quando ocorre essa comunicação, o objetivo da revisão meta-analítica, foi elucidar em qual das situações a cooperação é mais beneficiada, se quando esta ocorre previamente ao jogo dilemático antes do primeiro teste, se quando ocorre antes de cada teste da prova mas sem haver comunicação durante o processo de decisão ou se quando a comunicação se dá de forma contínua. Já no que toca a dimensão do grupo, este tem sido pouco abordada pela literatura, havendo apenas um estudo que apurou que os grupos de menor dimensão alcançam um melhor nível de cooperação face aos grupos de maior dimensão, mas apenas quando existe comunicação prévia à situação dilemática.

Com esta revisão meta-analítica, Balliet (2010) comprovou a forte relação entre a comunicação e a cooperação, nos mais variados dilemas sociais. Concluiu-se também que a comunicação cara-a-cara é mais produtiva para cooperação do que aquela feita por intermédio de mensagens escritas. Verificou-se ainda que a relação entre comunicação e cooperação é mais forte em grupos de maiores dimensões em comparação com grupos de pequenas dimensões. Já relativamente a quando ocorre, verificou-se que não havia diferenças entre a comunicação que ocorre previamente à situação dilemática e a comunicação contínua.

No campo das teorias dos dilemas sociais, os autores demonstraram empiricamente, que quando iniciado um comportamento cooperativo, a reciprocidade entra em campo, levando a comportamentos de cooperação cada vez mais fortes (Ferrin et al., 2007) Na teoria dos dilemas sociais, a negociação assume um grande relevo, em que duas ou mais partes resolvem as suas divergências em relação aos interesses não idênticos, no entanto a negociação, pode ser efetuada com recurso a comportamentos cooperativos e competitivos.

Já Deusch (1958), havia notado que um breve período de discussão entre as partes envolvidas na resolução da situação dilemática, melhorava substancialmente a cooperação. Assim a comunicação assume um papel central na cooperação em contextos de dilema, muitos outros autores nos seus estudos chegaram à mesma conclusão (Bouas and Komorita 1996; Braver and

Wilson 1986; Dawes, McTavish, and Shaklee 1977; Isaac and Walker 1988; Kerr et al.1997; Orbell, van de Kragt, and Dawes, 1988; Ostrom and Walker 1989; Scodel et al.1959 in Balliet 2010). Estima-se que a comunicação tenha um efeito potenciador da cooperação, na ordem dos 40%, tendo assim um peso muito maior sobre a cooperação que outras variáveis, como o tamanho do grupo, recompensa e identidade grupal (Sally, 1995 in Balliet 2010).

Assim através dos trabalhos destes diversos autores, é possível concluir a forte influência da comunicação, para o sucesso de uma interação cooperativa. Este constitui assim, mais um outro fator reconhecido pelos estudos empíricos, que poderá ser evidenciado pelos dados a serem analisados nesta dissertação de tese.

Capítulo 3-Estratégia metodológica

3.1 Participantes

Com recurso ao software, de investigação qualitativa Nvivo 8, foi feita uma caracterização dos participantes no estudo. A caracterização foi feita ao nível do género, grau académico, cargo ocupado atualmente, anos no último cargo, anos no cargo atual, anos de experiência profissional e ano de nascimento. Pretende-se com esta análise caracterizar a amostra de inquiridos para este estudo.

Quanto ao género, ao proceder-se à sua análise, verifica-se que a maioria dos entrevistados é do género feminino. Cerca de 23 indivíduos do género feminino contra 6 do género masculino (Tabela 1). Não deixa de ser interessante notar esta disparidade de género, quando é noção geral de que os cargos de chefia são em grande medida ocupados por homens.

Tabela 1

Distribuição da amostra por género sexual

Género	N	%
Masculino	23	79.3
Feminino	6	20.7
Não respondeu	0	0
Total	29	100

Quanto às habilitações académicas, o que se verifica é a predominância da Licenciatura entre os inquiridos. Os indivíduos com grau de licenciatura são cerca de 15 o que equivale a mais de metade dos participantes neste estudo (Tabela 2). No entanto esta análise é limitada em grande medida por entrevistas que evidenciavam lacunas a fornecer informação, quanto ao grau académico dos entrevistados.

Tabela 2.

Distribuição da Amostra por Formação Acadêmica

Formação Acadêmica	N	%
Secundário	2	6.9
Bacharelato	0	0
Licenciatura	15	51.7
Pós-Graduação	2	6.9
Mestrado	6	20.7
Doutoramento	0	0
Não responde	4	13.8
Total	29	100

No que concerne ao cargo que é atualmente ocupado pelo entrevistado, o evidenciado é que a maioria ocupa o cargo de consultores, logo seguido daqueles que são professores de profissão. São cerca de 10 os indivíduos entrevistados que ocupam funções de consultoria e 3 os que são professores, no entanto a verdadeira extensão de cargos ocupados pelos indivíduos é desconhecida, dado que muitas das entrevistas não forneciam este tipo de informações (Tabela 3).

Tabela 3

Tabela com a distribuição dos Cargos atuais da amostra

Cargo Atual	N	%
Professor(a)	3	10.4
Supervisor(a)	2	6.9
Coordenador(a)	1	3.4
Administrador(a)	2	6.9
Consultor(a)	10	34.6
Tecnólogo(a)	1	3.4
Analista	1	3.4
Gerente	1	3.4
Assessor(a)	1	3.4
Contador(a)	1	3.4
Não respondeu	6	20.8
Total	29	100

A análise seguinte ao conjunto de participantes, centra-se no número de anos que ocuparam o último cargo antes do que ocupam atualmente. O verificado é que a maioria ocupou-o entre 6 a 10 anos, cerca de 8 indivíduos, cerca de 7 indivíduos ocuparam-no entre 1-5 anos. Novamente se verifica as dificuldades observadas anteriormente, muitas das entrevistas, cerca de 9, não forneciam qualquer tipo de informação quanto ao número de anos no último cargo antes de ocupar o atual (Tabela 4).

Tabela 4

Gráfico com a distribuição do número de anos no último cargo

Número de anos último cargo	N	%
1-5	7	24.1
6-10	8	27.6
11-15	4	13.8
16-20	1	3.4
Não responde	9	31.1
Total	29	100

Quanto aos anos de experiência profissional, nota-se que a maioria dos indivíduos tem mais de 25 anos de experiência profissional, o que indicia já uma grande vivência profissional. Também aqui se verifica uma grande percentagem de entrevistas, cerca de 5 entrevistas, que não fornecem informação quanto aos anos de experiência profissional dos indivíduos (Tabela 5).

Tabela 5

Tabela com a Distribuição dos anos de experiência profissional

Anos de Exp. Profissional	N	%
1-5	0	0
6-10	3	10.4
11-15	1	3.4
16-20	5	17.2
21-25	5	17.2
+25	10	34.6
Não responde	5	17.2
Total	29	100

Por fim a ultima categoria desta análise aos participantes do estudo, prende-se com o ano de nascimento, esta análise tem em conta a década de nascimento do individuo. Os resultados apurados indicam que a maioria dos indivíduos entrevistados para este estudo, nasceram nos anos 50, estando por tanto na casa dos 50 e alguns mesmo já na casa dos 60 anos de idade (Tabela 6).

Tabela 6

Tabela com a Distribuição da década de nascimento

Década de nascimento	N	%
Anos 40	1	3.4
Anos 50	10	34.6
Anos 60	7	24.1
Anos 70	3	10.4
Anos 80	1	3.4
Não responde	7	24.1
Total	29	100

Esta análise é bastante limitada, devido em grande medida, à falta de dados de algumas entrevistas, que permitam fazer uma análise detalhada e profunda e o mais fiel possível aos participantes do estudo efetuado nesta dissertação. No entanto com os resultados que foram apurados, foi possível fazer uma caracterização dos participantes, que revela alguns dados interessantes.

3.2 Procedimentos

Com a intenção de responder à questão de investigação, foram primeiramente realizadas entrevistas utilizando um guião a ser detalhado mais à frente nesta dissertação. Foram entrevistados 29 indivíduos de ambos os sexos, coordenadores de equipas com mais de 5 anos de experiência profissional, trabalhando em diversos setores de atividade, em Portugal e no Brasil. A escolha dos participantes foi feita com base na acessibilidade à equipa de investigação. As entrevistas foram conduzidas por 5 investigadores treinados, que tiveram formação específica para tal. Ocorreu ainda uma entrevista suplementar, efetuada pelo autor da dissertação, mas não pôde ser incluída, dado que o seu registo foi irremediavelmente perdido.

Após a recolha das entrevistas, foi construído um sistema de categorias no software informático de análise qualitativa Nvivo 8. O sistema de categorias será detalhado mais a frente nesta dissertação. Após a criação do sistema de categorias, os dados das entrevistas foram codificados nessas mesmas categorias. Com base nesse sistema de categorias, foram gerados os dados empregues nesta dissertação, para responder ao problema de investigação.

3.3 Guião da Entrevista

Para explorar a temática da cooperação, tendo como foco, os aspetos que caracterizam aquelas que são consideradas as melhores experiências de cooperação, na ótica daqueles que estão em cargos de liderança. Foi criado um guião de entrevista que estruturou as mesmas. Este foi criado e desenvolvido por um investigador coordenador, o professor doutor Nuno Rebelo dos Santos e por uma psicóloga no Brasil, Adriana Fellipelli. Este guião é composto por diversas questões, que visam clarificar a temática da cooperação, com especial incidência as situações que os entrevistados consideram ser as melhores situações de cooperação que vivenciaram na sua carreira.

O objetivo estabelecido pelos criadores do guião passa por caracterizar as melhores experiências de cooperação em contexto profissional segundo a perceção dos participantes nas mesmas. Para isso o guião visa obter a descrição de uma das melhores experiências de cooperação em contexto de

trabalho de que o entrevistado participou como membro da equipa cooperante. Também é pedido aos entrevistados que mencionem o que entendem por cooperação, perguntando também quais os elementos envolvidos nessa cooperação, procurando-se assim esclarecer, que tipo de cooperação ocorre neste processo. Por outro lado o guião também foi desenhado, para que o entrevistado, consiga descrever o porquê daquela ser a melhor experiência de cooperação que vivenciou. Ou seja o que este entende por melhor experiência de cooperação. O guião permite ainda recolher informação quanto às consequências que a melhor experiência de cooperação descrita, trouxe para a o individuo e ou organização. Por outro lado também recolhe informação acerca dos determinadores e inibidores dessa experiência de cooperação, descrita como a melhor. Por fim a entrevista também foi desenhada para que se determine a frequência com que ocorrem experiências cooperativas com o mesmo grau de qualidade.

A entrevista inicia-se com uma breve descrição de qual o objetivo da entrevista, das regras deontológicas e éticas a serem respeitadas pela entrevista. É também importante antes de iniciar a entrevista, agradecer a participação do entrevistado.

A entrevista é iniciada com a questão que visa pedir ao entrevistado que faça uma descrição detalhada daquela, que este considera ser a melhor experiência de cooperação que vivenciou na sua vida profissional. A pergunta deve ser feita com o cuidado de fornecer dicas para que a pessoa possa recordar a melhor experiência, isto sem induzir o conceito de “melhor”, deixando que este diga o que é o “melhor”. Podem ainda ser feitas outras questões que auxiliem a aprofundar a descrição feita pelo entrevista, no caso de este não fornecer de forma espontânea a informação. Essas questões passam por tentar determinar quando ocorreu tal situação, a sua duração e quem são as pessoas que cooperam na situação em causa, esta ultima é relevante, para a compreensão do âmbito dessa cooperação e o que é cooperação para o entrevistado.

A questão seguinte, centra-se em tentar apurar o conceito de cooperação para o individuo, perguntando o que é que faz dessa situação, uma

situação de cooperação, a pergunta é formulada desta maneira, para que o entrevistado não tente fazer uma definição conceptual do conceito de cooperação, que no momento não vai conseguir fazer.

De seguida o entrevistado, é questionado acerca do porque aquela ser a melhor experiência de cooperação. Não é pedido nesta questão que o entrevistado dê uma definição do que é a melhor experiência de cooperação, é sim pedido que este descreva o que é que este percebe como sendo o motivo para que esta seja a melhor experiência de cooperação.

O individuo é então questionado, acerca dos determinantes que originaram essa cooperação em tão boa qualidade. A questão é feita, perguntando ao entrevistado o que acha que originou essa situação de cooperação.

A próxima questão é direccionada à compreensão das consequências que essa cooperação trouxe para a organização, unidades orgânicas e para as pessoas envolvidas. É ainda feita uma questão de forma a esclarecer a frequência com que ocorrem essas experiências de cooperação, com tão boa qualidade. A questão seguinte, visa conhecer os fatores que impedem a ocorrência com frequência as experiências de cooperação com tão boa qualidade.

No fim da entrevista são ainda pedidos alguns dados biográficos que ajudem a melhor caracterizar os entrevistados de forma geral. É pretendido com estas questões conhecer o ano de nascimento, anos de experiência profissional, o cargo que ocupa atualmente, etc (ver anexo I).

3.4 Sistema de Categorias

O sistema de categorias foi criado com a intenção de analisar os dados recolhidos nas sucessivas entrevistas, para que assim se possam extrair das mesmas as informações necessários, que permitam estudar de forma aprofundada os dados relativos às melhores experiências de cooperação vivenciadas por indivíduos em cargos de chefia. O sistema de categorias, foi criado no software informático Nvivo 8, direccionado para análise qualitativa de dados.

Orientado pelos objetivos que propus nesta tese e pela informação recolhida nas entrevistas, comecei por construir as categorias mães, que iriam constituir a espinha dorsal do estudo por detrás desta dissertação. Assim criei 7 categorias mãe, começando pela “definição de cooperação”, passando pela categoria “porquê a melhor”, os “intervenientes”, a “frequência”, “fatores promotores”, “fatores inibidores” e os “produtos da cooperação”.

3.4.1. Definição de Cooperação

Começando pela categoria definição da cooperação, descrevi-a como a categoria relativa à informação fornecida pelo sujeito quanto ao seu conceito de cooperação, esta informação foi fornecida pela questão “o que torna essa situação uma situação de cooperação”. Assim esta categoria ajuda a clarificar o que é cooperação no entender dos entrevistados. As categorias filhas que compõem esta categoria mãe, são três, sendo designadas de “altruísmo”, “entrepajuda” e “objetivo comum”. A categoria filha “altruísmo”, foi criada para categorizar as respostas dadas pelos entrevistados, em que estes designavam que prestavam auxílio a um colega ou a colegas, de forma espontânea e sem esperar qualquer tipo de benefício formal ou informal, futuro ou imediato, mas que melhoram a eficiência geral da organização (Chen et al., 1998). A categoria filha “entrepajuda”, foi criada para categorizar as respostas, em que os entrevistados, designavam que os comportamentos cooperativos, eram efetuados por forma a auxiliar os colegas, sem lhe ser imposto essa cooperação por meios formais ou informais. No entanto estes tinham em mente ganhos subjetivos a longo prazo, como por exemplo um melhor espírito de equipa, sucesso da empresa e ou cooperação por parte dos outros no futuro. Assim esta definição dada pelos entrevistados, recai na ideia da troca de recursos de Thibaut & Kelley (1959 in Tyler & Blader, 2003). Por último a categoria filha “objetivo comum”, é uma categoria que aglomera as respostas de entrevistados, que designam a cooperação como sendo imposta por um objetivo formal, que é comum aos elementos em cooperação, Neste tipo de respostas os indivíduos designavam a cooperação, como resultado de uma imposição da organização e ou dos outros elementos do grupo, para que estes conseguissem alcançar um objetivo que lhes é de interesse comum (ver anexo A). Esta visão da cooperação, é definida por Argyle (1991), que define a

cooperação, na medida dos objetivos partilhados pelas diferentes partes envolvidas.

3.4.2. Porquê a Melhor

A categoria mãe seguinte trata-se da categoria designada por “porquê a melhor”, esta foi criada a pensar nos aspetos que são focados pelas pessoas para dizer que aquela foi de facto a melhor, distinguindo-as de todas as outras experiências anteriores de cooperação vivenciadas pelos entrevistados. Esta categoria foi pensada de forma a agregar a informação relativa a questão “porquê considera essa a melhor”, esta pode assim ser uma categoria chave, podendo fornecer a informação necessária para poder fazer a distinção necessária entre as situações de cooperação excecionais e as situações de nível normal de cooperação. Esta categoria possui várias categorias filhas, de forma a enquadrar todas as respostas que haviam sido dadas pelas pessoas à questão do porque esta ser a melhor experiência de cooperação que tinham vivenciado. Assim a primeira categoria filha trata-se do conjunto de respostas referentes ao “trabalho em equipa”, ou seja todas aquelas respostas em que o entrevistado dava como principal motivo de distinção entre esta relatada na entrevista e as outras que tinha vivenciado, como sendo devido ao trabalho equipa que tinha existido na situação. A categoria filha seguinte refere-se à “satisfação dos envolvidos” esta categoria aglomera as respostas dos entrevistados que referiam a satisfação sentida pelos elementos envolvidos na situação de cooperação como sendo o principal motivo para o destaque da situação relatada. Uma outra categoria filha, aglomera as respostas relativas aos “resultados” que foram obtidos durante as entrevistas, as respostas desta categoria referem continuamente os resultados obtidos pela cooperação como sendo o motivo que torna a situação relatada como a melhor situação de cooperação em que estiveram envolvidos. Uma outra categoria filha aglomera as respostas dadas pelos entrevistados, em que estes referiam que destacavam a experiência de cooperação que relatavam na entrevista, por esta ser a mais recente, ou seja referem-na por esta estar de certa forma mais fresca na sua memória. A categoria filha seguinte, aglomera o conjunto de respostas que referem a liderança, ou seja a “liderança” é referida como o motivo para que a situação relatada seja a melhor. Uma outra categoria filha,

designa-se “envolvimento”, esta agrega as respostas que se referem ao facto de todos estarem empenhados e envolvidos na tarefa, embora semelhante com o espírito de equipa, notei algumas diferenças subtis que me fizeram optar por criar e manter esta categoria. A categoria filha “desafio”, foi criada para as respostas dos entrevistados, que referiam que o que lhes tinha feito destacar a situação de cooperação relatada, era o desafio inerente a situação. Por outro lado a categoria seguinte, agrega as respostas relativas às aprendizagens que os entrevistados referiam terem retirado da situação de cooperação que consideraram com o sendo a melhor. E por fim a ultima categoria filha, prende-se com as respostas obtidas pelos entrevistados, que designavam a adrenalina associada à situação em que a cooperação ocorreu, que fez destacar a situação como sendo a melhor (ver Anexo B).

