



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Dissertação

**Questionário de Cooperação Organizacional: Estudo das Qualidades
Psicométricas em Equipas de Investigação**

Autor

Nuno Filipe Soeiro Fernandes

Orientador

Professor Doutor Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos

Julho 2012

Questionário de Cooperação Organizacional: Estudo das qualidades Psicométricas em equipas de investigação

RESUMO

A presente investigação tem como objectivo fazer um levantamento das qualidades psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) quando aplicado em equipas de investigação.

A amostra estudada é composta por 639 sujeitos pertencentes a equipas de investigação, sendo que, na análise estatística foram utilizados procedimentos de Análise Factorial Exploratória, método de máxima verosimilhança e *Scree Test* com método de rotação *Varimax with kaiser Normalization*.

Os principais resultados mostram a existência de 3 dimensões da cooperação organizacional, explicando 60,59% da variância total com valores de consistência interna bastante satisfatórios, na medida em que, a dimensão 1 "Cooperação orientada pela singularidade contributiva" apurou um *Alpha de Cronbach* de 0.921, a dimensão 2 "Cooperação formalmente regulada" um de 0.891 e a dimensão 3 "Cooperação com propósitos externos" de 0.875.

Na sequência desta análise e em conjugação com a literatura foi possível apurar que o QCO tem uma ampla aplicabilidade prática no seio das equipas de investigação e que esta dissertação pode ser, assim, um contributo palpável ao estudo empírico da cooperação organizacional.

Palavras chave: Cooperação organizacional; Equipas de investigação; Questionário de Cooperação Organizacional.

Organizational Cooperation Questionnaire: A study on its Psychometric properties in research teams

ABSTRACT

The present dissertation has as its objective to survey the psychometric qualities of the Organizational Cooperation Questionnaire (OCQ) when applied to investigation teams. A sample of 639 subjects belonging to investigation teams was collected for that purpose. The statistical analysis used the procedures of exploratory factor analysis, maximum likelihood method and Scree Test with rotation method *Varimax with Kaiser Normalization*.

The main results show the existence of three dimensions of organizational cooperation, explaining 60.59% of the total variance with very satisfactory internal consistence values. Dimension1 - "cooperation guided by the unique contribution" showed *an Alpha of Cronbach* of 0.921; dimension 2 - "cooperation fomally regulated" showed a 0.891; and dimension 3 - "cooperation with external purposes" had a result of 0.875.

Following this analysis and in conjunction with the literature it was found that the QCO has a wide practical applicability within the research teams and that this work may thus be atangible contribution to the empirical study of organizational cooperation.

Key Words: Organizational cooperation; Investigation and research teams; Organizational Cooperation Questionnaire.

Agradecimentos

À minha família, nomeadamente, pais, irmão, tios e avós, por todo o apoio prestado nesta longa caminhada, sem nunca me deixarem, por um momento que seja, pensar em desistir dos objectivos há tanto ambicionados.

Um muito especial agradecimento ao meu orientador, o professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, por ter aceitado colaborar neste projecto e por toda a sua partilha de conhecimento e disponibilidade a mim dispensada. Sendo um dos autores do Questionário de Cooperação Organizacional agradeço-lhe, igualmente, enquanto investigador, a possibilidade de me ter autorizado a explorar o fruto do seu labor, o QCO.

Aos investigadores da Universidade de Coimbra que participam no estudo da Cooperação Organizacional, nomeadamente à professora Doutora Cláudia Figueiredo, pela colaboração e interesse pela presente dissertação.

Às minhas colegas e amigas Bárbara Mendes, Sofia Saldanha, Neuza Ferreira, Sandra Lopes, Ana Cartaxo, Vanessa Neves e Soraia Silva por todos os momentos de trabalho, angústia, ansiedade, felicidade e alegria partilhados nos últimos anos.

INDICE

1 – Introdução.....	1
2 – Estudo Teórico.....	5
2.1 Cooperação Organizacional.....	5
2.1.1 Definição de Cooperação.....	5
2.1.2 Importância do conceito de confiança em grupos de trabalho.....	7
2.1.3 Fontes de Cooperação (Egoísmo, altruísmo reciprocidade).....	11
2.2 Cooperação em equipas de trabalho.....	13
2.2.1 A cooperação na equipa de trabalho.....	13
2.2.2 Dualidade Individualismo/Colectivismo e sua im- portância na cooperação.....	16
2.2.3 Necessidades de cooperação numa equipa de trabalho.....	19
2.3 O sujeito na cooperação.....	22
2.3.1 Competências individuais relevantes para a coo- Peração.....	22
2.3.2 Complexidade na construção de projectos.....	24
2.3.3 Factores determinantes à cooperação.....	26
2.4 Teorias base do conceito de cooperação em grupo.....	31
2.4.1 Auto-categorização.....	31
2.4.2 Paradigma dos dilemas sociais.....	35
2.4.3 Identidade dual.....	37
2.4.4 Aprendizagem cooperativa.....	40
3 – Estudo Empírico.....	43
3.1 Método.....	43
3.1.1 Participantes.....	43
3.1.2 Análise do Questionário de Cooperação organizacional (QCO).....	47
3.1.3 Procedimentos.....	52
3.1.4 Cuidados éticos e deontológicos.....	52
3.2 Resultados.....	53
3.2.1 Estudo da normalidade.....	54
3.2.2 Análise descritiva dos itens do Questionário de Cooperação Organizacional.....	55

3.2.3 Procedimentos de análise factorial exploratória.....	55
3.2.3.1 Análise factorial livre (sem forçar factores).....	55
3.2.3.2 Análise factorial forçada a 4 factores.....	56
3.2.3.3 Análise factorial forçada a 4 factores sem os itens 3, 6, 20, 21, 22, 28, 30 e 31.....	56
3.2.3.4 Análise factorial forçada a 4 factores sem os itens 3, 6, 20, 21, 22, 28, 30 e 31 e <u>27</u>	57
3.2.3.5 Análise factorial forçada a 3 factores (com todos os itens.....	58
3.2.3.6 Análise factorial forçada a 3 factores sem os Itens 3, 6, 20, 22, 28 e 31.....	58
3.2.3.7 Análise factorial forçada a 3 factores sem os Itens 3, 6, 20, 22, 28 e 31 e <u>13</u>	58
3.2.3.8 Análise factorial forçada a 3 factores sem os Itens 3, 6, 13, 20, 22, 28, 31 e <u>27</u>	59
4 – Discussão.....	65
4.1 Dimensão 1 – Cooperação orientada pela singularidade contributiva.....	66
4.2 Dimensão 2 – Cooperação formalmente regulada.....	69
4.3 Dimensão 3 – Cooperação com propósito externo.....	71
4.4 Análise estrutural do QCO.....	74
5 – Conclusão.....	77
Referências.....	81
Anexos	
Anexo A – Versão final para aplicação à amostra de equipas de investigação.....	95
Anexo B – Resultados do estudo descritivo da amostra utilizada.....	99
Anexo C – Estudo da normalidade e homogeneidade dos dados	101
Anexo D – Análise descritiva dos itens da escala QCO.....	103
Anexo E – Análise factorial livre.....	115
Anexo F – Análise factorial forçada a 4 factores (com todos os Itens).....	117