3.4.3. Intervenientes

A categoria mãe “intervenientes”, foi criada a pensar na informação que é fornecida pela descrição da situação referida na entrevista, ou então caso não o seja referido na descrição ao ser feita a questão sobre quem coopera na situação em causa, esse tipo de informação é obtido. Apesar de a questão em causa servir para clarificar a informação relativa à situação e melhor entendimento do conceito de cooperação por parte da pessoa, considereei que poderiam também fornecer algum tipo dados que permitam uma análise mais profunda da temática da cooperação. Com esse intuito considereei relevante, analisar os dados recolhidos pelas entrevistas, ao nível da dimensão dos grupos envolvidos na situação de cooperação, bem como se a relação hierárquica entre os elementos tem algum tipo de influência no resultado da cooperação. Mesmo apesar de algumas dos relatos não fornecerem a informação necessária para poder ser analisada consoante estes critérios, os dados que foram apurados e com informação necessária para serem processados sê-lo-ão.

A categoria mãe “intervenientes”, tem então duas categorias filhas que então se subdividem em subcategorias filha. Assim a primeira categoria filha, diz respeito à “dimensão”, este como já foi referido, tem o intuito de relacionar a dimensão do grupo com a cooperação. Procura-se assim verificar qual os

efeitos da dimensão de um grupo para o maior ou menor sucesso de uma situação de interação cooperativa. De acordo com esta ideia as subcategorias filhas da categoria “dimensão”, à luz dos constructos teóricos serão usados os conceitos de pequeno grupo e grande grupo. Entende-se por pequeno grupo, aquele em que os seus elementos têm uma proximidade física e psicológica, tendo contacto direto entre si. Por outro lado os grandes grupos podem não partilhar esta relação direta, dado a sua grande dimensão, no entanto tem ligação ao mesmo grupo. Assim nos pequenos grupos foram colocadas as informações que davam conta de grupos em que todos se conheciam entre si e estavam a trabalhar em contacto direto uns com os outros. Enquanto na categoria grandes grupos, eram colocadas as informações que relatavam uma situação de cooperação, em que o grupo em causa não tinha relação direta entre si, mas apesar disso no seu próprio departamento cooperavam empenhados no mesmo objetivo, para que a organização tirasse ganhos dessa interação (ver anexo C).

A outra categoria filha, refere-se com já foi referido, à posição hierárquica ocupada pelos envolvidos, foram criadas 3 categorias filhas que aglomeram as diversas respostas obtidas pelas entrevistas, estas serão “chefias”, “chefias e subalternos” e “subalternos”. O objetivo passará por analisar se existem diferenças entre estes 3 grupos, foi este objetivo que guiou a criação desta categoria, verificar se as relações hierárquicas interferem de alguma forma na cooperação. Havendo então uma categoria individual para cada um dos grupos e uma mista, ou seja uma centrada na relação “subalternos e chefias” e outras duas para cada um destes grupos (ver anexo D).

3.4.4. Frequência

A categoria mãe “frequência”, foi concebida para que as respostas à pergunta “com que frequência ocorre cooperação com tão boa qualidade”. Foi algo difícil, definir as categorias filhas desta categoria mãe, dado que o entendimento de frequente ou pouco frequente é algo subjetivo, especialmente quando se referem a um x número de interações semelhantes à relatada, até que ponto pode ser considerada frequente. Acabei então por escolher como

critérios de codificação o “muita”, para quando os entrevistados afirmavam como sendo bastante frequente, numa média quase diária. Escolhi pouca, para quando era referido que era raro tal ocorrer, numa média de 2 ou 3 vezes por ano, ou mesmo quando era referido que tal só tinha ocorrido umas duas vezes em toda a sua carreira. Por fim a categoria “média”, engloba todas as respostas que ficavam no meio termo entre as duas categorias anteriores, tais como as que referem que tal acontece uma vez por mês ou durante várias vezes ao ano, assim vão ficar abrangidas as descrições que referem que este tipo de situações ocorre com alguma frequência, sem ser com bastante frequência e sem ser com pouca frequência (ver anexo E).

3.4.5. Fatores Promotores

A categoria mãe “fatores promotores”, foi concebida para agregar os dados resultantes da questão “quais os fatores que contribuem para que ocorra em tão boa qualidade”. Esta questão fornece dados muito importantes quanto aos fatores que exercem a sua influência positiva sobre a cooperação gerando, situações cooperativas de alta qualidade. Esta é então uma categoria chave nesta dissertação, fornecerá informações muito importantes sobre quais os fatores que de facto têm grande influência sobre o sucesso da cooperação. Esta categoria mãe possui diversas categorias filhas, criadas para permitir uma análise detalhada dos dados que são obtidos pelas entrevistas. Assim as categorias filhas são, a “personalidade”, “objetivo comum e planeamento”, “necessidade”, “liderança”, “incentivos”, “experiência”, “espírito de equipa”, “engagement” e “confiança”, aglomerando todos os dados que foram possíveis recolher durante a entrevista acerca dos fatores que levam a que uma situação de cooperação tenha sucesso.

No caso da categoria filha que se refere à “personalidade”, esta foi concebida para aglomerar as respostas que davam conta que a personalidade das pessoas envolvidas em todo o processo de cooperação, como o fator principal que determinava a sua qualidade e promovia o seu acontecimento. Nesta categoria, foram também englobadas algumas respostas detalhadas acerca de aspetos específicos da personalidade, no entanto como eram

escassas e não permitiam uma análise abrangente, foi feita a opção de aglomera-las na categoria “personalidade”.

A categoria filha designada “objetivo comum e planeamento”, é destinada a concentrar as afirmações, de que a existência de um objetivo comum definido quer por uma liderança ou pelo grupo, era o fator que levava a que a cooperação com qualidade surgisse e se desenvolvesse. Sendo que o planeamento foi posteriormente fundido com esta categoria, tal decisão deveu-se a muitas respostas definirem muitas vezes o planeamento como uma forma de estabelecer um objetivo comum e individual para cada um dos elementos da equipa, dando-lhe responsabilidades para com a equipa.

A categoria filha “necessidade”, remete em si para as respostas obtidas durante as entrevistas, que definem claramente que a cooperação com grande qualidade, nasce da necessidade que os diversos elementos presentes na mesma estrutura organizacional, sentem para se unir e trabalhar em conjunto em prol uns dos outros. A “necessidade” é um conceito algo abrangente, pelo que neste caso esta categoria faz a junção das respostas que vão desde a necessidade de ajudar, até à necessidade de apoio na realização de uma tarefa.

Já a categoria filha “liderança”, reúne todas as afirmações relativas ao peso da liderança e das suas decisões para a criação e desenvolvimento de um processo cooperativo de sucesso. Assim quando era referida por exemplo que a intervenção da liderança resolvia conflitos e ou corrigia comportamentos de alguns elementos do grupo que cooperava, esta era codificada na categoria liderança.

A categoria filha seguinte trata-se dos “incentivos organizacionais”, nesta categoria foram englobadas, as múltiplas respostas às entrevistas, em que eram referidos os incentivos organizacionais como fator, que estimulavam uma situação de cooperação com boa qualidade. Nesta categoria, entram incentivos tanto de cariz formal como informal, ao nível mais informal estão por exemplo incentivos ao nível da solicitação e imposição do comportamento cooperativo. Por outro lado em termos de incentivos mais formais, estão o bónus, as

melhores remunerações, ou seja todos aqueles que estão formalizados na estrutura da organização.

Uma outra categoria-filha trata-se da “experiência e aprendizagem”, esta categoria agrega, os dados das entrevistas que referem como principal influência para que a cooperação seja produtiva e de qualidade, as experiências e as aprendizagens anteriores dos envolvidos. A princípio as duas categorias estavam separadas, mas como a experiência é uma manifestação das aprendizagens sucessivamente feitas pelo indivíduo, foi de meu entendimento unir as duas categorias filhas.

A categoria filha “espírito de equipa”, foi projetada para aglomerar as respostas que foram surgindo nas entrevistas, que relatavam que o fator espírito de equipa era primordial na cooperação com grande qualidade. O conceito de espírito de equipa, pode ser entendido como uma manifestação de engagement, neste caso engagement grupal. No entanto decidi manter a separação, já que podem existir subtis diferenças nas respostas.

Faz ainda parte da categoria mãe “fatores promotores”, a categoria filha “engagement e empenho”, sendo que esta categoria agrega as respostas obtidas durante as entrevistas que relatavam, o engagement e o empenho dos envolvidos nas situações de cooperação, como o principal fator que fazia com que esta ocorresse em grande qualidade. Muitas vezes era referida o termo engajamento, que se trata de uma tradução para o português brasileiro do termo “engagement”, tal como também era muitas vezes empregada a expressão empenho, mas era clara a ligação com o constructo teórico engagement, como tal as duas categorias que ao princípio se encontravam separadas foram unidas.

Por último nesta categoria mãe, está a categoria filha “confiança”, esta foi muitas vezes descrita no decurso das entrevistas como sendo o fator que tinha influência na ocorrência da cooperação em tão grande qualidade (ver anexo F).

3.4.6. Fatores inibidores

Uma outra categoria mãe, que surgiu durante a análise do conteúdo das entrevistas e tendo em consideração o objetivo da mesma, foi a categoria “fatores inibidores”. Dada a existência de uma questão na entrevista que remetia para quais os fatores que inibiam a existência de situações de cooperação de grande qualidade e dado o tema e objetivo desta dissertação, ser investigar as situações de cooperação de sucesso, pareceu-me fulcral analisar quais os fatores que limitam essa mesma cooperação. Assim foram colocadas em diversas categorias filhas criadas de acordo com os constructos teóricos existentes e os relatos constantes das entrevistas. As categorias filhas designam-se respetivamente “stresse e disponibilidade”, “pouca comunicação”, “insegurança”, “falta de respeito”, “falta de objetivo comum”, “falta de engagement e empenho”, “falta de competências técnicas”, “cultura”, “competição e individualismo”, “características da instituição” e “arrogância e vaidade”.

A primeira categoria filha “stresse e disponibilidade”, surge da junção das categorias stresse, disponibilidade e falta de tempo. Os motivos desta junção de categorias, deveu-se no que diz respeito à falta de tempo, o estar subjacente que muitas vezes essa falta de tempo era resultado do efeito do stresse que os indivíduos experienciavam para completar as suas tarefas individuais. A mesma sequência lógica, seguiu a união com a categoria disponibilidade, sendo subjacente que as respostas remetiam para que o stresse tivesse esse efeito sobre a disponibilidade.

A “resistência por parte dos envolvidos” é uma outra categoria que surgiu durante o tratamento dos dados. Esta engloba as respostas dadas pelos entrevistados, que designavam que os indivíduos com quem tentam ou tentaram cooperar, demonstravam alguma resistência para o fazer. A resistência pode conter em si muitos comportamentos, que manifestem esse tipo de comportamentos, no entanto tal não é detalhado pelas pessoas que ao serem entrevistados designaram este fator como inibidor da cooperação.

Uma outra categoria filha, engloba as respostas que remetiam para um problema de “falta de comunicação” para que a cooperação possa ocorrer em

tão bom nível. Assim todos os dados que surgiram durante as entrevistas, que remetiam para alguma dificuldade de comunicação que invalidava a cooperação, eram codificados nesta categoria.

A categoria filha “insegurança”, diz respeito às respostas que remetiam para que a insegurança fosse um fator que influenciava negativamente a cooperação. Ou seja pessoas que não sentiam a segurança e a confiança necessárias para iniciar uma relação cooperativa produtiva.

Surgiu ainda uma resposta que remetia, para falta de respeito como fator que impedia a ocorrência de uma relação de cooperação de grande qualidade. Como tal foi criada a sua categoria respectiva, designada “falta de respeito”.

Ao surgirem respostas nas entrevistas que remetiam, para que os fatores que inibiam a cooperação seriam a falta de engagement e empenho por parte dos envolvidos em determinada situação, que poderiam vir intervir numa potencial cooperação. Assim foram codificadas nesta categoria, respostas que remetiam para uma falta de engagement, com os entrevistados a referir que os outros elementos seus pares na mesma organização, não demonstravam qualquer tipo de engagement e empenho em cooperarem e trabalharem em grupo por forma a beneficiarem mutuamente desses comportamentos.

A categoria filha “falta de competências”, surgiu por terem aparecido algumas afirmações por parte dos entrevistados, que referiam a falta de competências para cooperar. Sendo que uma das respostas foi bastante específica, salientando a falta de treino que se manifestava na falta de competências por parte dos indivíduos, para não surgirem situações de cooperação em boa qualidade. Este é bastante abrangente como conceito, sendo isso manifestado nas afirmações que compõem esta categoria, sendo na prática todas muito genéricas e pouco específicas, tirando um dos entrevistados que referiam a falta de treino como causa da falta de competências.

Uma outra entrevista, referia a “cultura”, como fator que influenciava de forma negativa a cooperação. Sendo que não era falado de culturas coletivistas

ou individualistas, como tal não pode ser integrada na categoria “competição-individualismo” e procedi então à criação da sua própria categoria.

Assim como referido no parágrafo anterior, existe uma categoria filha, designada “competição-Individualismo”. Esta categoria engloba o total de respostas que indicavam, o efeito negativo da competição e do individualismo na cooperação, referindo que este impedia a ocorrência de uma situação de cooperação com qualidade. O conceito de competição e individualismo, abrange uma miríade de manifestações comportamentais possíveis, no entanto os entrevistados não pormenorizaram quais os comportamentos a que se referiam, neste caso foram algo genéricos, referindo apenas a competição e ou o individualismo no seu todo.

A categoria filha seguinte, diz respeito às “características institucionais”, esta é algo abrangente, englobando respostas às entrevistas, em que é referido a dimensão da organização e ou falta de dinheiro, entre outras, que apontam para que as características da instituição, levam a que a cooperação não se desenvolva com qualidade. Ou seja esta é mais uma categoria bastante abrangente, que abarca diversas outras possíveis categorias acerca do funcionamento da organização.

Por fim a ultima categoria filha codificada, na categoria mãe fatores inibidores, trata-se da “arrogância”, que foi referida por dois entrevistados, pelo que foi criado a sua própria categoria. No entanto ainda foi considerada a hipótese de fundi-la com a categoria denominada “falta de respeito”, no entanto o entendimento foi de que são duas coisas distintas, apesar da arrogância muitas vezes ser considerada uma demonstração de falta de respeito (ver anexo G).

3.4.7. Produtos da Cooperação

A ultima categoria mãe, foi criada a pensar na informação que era recolhida pela questão relativa à consequências da cooperação ótima, que lidava com a questão dos ganhos que eram obtidos tanto pela instituição como pelos os envolvidos na situação de cooperação. Assim dessa necessidade esta categoria foi criada, integrando diversas categorias filhas que aglomeram todas

as respostas fornecidas pelos entrevistados. Assim as categorias filhas cobrem, desde os ganhos para a organização até aos ganhos mais individuais experienciados pelos indivíduos.

A primeira categoria filha, diz respeito à “satisfação”, nesta constam os relatos que davam conta que o principal ganho que tinham obtido da situação cooperativa, era a satisfação, com o processo e com os resultados sobretudo. Pelo que também se trata de uma categoria abrangente, englobando satisfação com diversos elementos do processo de cooperação.

A categoria filha respeito, foi criada devido aos relatos que surgiram durante a análise das entrevistas. Nesses relatos os entrevistados, designavam que o principal ganho que haviam retirado da situação de cooperação, se prendia com o respeito que tinham ganho dos outros com quem mantiveram a relação cooperativa, como se ficasse subjacente que tinha nascido um respeito nos outros quanto à pessoa entrevistada.

A categoria seguinte, trata-se da referente ao “reconhecimento”. Nesta categoria filha estão reunidas as descrições que referem o reconhecimento como o principal proveito que retiraram da situação de cooperação que relataram como sendo a melhor que já vivenciaram.

Por outro lado encontra-se a “realização”, uma outra categoria filha, que agrega as respostas que referem o sentimento de realização sentido pelo indivíduo. Nesta categoria foram assim incluídas as referências a um sentimento de realização extraído da tarefa e da cooperação subjacente.

A categoria seguinte, prende-se com o “marketing” que a organização obteve através da tarefa. Assim sempre que era referido por parte dos entrevistados, que havia uma maior publicidade e marketing positivo em torno da organização como resultado da cooperação, essas referências eram codificadas nesta categoria. Houve uma certa reflexão em torno da união ou não com a categoria reconhecimento, tal acabou por não ser efetuado, dado que a categoria reconhecimento englobava muitas respostas referentes ao reconhecimento pessoal, ao invés do reconhecimento da organização no exterior. Assim as respostas que davam conta de esse reconhecimento da

organização no exterior, foram recodificadas, na categoria marketing, dando uma maior consistência às duas categorias.

A categoria seguinte, resultou da fusão de duas categorias filhas, que estavam bastante interrelacionadas, a categoria “maior qualidade do trabalho” e a categoria “sucesso nos objetivos”. A quando da análise das entrevistas e suas respectivas codificações, verifiquei que quase sempre a maior qualidade do trabalho, referia-se muitas vezes à qualidade dos objetivos alcançados, pelo que verifiquei que as duas categorias se relacionavam bastante, tendo então unido as duas. Assim, a categoria engloba todas as respostas que dão conta da qualidade do trabalho e objetivos que são alcançados pela organização e suas respectivas equipas.

A categoria seguinte diz respeito ao “espírito de equipa”, que é referido por diversos entrevistados como principal ganho da tarefa, que estes descrevem como tendo sido a melhor experiência de cooperação que já vivenciaram. Esta categoria engloba algumas referências codificadas na categoria descrita anteriormente, estas foram então recodificadas nesta categoria por descrevem maior qualidade no trabalho desenvolvido na equipa, deixando subjacente um maior espírito de equipa.

A categoria filha “engagement”, foi criada, devido às referências relatadas pelos entrevistados, de que este era o principal ganho com a experiência cooperativa. Este engagement, refere-se ao engagement do próprio entrevistado como dos outros envolvidos na situação.

Uma outra categoria lida com a confiança, reunindo as referências que os entrevistados fizeram à confiança. Assim sempre que estes referenciavam que se tinha criado um clima de maior confiança entre os envolvidos na situação de cooperação, foi procedido à sua integração nesta categoria.

A categoria filha “amizade” refere-se aos relatos por parte dos entrevistados, de que a amizade que resultava da situação de cooperação relatada, era o mais saliente dos ganhos obtidos pela mesma. Esta categoria pode em certa medida estar relacionada com a “confiança”, pois a amizade é

um sintoma de confiança, no entanto foi minha opção manter as duas categorias diferenciadas.

Por fim a última categoria filha que compõe esta categoria mãe, trata-se da categoria “aprendizagem e experiência”. Esta resulta da junção da categoria “experiência” e da categoria “aprendizagem”. Esta junção resulta do entendimento de que a experiência é o resultado da aprendizagem que é feita pelos envolvidos na situação de cooperação, como tal as duas foram unidas numa única categoria. Nesta estão englobadas todas as referências a ganhos de experiência e aprendizagens adquiridas através da situação de cooperação que é relatada pelos entrevistados (ver anexo H).

Capítulo 4 - Resultados

De modo a proceder à análise qualitativa dos dados recolhidos, ao longo das entrevistas, com o objetivo em mente de caracterizar as perceções dos indivíduos com cargos de gestão, foi utilizado o software informático nvivo 8. Efetuou-se então com este software uma análise qualitativa profunda, por forma a responder ao problema de investigação que se coloca, o de estudar as perceções de indivíduos com cargos de chefia, relativamente a situações de cooperação de grande qualidade.

4.1. Definição

4.1.1. Definição e Fatores promotores

A primeira exploração dos dados efetuada, teve por objetivo apurar quais as diferenças que os conceitos de cooperação tinham sobre os fatores promotores de cooperação percecionados e referidos pelos entrevistados. O que se verificou foi que no caso dos indivíduos que consideravam a cooperação como uma ação guiada por um objetivo comum, que os fatores promotores que mais se destaca foram, o “objetivo comum” e o “engagement e empenho”, com 10 e 7 entrevistados respetivamente. Ainda neste grupo de indivíduos, verifica-se que a “experiência e aprendizagem”, a “liderança” e “confiança”, com 4, 3 e 3 indivíduos respetivamente, destacam-se face aos resultados verificados, no conjunto de definições entreajuda e altruísmo (Tabela 7).

No caso da definição de cooperação, que manifesta a perceção do entrevistado de que a cooperação se trata de um ato de entreajuda. Verifica-se que os fatores promotores que se destacam, são o “objetivo comum e planeamento” e o “engagement e empenho” com 6 entrevistados respetivamente, logo de seguida vem o “espírito de equipa”, que se destaca por um valor mínimo face aos resultados verificados nos entrevistados que davam outras definições de cooperação. Ainda é verificável que no caso dos fatores “personalidade e atitudes dos envolvidos” e “incentivos organizacionais”, estes destacavam-se nas definições “entreajuda” e “objetivo comum”, não assumindo valores expressivos na definição de cooperação enquanto altruísmo. Por fim

também se verifica que a “liderança” e a “confiança”, não têm qualquer expressão, neste tipo de definição de cooperação.

Já os resultados na definição de cooperação, enquanto “altruísmo”, verifica-se que os valores que se destacam são, o “espírito de equipa”, o “engagement e empenho” e “objetivo comum e planeamento” com 4 entrevistados cada. Logo de seguida vêm todos os outros fatores exceto o fator “experiência e aprendizagem”, que não tem qualquer referência em qualquer entrevista, todos os outros tem uma entrevista a fazer referência a cada.

Tabela 7

Distribuição dos fatores promotores pela definição de cooperação

Fatores Promotores	Definição de Cooperação		
	Objetivo comum	Entreajuda	Altruísmo
Personalidade e atitudes dos envolvidos	3	3	1
Objetivo Comum e planeamento	10	6	4
Necessidade	2	2	1
Liderança	3	0	1
Incentivos Organizacionais	3	3	1
Experiência e Aprendizagem	5	1	0
Espírito de equipa	4	5	4
Engagement e empenho	7	6	4
Confiança	3	0	1

4.1.2. Definição e fatores inibidores

Na sequência dos resultados anteriores procedeu-se à mesma análise só que centrada nos fatores inibidores, tentando verificar as diferenças entre os indivíduos com visões distintas do que é a cooperação. Os resultados demonstram que no caso da cooperação enquanto ação orientada para um objetivo comum, os fatores inibidores destacados pela maioria dos entrevistados tratam-se, da “competição e individualismo”, logo seguido das “características institucionais” e da “falta de engagement e empenho”, com 9, 7 e 5 entrevistas respetivamente. A “cultura” não é referida por qualquer indivíduo que designa a cooperação como ação dirigida a um objetivo comum. A “falta de objetivo comum e características da tarefa”, “pouca comunicação”, bem como a “falta de respeito”, destacam-se em relação às outras definições de conceito de cooperação (Tabela 8).

Quando o conceito de cooperação é definido como uma ação de entreajuda, os fatores inibidores destacados pelos entrevistados tratam-se da “competição e individualismo”, seguido da “falta de engagement e empenho” e “características institucionais”, com 6, 5 e 3 entrevistas respectivamente. Destaca-se então a menor referência ao fator “stresse e disponibilidade” em comparação com os resultados obtidos pelos dois outros conceitos de cooperação. No caso da “falta de competências técnicas” esta destaca-se em relação aos outros dois conceitos de cooperação, por não apresentar qualquer referência nos resultados. De destacar ainda, que a única referência ao efeito na cultura como inibidor da cooperação, é feita por um entrevistado que referiu a cooperação como entreajuda.

Quando a noção de cooperação, recai sobre o “altruísmo”, os resultados que se verificam, demonstram que os fatores com maior peso negativo sobre a cooperação são, as “características institucionais” com 5 entrevistados a fazerem-lhe referência, logo seguido da “competição e individualismo” e “stresse e disponibilidade” com 4 entrevistas a fazerem-lhe referência cada. Em relação aos resultados obtidos nos outros conceitos de cooperação, verifica-se que o fator “insegurança e desconfiança” se destaca em relação aos demais.

Tabela 8

Tabela de Resultados da Definição e Fatores inibidores

Fatores inibidores	Definição de Cooperação		
	Objetivo comum	Entreajuda	Altruísmo
Stresse e disponibilidade	4	2	4
Resistência por parte dos envolvidos	2	1	1
Pouca Comunicação	3	0	0
Insegurança e Desconfiança	1	1	2
Falta de Respeito	1	0	0
Falta de objetivo comum e característica da tarefa	4	1	1
Falta de Engagement e empenho	5	5	3
Falta de Competências Técnicas	2	0	2
Cultura	0	1	0
Competição e Individualismo	9	6	4
Característica da Institucionais	7	3	5
Arrogância e vaidade	1	1	0

4.1.3. Definição e Produtos da cooperação

Seguindo o mesmo sentido, efetuou-se então uma análise exploratória com base nas diferenças de conceito de cooperação, só que desta vez centrada nos produtos que essa cooperação gerou. Os resultados que foram obtidos, evidenciam no caso do conceito de objetivo comum como cooperação, que a percepção dos indivíduos com cargos de chefia, destacam como ganhos da cooperação “maior qualidade do trabalho e sucesso dos objetivos” com cerca de 11 entrevistados a fazer-lhe referência. De seguida com 6 entrevistados cada um vem os ganhos ao nível do “espírito de equipa”, “aprendizagem e experiência” e “satisfação”. Sendo que no caso desta última o destaque em relação aos outros conceitos de cooperação é bastante acentuado. Já não tão acentuado, mas ainda assim com uma diferença significativa está o “engagement” (Tabela 9).

Quando o conceito de cooperação se trata da “entreadajuda”, os resultados verificados demonstram, que os entrevistados se focam na “maior qualidade do trabalho e sucesso dos objetivos” em primeiro lugar com 9 entrevistados a fazer referência a este ganho. Os ganhos destacados pelos entrevistados, seguem-se com a “aprendizagem e experiência” e o “espírito de equipa”. Destaco ainda o resultado que demonstra o “reconhecimento”, apresentando um resultado ligeiramente superior face aos outros conceitos de cooperação, apesar de ser uma diferença marginal pode revelar alguma tendência. Por outro lado a “amizade” não é referenciada por nenhum entrevistado, o que não se verifica nos outros conceitos de cooperação.

No caso do altruísmo, os ganhos que são destacados pelos entrevistados, incidem sobretudo sobre a “maior qualidade do trabalho e sucesso dos objetivos” com 8 entrevistados que o referem, segue-se a este os ganhos em “espírito de equipa”, “aprendizagem e experiência” e a “amizade” com 3 entrevistados cada. Este último ganho, a “amizade”, tem um resultado superior na percepção de cooperação como altruísmo, em comparação com os outros conceitos de cooperação.

Tabela 9

Tabela de Resultados da Definição e Produtos da Cooperação

Produtos da cooperação	Definição de Cooperação		
	Objetivo comum	Entreajuda	Altruísmo
Satisfação	6	1	0
Respeito	1	0	1
Reconhecimento	1	2	1
Realização Pessoal	1	1	0
Marketing	2	2	2
Maior qualidade do trabalho e Sucesso nos objetivos	11	9	8
Espirito de equipa	6	5	3
Engagement	3	1	0
Confiança	0	0	1
Aprendizagem e Experiência	6	6	3
Amizade	2	0	3

4.1.4. Definição e Porquê a melhor

Prosseguindo a análise, envolvendo a definição de cooperação, explorei de seguida, a relação destas com o porque é que eram percecionados como sendo a melhor da relação de cooperação. Ou seja o objetivo passou por tentar verificar se consoante as diferentes perceções do que é cooperação, haveria então diferentes focos em relação aos fatores que tornavam a situação de cooperação descrita a melhor. A análise exploratória produziu alguns resultados interessantes.

Quanto aos resultados para a cooperação enquanto ação orientada para um objetivo comum, há uma indicação de que os fatores dominantes para a distinção do porquê ser a melhor situação de cooperação, são os “resultados” e o “trabalho em equipa”. Dominando em relação às outras perceções diferentes de cooperação, estão a “liderança” por uma margem mínima, o “mais recente”, a “aprendizagem” e na “adrenalina”, sendo que nesta última existiu apenas uma entrevista que fazia referência a esta. A “liderança” apenas aparece cotada na definição “objetivo comum”, com 2 entrevistados a referirem-na (Tabela 10).

No que concerne à cooperação enquanto um fenómeno de entreajuda, os resultados indicam que o fator predominante, para a avaliação da situação descrita como sendo a melhor, são os “resultados”, seguido da “satisfação” dos

envolvidos. Verificou-se ainda que em comparação com os outros dois que o fator “trabalho em equipa”, tem uma cotação inferior em comparação com os outros conceitos de cooperação. Nalguns fatores não chega sequer a haver um único entrevistado a fazer referência aos mesmos, são eles a “liderança”, o “envolvimento de todos” e a “adrenalina”.

No que toca ao altruísmo, os fatores em destaque são o “trabalho em equipa”, os “resultados” e a “satisfação dos envolvidos”. Não havendo qualquer entrevista a fazer referência aos fatores, “mais recente”, “liderança”, “aprendizagem” e “adrenalina”.

Tabela 10

Tabela de Resultados da Definição e Porque a Melhor

Porque a melhor cooperação	Definição de Cooperação		
	Objetivo comum	Entreajuda	Altruísmo
Trabalho em equipa	6	2	6
Satisfação dos envolvidos	4	3	3
Resultados	9	5	4
Mais recente	2	1	0
Liderança	2	0	0
Envolvimento de todos	0	0	1
Desafio	1	1	1
Aprendizagem	3	2	0
Adrenalina	1	0	0

4.2. Dimensão

4.2.1. Dimensão e Definição

Um outra exploração, que pareceu relevante ser efetua, prendia-se com as diferenças entre entendimentos do que é cooperação e a dimensão dos grupos envolvidos. O objetivo desta análise seria obter dados acerca da do efeito da dimensão dos grupos, na cooperação que se desenrola nos grupos.

Os resultados verificados, demonstram que no caso da cooperação como sendo o resultado de um “objetivo comum” e um fenómeno de “entreajuda”, os pequenos grupos tem um nível de entrevistas mais elevado, enquanto no caso do altruísmo, parece que se regista um equilíbrio (Tabela 11).

Tabela 11

Tabela de Resultados da Dimensão e Definição de Cooperação

Definição de cooperação	Dimensão do grupo	
	Pequeno Grupo	Grande Grupo
Objetivo comum	11	5
Entreajuda	7	6
Altruísmo	5	5

4.2.2. Dimensão e Frequência

Ainda dentro da questão dimensão dos grupos, surgiu o interesse de testar a diferença entre as dimensões dos grupos no que toca a frequência com que ocorrem as situações de cooperação de grande qualidade. E os resultados revelam que em ambos os grupos as situações de cooperação de grande qualidade são muito frequentes. Sendo que o número de entrevistas que refere a muita frequência destas situações de cooperação tem um maior pendor para os pequenos grupos. No entanto verifica-se que no caso dos pequenos grupos, a diferença entre o número de entrevistados que refere, que a cooperação é pouco frequente e os que referem que a mesma é muito frequente é muito inferior, do que comparando com os grandes grupos. Constata-se ainda que o nível de entrevistados que referem que a frequência da cooperação é média, é maior nos grandes grupos do que nos pequenos grupos (Tabela 12).

Tabela 12

Tabela de Resultados da Dimensão e Frequência

Frequência	Dimensão do Grupo	
	Pequeno Grupo	Grande Grupo
Pouca	8	2
Muita	11	9
Média	2	4

4.2.3. Dimensão e fatores inibidores

Na sequência desta última exploração, relativa à dimensão dos grupos e frequência da cooperação, foi suscitada a ideia de explorar quais os fatores inibidores da cooperação dependendo da dimensão do grupo. Com esta exploração pretende-se apurar dados que ajudem a explicar os dados

apurados anteriormente. Tentando explorar que fatores ajudam a explicar os resultados algo extremados nos pequenos grupos. Assim procedendo à análise exploratória os resultados obtidos, apontam para que o fator dominante tanto nos grandes grupos como nos pequenos grupos seja a “competição e individualismo”, sendo mais dominante nos grandes grupos.

Prosseguindo com a análise, os resultados para “características institucionais”, “falta de engagement e empenho”, “stresse e disponibilidades”, verifica-se que são semelhantes, havendo um pendor para estes terem valores mais elevados no caso dos “pequenos grupos”, com exceção do “stresse e disponibilidade”, em que estes se apresentam iguais. No entanto apesar de toda esta semelhança, verificam-se algumas disparidades entre os resultados para os pequenos grupos e para os grandes grupos. Nalguns fatores inibidores verifica-se a sua predominância ligeira nos pequenos grupos e outros nos grandes grupos. Mas num dos fatores verifica-se a predominância acentuada nos pequenos grupos, esse fator é a “falta de objetivo comum e características da tarefa”, onde se verifica nos pequenos grupos 4 entrevistados que referem a mesma como fator inibidor e nos grandes grupos apenas uma pessoa (Tabela 13).

Tabela 13

Tabela de Resultados da Dimensão e Fatores inibidores

Fatores Inibidores	Dimensão do Grupo	
	Pequeno Grupo	Grande Grupo
Stresse e disponibilidade	4	4
Resistência por parte dos envolvidos	1	2
Pouca Comunicação	2	1
Insegurança e Desconfiança	2	1
Falta de Respeito	1	0
Falta de objetivo comum e característica da tarefa	4	1
Falta de Engagement e empenho	7	5
Falta de Competências Técnicas	1	2
Cultura	0	1
Competição e Individualismo	9	11
Característica da Institucionais	8	6
Arrogância e vaidade	1	2

4.2.4. Dimensão e Fatores promotores

Ainda no que concerne à dimensão dos grupos, testou-se então quais os fatores promotores destacados pelos indivíduos inseridos tanto nos “pequenos grupos” como os “grandes grupos”. Os resultados apurados, indicam que no que toca aos pequenos grupos, os fatores predominantes, são o “objetivo comum”, “engagement e empenho” e “espírito de equipa”. No caso dos grandes grupos, os fatores predominantes, são o “objetivo comum e planeamento”, o “engagement e empenho”, o “espírito de equipa” e a “experiência e aprendizagem”, sendo que neste ultimo fator a diferença é bastante acentuada em favor dos grandes grupos (Tabela 14).

Há diferenças a serem destacadas nos resultados entre estes dois grupos, nomeadamente o maior pendor em favor dos pequenos grupos, nos fatores “espírito de equipa” e “engagement e empenho”, onde os valores apurados são expressivamente superiores nos pequenos grupos em oposição aos valores obtidos para os grandes grupos. Com uma vantagem menos expressiva, mesmo mínima, estão os fatores “objetivo comum e planeamento”, “incentivos organizacionais” e o fator “confiança”. No entanto verifica-se que existe um fator que assume especial relevo nos grandes grupos, trata-se do fator “experiência e aprendizagem”, demonstrando um claro pendor para os grandes grupos face aos pequenos grupos.

Tabela 14

Tabela de Resultados da Dimensão e Fatores promotores

Fatores Promotores	Dimensão do Grupo	
	Pequeno Grupo	Grande Grupo
Personalidade e atitudes dos envolvidos	3	3
Objetivo Comum e planeamento	10	9
Necessidade	2	2
Liderança	2	2
Incentivos Organizacionais	4	3
Experiência e Aprendizagem	1	5
Espírito de equipa	8	5
Engagement e empenho	9	6
Confiança	2	1

4.2.5. Dimensão e Produtos da Cooperação

Surgiu então o interesse de apurar se existiam diferenças entre grupos ao nível dos produtos da cooperação que são percebidos. O objetivo desta análise exploratória, passa por determinar se existem então diferenças entre grupos no que toca aos ganhos que são verificados, como resultado da cooperação.

Os resultados relativos aos pequenos grupos, demonstram que os ganhos destacados pelos indivíduos, tratam-se de ganhos ao nível da “maior qualidade do trabalho e sucesso nos objetivos”, “espírito de equipa” e “aprendizagem e experiência”, verificando-se valores mais elevados do que nos grandes grupos. Verifica-se ainda que no que toca à “satisfação”, “confiança” e “amizade”, com especial incidência neste último, uma superioridade nos resultados dos pequenos grupos em comparação com os grandes grupos.