Anexo G – Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 3, 6, 20, 21, 22, 28,30 e 31).....	119
Anexo H - Análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 3, 6, 20, 21, 22, 28,30 e 31 e <u>27</u>).....	123
Anexo I – Análise factorial forçada a 3 factores com todos os Itens.....	125
Anexo J - Análise factorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6, 20, 22, 28 e 31).....	127
Anexo L - Análise factorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6, 20, 22, 28, 31 e <u>13</u>).....	129
Anexo M - Análise factorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6, 20, 22, 28, 31 e <u>27</u>).....	131

Lista de tabelas

Tabela 1 – Distribuição Tempo na Instituição.....	44
Tabela 2 – Distribuição Função Desempenhada.....	45
Tabela 3 – Distribuição idade.....	46
Tabela 4 – Distribuição Género.....	46
Tabela 5 – Distribuição Habilitações literárias.....	47
Tabela 6 – Valor de <i>Alpha de Cronbach</i> se item retirado.....	60
Tabela 7 – Análise factorial forçada a 3 factores sem os itens 3, 6,13, 20, 22, 27, 28 e 31.....	61

Figuras

Figura 1 – Scree Plot (Análise Factorial sem forçar factores).....	55
--	----

1 - INTRODUÇÃO

“No man is an island...”

(Donne, s.d.)

Nos dias de hoje, com a evolução da pesquisa sociológica e psicológica sobre as relações laborais, consubstanciada em teorias e fundamentações como a Escola das Relações Humanas, percebe-se que o colaborador da actualidade é muito mais que um mero executor de tarefas rotineiras e desprovidas de qualquer necessidade de competências sociais. Pelo contrário, ao Homem, no trabalho, cada vez mais se exige que este detenha na sua *génese* competências específicas de relacionamento interpessoal, espírito de iniciativa, capacidade de antecipação de problemas e espírito inovador.

Além disso, estas competências do domínio da cognição são atributos que, mais que fazerem a diferença entre as instituições, fazem com que estas se desenvolvam e percorram o seu caminho contribuindo para que, além de outras benesses, exista colaboração, espírito empreendedor, e cooperação nas instituições.

Actualmente, a ideia de “emprego para a vida” já está completamente ultrapassada. Quando esta existia as concepções sobre o trabalho eram muito mais estáveis e dificilmente mutáveis. Nos dias de hoje, pelo contrário, com as recentes políticas de Recursos Humanos, as fusões e alienações por de parte das empresas e o crescente despedimento por parte das mesmas, o emprego passou a ser visto como uma “prestação temporária de serviços”.

Deste modo, a relação laboral, cada vez menos pode ser considerada como um porto seguro para a manutenção de um estilo de vida. É impensável uma profissão manter-se inalterada durante um espaço de tempo considerável, uma década por exemplo, visto que, vivemos num ritmo alucinante de trocas de informação, avanço tecnológico e descoberta de novos conhecimentos. Por conseguinte, os colaboradores são obrigados a inovarem e aceitarem a mudança (Dubar, 1995).

Por esta razão, hoje em dia e nos últimos anos a Psicologia e a Sociologia, no âmbito da sua vertente mais organizacional têm-se dedicado ao estudo da cooperação no trabalho, mais especificamente, na colaboração em equipas de trabalho. Estas são consideradas as formas mais avançadas da organização no trabalho no que diz respeito à melhoria de produtividade e da qualidade laboral dos trabalhadores sendo que a construção do desenho organizacional, isto é, das directrizes gerais pelas quais as organizações se regem, tem em atenção estes aspectos das competências inter-relacionais e sociais dos colaboradores (Moniz, 2000).

Através da investigação nesta área assistiu-se, especialmente na segunda metade do século XIX, a uma proliferação de estruturas organizacionais baseadas em grupos produtivos sob a forma de equipas de trabalho. Neste sentido, toma-se o grupo de trabalho como uma forma organizacional capaz de dar resposta aos requisitos da actual exigente conjuntura.

Assim, a presente dissertação vai ao encontro da necessidade de existir um continuar de investigação empírica sobre estas temáticas. No panorama organizacional mundial, apesar de existir uma consciencialização, mais ou menos, enraizada da importância das mesmas no aumento da eficácia, eficiência, autonomia e resultados das organizações há que procurar diminuir a resistência das empresas e instituições a investir mais nestas áreas.

Neste seguimento, as organizações percebem da importância de ter nas suas fileiras colaboradores com diferentes estilos de trabalho, diferentes perspectivas e diferentes formas de pensar sobre o trabalho e o mundo laboral. Estas diferenças só aumentam a qualidade dos serviços prestados, quer sejam produtos com alta exigência tecnológica, produtos manufacturados ou, neste caso particular desta dissertação, conhecimento (Scholtes, 1992).

A melhoria não está só no produto final alcançado pelas equipas de trabalho. O próprio processo produtivo tem sofrido um aumento de qualidade aquando da existência de cooperação mesmo quando falamos em processos não instrumentais como, por exemplo, a liderança. Hoje em dia, nas instituições, muitas vezes o líder pode não se encontrar presente ou, num determinado momento, não poder atender a uma determinada situação. Assim, é de salutar que as equipas estejam preparadas, através de formações adequadas, para, em grupo e através de comportamentos cooperativos, atenderem à resolução de problemas complexos com soluções permanentes, rápidas e eficazes.

Em muitos momentos da História da Humanidade isto aconteceu. Existiu um sinergismo especial entre as pessoas, que se apoiaram mutuamente, para trabalharem em conjunto e só assim manterem um entusiasmo para fazer suprir uma dificuldade em especial e passarem situações que, actuando sozinhas, não conseguiriam.

O conceito de cooperação e trabalho em equipa, não são sinónimos, visto que, o segredo da cooperação está em tornar os grupos de trabalho em verdadeiras equipas e não em “turmas” ou aglomerados de pessoas que trabalham no mesmo sitio. Para isto, é importante nas instituições de hoje fomentar a integração dos colaboradores nos processos de decisão para estes estarem alinhados com os objectivos das empresas onde actuam. Sendo necessário e importante que todos os

intervenientes tenham noção do que é a cooperação, do que se espera deles enquanto membros de uma equipa, se sintam motivados pela estrutura da organização e seus superiores para trabalharem em conjunto, existam regras e procedimentos que estimulem os comportamentos cooperativos e, sintam o seu trabalho recompensado, tanto ao nível interno (instituição) como externo (sociedade) (Rangel, 1995).

Uma das particularidades do conceito de cooperação é que é algo bastante denso e que pode ser perspectivado segundo diferentes dimensões, existindo uma pluralidade imensa de definições e concepções em torno da sua existência. As razões principais do interesse que despoleta na comunidade científica prendem-se, como afirma Garção (2010, p.16), com o ritmo acentuado das mudanças tecnológicas, com a constante pressão dos mercados orientada para a produtividade e pelo aumento das condições de incerteza e de risco em que os agentes económicos têm de tomar decisões. Isto adapta-se às questões específicas das equipas de investigação, uma vez que, estas têm de estar na vanguarda da mudança para descobrir novos processos e produtos que geram conhecimento para aumentar a produtividade e eficiência, cumprindo-se a sua função social (produção de conhecimento).