Em relação aos grandes grupos, os resultados indicam que os ganhos registados pelas interações cooperativas nestes grupos, são sobretudo a “maior qualidade do trabalho e sucesso nos objetivos”, “espírito de equipa” e a “aprendizagem e experiência”. Verifica-se ainda que nos grandes grupos, os resultados para o marketing, são superiores aos verificados nos pequenos grupos, revelando a sua predominância (Tabela 15).

Tabela 15

Tabela de Resultados da Dimensão e Produtos da Cooperação

Produtos da Cooperação	Dimensão do Grupo	
	Pequeno Grupo	Grande Grupo
Satisfação	4	3
Respeito	2	0
Reconhecimento	2	2
Realização Pessoal	1	1
Marketing	2	4
Maior qualidade do trabalho e Sucesso nos objetivos	15	12
Espírito de equipa	9	6
Engagement	2	2
Confiança	1	0
Aprendizagem e Experiência	7	5
Amizade	4	0

4.2.6. Dimensão e Porquê a melhor

Por fim, optou-se também por explorar a questão da dimensão dos grupos centrada na questão do porque de ser a melhor experiência de cooperação a relatada pelos entrevistados. O objetivo desta análise exploratória passou por tentar apurar diferenças nos fatores que são referidos tanto pelos entrevistados que relatam situações com pequenos grupos, como aqueles que relatam situações envolvendo grandes grupos.

Os resultados que foram apurados para os pequenos grupos indicam, que os fatores determinantes para que as situações de cooperação descritas, tenham sido apontadas como sendo as melhores, são primeiro de tudo os “resultados”, seguido da “satisfação dos envolvidos” e o “trabalho em equipa”. Verificando-se ainda um fator superior no que toca aos pequenos grupos face aos grandes grupos, esse fator é o “mais recente”, em que no caso dos grandes grupos, não há qualquer referência (Tabela 16).

Passando para os pequenos grupos verifica-se que os fatores em destaque são sobretudo, os “resultados”, o “trabalho em equipa” e a “satisfação dos envolvidos”. De destacar ainda que os fatores, “resultados”, “trabalho em equipa” e “liderança”, têm um maior peso nos grandes grupos do que nos pequenos grupos. A “liderança” em especial, apenas tem referência por parte dos entrevistados nos grandes grupos.

Tabela 16

Tabela de Resultados da Dimensão e Porque a melhor

Porque a Melhor Cooperação	Dimensão dos Grupos	
	Pequeno Grupo	Grande Grupo
Trabalho em equipa	4	6
Satisfação dos envolvidos	5	5
Resultados	7	8
Mais recente	3	0
Liderança	0	2
Envolvimento de todos	1	1
Desafio	1	1
Aprendizagem	3	3
Adrenalina	0	1

4.3. Hierarquia

4.3.1. Hierarquia e Fatores Promotores

Voltando as atenções para as questões que rodeiam a hierarquia dos envolvidos na cooperação, entendeu-se fazer uma análise à hierarquia. Começando pelos fatores que são destacados pelas diferentes hierarquias como sendo os promotores da relação de cooperação, verifica-se desde logo, que no caso das interações cooperativas que apenas envolvem os indivíduos que são subalternos, os fatores que se destacam são o “objetivo comum e planeamento”, “espírito de equipa” e “engagement e empenho” com o mesmo número de entrevistas a fazerem referência a cada um deles (Tabela 17).

No que concerne às chefias, os resultados apontam para apenas 3 fatores a serem referidos pelas diversas entrevistas, são eles o “objetivo comum e planeamento”, o “engagement e empenho” e a “confiança”. Havendo apenas uma entrevistada em cada a fazer referência a esses três fatores, tal limita a posterior análise dos resultados.

Analisando os resultados para as situações de interação cooperativa que envolvem elementos das diferentes hierarquias, ou seja chefias e subalternos, o que se verifica é a predominância dos fatores “objetivo comum e planeamento” e “engagement e empenho”, destacando-se dos outros fatores. Ainda neste caso verifica-se que o fator “confiança”, não é referido por nenhum entrevistado no que toca à interação cooperativa entre elementos “subalternos e chefias”, tal não se verifica nas outras duas categorias hierárquicas.

Tabela 17

Tabela de Resultados da Hierarquia e Fatores promotores

Fatores Promotores	Hierarquia		
	Subalternos	Chefias e Subalternos	Chefias
Personalidade e atitudes dos envolvidos	1	2	0
Objetivo Comum e planeamento	3	8	1
Necessidade	1	1	0
Liderança	1	3	0
Incentivos Organizacionais	1	3	0
Experiência e Aprendizagem	0	4	0
Espírito de equipa	3	5	0
Engagement e empenho	3	7	1
Confiança	1	0	1

4.3.2. Hierarquia e Fatores inibidores

De seguida procedeu-se então a mesma análise mas centrada nos fatores inibidores, por forma a revelar quais os fatores que interferem consoante as diferentes hierarquias dos envolvidos. Os resultados que surgiram demonstram, que no caso das interações cooperativas que apenas envolvem subalternos, os fatores dominantes são a “competição e individualismo” e “stresse e disponibilidade”. Verifica-se ainda, que os fatores “insegurança e desconfiança”, “falta de respeito” e “falta de objetivo comum e características da tarefa”, apenas são referidos quando está em causa uma situação de cooperação que envolve apenas os subalternos.

Quando se trata de interações entre chefias, os resultados apontam para que o fator dominante neste conjunto, seja a “competição e individualismo”. Neste conjunto só outros três fatores apresentam resultados, com uma entrevista cada a fazer a sua referência, são eles o “stresse e disponibilidade”, a “falta de engagement e empenho” e a “falta de competências de técnicas”.

Relativamente às situações de cooperação, em que os envolvidos são tanto subalternos como detentores de cargos de chefia, os resultados demonstram que os fatores determinantes para a inibição da cooperação, são as “características institucionais”, a “competição e individualismo” e a “falta de engagement e empenho”. Apenas três fatores, na cooperação envolvendo indivíduos das diferentes hierarquias, se verificam nesta categoria hierárquica. Esses três fatores, tratam-se da “resistência por parte dos envolvidos”, “pouca comunicação” e “arrogância e vaidade”. Noutros três fatores não se verifica qualquer referência por parte dos entrevistados, que relatam situações de cooperação, na qual estão envolvidos subalternos e chefias, são eles a “insegurança e desconfiança”, a “falta de respeito” e a “falta de objetivo comum e características da tarefa”. Verificou-se ainda que a cultura não obteve qualquer referência (Tabela 18).

Tabela 18

Tabela de Resultados da Hierarquia e fatores inibidores

Fatores Inibidores	Hierarquia		
	Subalternos	Chefias e Subalternos	Chefias
Stresse e disponibilidade	2	2	1
Resistência por parte dos envolvidos	0	2	0
Pouca Comunicação	0	2	0
Insegurança e Desconfiança	1	0	0
Falta de Respeito	1	0	0
Falta de objetivo comum e característica da tarefa	1	0	0
Falta de Engagement e empenho	1	5	1
Falta de Competências Técnicas	0	1	1
Cultura	0	0	0
Competição e Individualismo	2	6	2
Característica da Institucionais	1	7	0
Arrogância e vaidade	0	2	0

4.3.3. Hierarquia e Produtos da Cooperação

Prosseguindo esta análise da vertente hierárquica, foi testada então as percepções dos ganhos por parte das diferentes hierarquias, envolvidas em processos cooperativos. No caso dos subalternos, o que se verifica em termos de resultados é que os fatores em destaque se tratam, da “maior qualidade do trabalho e sucesso nos objetivos” e “espírito de equipa”, seguem-se após estes dois, a “satisfação”, a “realização pessoal”, a “aprendizagem e experiência” e a “amizade”, com apenas uma entrevista cada. Verifica-se ainda, que não há qualquer referência nas entrevistas dos seguintes ganhos da relação de cooperação, o “respeito”, o “reconhecimento”, o “marketing”, o “engagement” e por último a “confiança” (Tabela 19).

Quando se trata da interação entre chefias, as percepções dos entrevistados apontam, para que os ganhos principais são “maior qualidade do trabalho e sucesso nos objetivos”, seguido dos ganhos ao nível do “reconhecimento”, do “espírito de equipa” e “aprendizagem e experiência”. Todos os outros ganhos referidos pelas entrevistas, não obtiveram qualquer referência, no que concerne as interações cooperativas entre elementos com cargos de chefia.

No que toca a interações cooperativas entre elementos dos dois conjuntos, ou seja com “chefes e subalternos”, verifica-se que os ganhos dominantes são sobretudo ao “nível da qualidade do trabalho e sucesso dos objetivos”, “espírito de equipa” e “aprendizagem e experiência”, sendo que esta última apresenta uma diferença considerável face aos outros dois grupos hierárquicos em estudo. O mesmo ocorre com os ganhos ao nível do “engagement”, do “marketing” e “satisfação”, que são também eles superiores neste tipo de interação hierárquica. De destacar ainda que a “confiança”, não apresenta qualquer referência, em nenhum dos grupos hierárquicos em estudo nesta análise exploratória.

Tabela 19

Tabela de Resultados da Hierarquia e produtos da cooperação

Produtos da Cooperação	Hierarquia		
	Subalterno s	Chefias e Subalternos	Chefia s
Satisfação	1	4	0
Respeito	0	1	0
Reconhecimento	0	1	1
Realização Pessoal	1	1	0
Marketing	0	3	0
Maior qualidade do trabalho e Sucesso nos objetivos	5	10	2
Espírito de equipa	3	6	1
Engagement	0	3	0
Confiança	0	0	0
Aprendizagem e Experiência	1	6	1
Amizade	1	1	0

4.3.4 Hierarquia e Porquê a melhor

Surgiu a necessidade de analisar também a vertente do “porquê a melhor situação de cooperação”, no que toca à hierarquia, por forma a tentar apurar diferenças entre as diferentes interações hierárquicas. No caso da interação que envolve apenas subalternos, os resultados apontam para que estes destaquem a “satisfação dos envolvidos” e por ser a “mais recente”. Seguido de outros 4 fatores não tão expressivos em termos de resultados, são eles os “resultados”, o “envolvimento de todos”, a “aprendizagem” e por último o “desafio”. Não é referido por nenhum dos entrevistados, que descreveu uma

situação de cooperação apenas envolvendo subalternos, os fatores, “trabalho em equipa”, a “liderança” e a “adrenalina”.

Em caso de interação apenas entre chefias, os resultados indicam que os fatores que fazem os entrevistados distinguir a situação de cooperação que referem como sendo a melhor, trata-se apenas de três fatores. Esses três fatores são o “trabalho em equipa”, a “satisfação dos envolvidos” e os “resultados”, com apenas uma referência em entrevista cada um (Tabela 20).

Quando se trata de grupos envolvendo chefias e subalternos, os resultados indicam que o fator diferenciador, trata-se dos “resultados”, seguido do “trabalho em equipa” e a “aprendizagem”. Sendo que qualquer um deles é expressivamente superior neste tipo de interação hierárquica do que em qualquer um dos outros dois. Com menos expressão encontram-se também os fatores “mais recente”, “liderança” e “envolvimento de todos” com apenas uma referência cada. Ainda de destacar que os fatores “desafio” e “adrenalina”, não tem expressão neste tipo de interação grupal.

Tabela 20

Tabela de Resultados da Hierarquia e Porque a melhor

Porque a Melhor Cooperação	Hierarquia		
	Subalternos	Chefias e Subalternos	Chefias
Trabalho em equipa	0	5	1
Satisfação dos envolvidos	2	3	1
Resultados	1	7	1
Mais recente	2	1	0
Liderança	0	1	0
Envolvimento de todos	1	1	0
Desafio	1	0	0
Aprendizagem	1	4	0
Adrenalina	0	0	0

4.4. Frequência

Uma outra direção a ser tomada nesta análise exploratória aos dados, prende-se com a frequência com que ocorrem situações de cooperação de grande qualidade. Pretende-se assim saber que aspetos são focados pelos diferentes entrevistados, quando estes relatam a frequência da cooperação,

nomeadamente ao nível dos fatores inibidores, fatores promotores, produtos da cooperação, porquê a melhor e a hierarquia.

4.4.1 Frequência e Fatores Promotores

Começando pelos fatores promotores, a análise revelou resultados ao nível das situações de cooperação que ocorrem com pouca frequência, que demonstram a predominância dos fatores “engagement e empenho”, “objetivo comum e planeamento” e “espírito de equipa”. Verifica-se ainda que os fatores “incentivos organizacionais” e “experiência e aprendizagem”, só não são referidos pelos entrevistados, que referem que as situações de cooperação são pouco frequentes.

Quando se trata de situações de cooperação com uma frequência média, os fatores promotores para que a cooperação ocorra com boa qualidade, mais predominantes, são o “objetivo comum e planeamento”, a “necessidade”, os “incentivos organizacionais” e o “espírito de equipa”. Os resultados indicam que a “liderança” e a “confiança” não têm qualquer expressão quando as situações de cooperação com qualidade ocorrem com uma frequência média.

Quando a frequência é descrita com sendo muito frequente, os resultados demonstram a dominância, dos fatores “objetivo comum e planeamento”, “engagement e empenho” e “espírito de equipa”. Os resultados também indicam uma clara dominância dos fatores “incentivos organizacionais”, “experiência e aprendizagem”, “personalidade e atitudes dos envolvidos”, “necessidade” e “confiança”, quando em comparação com as outras categorias de frequência (Tabela 21).

Tabela 21

Tabela de Resultados da Frequência e Fatores Promotores

Fatores Promotores	Frequência de Cooperação		
	Pouca	Média	Muita
Personalidade e atitudes dos envolvidos	2	1	4
Objetivo Comum e planejamento	5	2	11
Necessidade	1	2	3
Liderança	2	0	2
Incentivos Organizacionais	0	2	5
Experiência e Aprendizagem	0	1	5
Espirito de equipa	4	2	7
Engagement e empenho	6	1	9
Confiança	1	0	3

4.4.2 Frequência e Fatores Inibidores

Prosseguindo então com análise exploratória na vertente dos fatores inibidores, os resultados apurados ao nível da pouca frequência, demonstram que os fatores dominantes, que interferem com a cooperação, são as “características institucionais”, seguido da “competição e individualismo”. Verifica-se ainda que a “insegurança e desconfiança” é predominante nesta categoria temporal.

Relativamente à categoria temporal que descreve a ocorrência de situações de cooperação de qualidade como mediamente frequentes, os resultados indicam que o fator inibidor dominante se trata da “competição e individualismo”. As outras categorias que são referidas são apenas a “falta de objetivo comum e características da tarefa”, “falta de engagement e empenho” e “características institucionais”, todos os outros fatores não foram referidos ao longo das entrevistas (Tabela 22).

Os resultados que se verificam quando as situações de cooperação com qualidade são descritas como muito frequentes, sugerem que os fatores em destaque se tratam da “competição e individualismo”, da “falta de engagement e empenho” e do “stress e disponibilidade”. Nesta categoria, de denotar ainda os resultados que apontam uma dominância da “falta de competências técnicas” e “arrogância e vaidade”, quando em comparação com as outras categorias temporais em análise.

Tabela 22

Tabela de Resultados da Frequência e Fatores Inibidores

Fatores Inibidores	Frequência da Cooperação		
	Pouca	Média	Muita
Stresse e disponibilidade	4	0	5
Resistência por parte dos envolvidos	1	0	2
Pouca Comunicação	1	0	2
Insegurança e Desconfiança	3	0	1
Falta de Respeito	1	0	1
Falta de objetivo comum e característica da tarefa	3	1	3
Falta de Engagement e empenho	4	1	6
Falta de Competências Técnicas	0	0	3
Cultura	0	0	1
Competição e Individualismo	5	3	11
Característica da Institucionais	7	1	4
Arrogância e vaidade	0	0	2

4.4.3. Frequência e Produtos da Cooperação

Explorou-se ainda a vertente dos produtos da cooperação, pela perspectiva da frequência com que ocorrem situações cooperativas de qualidade. Tendo-se obtidos resultados ao nível da pouca frequência, que revelam que o produto mais destacado pelos entrevistados, é a “maior qualidade do trabalho e sucesso nos objetivos”. Também em destaque nesta categoria temporal, estão o “espírito de equipa”, a “aprendizagem e experiência” e a “amizade”, tendo esta última um valor substancialmente superior nesta categoria em comparação com os resultados obtidos nas outras categorias de frequência. Pelo contrário a categoria “engagement”, não tem qualquer expressão quando a cooperação é percebida como pouco frequente (Tabela 23).

Quando as situações de cooperação com qualidade, se caracterizam por acontecer com uma frequência média, os resultados evidenciam que os produtos que são destacados pelos entrevistados são a “maior qualidade do trabalho e sucesso nos objetivos”, seguido dos produtos “marketing”, “espírito de equipa” e “aprendizagem e experiência”.

Quando a frequência é descrita como muita, os resultados demonstram que os produtos em destaque são a “maior qualidade do trabalho e sucesso

nos objetivos”, “espírito de equipa”, “aprendizagem e experiência” e a “satisfação”. Destaca-se então o “engagement” ao surgir apenas nesta categoria temporal. Por outro lado não se verifica qualquer referência aos fatores “realização pessoal” e “confiança”.

Tabela 23

Tabela de Resultados da Frequência e Produtos

Produtos da cooperação	Frequência da Cooperação		
	Pouca	Média	Muita
Satisfação	2	0	5
Respeito	1	0	1
Reconhecimento	1	1	2
Realização Pessoal	1	1	0
Marketing	1	2	3
Maior qualidade do trabalho e Sucesso nos objetivos	8	4	14
Espírito de equipa	4	2	9
Engagement	0	0	3
Confiança	1	0	0
Aprendizagem e Experiência	4	2	6
Amizade	4	0	1

4.4.4 Frequência e Porquê a melhor

Na sequência deste última análise exploratória surgiu então a necessidade de explorar também a vertente do “porquê a melhor experiência de cooperação”, o intuito desta análise passa por completar os resultados que foram apurados nas análises anteriores. Começando pela “pouca frequência”, os resultados registados, demonstram, que os fatores diferenciadores são o “trabalho em equipa” e os “resultados”.

No caso da frequência média das situações de cooperação, o que se verifica ao nível dos fatores que distinguem as melhores experiências de cooperação, são os “resultados”. Os outros três fatores que foram referidos pelos entrevistados, tratam-se da “satisfação dos envolvidos”, do “envolvimento de todos” e a “aprendizagem”. Todos os outros fatores não foram referidos pelos entrevistados nesta categoria temporal.

Quando a frequência é considerada muito frequente, os resultados evidenciam que os fatores dominantes são os “resultados”, “trabalho em

equipa” e a “satisfação dos envolvidos”. Destaca-se ainda os resultados ao nível da “aprendizagem” e “liderança”, que apresentam-se consideravelmente superiores nesta categoria temporal em comparação com as outras categorias temporais (Tabela 24).

Tabela 24

Tabela de Resultados da Frequência e motivo para ser a melhor

Porque a melhor cooperação	Frequência da Cooperação		
	Pouca	Média	Muita
Trabalho em equipa	4	0	6
Satisfação dos envolvidos	2	1	6
Resultados	4	3	8
Mais recente	2	0	2
Liderança	0	0	2
Envolvimento de todos	0	1	1
Desafio	2	0	1
Aprendizagem	1	1	3
Adrenalina	0	0	1

4.4.5. Frequência e Hierarquia

Por último, verifica-se se a hierarquia tem uma ligação com a frequência, em virtude dos resultados, obtidos na pesquisa da relação entre o “porquê de ser a melhor experiência de cooperação” e a “hierarquia”. Verificou-se então um resultado em relação ao fator mais recente, que carecia de ser aprofundado por esta dissertação.

Os resultados obtidos, mostram então que no caso das situações cooperativas que envolvem só subalternos, que a cooperação é considerada pouco frequente na maioria dos casos. Já no que toca às situações cooperativas que apenas envolvem chefias, os resultados são bastante diferentes, estes evidenciam que as situações de cooperação são bastante frequentes. Não existindo qualquer referência por parte dos entrevistados a outro tipo de frequência, para isto contribui os poucos casos nesta categoria temporal. Também no caso das situações cooperativas, que envolvem chefias e cargos subalternos, os resultados mostram, que na maioria dos casos a cooperação é muito frequente (Tabela 25).

Tabela 25

Tabela de Resultados da Hierarquia e Frequência

Hierarquia	Frequência da cooperação		
	Pouca	Média	Muita
Subalternos	4	1	3
Chefias e Subalternos	2	2	10
Chefias	0	0	2

Capítulo 5 - Discussão de Resultados

Após ter sido procedido ao apuramento de resultados, através de uma análise exploratória do dados recolhidos durante as entrevistas. Cumpre agora fazer uma análise interpretativa, dos resultados obtidos no estudo empírico.

5.1. Definição

5.1.1. Fatores promotores

Começando então pelos resultados obtidos nas diferentes análises dos promotores, pela perspectiva dos diferentes entendimentos do que é cooperação. Os resultados parecem indicar que os fatores promotores mais influentes, para que as situações de cooperação entendidas como resultado da existência de um objetivo comum, sejam um sucesso, são a existência de um objetivo comum e o respetivo planeamento da tarefa centrado num objetivo. Outros fatores que se destacam como importantes são o engagement. A definição de um objetivo comum é compreensível como sendo um fator promotor, nesta categoria de definição. A explicação para esta predominância, pode residir na ideia deixada por Pinto et al (2003) no seu modelo, que explica a cooperação no seio de equipas multidisciplinares. No seu modelo é expressa a importância de objetivos superordenados e regras, para que a cooperação possa prevalecer sobre a competição. Já no caso do engagement, este enquadra-se na ideia de comportamento mandatório, conforme definido por Tyler e Blader (2003), no seu modelo de engagement grupal. Este é então estipulado pelo grupo, ou seja a cooperação enquanto objetivo comum, constitui um comportamento cooperativo mandatório, devido à existência de punições e incentivos para que se coopere em direção ao objetivo (Tyler & Blader, 2003).

Estes fatores, acabam por ser transversais a todas as categorias de conceito de cooperação. Porém o que é interessante analisar, são os fatores que diferenciam cada uma das definições de cooperação. Assim estas diferenças verificam-se ao nível da “liderança”, “confiança” e “experiência e aprendizagem”. Tal indica que no contexto de cooperação como objetivo comum, a “liderança”, é um fator bastante importante. Fica no ar a ideia que é necessário que a liderança guie o processo de cooperação, induzindo um

objetivo comum. Cabe à liderança, a função de moldar os comportamentos cooperativos nos seus subalternos, através do incentivo ou da punição (Tyler, 2002). O líder pode então usar como medida coerciva, a imposição de um objetivo comum, aos diferentes intervenientes abaixo de si na hierarquia. Tal resulta na obrigação de comportamentos cooperativos entre os diferentes elementos.

No que concerne à “confiança”, os dados sugerem que a existência de um objetivo comum necessita de confiança, nos outros elementos com que coopera. Ou seja confiar que o outro vai desempenhar as suas funções para que se possa atingir o objetivo comum determinado para os envolvidos. A confiança é importante para o estabelecimento de acordos cooperativos (Dirks & Ferrin, 2001). Estes permitem estabelecer objetivos a atingir pelos diferentes intervenientes. Segundo alguns modelos, a confiança trata-se de um moderador, tal ajudaria a explicar o facto de outros fatores surgirem com maior destaque como fatores promotores (Dirks & Ferrin 2001).

Quanto à “experiência e aprendizagem”, o que fica latente nas respostas, é a importância de existir experiência anterior neste tipo de situações cooperativas, em que os elementos cooperam para um objetivo comum. Tal pode prender-se com o conceito de reciprocidade de Costa et al (2009), este interliga-se com a confiança, no sentido em que a reciprocidade de comportamentos cooperativo ajudam a estabelecer os mesmos, numa relação assente na confiança. Essa reciprocidade assenta nos sentimentos gerados pela experiência cooperativa, assim gera-se experiência e confiança, que leva à definição continuada de acordos cooperativos (Dirks & Ferrin 2001).

Os fatores promotores referidos na definição de cooperação enquanto entreajuda, indiciam que o “objetivo comum e planeamento” e o “engagement e empenho”, são também nesta categoria dominantes. No que concerne ao engagement, presume-se que nesta situação, o comportamento cooperativo, já tenha um cariz mais discricionário. Ou seja, este parte da vontade própria do individuo em efetuar tais comportamentos, estes alicerçam-se então nos seus valores e atitudes (Tyler & Blader, 2003).

No entanto verifica-se que o “espírito de equipa”, apesar de ter uma vantagem mínima nesta categoria, pode revelar uma tendência. Ao contrário do que se verifica quando existe um objetivo comum, neste caso a entreaajuda, parte de um ato voluntário, informal para que a cooperação ocorra, sendo importante um certo grau de espírito de equipa para os indivíduos as realizarem. Tal enquadra-se na ideia da dimensão de ajuda interpessoal, que constitui o conceito de cidadania organizacional (Graham, 1989 in Chen et al., 1998). No entanto esta relação, não possui dados empíricos suficientes nesta dissertação, para que possa ser afirmada categoricamente. Esta ideia expressa anteriormente é reforçada pelos dados relativos à “liderança” e a “confiança”, que demonstram que este entendimento de cooperação não depende destes fatores habitualmente associados a dinâmicas grupais mais formais. Não tendo estes peso numa situação de cooperação entendida como entreaajuda, de cariz mais informal. Nesta não há uma liderança a impor esses comportamentos, nem é essencial existir um elo de confiança forte entre os envolvidos, para que estes sintam que tem de experienciar confiança, de modo a entrar num ciclo de reciprocidade, e assim atingir um objetivo comum aos dois (Costa et al., 2009).

Quando a definição de cooperação é altruísta, a interpretação dos dados referentes aos fatores promotores, levam à conclusão de que nesta categoria apenas são importantes os fatores “espírito de equipa”, “engagement e empenho” e “objetivo comum e planeamento”, pois os outros fatores promotores têm um peso em termos de resultados quase nulos, com a “experiência e aprendizagem” a ter mesmo valor zero em termos de entrevistados a fazerem-lhe referência. É possível quanto ao “espírito de equipa” e “engagement e empenho”, deduzir uma hipotética ligação, coloco a hipótese do espírito de equipa, ser considerado a manifestação de um motivador interno, para comportamentos cooperativos discricionários (Tyler & Blader, 2003). Tal acaba por conduzir ao engagement grupal, o resultado do efeito de vários moderadores, que levam ao mesmo e consequente cooperação (Tyler & Blader, 2003). Para o “objetivo comum e planeamento”, tem a ver com entendimento que pode ser feito da cooperação, esta é feita para alcançar objetivos partilhados segundo Argyle (1991).

5.1.2. Fatores Inibidores

Quanto aos inibidores o resultados, que surgiram também revelam algumas tendências interessantes, que carecem ser então agora analisadas. Começando pelo entendimento de cooperação enquanto ação direcionada para um objetivo comum, os dados sugerem a grande influência da “competição e individualismo”. O que faz sentido, pois a competição é reconhecido na literatura, como um dos maiores inibidores da cooperação, se não mesmo o maior, constituindo mesmo o seu oposto, esta mina a eficiência da cooperação (Johnson & Johnson, 2005). Por outro lado pode ser evidência de que um objetivo comum que é imposto, é muito mais suscetível a ações de competição e manifestações de individualismo, do que uma situação de cooperação espontânea.

Mas centrando a análise nos fatores que se destacam em relação às outras definições, estão dois fatores, “falta de objetivo comum e características da tarefa” e a “pouca comunicação”. O primeiro remete para a própria categoria de definição, este resultado está de acordo com o que era expectável. A não clarificação de um objetivo comum e um planeamento que forneça esse objetivo comum, implica que a situação de cooperação não tenha objetivos superordenados e regras definidas, que lhe permitam desenvolver (Pinto et al, 2003).

Quanto à pouca comunicação, também demonstra ser bastante importante nesta categoria, tais evidências são sustentadas pela literatura, que demonstra que a comunicação é essencial numa relação de cooperação (Balliet 2010; Kerr et al, 1997). Já Deutsch (1958) havia notado a sua importância no contacto prévio à situação de cooperação, ajudava esta a desenvolver-se. Neste caso a falta da mesma, acaba por comprometer a cooperação, como os dados recolhidos nesta dissertação enfatizam. Assim o estabelecimento de um objetivo comum, que incite a cooperação, é dificultado pela falta de comunicação.

Relativamente ao conceito de cooperação como entajuda, o que se constata com os dados apurados, é que neste continua a existir uma grande incidência da competição e individualismo. Mais uma vez nesta situação se

verifica o efeito que a competição tem sobre a cooperação, comprometendo-a irremediavelmente. É possível que numa situação de entreatajuda, em que a cooperação não é imposta formalmente, exista uma maior competição entre equipas e colaboradores, sendo esta bastante comprometedora para com a cooperação e difícil de ultrapassar, sem a intervenção das chefias (Grant 1996, Kogut and Zander 1996, in Tsai, 2002; Pinto et al 2003). Verifica-se que o segundo fator mais destacado pelos entrevistados, se trata da “falta de engagement e empenho”. O relevo que a falta de engagement e empenho assume nesta categoria pode ser explicado, por este se tratar de um fator moderador cooperação, conforme explicado por diversos autores, nessa situação, o fraco engagement é o resultado de outros fatores, como os julgamentos de justiça e identidade (Tyler & Blader, 2003; Foreman & Whetten, 2000). Não existem no entanto outros elementos nos dados que permitam corroborar categoricamente esta explicação.

Verifica-se ainda que nesta categoria o fator “stresse e disponibilidade”, assume pouco relevo quando em comparação com os outros conceitos de cooperação. O mesmo é verificado com a falta de competências técnicas. Tais resultados encontram eco no estudo de Salas et al (2004), que identificou os maiores problemas à cooperação, dois deles encaixam perfeitamente nestes dados. São eles o elevado nível de stresse e o desconhecimento por parte dos indivíduos da missão que tem a desempenhar.

Nos resultados, da cooperação motivada por altruísmo, o que se verifica, é que o fator mais dominante são as “características institucionais”, a explicação para esta dominância, recai sobre o próprio conceito de cooperação enquanto altruísmo. Esta mostra ser a mais vulnerável às barreiras existente na organização como as regras da mesma. As regras também foram identificadas por Salas et al (2004) como um dos problemas que mais afeta a cooperação. A isto acresce também o facto, de nesta situação a cooperação depender sobretudo da “boa vontade” e ceder facilmente quando surge este tipo de dificuldades latentes da organização.

Os outros fatores que também são assinalados como interferindo bastante com este tipo de cooperação, tratam-se da “competição e

individualismo” e o “stresse e disponibilidade”. No caso do primeiro, este é transversal a todos os tipos de cooperação, mas de notar que este caso não constitui o fator dominante que interfere com a cooperação. No caso do “stresse e disponibilidade”, à semelhança das características institucionais, o estudo de Salas et al (2004), volta a ser relevante ao comprovar os resultados obtidos por esta dissertação, demonstrando a interferência do stresse na cooperação.

5.1.3. Produtos da Cooperação

Passando então para os produtos da cooperação, os resultados no que toca à cooperação enquanto ato para atingir um “objetivo comum”, demonstra à semelhança das outras concepções de cooperação um claro domínio por parte dos produtos relativos ao sucesso dos objetivos e qualidade do trabalho produzido, tal já era expectável, pois por princípio é de amplo consenso entre os teóricos, que a cooperação, se estabelece para que os envolvidos alcancem ganhos que sozinhos dificilmente atingiriam, estabelecendo um objetivo comum (Yilmaz & Hunt, 2001). Isto ocorre quando os objetivos dos envolvidos, se relacionam, estabelecendo uma cooperação, que se traduz no comprimento desses objetivos (Deustch, 2006).

Mas centrando-me nas diferenças que se verificam entre esta categoria de cooperação e as restantes, o que salta logo à vista, é a “satisfação”, que se apresenta com valores muito superiores em comparação com os outros conceitos de cooperação. O porque desta diferença tão abissal é desconhecida, não encontrando repto na literatura. Também o “engagement”, se mostra um produto da cooperação com maior incidência na cooperação como ação dirigida a um objetivo comum, tal é possível de explicar pela necessidade de existir um engagement grupal, para que os indivíduos se envolvam na tarefa e no grupo, contribuindo através da cooperação para o alcançar dos objetivos que são comuns ao grupo (Ferrin et al, 2007), este acaba então por ser um produto que se adquire com a tarefa.

Também no que concerne à “entreaajuda”, os resultados relativos aos fatores dominantes são semelhantes, no entanto carece analisar o resultado verificado no “reconhecimento”, que apesar de ter apenas uma ligeira destaque

enquanto produto, nesta categoria de cooperação, pode ser revelador de uma certa tendência. O reconhecimento é tido pelos autores dos modelos relacionais de percepção de justiça, como um dos fatores que influenciam os julgamentos de justiça processual (Tyler & Blader, 2003). No entanto esta tendência é ligeira, pelo que pode não existir nenhuma tendência e apenas uma variação casual.

Também na cooperação enquanto ato de “altruísmo”, o produto dominante é relativo à “maior qualidade do trabalho e sucesso dos objetivos”, com isto se verifica uma tendência transversal a todas as categorias de cooperação, revelando uma tendência universal e já esperada, de que a cooperação tem sempre em mente cumprir uma tarefa com sucesso (Yilmaz & Hunt, 2001). Mas o interessante nesta categoria é verificar os dados relativos a duas categorias de produtos, que se destacam em comparação com as outras categorias de cooperação. O primeiro destaque é feito à “amizade”, que pelos resultados evidencia uma tendência para a sua dominância nesta categoria de cooperação. Tal indicia que o ato de altruísta de cooperação, leva ao surgimento de um sentimento de amizade entre os envolvidos, criando laços de confiança que tanto beneficiam a cooperação (Costa et al,2009). O segundo destaque a ser feito deve-se ao menor relevo em termos de “espírito de equipa” nesta categoria de cooperação, espírito de equipa pode constituir no meu entendimento, uma certa manifestação de um comportamento cooperativo discricionário associado ao engagement grupal (Tyler & Blader, 2003).

5.1.4. Porquê a melhor

Passando então a análise para a vertente do porque de ser a melhor situação de cooperação, surgiram também alguns dados interessantes que são pertinentes de serem analisados. Começando pela definição “objetivo comum”, os resultados permitem verificar que o destaque é dado aos “resultados”. Tal parece enquadrar-se na ideia do próprio conceito de cooperação, que esta é feita para alcançar um objetivo, ou seja um resultado em particular (Yilmaz & Hunt, 2001). Outros fatores que se distinguem são por exemplo a liderança, tal faz sentido, compreendendo a importância da liderança nas relações cooperativas. O líder tem a obrigação de promover e manter um clima

cooperativo salutar (Tyler, 2002). Por outro lado também se verifica que a satisfação é um fator dominante nesta categoria em comparação com as demais categorias de conceito de cooperação, embora este destaque não seja tão evidente como o verificado para os produtos destacados pelos entrevistados.

Também quando a cooperação é entendida como um ato de entreajuda, os “resultados” são os mais destacados para diferenciar as melhores experiências de cooperação. A mesma explicação para a categoria de cooperação enquanto objetivo comum, pode ser usada nesta categoria, ou seja a cooperação estabelece-se para que se atinjam objetivos (Yilmaz & Hunt, 2001). Mas o interessante é verificar que o segundo fator que é destacado nesta categoria, se trata da “satisfação dos envolvidos”. Dando a entender que comparativamente com a categoria “objetivo comum”, esta tem mais peso nesta categoria. Colocando uma questão interessante, quanto ao porquê destas diferenças.

No que concerne ao altruísmo, verifica-se uma grande diferença em relação às outras duas categorias de conceito de cooperação. Neste o “trabalho em equipa”, é o fator de maior relevo no que toca à distinção do “porquê de ser a melhor situação de cooperação”. A explicação para esta ocorrência, pode assentar nas próprias características do contexto, ou seja as pessoas envolvidas neste contexto, podem estar inseridas numa organização, onde a cultura dominante se trata do individualismo, beneficiando a competição. Com a competição, o trabalho em equipa é prejudicado, dado que as pessoas percebem que para obter ganhos, tem de frustrar os objetivos dos outros (Deutsch, 1991; Dos Santos, 2002). Sendo que nessa situação o trabalho em equipa é raro possa ser muito valorizado, por parte dos envolvidos na cooperação. Por outro lado o trabalho em equipa parece ser menos valorizado pelos indivíduos, que designam a cooperação como entreajuda, também aqui a cultura pode ser a explicação para tal diferença, sendo neste caso uma cultura que gera sentimentos de entreajuda e êxito comum (Deutsch, 1983, 1993; Tjosvold, 1998 in Tjosvold, Tang & West, 2004). Neste tipo de cultura, como o trabalho de equipa é constante, é possível presumir que este não seja tão valorizado, tendo mais importância outros fatores. Ainda de

destacar que a aprendizagem, não é nada valorizada nesta categoria de cooperação, o porque de tal resultado é me desconhecido, já que a cooperação implica partilha de conhecimentos (Laughlin, 1978 in Yilmaz & Hunt, 2001).