Por toda esta alusão à importância da cooperação para os dias que correm surgiu o interesse e a vontade de se proceder à presente dissertação para se tentar compreender este fenómeno com uma maior profundidade sobre uma perspectiva diferente. Esta perspectiva pretende apurar o comportamento psicométrico do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO) (Dos Santos & Cardoso, 2009) em equipas de trabalho que laborem em centros de investigação científica, com o intuito que este questionário fique mais apurado ao nível da sua aplicabilidade nos mais diversos contextos. Ao mesmo tempo, é expectável que o conhecimento existente sobre o tema aumente e que surjam novas bases para o desenvolvimento de novos procedimentos que façam aumentar a qualidade laboral em equipa.

A presente dissertação é constituída por uma primeira parte, que designámos “estudo teórico”, onde procurámos enquadrar o problema de investigação empírica na literatura existente. Iniciámos com a clarificação dos diversos sentidos que o termo “cooperação” pode ter, e assumimos o conceito que iremos adoptar, justificando a nossa opção. Seguidamente discutimos a relação entre a cooperação e a confiança, apesar de esta não constituir um pólo aglutinador conceptual na elaboração do QCO. Faremos, ainda, neste enquadramento teórico, uma análise da relação entre a cooperação e a sua importância para o trabalho em equipa, demonstrando a pertinência do estudo e da utilidade do QCO na intervenção em desenvolvimento de equipas. Finalmente, abordaremos ainda nesta secção as principais fontes de

cooperação que o QCO, na sua primeira grande aplicação (Garção, 2010), parcialmente evidenciou

Posteriormente, neste estudo, surge a investigação empírica propriamente dita. Desta fazem parte as considerações referentes ao método, aos resultados, à discussão e à conclusão. O Método é composto pela análise ao QCO original, pelos procedimentos, pelos cuidados éticos que assistiram a feitura da presente dissertação e pela caracterização dos participantes. Ao capítulo dos resultados corresponde a função de mostrar os dados significativos apurados pela análise estatística efectuada, mais especificamente pelas várias análises factoriais experimentadas que levaram à assumpção dos dados debatidos no capítulo da discussão. Neste último procede-se à simplificação e interpretação do que se apurou estatisticamente sendo que, é de todo conveniente, que se estabeleçam conexões entre os conceitos abordados e desenvolvidos na fundamentação teórica e os dados obtidos.

De destacar que, no último ponto desta dissertação (Conclusão), observaram-se algumas limitações ao presente estudo com o intuito de poder verificar melhorias para investigações futuras.

2 -ESTUDO TEÒRICO

2.1 Cooperação Organizacional

2.1.1 Definição de cooperação

“A disciplina é mais forte do que o número; a disciplina, isto é, a perfeita cooperação, é um atributo da civilização.”

Stuart Mill, s.d

Sendo a civilização uma organização humana, à semelhança das equipas de investigação, o seu caminho rege-se, indubitavelmente, pela cooperação (Dos Santos, 2000). Deste modo, afere-se que a cooperação é um conceito indissociável da condição Humana, sendo que, sem cooperação a vida tal e qual como a conhecemos seria totalmente inviável, visto que, ao vivermos numa sociedade somos obrigados a interagir uns com os outros (Argyle, 1991).

Do ponto de vista etimológico teremos de entender o conceito como co-operação, o que significa uma operação com o outro. Distingue-se de co-acção por transcender-se num sentido, por vezes, mais individual do que a mera relação com o outro, assumindo-se, em diversas ocasiões, como algo que pertence unicamente ao sujeito e que dispensa a interdependência de um interlocutor. Isto é, trata-se de uma escolha pessoal que compatibiliza os interesses dos vários actores envolvidos para a prossecução com êxito de uma tarefa/objectivo (Dos Santos, 2000).

Assim, por ser tão abrangente, tem sido alvo de um extenso estudo por parte das mais variadíssimas áreas do conhecimento, quer seja a Economia (Grupo de Lisboa, 1994), a Sociologia (Fukuyama, 1995/1996), as Ciências da Educação (Johnson & Johnson, 1992), a Biologia (Sagan & Margulis, 1992), a Ecologia (Berry, 1992) e a Psicologia Social (Argyle, 1991), não existindo uma única e consensual definição de cooperação.

Para entender as diferentes assunções de cooperação teremos de estar conscientes de diversos critérios primários que, segundo Deutsch (1993) asseguram a existência de cooperação, tais como: A interdependência de tarefas, relacionada com a divisão do trabalho, que deverá ser feita no sentido da complementaridade de papéis; A interdependência de recursos, nomeadamente os diversos materiais e a informação fornecida, que deverão ser distribuídos de modo complementar entre os vários membros do grupo; A interdependência positiva das recompensas fornecidas, para além do quanto os próprios objectivos possam ser sentidos como reforços; A interacção face-a-face ou directa entre os membros de cada grupo de trabalho; A

responsabilidade individual de cada membro do grupo pelas aprendizagens realizadas por todos os membros do respectivo grupo e pelo apoio a dar aos elementos do grupo perante as dificuldades que surgirem; As competências interpessoais e de interacção grupal suficientemente desenvolvidas em cada um dos membros dos grupos e o tempo e procedimentos para analisar o funcionamento do grupo no sentido de melhorar o trabalho conjunto.

De um ponto de vista generalista a maioria das definições de cooperação asseguram o fenómeno como "o processo pelo qual os indivíduos, grupos e organizações avançam juntos, interagem e formam relações psicológicas com vista a obter ganhos ou benefícios mútuos" (Smith, Carroll & Ashford, 1995), tendo sempre presente que cooperar envolve ter em atenção o tipo de operação que é realizada com o outro, as finalidades da cooperação e a presença de reciprocidade.

Indo ao encontro dos teóricos que se debruçam sobre os jogos dilemáticos, como Axelroad (1984), a cooperação encerra na sua *génese* processos de decisão onde se obtêm ganhos pessoais, não implicando reciprocidade mas sim interdependência, sendo um acto voluntário onde se assumem riscos, devendo ser considerada individualmente e conceptualizada como um acto que maximiza os interesses de ambas as partes, quer como individuo, quer como colectivo.

Argyle (1991) advoga que este contributo na definição de cooperação por de parte da teoria dos dilemas sociais é insuficiente para a plena clarificação do conceito. Deste modo, assume uma postura defensora que o comportamento cooperativo deve ser um fim em si mesmo ou um instrumento que contribui para o alcance de um resultado, conceptualizando o constructo como "...agir conjuntamente de forma coordenada no trabalho, lazer, ou nas relações sociais, na prossecução de objectivos partilhados, em actividades conjuntas de diversão, ou simplesmente no aprofundamento da relação".

De um ponto de vista mais psicológico o conceito é definido por Mead (1976) como "o acto de trabalhar em conjunto para um mesmo fim, enfatizando assim o papel do sujeito para, em estreita colaboração com outro(s), alcançarem objectivos em comum", sendo que a autora socorre-se dos conceitos de cooperação e de competição para a representação de diferentes padrões de motivos psicológicos que levam as diferentes sociedades a cooperar. Esta abordagem foi bastante usada no estudo da variação dos comportamentos cooperativos em diversos tipos de culturas.

Já o enfoque sobre a cooperação mediante as diferentes relações e contextos sociais em que ela ocorre foi desenvolvido primeiramente por Deutsch e aperfeiçoado por Tjosvold. Ao desenvolver a teoria de Mead, Deutsch (1949) concentra-se sobre a natureza das relações sociais existentes entre os intervenientes, mediante os seus

objectivos, fazendo a distinção entre situações sociais cooperativas e situações sociais competitivas. As primeiras, acontecem quando os objectivos dos participantes estão positivamente relacionados entre si, isto é, quando os sujeitos concorrem a um mesmo desígnio. As segundas ocorrem quando acontece o contrário, isto é, os actores sociais não possuem o mesmo objectivo.

A presente investigação incorpora um pouco destas quatro orientações teóricas apresentadas, na medida em que, se atentarmos aos grupos de investigação, estes necessitam de interdependência com vista ao alcance da maximização de interesses colectivos (abordagem dos dilemas sociais), são uma micro-sociedade em que existem objectivos comuns (visão centrada no comportamento cooperativo), são compostos por sujeitos que detêm densidade psicológica (teoria psicológica de Mead) e são uma rede social (abordagem de Tjosvold).

Evitando o risco de se correr “num vazio” sobre que orientação teórica a presente investigação segue, é possível afirmar que, apesar das quatro correntes apresentadas estarem adaptadas às equipas de investigação, tendencialmente será atentada a visão que mais se centra no comportamento cooperativo, na medida em que, os elementos de equipas de investigação, em última análise, tentam o alcance do objectivo máximo comum, a produção de conhecimento.

Na conjuntura actual, a mudança está presente numa sociedade cada vez mais globalizada em que as exigências profissionais caracterizam-se por necessidades e pressões de um mercado cada vez mais hostil, sedento de inovação e de avanços com vista ao alcance de um maior e melhor conhecimento, bem como de descobertas tecnológicas. Esta realidade vai potenciar nas equipas de investigação um acréscimo de qualidade nos seus serviços e uma maior fidelidade para com as estratégias, filosofia, valores e missão das instituições.

A organização mais capaz será aquela que conseguir reunir os melhores recursos humanos e as melhores estratégias de gestão destes (incluindo a cooperação), visto que, os avanços tecnológicos, já alcançaram um nível de proliferação bastante aceitável, estando ao alcance de quase todos, não sendo por aí que a diferença na excelência dos serviços e descobertas é alcançada (Bandow, 2001; Strubler & York, 2007).

2.1.2 Importância do conceito de confiança em grupos de trabalho

Actualmente, existe já uma extensa literatura sobre cooperação na qual os conceitos de cooperação e confiança surgem frequentemente relacionados. Situando-nos ao nível de equipas de trabalho, na medida em que, o presente estudo recai sobre

equipas de investigação, a confiança pode ser considerada como um fenómeno colectivo em que a interacção entre os diferentes actores sociais resulta na facilitação de acções cooperativas colectivas consubstanciado num capital social (Coleman, 1990; Putnam, 1993; Lochner, Kawachi & Kennedy, 1999).

A relação entre estes dois constructos está evidenciada na forma como a confiança é um precursor da cooperação, sendo já, diversas vezes descrita como um forte influenciador do comportamento nos grupos (Golembiewski & McConkie, 1975).

Deste ponto de vista um dos determinantes da cooperação é a confiança. A primeira é influenciada pela segunda através da experiência directa e conhecimento do nível e registo dos comportamentos passados, sendo uma fonte de informação do grau de confiança e posterior abertura para a cooperação (Lewicki e Bunker, 1996).

Contudo a confiança, segundo Dirks & Ferrin (2002) pode ser vista a jusante da cooperação, isto é, não sendo um factor que influencia a cooperação mas sim uma consequência desta última, sendo que aqui podemos englobar a teoria do jogo de Deutsch, dado que, este autor operacionaliza a cooperação como uma manifestação de confiança. Neste seguimento surgiram diferentes visões e perspectivas nesta área, por exemplo, existiu quem preconizasse que os dois constructos surgiam ao mesmo tempo, não aparecendo necessariamente um primeiro que o outro, sendo que eram indissociáveis, não existindo apenas um individualmente (Ross & LaCroix, 1996).

Seguindo esta última perspectiva, a cooperação, no seguimento da confiança, é fulcral no relacionamento interpessoal, existindo uma natural motivação para o comportamento cooperativo alicerçado no risco, uma vez que, uma das partes pode estar tentada a cooperar, contudo tem de acreditar que o parceiro é confiável para existir, então, essa cooperação. O sentimento de confiabilidade de uma das partes faz aumentar a confiança da outra, existindo assim não uma relação de oportunismo mas sim de entreajuda no alcance de objectivos (Das & Teng, 1998).

Além da confiança ser um factor exponencial para o aumento de comportamentos cooperativos, esta também faz aumentar outros fenómenos no seio de uma organização como a cidadania organizacional e o assumir de riscos (Parkhe, 1993).

Num grupo, a reciprocidade é a chave para o estabelecimento e permanência de sentimentos de confiabilidade entre os seus elementos (Das & Teng, 1998), na medida em que, os factores que estão na base deste pressuposto são a partilha de percepções, as expectativas e a forma como se entendem as normas de comportamentos no clima organizacional (Campion, Medsker & Higgs, 1993; West & Anderson, 1996). Assim, é expectável que a confiança entre os membros de equipas de trabalho seja maior, quanto mais existir um clima em que se promova

oportunidades de partilha. Por conseguinte, a forma como os membros percebem o clima organizacional irá ter repercussões nas suas acções comportamentais, prevendo-se padrões de resposta no grupo, reduzindo-se incertezas e travando-se expectativas que resultam em desejabilidades ou indesejabilidades em cooperar com determinadas pessoas influenciando a monitorização de comportamentos cooperativos ao nível da aceitação da dependência e da influência do outro, da partilha de informação e abertura à comunicação (Jones & George, 1998; Gillespie & Mann, 2004).

Existem diferentes concepções sobre se a monitorização de comportamentos cooperativos é benéfica ou prejudicial para a performance grupal, tornando a análise deste constructo algo complexa. Para Arrow (1974), Gambetta (1988) e Gulati, (1995), através da sua perspectiva da substituição, afirmam que a confiança e a monitorização estão inversamente relacionadas, uma vez que, se a confiança incentiva a cooperação reduz a incerteza e aumenta a partilha de informação. Williamson (1975) e Cummings & Bromiley (1996) acrescentam que ao existir um elevado nível de confiança no seio de um grupo de trabalho a necessidade de monitorização e de outros mecanismos de controlo decresce.

Em equipas maduras, isto é, que já têm automatismos de trabalho bem delineados e sistematizados, a monitorização comportamental está fortemente correlacionada com comportamentos cooperativos e negativamente relacionada com a necessidade de controlo por de parte dos colegas.