5.2. Dimensão

5.2.1. Definição

Voltando agora a atenção para os resultados ao nível da dimensão, verifica-se que ao nível dos conceitos de cooperação, as situações de cooperação que são definidas como entreaajuda e objetivo comum, parecem ser predominantes nos pequenos grupos. O que pode indiciar que este tipo de cooperação é mais comum nos pequenos grupos, tal pode dever-se ao facto de ser mais fácil estipular um objetivo comum em pequenos grupos, bem como a proximidade dos pequenos grupos encoraje mais comportamentos de entreaajuda. Quanto ao altruísmo, verifica-se um equilíbrio entre os grupos de pequena dimensão e de grande dimensão, ou seja o que estes dados parecem sugerir, é que o altruísmo pode não ser influenciado de qualquer forma pela dimensão dos grupos.

5.2.2. Frequência

A análise seguinte, vai-se centrar nos resultados do teste entre a frequência da cooperação e a sua dimensão. Os resultados parecem sugerir que as frequências, no que concerne aos pequenos grupos se extremam entre a pouca frequência e a muita frequência. No caso dos grandes grupos, os resultados concentram-se entre a frequência média e a muita frequência. Isto vai contra o que seria expectável, já que a proximidade afeta a cooperação (Pinto et al, 2003)

5.2.3. Fatores Inibidores

Prosseguindo a análise na área da dimensão dos grupos, está agora em análise os fatores inibidores, tendo-se verificado alguns resultados interessantes. Constata-se uma grande interferência por parte da competição e individualismo, tanto nos pequenos grupos, como nos grandes grupos, o mesmo se verifica ao nível das características institucionais, que é o segundo fator inibidor mais destacado tanto nos pequenos como nos grandes grupos.

Novamente verifica-se a transversalidade da interferência, por parte da competição, minando cooperação (Johnson, 2005). Quanto às características institucionais, estas podem referir-se as regras da mesma, bem como a cultura, podendo esta assentar na competição e individualismo (Salas et al, 2004). No entanto no caso da cultura, segundo os estudos de Pinto et al (2003), seria de esperar que a proximidade física, provocasse discrepâncias entre os pequenos e os grandes grupos, mas tal não se verifica.

São contudo as diferenças que são interessantes, pois verifica-se um grande domínio da falta de objetivo comum e características da tarefa, como fator inibidor, no que toca aos pequenos grupos. Tal pode dever-se à necessidade de objetivos superordenados, nos pequenos grupos, o estabelecimento desses, está dependente claro da liderança (Pinto et al, 2003). Ainda se verifica uma prevalência superior, de fatores como a pouca comunicação, insegurança e desconfiança, embora mínima face aos grandes grupos. No caso da comunicação parece fazer sentido que o contrário do verificado por Balliet (2010), na sua revisão de literatura ocorra, ou seja que a falta de comunicação prévia prejudique mais os pequenos grupos. Quanto à desconfiança e insegurança, tal vai de encontro ao que se conhece quanto à importância da confiança, no estabelecimento de relações de cooperação (e.g., Axelrod, 1984; Gambetta, 1988; Good, 1988; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995 in Jones & George, 1998), o seu oposto a desconfiança, mina relação cooperativa, que se procura estabelecer e manter, a dissolução da confiança também é uma realidade que afeta a cooperação (Salas et al, 2004). No entanto também se verifica ao nível nos grandes grupos, uma superioridade mínima ao nível dos fatores, “resistência por parte dos envolvidos”, da “falta de competências técnicas”, bem como da “arrogância e vaidade”, indiciando um maior peso destes nos grandes grupos. No caso da falta de competência técnicas, este já é um fator conhecido como dificultador da cooperação (Salas et al, 2004), mas no caso da “resistência por parte dos envolvidos” e “arrogância e vaidade”, para estes não encontro repto na literatura.

5.2.4. Fatores Promotores

Por outro lado verificando os fatores promotores, os fatores em destaque indiciam uma semelhança ao nível dos fatores dominantes, não se distinguindo grandes diferenças a este nível, traduzindo a sua transversalidade. Mas no entanto ao nível dos fatores promotores mais secundários verificam-se alguns resultados bastante interessantes. O primeiro a ser destacado prende-se com o fator relacionado, com a experiência e a aprendizagem, que parece indicar a sua maior prevalência no que toca aos grandes grupos, tal é um dado interessante, podendo comprovar a noção de que a diversidade/heterogeneidade de uma equipa é importante na partilha de conhecimento, o que se reflete na eficiência e cooperação do grupo (Cummings, 2004). Por outro lado nos pequenos grupos, verificam-se algumas tendências possíveis, apesar de a diferença ser mínima e possivelmente casual, relativamente aos fatores “confiança” e aos “incentivos organizacionais”, registando-se uma superioridade mínima. No caso da confiança, é possível fazer a ponte com dois dos fatores mais destacados, sendo eles o “espírito de equipa” e o “objetivo comum e planeamento”. Isto se entendermos o conceito de confiança, como crença individual ou grupal que outro indivíduo ou grupo faz um esforço para cumprir os compromissos estabelecidos aquando da negociação, é honesto e não tira vantagem mesmo tendo oportunidade para tal (Cummings & Bromiley 1996 in Ferrin et al., 2007). Neste caso a confiança, agiria como um moderador, influenciando esses fatores, já que por si só é insuficiente para sustentar a cooperação (Ferrin et al., 2007).

Já quanto aos incentivos organizacionais, a explicação para uma eventual tendência, pode prender-se com o facto, de ser necessário os incentivos para que os grupos desenvolvam essa relação de cooperação interpessoal, ou seja é preciso que o grupo, consiga impor comportamentos cooperativos mandatórios, criando para tal incentivos (Tyler & Blader, 2003).

5.2.5. Produtos

Centrando agora a análise nos produtos da cooperação ao nível da dimensão dos grupos. Verifica-se que ao nível dos fatores dominantes, tanto nos pequenos grupos como nos grandes grupos, uma partilha dos mesmos fatores. Revelando uma transversalidade em relação ao contexto da dimensão dos grupos, que já era de alguma forma expectável, considerando os resultados das categorias anteriores. No entanto é nas diferenças que reside o interesse, verificando algumas com bastante pertinência na caracterização das perceções de indivíduos que ocupam cargos de chefia, relativamente às melhores experiências de cooperação. Os resultados quanto aos pequenos grupos, indiciam que o “respeito” e a “amizade”, são vistos como produtos predominantes das relações de cooperação em pequenos grupos. No caso destes dois produtos, é possível deduzir uma ligação com a “confiança” que ajuda a cimentar laços relacionais, agindo como um moderador da cooperação (Ferrin et al., 2007), exercendo a sua influência nestes fatores, podendo acrescentar a estes também o “espírito de equipa”. Quanto aos grandes grupos o fator que se destaca em relação aos pequenos grupos, trata-se do “marketing”, este produto tem um maior peso nos grandes grupos. Tal pode ser enquadrado na dimensão promoção da organização a elementos externos, avançada por Graham (1989 in Chen et al., 1998), acerca da cidadania organizacional.

5.2.6. Porque a melhor

Passando a análise para a vertente das diferenças entre a dimensão e os fatores decisivos na classificação de uma situação cooperativa, como sendo a melhor. Os resultados que se verificam, indicam que existe nos fatores dominantes uma certa transversalidade. Exceto na ordem dos fatores dominantes destacados, havendo uma inversão entre o “trabalho em equipa” e a “satisfação dos envolvidos”, sugerindo a maior importância de cada um deles nos diferentes grupos. O mais surpreendente é o caso do trabalho em equipa, que se manifesta como sendo mais importante nos grandes grupos. Para explicar esta ocorrência, parto então do princípio, que tal possa ser motivado, por nos grandes grupos existirem menores possibilidades de “trabalho em equipa”. Tal pode levar a que estes valorizem tanto o trabalho em equipa quando este ocorre, podendo estar ligado a necessidades de afiliação e por

consequente às questões da identidade social e pessoal, já que esta precisa dos grupos para criar e manter uma percepção de autoidentidade positiva (Tyler & Lynd, 2003). No entanto as diferenças, revelam algumas tendências interessantes. Por exemplo verifica-se que a liderança só é destacada nos grandes grupos. Tal pode ser revelador da importância dos líderes, na motivação da cooperação e no tornar dos comportamentos cooperativos (Tyler, 2002), com especial incidência nos grandes grupos. O resultado obtido pelo fator, que se destaca nos pequenos grupos, não é de forma alguma relevante para a dissertação, tratando-se este do quão recente é a experiência cooperativa.

5.3. Hierarquia

Agora esta dissertação centrará a sua análise nas questões que envolvem a hierarquia dos envolvidos nas situações cooperativas, caracterizando as suas diferenças em relação às diferenças entre grupos que envolvem, só subalternos, só chefias e os dois grupos em conjunto, esta análise pode estar limitada pela interpretação feita dos dados das entrevistas.

5.3.1. Fatores promotores

Os primeiros resultados a serem analisados, centram-se com os obtidos para os fatores promotores. Começando pelas situações cooperativas entre indivíduos subalternos, os resultados verificados manifestam a dominância dos fatores “objetivo comum e planeamento”, “espírito de equipa” e “engagement e empenho”. Tais são fatores que são transversais a todas análises efetuadas anteriormente nesta dissertação, revelando o seu peso em todo o processo cooperativo independentemente de quais os diferentes contextos em análise. O objetivo comum e o planeamento, sendo sintoma do estabelecimento de acordos cooperativos (Dirks & Ferrin, 2001), estes são o sintoma de “confiança”, o mesmo se poderá dizer do espírito de equipa, pode ser entendido como um sinal de confiança. No caso do “engagement e empenho”, mais uma vez é possível enquadrar, à luz dos comportamentos cooperativos mandatórios, que são impostos pelo grupo, através de incentivos e punições, assim os envolvidos vão-se envolver e empenhar na tarefa (Tyler & Blader, 2003).

Por outro lado verifica-se que a confiança só é referida tanto nesta categoria como na categoria “chefias”, tal é revelador de uma tendência. É possível presumir neste fator o efeito da “liderança”, na imposição dos comportamentos cooperativos (Tyler, 2002), na situação que envolve tanto chefias e subalternos, assumindo maior importância a confiança, quando a situação envolve pares. Um outro fator a ter em conta são os “incentivos organizacionais”, que podem revelar uma certa tendência para que estes desempenhem um papel essencial na cooperação entre chefias e subalternos. Tal também é explicado pelos incentivos criados pela liderança, por forma a motivar os comportamentos cooperativos (Tyler, 2002).

5.3.2. Fatores inibidores

Agora passando a análise para os fatores inibidores. Os resultados revelam, que no caso dos “subalternos”, o “stresse e disponibilidade”, tem bastante relevo. Tal é congruente com o apurado por Salas et al (2004), que identificou o stresse como um dos fatores, que mais dificulta a cooperação. Pode também dever-se ao facto de o número de casos nas chefias ser muito baixo, limitando a análise e o comprovar de uma eventual tendência nesta categoria, como o registado na categoria subalternos. Um dos poucos fatores que é evidenciado pelos entrevistados na categoria chefias, é exatamente o “stresse e disponibilidade”. Isto pode ser revelador de que o stresse e a disponibilidade, não tem tanta importância quando a interação se dá entre chefias e subalternos. Porque tal interação é fomentada muitas vezes pela liderança (Tyler, 2002), sendo que a questão do “stresse e disponibilidade” não pode ser muito limitadora da cooperação. Mas esta interpretação é muito limitada pelos resultados, podendo ser ilusória.

A competição e o individualismo, são transversais a todas as categorias hierárquicas, interferindo no desenvolvimento da cooperação entre indivíduos (Johnson, 2005), independentemente das hierarquias envolvidas. No entanto as características da instituição têm um peso único na categoria que envolve as chefias e os subalternos. Esta parece ser o outro lado da moeda do que se verifica nos fatores promotores, com os incentivos organizacionais. Aqui também as características da instituição, manifesta o seu grande peso,

podendo as políticas promovidas pela organização, bem como a sua própria estrutura, impor obstáculos a que a cooperação se desenvolva (Salas et al, 2004). Assim o contexto organizacional revela-se com um fator muito importante no que toca a questões hierárquicas que envolvem chefias e subalternos. No entanto devido ao fraco número de dados obtidos pelas outras categorias hierárquicas, não posso determinar nenhuma tendência específica para esta categoria.

Também os fatores relativos à comunicação e a resistência dos envolvidos, pode ser revelador de uma tendência. No caso da comunicação esta tem um efeito potenciador da cooperação (Sally, 1995 in Balliet, 2010). Assim na ausência de uma boa comunicação, a cooperação é bastante prejudicada. Quanto à resistência por parte dos envolvidos, não encontro uma explicação sustentada nos dados e na teoria para se verificarem tais resultados, a não ser a possibilidade de que esta esteja ligada à disponibilidade para ser vulnerável e confiar no outro, entrando numa situação cooperativa (Ferrin, Bligh, & Kohles, 2008), mas não tenho dados que sustentem tal afirmação.

5.3.3. Produtos

Analisando agora os dados dos resultados, referentes aos produtos da cooperação verifica-se uma transversalidade, aos três grupos hierárquicos em relação aos produtos mais referidos. Esses produtos, são a “maior qualidade do trabalho e sucesso nos objetivos” e “espírito de equipa”. Quanto ao espírito de equipa, penso estar relacionado com a questão da confiança, podendo este ser uma manifestação desse estado de espírito, já que segundo Jones & George (1998), as atitudes, os estados de espírito e as emoções, são determinantes para a existência da confiança. Por outro lado também, pode estar ligado ao engagement grupal, pela vertente dos comportamentos cooperativos discricionários, que tem origem em motivadores internos (Tyler & Blader, 2003), coloco a hipótese do espírito de equipa ser a manifestação de motivadores internos. Quanto à qualidade do trabalho e sucesso dos objetivos, prende-se com o próprio conceito de cooperação, ou seja esta é feita com o

intuito de se obter ganhos, ou seja alcançar objetivos partilhados Argyle (1991), que sós os indivíduos nunca alcançariam.

Mas o interessante nos dados a ser explorado, prende-se sobretudo com algumas tendências que são possíveis de verificar, mesmo apesar da limitação existente referente ao facto da maioria dos entrevistados, referir situações de cooperação que envolvam as hierarquias subalterna e de chefias. Ainda assim verifica-se uma predominância nessa mesma categoria, dos fatores “aprendizagem e experiência”, “engagement”, do “marketing” e “satisfação”. No que toca à aprendizagem e experiência, o motivo para este destaque, pode passar por partilhas de conhecimento entre dois grupos distintos, as chefias e os subalternos, essas partilhas vão conduzir a um fenómeno de aprendizagem (Laughlin, 1978 in Yilmaz & Hunt, 2001). Quanto ao “engagement” e “satisfação”, podem estar interligados, já que a satisfação é uma manifestação do estado psicológico conhecido como engagement (Demereuti *et al.*, 2001; Salanova *et al.*, 2000 in Schaufeli & Bekker, 2004). No que concerne ao “marketing”, é sabido que uma das dimensões da cidadania organizacional se prende com a promoção da organização (Graham, 1989 in Chen et al., 1998), assim os indivíduos com a cooperação, numa manifestação de cidadania organizacional, sentem que estão a promover externamente a imagem da organização. O porque deste destaque pode prender-se com a qualidade dos dados, já que as respostas tiveram grande concentração nesta categoria hierárquica.

5.3.4. Porque a Melhor

Procede-se então agora à análise dos resultados relativos ao fator que diferencia as situações de cooperação, como muito boas. Começando pela categoria hierárquica relativa aos subalternos, os resultados são bastante interessantes, ao contrário do que seria de esperar, não são os resultados que estão em evidência como o fator diferenciador. O que se verificou então, foi que os fatores satisfação dos envolvidos e o fator referente ao facto de ser recente, se destacaram em relação aos demais. As conclusões daqui retiradas manifestam que a satisfação, que como disse anteriormente, esta ligada com o engagement (Demereuti *et al.*, 2001; Salanova *et al.*, 2000 in Schaufeli &

Bekker, 2004), é o fator de distinção mais importante, ou seja esta satisfação pode ser um indício de um elevado nível de engagement, partindo deste princípio. Já quanto ao facto de esta ser a mais recente e praticamente só ser referida, pelos subalternos, a única explicação que encontro pode prender-se com a frequência com que ocorrem os fenómenos cooperativos em cada categoria hierárquica, pelo que procederei mais à frente, à análise dos resultados que obtive para verificar qual a frequência em cada categoria hierárquica.

Passando agora para os resultados que envolvem as chefias, a análise dos resultados é algo comprometida pelo fraco número de casos nesta categoria, no entanto verificam-se alguma tendência para serem nomeados, fatores que são transversais aos resultados já anteriormente verificados pela análise dos resultados, ou seja destaque dos “resultados”, “trabalho em equipa” e “satisfação”. Novamente a explicação torna a recair nas explicações já anteriormente referidas. Os resultados estão relacionados com o próprio conceito de cooperação, esta é feita para obter ganhos e alcançar objetivos (Argyle, 1991)

Por fim centrando-me nas interações entre as chefias e subalternos, os resultados tal como era expectável, vão de encontro ao que foi sendo verificável ao longo desta análise dos resultados, os fatores que se destacam são os “resultados” e o “trabalho em equipa”, a explicação para este domínio reside novamente, no facto do trabalho em equipa estar ligado às atitudes que geram confiança, segundo Jones & George (1998). Quanto aos resultados estes parecem estar ligados ao próprio conceito de cooperação, ou seja estes são feitos para se obter objetivos que são partilhados por dois ou mais sujeitos (Argyle, 1991), assim os excelentes resultados são obviamente destacados independentemente da hierarquia. No entanto verifica-se uma possível tendência no que toca à aprendizagem. Como já referido anteriormente, tal parece estar ligada às partilhas de conhecimentos inerente à própria cooperação entre dois grupos distintos, neste caso as chefias e os subalternos (Laughlin, 1978 in Yilmaz & Hunt, 2001).