Não se pode alienar da confiança os valores, as atitudes e emoções, visto que, estes três conceitos estão presentes em qualquer grupo. Os valores são princípios, como a honestidade, a ajuda, a honestidade, a responsabilidade, entre outros, que as pessoas, normalmente, têm intrinsecamente incorporadas e que lhes servem como “luz guia” para as suas acções (Rokeach, 1973). O sistema pessoal de valores determina o tipo de comportamentos a evidenciar perante certas pessoas, situações e contextos, sendo que as pessoas recorrem a este sistema para estabelecerem parecerias cooperativas e de confiança preferencialmente com sujeitos que possuam, um sistema de valores idêntico ao seu (Mayer et al. al., 1995).

As atitudes organizam o modo como se age com o outro num contexto organizacional e, são susceptíveis de conter informações relativas à confiabilidade por três razões principais: a primeira prende-se com o facto de a maioria das interacções numa organização envolverem um certo grau de incerteza, o que pode possibilitar a ocorrência de confiança entre os seus elementos, exigindo-se, assim uma constante avaliação de confiabilidade intra-instituição. Em segundo lugar, a obrigatoriedade de existir interdependência entre, neste caso, investigadores, faz com que os sujeitos

tenham de depender uns dos outros para o alcance dos seus objectivos o que incorpora sentimentos, crenças e desejasabilidades de uns com os outros. A terceira razão está ligada à interacção social que, sendo construída sobre as expectativas cognitivas em relação às experiências passadas condicionam as atitudes dos indivíduos na sua relação social/profissional, na medida em que, já foi construído um conjunto de crenças acerca do maior, ou menor, grau de confiança expectável que se pode deter (Rempel, Holmes & Zanna, 1985).

As emoções e estados de espírito são importantes para o estudo da confiança em relação com a cooperação porque encarnam diferentes afectos que, por sua vez, são condicionadores da decisão de uma pessoa, inicialmente, possuir confiança ou não numa outra. Além disso, um estado afectivo pode colorir uma experiência de confiabilidade. Num clima organizacional adverso a avaliação da fiabilidade cooperativa entre um supervisor e um subordinado ou entre dois colaboradores pode ser altamente negativa, enquanto que num clima positivo esta relação e a avaliação deste parâmetro é bastante mais satisfatória (Schwartz, 1990; Schwartz & Clore, 1988).

Uma outra relação que é importante mencionar é a que liga o conceito de confiança ao de desempenho de equipa. Este último constructo também é influenciado positivamente pela confiança, isto é, quanto mais sentimentos de confiabilidade existirem num grupo de trabalho melhor será o desempenho da equipa (Golembiewski & McConkie, 1975; Costa Roe, e Taillieu, 2001). Isto é explicado devido ao facto de a confiança aumentar as capacidades dos membros do grupo em trabalharem em conjunto, e, conseqüentemente aumenta a eficiência e a eficácia. Os estudos desenvolvidos por Smith e Barclay (1997) e Costa, Roe e Taillieu (2001) apresentam resultados que suportam esta afirmação. Por outro lado, Dirks (1999) afirma que esta relação não é assim tão linear, por vezes uma elevada confiança não é sinónimo de um bom desempenho. Como justificativo deste fenómeno advoga que perante altos níveis de confiança poucos são aqueles que aceitam correr riscos (compartilhar informações, cooperar) o que leva a uma queda da performance da equipa.

Apresentados estes pressupostos, o conceito de confiança é importante para a compreensão e para o desenrolar da presente dissertação, na medida em que, esta se encontra patente nas relações entre os elementos das equipas de investigação. Ao estar presente nestas relações, conseqüentemente, pelo que já vimos e apresentámos, poderá ter repercussões ao nível da maior ou menor propensão à cooperação neste contexto de aplicação em específico.

2.1.3 Fontes da cooperação (Egoísmo, altruísmo e reciprocidade)

Os níveis de cooperação nas equipas dependem de factores como a constituição individual destas e das circunstâncias em que são exigidos comportamentos cooperativos em que existe interacção. Nenhum outro Ser Vivo na terra tem tamanha necessidade de cooperar, de várias formas e com diferentes configurações, como o Homem (Engelen, 2008).

Segundo este autor, a cooperação refere-se ao grau das acções, que podem surgir a partir de uma variedade de motivações individuais e atitudes que têm por base o egoísmo e/ou o altruísmo e/ou a reciprocidade.

O egoísmo, para o economista John Stuart Mill (*in* Engelen, 2008), é uma das fontes da cooperação porque os sujeitos são motivados pelos seus próprios interesses. De encontro a este ponto, Adam Smith (1776/1976), na sua teoria da “mão invisível”, realça que é da consideração dos interesses individuais que podemos esperar o alcance dos objectivos colectivos.

Primeiramente, no período pré-histórico, pensou-se que o comportamento cooperativo estava em estreita ligação com as pessoas que estariam geneticamente ligadas. No entanto, com a passagem dos séculos e com a crescente necessidade que se verificou no Ser Humano em, cada vez mais, se relacionar com pessoas fora da sua “linha genética” este argumento passou a estar em desuso, na medida em que, as pessoas deixaram apenas de contactar com os seus pequenos grupos em que eram todos parentes e passaram a dar-se com “*estranhos*” (Fehr & Henrich, 2003; Gintis e tal., 2005).

Neste sentido, passou-se a uma abordagem cada vez mais egoísta da cooperação. O egoísmo reflecte-se na esperança de que se um sujeito possuir comportamentos cooperativos este, num futuro mais ou menos longínquo, será recompensado, estando subordinado ao altruísmo do outro (Trivers, 1971). O mecanismo subjacente a esta fonte é o da reciprocidade directa, porque os benefícios estão ligados às vantagens para o sujeito, existindo uma doação com o intuito de receber algo em troca (Fehr & Gächter, 2002).

Este fenómeno acarreta alguns problemas éticos no que diz respeito às relações sociais. Num grupo de amigos ou num grupo de trabalho a ajuda é dada porque é necessária, não se esperando comportamentos compensatórios posteriores, havendo aqui a necessidade de distinguir relações de troca, em que os benefícios são dados com a expectativa de que serão retribuídos, de relações públicas em que as prestações são dadas de acordo com a necessidade do outro onde receber um benefício não implica, necessariamente, a obrigação de o retribuir (Silk, 2003).

Ser altruísta envolve tomar o bem-estar dos outros como o principal e último objectivo. Alguns economistas neoclássicos como Lionel Robbins (s.d.) afirmam que o comportamento altruísta produz sistematicamente uma sensação de prazer e de satisfação.

O altruísmo recíproco envolve ajudar outros que nos ajudaram no passado. Este tipo de altruísmo pode ajudar à cooperação entre sujeitos, na medida em que, é um jogo de soma sempre positiva, isto é, todos os intervenientes ficam com benefícios em adoptarem mecanismos cooperativos (Trivers, 1971).

No entanto, nem todos os autores consideram este comportamento como verdadeiramente altruísta. Para Hamilton (1996), não é lógico chamar altruísmo a uma relação entre dois, ou mais, intervenientes em que se espera receber algo em troca, por isso, o autor prefere denominar esta situação de “colaboração recíproca”.

Quando se explora o conceito de altruísmo é possível encontrar uma outra corrente de investigação que defende o comportamento altruísta como uma aptidão individual em relação a um grupo. Aqui o sujeito altruísta deve levar esta competência para o benefício do grupo, tornando-o um bem público onde as vantagens daí decorrentes servem o interesse geral (Wilson, 1975, 1977; Colwell, 1981), apelidando esta vertente altruísta de “grupo inteiro” (Pimenta, 2003) ou “grupo benéfico” (Dugatkin et al., 2003).

A cooperação é frequentemente o resultado da reciprocidade. As pessoas estão habituadas a responder em conformidade consoante as acções dos outros, assim, tendemos a ser mais agradáveis com pessoas que são simpáticas connosco e mais “hostis” com aquelas que detêm uma atitude menos amistosa. A este acontecimento dá-se o nome de modelo do “auto-interesse”, o qual, ao ser adaptado ao acto cooperativo infere que o Ser Humano tende a ser mais cooperativo com aqueles que mostram em relação a si comportamentos propensos à cooperação (Fehr & Gächter, 2000).

Um ponto crucial na reciprocidade é a ideia de equilíbrio que lhe está associada. Por exemplo, quando alguém oferece um presente a outrem no seu aniversário, o receptor tem a tendência de retribuir, quando houver essa possibilidade, com um presente, mais ou menos, do mesmo valor. Aqui existe a ideia que os custos e benefícios nas relações devem estar equilibrados (Engelen, 2008).

Mais uma vez, os economistas neoclássicos têm uma palavra a dizer sobre este constructo. Aqueles que praticam actos de reciprocidade são movidos pelo objectivo de atingir metas previamente estabelecidas, pela promoção dos seus auto-interesses, pela manutenção de normas sociais vigentes ou pelo simples facto, ligado ao altruísmo, de promover bem-estar no outro (*idem*).

Uma pessoa tem altos níveis de reciprocidade (reciprocidade forte) se aliar a esta um conceito de altruísmo, fomentando a primeira como “uma propensão a cooperar e a compartilhar com os outros similaridades, mesmo que isso envolva custos pessoais e vontade de punir quem não tem comportamentos cooperativos e de normas sociais” (Bowles & Gintis, 2000). Pelo contrário, aqueles que aliam à reciprocidade comportamentos egoístas demonstram uma reciprocidade fraca porque pretendem receber algo em troca (Bowles & Gintis, 2003).

2.2 Cooperação em equipas de trabalho

2.2.1 A cooperação na equipa de trabalho

Como acontece na natureza, em várias espécies de animais, também o sistema organizacional para conseguir resultados de excepção necessita de olhar para os comportamentos cooperativos como algo a englobar na sua filosofia e práticas de trabalho.

Assim, perante a complexidade do mundo laboral dos dias de hoje existe a necessidade de haver uma estreita relação de cooperação dentro das equipas de trabalho. Esta necessidade prende-se com o facto de algumas tarefas possuírem um grau de exigência e dificuldade incomportáveis, na sua realização, para uma só pessoa. Existem objectivos que, para serem alcançados com total sucesso, têm de ser divididos por vários técnicos na medida em que requerem uma divisão do trabalho consonante com a especialização laboral de cada colaborador. Assim, o “trabalhador”, quando “obrigado” a cooperar, pode aprender e ensinar algo aos outros membros da sua equipa e, para a organização, poderão advir da cooperação efeitos sociais importantes como satisfação e aumento do “*engagement*” no trabalho.

Nesta fase da investigação, julgo ser importante, para se perceber a importância do estudo do conceito nos dias de hoje, fazer algumas considerações sobre a evolução do conceito de cooperação ao longo da História da Humanidade, isto é, do ponto de vista cronológico. Assim, história da cooperação no trabalho atravessa vários períodos temporais. Nas sociedades primitivas existia uma clara divisão do trabalho entre homem e mulher, isto é, enquanto o ser masculino se ocupava de arranjar alimento o feminino mantinha-se a cuidar dos descendentes, a fazer roupa e a providenciar qualquer tipo de apoio à comunidade da qual fazia parte. Isto reflectia um estilo de cooperação bastante simples, contudo, espelhou, ao longo de séculos, uma especialidade e competências específicas dos sexos que permitiram levar a nossa espécie avante, garantindo-nos a alimento, protecção e abrigo.

Após este período, com a sedentarização e o crescente desenvolvimento das comunidades, a cooperação passou a ser vista como uma necessidade imediata para manter a coesão social, na medida em que passou a existir uma maior especialização nas tarefas (padeiros, ferreiros, sapateiros, entre outros) e os pagamentos passaram a ser monetários levando que o trabalho e as trocas fossem conotadas com necessidades imediatas. Este período desembocou na Era do feudalismo, que se caracterizou por um retrocesso ideológico ao nível da cooperação, visto que, os pagamentos e as relações comerciais não eram baseadas na moeda mas sim em troca de favores. Nesta época a forma mais natural de cooperação era a troca de benefícios em que, por exemplo, alguém provindo de uma classe social baixa que trabalhasse uma determinada terra de um Senhor Feudal recebia em troca protecção desse mesmo Senhor e uma reduzida parte da produção agrícola desse espaço.

Depois do período medieval, onde a cooperação estava intimamente alicerçada num sistema produtivo bastante rudimentar, baseado na família e aliado à sobrevivência da condição humana surgiu na Europa, em oposição a esta realidade, uma reforma protestante que tornou a cooperação novamente activa em larga escala, dado que começaram a existir novas empresas, houve um aumento da carga e da complexidade dos trabalhos e o sistema passou a ser, novamente, baseado na moeda, o que embutiu no mesmo um cariz, um tanto ao quanto, capitalista.

Por fim, chegada a Revolução Industrial, houve um exponencial aumento da produção, passou-se da manufactura para uma produção em série em que os artesãos deixaram de trabalhar em pequenos grupos e passaram a laborar em grandes fábricas, obrigados a conviver com imensa gente. Além de todas as mudanças que este novo paradigma industrial trouxe, a cooperação, desde esta altura mais do que nunca, passou a ser fulcral para o sucesso das organizações, dado que, o salário deixou de ser a única motivação para as pessoas trabalharem. A partir deste ponto, as pessoas trabalhavam por motivações intrínsecas, procurando a sua satisfação e bem-estar pessoal, sem tanta coerção e com mais liberdade de poder de decisão no seio dos grupos de trabalho, havendo hierarquias que optavam por promover comportamentos cooperativos e uma maior democracia industrial (Argyle, 1989).

Esta tomada de consciência sobre a importância que a cooperação no mundo organizacional de hoje em dia remete para a necessidade de averiguar no que é que este conceito consiste ao nível do trabalho de equipa. O comportamento cooperativo numa equipa de trabalho pode ser visto, na maior parte das vezes, na realização de tarefas em que é necessário a intervenção de vários membros. Aqui pode existir uma performance paralela quando, num grupo, existe uma cooperação não oficial em que

as pessoas agem cooperativamente de modo livre na prossecução dos seus intentos laborais. É passível a observação de uma cooperação sequencial que se consubstancia na execução de diversas tarefas diferentes que exigem competências específicas, por exemplo, o que acontece numa linha de montagem, em que para se chegar ao produto final há que haver um procedimento produtivo que passa por diversos técnicos e diferentes funções. Existe, também, uma cooperação igualitária em que para a mesma tarefa é necessário duas ou mais pessoas e uma cooperação simultânea em que acontece uma complementaridade nas acções de cada elemento, o que acontece aquando da cooperação entre piloto e navegador, ou numa equipa de investigação científica em que para se chegar ao destino ou para produzir melhor conhecimento é preciso a colaboração de competências específicas de cada colaborador ou grupo de trabalho.