5.4. Frequência

5.4.1. Frequência

A primeira análise que carece ser feita aos resultados desta categoria, centra-se na relação entre a hierarquia e a frequência. Esta pesquisa vem da necessidade de tentar dar resposta aos resultados, na relação entre “subalternos” e o fator “mais recente”. A explicação que apraz a esta dissertação avançar, após se verificar que no caso dos “subalternos” as situações cooperativas são consideradas poucas, é que esta por ser tão pouco frequente, leve a que os entrevistados apontem o fator ser “mais recente”. Poder ser uma manifestação dessa mesma raridade, tal é revelador também da importância que os indivíduos desta categoria hierárquica atribuem à cooperação. Ou seja por esta ser mais rara é mais valorizada quando ocorre.

5.4.2. Fatores promotores

Em termos de pouca frequência os fatores que são apontados como promotores para que a cooperação ocorra com qualidade, são o “engagement e empenho”, “objetivo comum e planeamento” e “espírito de equipa”. Quanto ao “engagement e empenho”, este segundo o modelo de engagement grupal de Tyler & Blader (2003), sugere que a principal motivação para a cooperação, possa passar pela criação e manutenção de um identidade favorável, assim na pouca frequência de cooperação, são os julgamentos de identidade que levam o grupo a cooperar. No caso do “objetivo comum e planeamento”, parece ser importante a imposição de comportamentos cooperativos, passando estes a ser estipulados pelo grupo e ou liderança (Tyler & Blader 2003), é de presumir que nos grupos em que seja frequente a cooperação, os objetivos comuns e o planeamento não sejam tão importantes, sendo os comportamentos cooperativos mais discricionários. Mas tal apenas os dados o poderão confirmar. Quanto ao “espírito de equipa”, presumo que possa estar ligado ao engagement grupal, no sentido em que esta pode ser uma manifestação de comportamentos cooperativos discricionários, fazendo estes parte do conjunto de manifestações de engagement grupal (Tyler & Blader 2003).

Verificam-se diferenças interessantes quando a frequência de cooperação é considerada media. Começando pelos fatores que se

evidenciam, verifica-se que estes são a “necessidade”, “incentivos organizacionais”, “espírito de equipa” e “objetivo comum”. Deste conjunto destaco a “necessidade” e os “incentivos organizacionais”, já que nesta categoria adquirem relevo, enquanto nas outras categorias assumem um papel mais secundário. No caso da “necessidade”, não encontro uma explicação teórica fundamentada, para este fenómeno. Já quanto aos incentivos organizacionais é sabido que estes, são gerados pelo grupo para motivar a cooperação, parecendo ser importantes quando a cooperação é medianamente frequente (Tyler & Blader, 2003). Verifica-se também, que o “engagement e empenho” são vistos como muito pouco importantes, quando comparando com as outras categorias de frequência, tal parece até agora confirmar a assunção feita por esta dissertação anteriormente, acerca deste fator.

Quando a cooperação é bastante frequente, os fatores mais evidentes são semelhantes aos verificados nas anteriores categorias, no entanto neste a primazia vai para o “objetivo comum e planeamento”, ao invés do “engagement e empenho” como é verificável por exemplo na pouca frequência. É possível especular que neste caso o engagement seja mais importante, para a manutenção da relação cooperativa, do que a existência de um objetivo comum, tal parece dever-se ao entendimento de que a principal motivação para o engagement grupal e consequente cooperação, parece ser a manutenção de uma autoimagem favorável (Tyler & Blader, 2003). Existe uma certa tendência, que pode ser verificada pelos resultados, ao nível do fator “experiência e aprendizagem” Este parece ser mais importante, quanto mais frequente é a cooperação. É possível presumir que as trocas de conhecimentos que se constata na relação de cooperação (Laughlin, 1978 in Yilmaz & Hunt, 2001), se tornem mais importantes quando a cooperação já é algo rotineira e flui facilmente.

5.4.3. Fatores Inibidores

Passando agora aos inibidores, os resultados são bastante interessantes, revelando algumas informações que não seriam o expectável à partida. O exemplo mais evidente de todos, verifica-se quando a frequência da cooperação é considerada pouca. Neste caso verifica-se que o fator que mais

inibe a cooperação são as características ligadas à instituição, relegando para segundo plano a “competição e o individualismo”. Apesar de as normas terem sido apontadas no estudo de Salas et al (2004), como um dos principais entraves à cooperação, não seria de esperar que se sobrepujasse-se à competição, reconhecido antagonista da cooperação. Este facto é revelador que um dos principais inibidores das situações cooperativas são as características institucionais, estas restringem bastante o surgimento da cooperação, é evidente pelas outras categorias temporais, que quanto menos esta é vista como uma interferência mais frequente a cooperação é. Outro fator que se evidencia na análise dos resultados, prende-se com a Insegurança e a desconfiança. Este é bastante evidente enquanto fator quando a frequência é pouca, dando a entender que à semelhança do fator anteriormente evidenciado. É confiança, é um fator muito importante para o estabelecimento da cooperação (e.g., Axelrod, 1984; Gambetta, 1988; Good, 1988; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995 in Jones & George, 1998), assim com a existência de desconfiança e insegurança, a relação de cooperação é pouco frequente e com poucas condições de desenvolvimento.

Por outro lado quando a cooperação é mais frequente, outros fatores assumem mais importância, e constituem uma maior ameaça à cooperação frequente. Esses fatores são a “competição e o individualismo”, bem como a “falta de engagement e empenho”, estes manifestam-se muito mais ameaçadores para a cooperação, quando esta é uma situação bastante frequente. No caso da “competição e individualismo” é reconhecido como antagonista da cooperação (Tsai, 2002), minando a sua eficiência (Johnson & Johnson, 2005). Quanto à “falta de engagement e empenho”, este costuma ser sintoma de uma falta de motivação, esta pode ser devida à falta de incentivos criados pelo grupo para a cooperação (Tyler & Blader, 2003), e ou a uma fraca motivação para manter uma autoimagem favorável (Tyler & Blader, 2003). O fator competências técnicas apenas surge como inibidor, quando a cooperação é mais frequente, este também foi um dos fatores apurados por Salas et al (2004), como um dos principais entraves à cooperação (desconhecimento por parte dos indivíduos da missão que tem a desempenhar).

5.4.4. Produtos da Cooperação

No que se refere aos produtos da cooperação, verificam-se resultados também bastante interessantes. Mas no que toca aos produtos dominantes, estes parecem ser transversais às diferentes categorias temporais. O mais destacado é a “maior qualidade do trabalho e sucesso nos objetivos”, tal mais uma vez é devido ao próprio conceito de cooperação, que passa pelo alcançar de objetivos partilhados (Argyle, 1991). Sendo no entanto, o interessante verificar as diferenças entre as categorias temporais. Surgindo daí alguns dados bastante interessantes e relevantes para o objetivo desta dissertação, de estudar as perceções das melhores experiências de cooperação que envolveram pessoas com experiência em cargos de chefia.

Os dados a que dou aqui destaque, focam-se nos produtos, relativos à “satisfação”, ao “engagement” e a “amizade”. No caso da “satisfação”, esta é bastante evidente quando a cooperação é muito frequente, o mesmo não se verifica quando esta é menos frequente. É possível presumir que os níveis de satisfação aumentam à medida que a cooperação se torna mais frequente, no entanto esta tendência carece de mais dados empíricos para que se comprove ou refute a minha sugestão de explicação. Relativamente ao “engagement” este também manifesta o seu maior peso quando as situações cooperativas de qualidade são muito frequentes, o porque disto parece estar associado com os julgamentos identitários, presumo que numa situação de cooperação frequente, estes ocorram com bastante frequência, levando a comportamentos de engagement, tudo isto leva a autoidentidade positiva (Tyler & Blader, 2003). Quanto à amizade, esta verifica-se como um produto da cooperação, quando esta é pouco frequente, isto parece sugerir que a cooperação resulta em laços de amizade e confiança (Costa et al. 2009)

5.4.5. Porquê a melhor

Por ultimo, temos a análise dos resultados referentes ao fator que permite diferenciar uma cooperação de maior sucesso, quando considerando as diferenças de frequência. Verificam-se então alguns dados interessantes, que carecem ser analisados. Em termos de fatores dominantes, verifica-se o que era esperado. Os “resultados” são apontados como sendo o fator mais

importante que distingue as situações de cooperação, isto porque a cooperação é feita para alcançar objetivos partilhados (Argyle, 1991). No entanto no caso da pouca frequência, está equiparada com o “trabalho em equipa”. Quando a frequência é muita, a diferença entre as duas é considerável, chegando mesmo a estar equiparada à “satisfação”, que no caso da pouca frequência é relegada para segundo plano. Esta diferença pode ser sintoma de alguma tendência, que revele que por exemplo em relação ao trabalho em equipa, que como este possivelmente só ocorre quando existe uma situação de cooperação no seio da organização e estas são pouco frequentes, são muito mais valorizado pelos indivíduos, devido à sua pouca frequência.

Um outro fator a ser destacado, é a “liderança” que se destaca como fator quando a cooperação é muito frequente, a liderança é um fator determinante na cooperação, cabe ao líder tornear o comportamento do grupo, criando as condições para o estabelecimento da cooperação e sobretudo neste caso na manutenção da mesma (Tyler, 2002). De destacar ainda o fator aprendizagem, podendo este relacionado com o que já havia sido apurado para os resultados, ser um fator muito importante para que a cooperação ocorra com grande frequência, ao adquirirem aprendizagens e experiência em cooperação, os indivíduos podem estar mais preparados para cooperar e desenvolver relações cooperativas mais frequentemente, já que a partilha de conhecimentos beneficia claramente a cooperação (Laughlin, 1978 in Yilmaz & Hunt, 2001).

Capítulo 6 - Conclusão

A cooperação, adquire nos dias de hoje um peso cada vez mais importante, devido à importância crescente do setor terciário na economia. Nesse sentido o “homo economicus”, vê-se cada vez mais envolvido em tarefas de cariz coletivo (Dos Santos 2000). Sendo assim de central importância aprofundar os conhecimentos sobre a cooperação. Com este sentido em mente, pretende-se com esta dissertação aprofundar os conhecimentos relativos às melhores experiências de cooperação. Com os conhecimentos que este tipo de metodologias, poderão fornecer aos investigadores, poderá ter-se uma visão mais abrangente e profunda desta temática, que assume hoje em dia no mundo organizacional e na sociedade em geral um especial interesse.

Comecei por tentar enquadrar o problema de investigação, à luz dos conhecimentos teóricos até hoje produzidos. Debrucei-me sobre o próprio conceito de cooperação, encontrando vários entendimentos do mesmo, estes ajudaram-me a enquadrar as respostas dos entrevistados. De seguida abordei a temática da identidade, já que esta reconhecidamente, tem um grande peso sobre a cooperação. Para finalizar, retratei alguns dos fatores que mais influenciam a cooperação, como a “liderança”, o “engagement”, a “comunicação”, etc.

De seguida caracterizei os instrumentos ao meu dispor para fazer a análise da temática desta tese. Comecei por caracterizar o instrumento da recolha de dados, neste caso uma entrevista. De seguida caracterizei o sistema de categorias, criado com o intuito de poder analisar os dados qualitativos gerados pelas entrevistas.

De seguida, apurei os resultados e analisei-os, tendo-se verificado resultados bastante interessantes, no que concerne ao problema de investigação. Tendo-se verificado ao nível os fatores promotores, uma transversalidade de determinados fatores. Esses fatores foram, o “objetivo comum e planeamento”, “o engagement e empenho” e o “espírito de equipa”, revelando a sua importância para uma boa cooperação, independentemente das variáveis contextuais. No entanto foram verificados fatores secundários, que de facto variam consoante as variáveis contextuais em jogo,

providenciando um insight riquíssimo sobre as melhores experiências de cooperação. Este tipo de conhecimentos pode então estar ao dispor das organizações, guiando-as nas suas políticas de promoção de comportamentos cooperativos, usando fatores transversais, não dependentes do contexto e ao mesmo tempo utilizando os fatores que considero estarem ligados ao contexto, em que vai ocorrer essa cooperação.

Quanto aos fatores inibidores da cooperação, a mesma tendência foi verificada, ou seja surgiram fatores que dominavam independentemente das condições contextuais que eram testadas. Esses fatores tratam-se então da “competição e individualismo”, “características institucionais”, “falta de engagement e empenho” e a “falta de objetivo comum” e “características da tarefa”, variando apenas a sua primazia consoante as variáveis em teste. A grande variação verificava-se então, nos fatores secundários, que se manifestam mais ou menos importantes para a cooperação, consoante o contexto em que esta ocorre.

Também no caso dos produtos de cooperação, se verifica que existe um grande enfoque nos resultados e na qualidade dos trabalhos efetuados, a este produto junta-se também o “espírito de equipa” e a “aprendizagem”, estes constituem os produtos que independentemente do contexto, acabam sempre por surgir com mais intensidade. Apenas se regista variação da ordem de dominância dos mesmos, dependendo essa ordem do contexto em que se verifica a cooperação. Por outro lado, existe uma outra série de produtos secundários que vão surgindo, dependendo dos contextos em que ocorre a cooperação. Este tipo de informação, é importante para a compreensão dos ganhos e benefícios, que uma boa situação de cooperação pode fornecer a uma organização, será assim possível sensibiliza-las ainda mais, para a importância da cooperação.

Por ultimo há que destacar ainda os fatores pelos quais uma situação de excelente cooperação, se distingue das demais. Verifica-se que os fatores que levam os entrevistados a fazer essa distinção, acabam por ser quase sempre em 4. São eles os “resultados”, “trabalho em equipa”, a “satisfação dos envolvidos” e a “aprendizagem. A sua dominância vai variando consoante o

contexto, ora dominando um ora outro, mas quase sempre recaindo sobre os resultados. Uma outra série de fatores com menor importância vai variando consoante o contexto. Estas informações permitem conhecer os pontos que são focados pelas chefias, sugerindo alguns fatores, que podem fazer a diferença para que uma cooperação seja altamente produtiva.

Devo agora apresentar algumas limitações que constatei ao longo desta dissertação e que limitaram um pouco, a análise deste estudo. O mais óbvio de todos prende-se com o facto de alguns fatores em teste terem muito poucos casos, tal limita grandemente as conclusões que se podem extrair. Um outro risco prende-se com o enviesamento, que pode ocorrer, dado que a visão das chefias pode ser algo parcial e tal pode comprometer a viabilidade dos resultados.

Apesar destas limitações, penso que se podem extrair desta dissertação, alguns dados de interesse para a investigação na área da cooperação, para a qual espero que esta dissertação contribua, fornecendo uma visão dada pelas chefias, um ator social com uma visão privilegiada dentro de uma organização. Espero também que esta dissertação possa abrir novos horizontes de investigação neste tema. Podendo esses passar pelo estudo aprofundado, das diferenças entre a dimensionalidade dos grupos, já que os dados apurados apesar de oferecerem informações interessantes, são algo limitados pelo desequilíbrio de casos entre os grandes grupos e os pequenos grupos. Seria então interessante realizar uma pesquisa com o objetivo declarado de visar esta mesma questão. O mesmo se pode dizer da hierarquia, penso que o estudo mais aprofundado deste tema, poderia oferecer novas e valiosas informações, quanto à cooperação.

Bibliografia

- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2004). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1),1-24.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identificação: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Argyle, M. (1991). *Cooperation, the basis of sociability*. London: Routledge.
- Balliet, D. (2009). Communication and Cooperation in Social Dilemmas: A Meta-Analytic Review. *Journal of Conflict Resolution*, 54, 39-57.
- Balliet, D., Parks, C., & Joireman, J. (2009). Social Value Orientation and Cooperation in Social Dilemmas: A Meta-Analysis. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12, 533–547.
- Beersma , B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 46, 572–590.
- Chen, C., Chen, X.-P., & Meindl, J. R. (1998). How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism. *The Academy of Management Review*, 23, 285-304.
- Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the Competition-- Cooperation Relationship : A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17 (4), 288-304.
- Costa, A. C., Bijlsma-Frankema, K., & de Jong, B. (2009). The role of social capital on trust development and dynamics: implications for cooperation, monitoring and team performance. *Social Science Information*, 48 (2), 199-228.
- Costa, A.C. & Anderson, N. (2010). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators

of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 119-154.

Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1) 4-13.

Cremer, D., & Tyler, T. R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 639–649.

De Cremer, D. & Vugt, M. van (1998). Collective identity and cooperation in a public goods dilemma: A matter of trust or self-efficacy. *Current Research in Social Psychology*, 3(1), 1-11.

Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.

Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and practice* (23–42). San Francisco: Jossey-Bass.

Dos Santos, N. R. (2000). *Identidade e Cooperação: individual e coletivo em contextos organizacionais*. Dissertação de Doutorado em Psicologia: Universidade de Évora.

Dos Santos, N. R. (2002). Cooperação em situações de trabalho: contributos conceptuais. *Ciência Psicológica*, 8, 124-138.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Administrative Science Quarterly. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organizational Science*, 12, 450-467.

Ferrin, D. L., Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2007). Can I Trust You to Trust Me? : A Theory of Trust, Monitoring, and Cooperation in Interpersonal and

- Intergroup Relationships. *Group & Organization Management*, 32(4), 465-499.
- Ferrin, D., Bligh, M., & Kohles, J. (2008). It takes two for the tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decisions Process*, 107, 161-178.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.
- Garção, E. S. (2010). *Estudo das qualidades psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia: Universidade de Évora.
- Hauert, C., Holmes, M., & Doebeli, M. (2006). Evolutionary Games and Population Dynamics: Maintenance of Cooperation in Public Goods. *Proceedings: Biological Sciences*, 273, 2565-2570.
- Hillebrand, B., & Biemans, W. G. (2003). The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions. *Journal of Business Research*, 56(9), 735– 743.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). New Developments in Social Interdependence Theory. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 131(4), 285-358.
- Jones, G., & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

- Longenecker, C. O., & Neubert, M. (2000). Barriers and Gateways to Management Cooperation and Teamwork. *Business Horizons*, 37-44.
- Marshall, R. C. (2003). The Culture of Cooperation in Three Japanese Worker Cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 543-572.
- Messervey, D., Ji, L.-J., & Uchida, Y. (2004). Cognition and Culture. In C. Spielberger, *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 357-363). U.S.A.: Elsevier Academic Press.
- Pinto, M., Pinto, J., & Prescott, J. (1993). Antecedents and Consequences of Project Team Cross-Functional Cooperation. *Management Science*, 39, 1281-1297.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: an extension of the job demands-control model. *European Journal on Work and Organizational Psychology*, 11, 1–25.
- Salanova, M.; & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Trabajo y Salud Social*, 261, 109-138
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227
- Salas, E., Sims, D. E., & Klein, C. (2004). Cooperation at work. In C. D. Spielberger, *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 497-505). U.S.A.: Elsevier Academic Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315

- Sinclair, A. L. (2003). The Effects of Justice and Cooperation on Team Effectiveness. *Small Group Research*, 34, 74-100.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *The Academy of Management Journal*, 39, 7-23.
- Tajfel, H. (1982c). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Reviews Psychology*, 33, 1-39.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (2009). *The Social Psychology of Groups*. New York: New Jersey: Transaction Publishers.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tyler, T. R. (2002). Leadership and Cooperation in Groups. *American Behavioral Scientist*, 45, 769-782.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 207-226.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.
- Turner, J. C. (1999). Some Current Issues in Research on Social Identity and Self-categorization Theories. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje, *Social Identity* (pp. 6-24). Oxford: Blackwell Publishers.
- Yauch, C. A., & Adkins, K. (2004). Effects of Cooperative and Competitive Incentives on Agility, Quality, and Speed in an Experimental Setting. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, 403–413.