Como as equipas de trabalho necessitam, em quase todas as suas actividades de se relacionar com os seus supervisores, para a instauração de processos cooperativos a forma de supervisão mais adequada aos mesmos é a assistência aos outros colaboradores. Esta forma de supervisão distingue-se de inspecção porque entre os membros da equipa não existe um controlo em relação ao seu contributo e produtividade, existe sim uma ideia que qualquer colaborador pode contar com a ajuda e altruísmo do outro para que se atinjam as metas estabelecidas.

Ao nível das relações sociais numa equipa de trabalho e a sua ligação com o conceito de cooperação é possível apontar para uma relação directamente proporcional entre comportamentos cooperativos e alguns tipos de relação laboral nos núcleos de investigação científica. Deste modo, as trocas de comunicação e de partilha de conhecimentos premeiam a cooperação, visto que, quando as “ferramentas” de trabalho estão ao alcance de todos é mais fácil aos colaboradores terem acesso à mesma informação e conhecimentos. Isto, no universo da investigação, é de extrema importância, na medida em que, através das novas formas de comunicação (fácil acesso à internet, por exemplo) a informação sobre novos conhecimentos e métodos científicos está ao alcance de todos os núcleos de investigação mundiais e, a partir daí, é possível melhorar e produzir mais conhecimento.

Por outro lado, no seio de um grupo de trabalho, se existe a liberdade de cada um dar a sua opinião e todos têm acesso à mesma informação para a resolução de problemas as pessoas vão-se sentir com uma forte identidade ao grupo de trabalho. Desta forma, potencializam-se sentimentos de cooperação, entreajuda, proactividade e altruísmo entre os colaboradores fomentando-se a discussão de alternativas quando surge algum problema.

No polo oposto, sendo um grupo de trabalho constituído por Seres Humanos, pode existir a colisão entre alguns interesses pessoais e daí podem advir conflitos. Quando estamos perante esta situação, sabemos de antemão, que ,se os colaboradores estiverem habituados a dialogar, será mais fácil o apaziguamento destas questões e será considerado, em primeiro lugar, o bem da organização.

Desta forma se fez um pequeno périplo sobre o “caminho” que o conceito de cooperação tomou até aos dias de hoje, percebendo-se que, desde a Revolução Industrial, o conceito foi alvo de uma maior complexidade. Desta forma sentiu-se a necessidade de se fazer uma clara alusão sobre os diferentes níveis que a cooperação pode adoptar, para melhor perceber em que medida se enquadra no presente contexto histórico.

2.2.2 Dualidade Individualismo/Colectivismo e sua importância na cooperação

A importância da relação entre a cultura e cooperação para o comportamento organizacional está implícito no facto de que, nos dias que correm, os contextos de investigação serem cada vez mais globais, envolvendo pessoas de diferentes etnias, idades, nacionalidades, ideais, entre outros (Smith, Carroll & Ashford, 1995).

Deste modo, tem existido uma crescente necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre aspectos relacionados com a cultura em relação à cooperação, de onde têm sobressaído estudos sobre o Individualismo e o Colectivismo. Estes termos são bastante importantes para a boa percepção sobre algumas formas de cooperação entre as equipas de trabalho.

A cultura organizacional interna de uma instituição é um determinante importante na forma como os seus membros interagem uns com os outros (Deshpande, Farley & Webster, 1993), visto que, pode limitar a forma como os diferentes membros variam nos comportamentos quando lidam entre eles (Moch & Seashore, 1981). Assim, é importante perceber como o Individualismo/Colectivismo é incorporado dentro de uma organização e influencia a cooperação entre os seus elementos (Chatman & Barsade, 1995).

Ser individualista ou colectivista advém da construção do self. Existe uma visão deste conceito mais ligada ao individualismo (perspectiva independente) que consubstancia a existência de um Ser que possui uma fronteira firme em relação ao outro e ao contexto, sendo estável, unitário e que valoriza as características internas (Sampson, 1988). Para outros autores, como Markus & Kitayama (1991), existe um self que se conecta mais com o colectivismo (perspectiva interdependente), onde é

dado um grande valor às características externas e públicas que estão em constantes trocas com meio-ambiente, detendo uma grande flexibilidade e variabilidade.

Para a perspectiva independente é importante ser-se único e compreender os atributos intrínsecos, com o intuito de se promover os seus próprios objectivos e expressar, livremente, o que se passa na mente. Os outros são vistos como objectos para se realizarem comparações sociais e meros agentes de devolução de reforços. Na perspectiva interdependente é fulcral que uma pessoa se sinta como parte de um grande grupo, ocupando o seu lugar e desempenhando concretamente a sua missão em prol dos objectivos comuns. Esta visão contempla o indivíduo como o resultado da interacção com o outro, sendo que o objectivo último das relações é manter a harmonia social (Dos Santos, 2000).

Citando Wagner (1995) o individualismo pode ser definido como “a condição em que é conferida mais importância ao interesse pessoal do que às necessidades dos grupos”. Posto isto, os individualistas colocam em primazia os seus ganhos pessoais em detrimento dos ganhos colectivos, isto é, só faz sentido cooperar se o trabalho com os outros for benéfico e proveitoso para o próprio, não existindo, ao mesmo tempo, qualquer hipótese de obterem-se os mesmos ganhos se se trabalhar sozinho. Estes evitam qualquer tipo de cooperação se esta não trazer ganhos para o próprio (Wagner, 1995).

As pessoas com altos níveis de individualismo tendem, ainda, a ser menos conformistas que os colectivistas. Por exemplo, se um individualista não está contente com o seu trabalho, este procura alterar essa situação ao contrário dos colectivistas que, normalmente, pretendem adaptar-se à situação (Triandis & Suh, 2002). Do mesmo modo, estes pretendem dar uma sensação aos outros de alta estabilidade nos seus comportamentos, atitudes e mostras de personalidade (Rogers & Spitzmueller, 2009).

Já o colectivismo é entendido, segundo Dos Santos (2000), como, “as solicitações e os interesses dos grupos que adquirem precedência sobre os desejos e as necessidades dos indivíduos”.

As pessoas com altos padrões colectivistas caracterizam-se por preferirem o conceito de “*nós*” em relação ao “*eles*”, dando uma enorme importância ao seu grupo de pertença, na medida em que, este último é a base da identidade do sujeito e é visto como a única protecção segura contra as adversidades colocadas pelo decorrer da vida (Hofstede, 1991/1997).

Especificamente, na assunção de Wagner (1995), no seio das organizações o colectivismo encoraja a subordinação dos interesses pessoais para o alcance dos objectivos do grupo de trabalho, enfatizando a partilha, a harmonia e a cooperação.