Yilmaz, C., & Hunt, S. D. (2001). Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335-357.

Zhang, Z., Jia, M., & Wan, D. (2009). When does Trust Influence Cooperation Effects in Public-Private Partnership? *SAM Advanced Management Journal*, 74(3), 21-32.

Anexos

Anexo A – Categoria Definição de Cooperação

Categoria: Definição de Cooperação			
Categoria Filha	Objetivo Comum	Entreajuda	Altruismo
Exemplo	Bom, nesse evento, eu pude sentir realmente que é... esse ato de cooperação em cada momento, porque em cada um de nos é... e ao mesmo todos nós ao mesmo tempo tivemos que nos concentrar, nos imobilizar é... num objetivo comum que era o resultado	Então eu até na época, na ocasião me propuz a estar fazendo as entrevistas pra que esse consultor pudesse dar cabo do serviço e terminar, e que isso ia gerar benefício pra todo mundo, pro grupo, pra nós e pra todo mundo, entendeu? Acho que esse é um bom exemplo, não só eu me disponho como geralmente as pessoas também se dispõem, as nossas equipe geralmente é desta maneira.	Eu entendo como cooperação você perceber no próximo com quem você está lidando e de quem você espera alguma coisa, uma abertura absolutamente franca, honesta e objetiva de cooperar, de dar de si alguma coisa sem esperar nada em troca, esse tido de cooperação é importante em qualquer coisa que se pense quando se esta agindo profissionalmente ou mesmo na vida pessoal.
Frequência de Casos	15	11	9
Referências	33	28	17

Anexo B – Categoria Porque a melhor

Categoria: Porque a melhor									
Categoria Filha	Trabalho em equipa	Satisfação dos envolvidos	Resultados	Mais recente	liderança	Envolvimento de todos	Desafio	Aprendizagem	Adrenalina
Exemplo	Porque... realmente todos trabalharam em equipe, foi um trabalho que eu acredito que por ter sido feito em equipe surtiu um resultado positivo, é... o evento foi realmente	trabalhar com prazer em algo que gosto	mas sobretudo ver os bons resultados do trabalho desenvolvido, foi muito bom, muito bom mesmo.	Eu não sei se eu diria que realmente ela é... das mais recentes né... isso aconteceu a um mês...	É... por alguns aspetos né... Primeiro, é... uma situação que te obriga a ter uma visão global e agir localmente. Então faz com que você ao mesmo	Porque eu acho que envolvia um número muito grande de pessoas e assim, pessoas que em momentos anteriores não demonstravam muito essa característica, mas ao ver a movimentação da maioria, se envolveram também e se	Eu acho que pela situação em si porque elas são situações em que eu vivi momento,	Segundo, agregou muito porque eu aprendi muito como a lidar pessoas, né... e quando nós estamos falando em que o resultado é muito maior do que meramente a soma do trabalho	Para ser sincera, esta foi uma das melhores experiências de cooperação, sobretudo pela adrenalina associada à situação

	muito bom				tempo que é um líder é liderado em alguma ocasião.	ofereceram para estar colaborando, cooperando naquele momento difícil.		individual.	
Frequência de Casos	10	9	15	3	2	1	2	5	1
Referências	14	9	19	3	2	1	2	5	1

Anexo C – Categoria Hierarquia

Categoria: Hierarquia			
Categoria Filha	Subalternos	Chefias e subalternos	Chefias
Exemplo	a equipe, a equipe tem uma cooperação muito grande principalmente a equipe abaixo da gerência	Todos, desde o diretor da agência até os emissores, todas as pessoas colaboraram.	Nesse exemplo que eu dei, eram pessoas responsáveis por diferente setores
Frequência de Casos	6	13	2
Referências	7	14	2

Anexo D – Categoria Dimensão

Categoria: Dimensão		
Categoria Filha	Pequeno	Grande
Exemplo	Então.... tudo era muito novo...e eu tive muita ajuda de dois colegas, mais especificamente.....	e segundo que dependia de interesses diferentes, de pessoas diferentes que estavam em culturas diferentes né... que estavam fisicamente em lugares diferentes,
Frequência de Casos	18	14
Referências	24	18

Anexo E- Categoria Frequência

Categoria: Frequência			
Categoria Filha	Pouca	Média	Muita
Exemplo	Ai você sabe que eu acho que ta cada vez mais raro, infelizmente, (risos)	Portanto esta é uma situação de catástrofe, mas também há..., num ano posso dizer que essa cooperação com as forças vivas da cidade, também há uma cooperação três ou quatro vezes por ano	então no dia a dia dentro da área em que nós atuamos a gente vê esse tipo de comportamento com muita frequência
Frequência de Casos	10	17	5
Referências	14	29	6

Anexo F – Categoria Fatores Promotores

Categoria: Fatores promotores									
Categoria Filha	Personalidade e atitudes dos envolvidos	Objetivo Comum e planejamento	Necessidade	Liderança	Incentivos organizacionais	Experiência e aprendizagem	Espírito de equipa	Engagement e empenho	Confiança
Exemplo	então atribuo a isso, eu não vou dizer conhecimento influi porque nesse trabalho específico era tudo novo pra nós a gente tava aprendendo né, mas tava todo mundo com boa vontade,	todo mundo direcionado pro mesmo objetivo que é o mais importante.	porque é uma coisa que é...é, não é estabelecida isso não é a palavra, mas é uma coisa que é incentivada é uma que é... que é despertada nas pessoas, é necessidade de ajudar um aos outros de compartilhar, de cooperar, é de ajudar, enfim,	Ah, eu acho que a liderança né	elas foram bem remuneradas obviamente, ta certo,	Ta, então eu acho que um pouco de experiência anterior, mais é... eu acho que	Eu acho que é o relacionamento entre as pessoas, é você gostar das pessoas, é você se sentir bem com as pessoas, eu acho que isso é natural.	A questão do comprometimento do grupo em relação a trabalhos que estavam sendo feitos ... Tinham 04 consultores totalmente comprometidos com o trabalho e um com os outros. Era efetivamente uma equipe!	confiança nas pessoas envolvidas.
Frequência de Casos	5	16	4	4	5	6	10	14	3
Referências	9	26	5	7	8	9	12	29	7

Anexo G – Categoria Fatores Inibidores

Categoria: Fatores inibidores												
Categoria Filha	Stress e disponibilidade	Resistência por parte dos envolvidos	Pouca Comunicação	Insegurança e Desconfiança	Falta de Respeito	Falta de objetivo comum e características da tarefa	Falta de Engagement e empenho	Falta de Competências técnicas	Cultura	Competição e individualismo	Características Institucionais	Arrogância
Exemplo	Eu acho que cresce, as pessoas elas se estressam com muita facilidade, as pessoas gritam com muita facilidade	resistência dos indivíduos	Eu acho que um pouco de comunicação, fazer mais comunicação é	Terceiro, confiança entre as pessoas que estão envolvidas	Segundo, respeito por todos esses interesses envolvidos	por isso que te falei lá traz que primeiro precisa ver um objetivo comum né. . e... um objetivo que interessa a todos os envolvidos.	eu acho que quando as pessoas elas não estão comprometidas ou elas não cooperam	Tem muita gente que nunca se pressupõe a cooperar, não porque não tem um disposição, mas porque não sabem como fazer, então é preciso que haja exemplo é preciso que	tá... ah... mas eu acho que o modelo cultural, ele, ele impede o processo de cooperação,	competição,	.e o que impede isso tudo é a própria instituição	Um, é a falta de humildade, ou seja, a arrogância né...

								um veja o outro cooperar quando você recebe a cooperação você aprende a dá-la também.				
Frequência de Casos	7	3	3	3	1	5	10	3	1	17	12	7
Referências	11	3	3	4	1	7	19	4	1	34	17	4

Anexo H – Categoria Produtos da Cooperação

Categoria: Produtos da cooperação											
Categoria Filha	Satisfação	Respeito	Reconhecimento	Realização pessoal	Marketing	Maior qualidade do trabalho e sucesso dos objetivos	Espírito de equipa	Engagement	Confiança	Aprendizagem e Experiência	Amizade
Exemplo	Eu acho que as consequências são fundamentalmente as pessoas terem gosto	you gains respect	recognition...	For me, as realization personal, without shadow of doubt, every time that I am in the classroom, it is something that is very gratifying...	Look, it's for the company in a general way this event we say so as he is used as an <u>event marketing</u> , it was a project that was very good he did with that right had a market projection very good, it	And for the institution, without doubt, the improvement of quality of the class that the people give!	I know from this team now I am going back to live with these people, I think that it is worth a lot.	to have fun in each time they develop in a better way the work that they develop and feel good in their work environment and in what they do.	you gains confidence	Then... I think that I should tell you... it is for us, for the group, for the 3, the learning is common	you gains friendship

Frequência de Casos	6	2	4	2	5	24	13	3	1	11	4
Referências	9	2	7	2	6	43	14	4	3	19	8

Anexo I – Guião da Entrevista

Roteiro para a entrevista sobre cooperação ótima¹

NOTA: ler com toda a atenção todo o guião antes da entrevista

Enquadramento

O entrevistador deve ter sempre presentes as questões que o estudo pretende esclarecer, mas que não são exatamente as perguntas que ele deve fazer ao entrevistado. Estas questões que o estudo pretende esclarecer são as seguintes:

- O que caracteriza as melhores experiências de cooperação em contexto profissional segundo a perceção dos participantes nas mesmas. Para isso vamos obter a **descrição de uma das melhores experiências de cooperação em contexto de trabalho** de que o entrevistado participou como membro da equipa cooperante;
- Inventariar os conceitos de cooperação dos participantes implícitos nas situações de cooperação que descrevem. Para isso vamos esclarecer **porque o entrevistado considera que é uma situação de cooperação** (para entendermos qual o conceito de cooperação que ele está assumindo); esclareceremos também **quem coopera com quem** na situação (em que âmbito ocorre a cooperação); este último esclarecimento ajudará a esclarecer o conceito de cooperação em algumas das situações descritas; não se pretende saber o nome das pessoas, ou algo desse tipo, mas entender exatamente qual é a cooperação que ocorre na situação que o entrevistado descreve.
- Descrever os critérios utilizados pelos entrevistados para definir **o que é o conceito de melhor cooperação**. Para isso perguntaremos porque é que ele a classifica como uma das melhores (o que define o conceito de *melhor*).
- Conhecer quais as **consequências** percebidas pelos entrevistados da cooperação ótima (para os membros cooperantes, organização, unidades orgânicas e outras pessoas relevantes).
- Conhecer os **determinantes** da cooperação de boa qualidade, na perceção dos entrevistados.
- Conhecer a **frequência** com que ocorrem situações de cooperação de muito boa qualidade, na experiência profissional dos entrevistados, de acordo com a perceção deles.

¹ As palavras e frases sublinhadas a amarelo foram acrescentadas com a primeira revisão do guião.

- Identificar os aspetos **inibidores** (ou impeditivos) da ocorrência de situações de cooperação de muito boa qualidade, na experiência dos entrevistados, segundo a sua própria percepção.

Roteiro da Entrevista

Iniciar a entrevista estabelecendo uma conexão com o entrevistado, que possibilite uma relação amistosa, suficientemente próxima para que o entrevistado se sinta à vontade para conversar sobre experiências profissionais de cooperação, mas suficientemente distante para que a sessão não se transforme numa espécie de terapia improvisada (isso pode ser feito conversando positivamente sobre algum objeto que esteja na mesa dele, ou sobre o local onde a entrevista decorre, ou algo com que o próprio entrevistador se sinta confortável).

A apresentação do entrevistador deve ser reportada ao primeiro contacto que foi estabelecido previamente.

- Explicar porque foi convidado a participar – pessoas que ocupam ou já ocuparam cargos de coordenação, gestão, ou liderança, com pelo menos 5 anos de experiência profissional.

É importante que apresente a investigação com a referência **“queremos conhecer as melhores experiências de cooperação em contextos profissionais de pessoas com alguma experiência significativa”**.

Devem ser referidos os aspetos deontológicos seguintes:

- Você é livre de a qualquer momento deixar alguma das perguntas por responder se considerar preferível não responder;

- Será mantido o anonimato das respostas, e nenhum dos entrevistados será identificado (apenas a equipa de investigadores conhecerá os nomes dos entrevistados e todas as divulgações públicas omitirão os elementos identificadores individuais –serão somente fornecidas informações genéricas sobre os entrevistados como um todo).

- Os dados da entrevista apenas serão acedidos pelo entrevistador e restantes elementos da equipa de investigação (Évora-SP).

- Após transcrição da entrevista, e depois do término, elas serão desgravadas ou destruídas.

- Se eu não estiver a ser claro na colocação das perguntas, agradeço-lhe que me questione para que eu possa reformular a pergunta;

- Esta entrevista tomará, previsivelmente, em torno de 20 minutos do seu tempo, se possível sem interrupções;

- Faremos a gravação para que possamos depois processar cuidadosamente as suas respostas; se for necessário esclarecer aspetos adicionais votaremos a contactá-lo; após a concordância do entrevistado iniciar o processo de gravação;
- [Agradecer a disponibilidade];
- [Agradecer a contribuição, indicando que ela será muito útil no âmbito da pesquisa, e que dará contribuições singulares (isso é verdade e acontece mesmo com todas as entrevistas)];
- Clarificar devolução: será convidado para um seminário restrito de apresentação de resultados, para o qual todos os entrevistados serão convidados (haverá um em Évora, outro em São Paulo).
- Se for indicado, dizer que o entrevistado vai poder usar o conhecimento que a pesquisa lhe irá apresentar na condução das suas equipas.

Perguntas – Chave

[assegurar que este conteúdo é questionado, mas adaptar as perguntas ao contexto e ao entrevistado, sem alterar as palavras a negrito, que são os elementos semânticos que não deverão ser alterados]

1 - Descreva **uma das suas melhores experiências de cooperação** de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional? (perguntar lento, com dicas recordatórias que não induzam um certo conceito de “melhor”, porque nos interessa saber o que ele considera que é “melhor”; o que é importante é que o pedido seja feito em termos de “uma das suas melhores experiências de cooperação em contexto profissional”)

1.a) Quando ocorreu essa situação? [se o entrevistado não tiver fornecido espontaneamente esta informação]

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação? [se o entrevistado não tiver fornecido espontaneamente esta informação]

1.c) **Quem são as pessoas** que nessa situação cooperaram umas com as outras? (Pretende-se compreender melhor o âmbito em que a cooperação ocorreu e clarificar com precisão o que é cooperação para os entrevistados. Por vezes é esta pergunta que esclarece isso).

2 - O que faz dessa situação ser uma **situação de cooperação**? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação... (não pedir uma definição de *cooperação*, porque isso atrapalha o entrevistado com uma conceptualização que

no momento ele provavelmente não consegue fazer. É preferível então fazer as perguntas em torno de “o que faz com que você considere que essa situação é de cooperação?”. Se não ficar claro para o entrevistador qual o conceito de “cooperação” que o entrevistado está usando, insistir perguntando de outra forma.)

3 - O que faz dessa situação ser uma das **melhores** experiências de cooperação para você? Queremos saber porque você considera que é uma das melhores... (não é para o entrevistado dizer o conceito de melhor experiência de cooperação. Queremos saber, no exemplo concreto que ele deu, o que ele percebe que faz dessa experiência uma das suas melhores experiências de cooperação em contexto profissional)

4 - O que você acha que **originou que esta cooperação ótima acontecesse**? Que variáveis, fatores, determinaram a sua ocorrência com tão boa qualidade? (a ideia é perceber quais os determinantes, segundo a percepção do entrevistado, da qualidade ótima da cooperação).

5 - Que **consequências teve esta cooperação ótima**? [Se o entrevistado não responder apenas com esta pergunta, perguntar logo a restante parte] Para você, para a organização, para as unidades orgânicas, e para outras pessoas relevantes envolvidas? Que resultados e efeitos colaterais... [a ideia é perceber as consequências percebidas pelo entrevistado, da cooperação ótima].

6 - Com que **frequência** ocorrem situações de cooperação com qualidade semelhante na sua experiência profissional? [pretende-se conhecer a frequência estimada pelos entrevistados da incidência de cooperação de muito boa qualidade na sua experiência].

7 - Quais são os **fatores impeditivos (o que é que impede)** que a cooperação com essa qualidade tenha uma frequência maior? [pretende-se saber a percepção dos entrevistados sobre os fatores inibidores da cooperação de boa qualidade na sua experiência profissional].

Pedir, no final, alguns dados de caracterização geral dos entrevistados:

- Ano de nascimento:

- Formação de base:

- Anos de experiência profissional:

- Histórico profissional resumido:
- Anos no cargo atual ou no último cargo que desempenhou (se for transição de carreira):
- Cargo atual e posição na organização:
- Caracterização genérica da organização:
 - Número de empregados:
 - Volume de faturação:
 - Caracterização da atividade da organização:
 - Caracterização genérica da organização (estrutura e funcionamento):

- [Agradecer a participação e valorizar o contributo. Relembrar o retorno da participação para o entrevistado. Relembrar o novo contacto que ocorrerá em poucas semanas. **Deixar contacto para o caso de o entrevistado pretender algum esclarecimento adicional, e ficar com o contacto do entrevistado porque ele precisa de ser novamente contactado (email, se possível e telefone)].**