Desta forma, é natural que nos organismos onde o colectivismo está mais patente exista maior flexibilidade, menor auto-identidade e maior tolerância em relação a comportamentos e atitudes dos outros (Aram et al., 1999).

A literatura descreve o Colectivismo/Individualismo como um conceito bipolar (Hofstede, 1980), clarificando-o mediante quatro dimensões, a saber: 1 - a concepção do self (referida anteriormente neste ponto) – em que os individualistas vêem-se como seres independentes do grupo que fazem parte. Ao contrário, os colectivistas, estão, quase que, umbilicalmente ligados ao seu grupo de pertença. 2 – o objectivo das relações – os individualistas são mais “oportunistas”, na medida em que, usam as relações para proveito próprio em vez de o usarem para bem do grupo como os colectivistas. 3 – a importância relativa das normas – os sujeitos mais individualistas têm por base dos seus comportamentos as suas atitudes pessoais e as normas da organização, enquanto que os outros são guiados, mais facilmente por normas sociais e deveres cívicos. Por fim, a quarta dimensão refere a ênfase nas relações de trabalho – mais uma vez os individualistas pautam as suas relações pela necessidade de completar tarefas. Por sua vez os colectivistas são movidos pela harmonia que estas relações lhes proporcionam (Triandis, 1995).

É possível fazer um paralelismo e uma ligação estreita entre o grupo de conceitos - competição, individualismo e cooperação instrumental-, em diferenciação com a relação existente entre um segundo grupo - cooperação, colectivismo e cooperação social (Rabbie, 1991).

A relação entre o primeiro grupo de conceitos estabelece a existência de uma necessidade de se obterem resultados exteriores á relação com os restantes membros que se consubstancia numa diferenciação, busca pelo prestígio e reconhecimento entre indivíduos do mesmo grupo. Ao invés, a relação patente entre o segundo grupo contempla o alcance de objectivos extra-relação, sendo a finalidade da cooperação o aprofundamento da relação entre os sujeitos cooperantes.

Desta relação entre traços culturais e a cooperação surge o modelo cultural de cooperação (Chen, Chen & Meindl, 1998). Este advoga que a estrutura de concepções cooperativas parte de uma base que é marcada pelo abstracto e pela generalidade (valores culturais) que, ao passar por um nível intermédio (objectivos das relações sociais), desaguam em algo tangível, palpável e específico que são os comportamentos cooperativos.

Este modelo preconiza que os valores culturais podem afectar a cooperação porque, na literatura, existe um consenso geral que afirma que as sociedades colectivistas são mais propensas à adopção de comportamentos cooperativos, ao

contrário de sociedades competitivas, individualistas e capitalistas (Mead, 1976; Triandis, 1990).

Nesta perspectiva a grande diferença na relação colectivismo/individualismo reside nos mecanismos culturais de cooperação. Estes mecanismos são seis (super-objectivo, identidade grupal, confiança, responsabilização, comunicação e distribuição de recompensas). Aqui os colectivistas distinguem-se por serem mais independentes, tentarem promover o seu próprio “eu”, basearem-se na cognição e racionalidade, promoverem pouca comunicação e querem o máximo de recompensas. Ao contrário, os colectivistas preferem objectivos partilhados e a complementaridade do grupo, baseiam as suas relações em afectos, gostam de ver as recompensas irremediavelmente distribuídas e partilham com os pares todas as informações relevantes que predispõem (Berry, Poortinga, Segall, & Dasen, 1994).

Os grupos de investigação científica, ao serem formados por pessoas, são grupos com maior carga individualista ou colectivista. Assim, toda esta assunção sobre a dicotomia entre estes dois conceitos torna-se pertinente, na medida em que, perante grupos que se baseiam no colectivismo ou no individualismo podemos esperar padrões de comportamentos cooperativos diferentes.

2.2.3 Necessidades de cooperação numa equipa de trabalho

Apesar da cooperação, como já foi dito antes, ser um atributo quase inato à existência humana, existe um conjunto de factores situacionais, emotivos, pessoais e colectivos que podem suscitar um aumento deste comportamento no seio dos grupos de trabalho e, por conseguinte, das equipas de investigação.

As exigências que as tarefas exigem a um grupo de trabalho influenciam largamente a forma e a expressão da cooperação. Argyle (1991) dá o exemplo da construção de um lar para iludir à questão do tipo de tarefa e o comportamento cooperativo. Imaginemos, segundo o autor, que é necessário construir uma casa. Para esta tarefa se a casa for de dois pisos haverá a necessidade de existir uma maior cooperação entre os obreiros da tarefa do que a casa fosse somente térrea.

Este exemplo vai de encontro à realidade dos dias de hoje. Não é expectável que apenas uma pessoa consiga atingir um elevado número de descobertas e avanços tecnológicos e científicos sozinha, contudo é de esperar que, tal como num puzzle, o conhecimento específico numa determinada área de um investigador seja uma peça para ajudar à construção do puzzle final que, neste caso, será a conclusão de uma dada investigação resumindo-se ao alcance último da realidade investigatória, o progresso (*idem*).

Em todo este conceito de cooperação está a ideia de interdependência. Aqui está em causa não o contributo para a mesma tarefa de vários colaboradores mas sim, a noção que, para o atingir de um determinado objectivo, é necessário que cada indivíduo cumpra a sua parte, fomentando-se, deste modo a coesão grupal, dado que todos dependem de todos.

Contudo, segundo o mesmo autor, um excesso de coesão pode ser prejudicial ao desempenho da equipa, visto que, é usual em grupos de trabalho que são bastante coesos passar-se a fronteira da coesão profissional para a pessoal. Este facto pode levar a desconcentrações laborais, perdas de tempo e conseqüente perda de produtividade.

Por norma a coesão traz coisas benéficas ao trabalho. Quando se trabalha em equipa, numa mesma sala, o ambiente torna-se mais propício ao desenvolvimento pessoal entre as pessoas, existindo mais comunicação verbal e conversas “cara-a-cara” o que incrementa um maior sentido de compromisso laboral com o outro (Sundstrom, 1986).

Fazendo uma alusão ao esquema de incentivos, este factor altamente instaurado e evidenciado no seio das instituições pode não ser sinónimo de comportamentos egoístas e individualistas. Através de estudos empíricos, Deutsch (2000) demonstrou que havendo objectivos claros e definidos um grupo de trabalho tudo faz para coincidir os seus objectivos pessoais em consonância com essas metas comuns.

A montante dos incentivos estão as tomadas de decisão que um grupo de trabalho enfrenta no seu quotidiano. Por norma, segundo Lewin (1975), cada vez que um grupo toma uma determinada decisão, esta afecta mais o comportamento individual de cada um do que se a decisão fosse, meramente, individual. O autor reconheceu este facto quando, durante a Segunda Grande Guerra, um grupo de militares admitiu comer pão queimado e outro tipo de alimentos em mau estado de conservação para manterem por mais tempo as suas provisões alimentares, facto este que, individualmente recusavam liminarmente.

O facto das tomadas de decisão serem em grupo traz a vantagem de que todos os colaboradores chegam a um consenso, mais ou menos unânime, na solução encontrada e, além disso, todos eles sabem que opções foram rejeitadas e porquê, o que vai ajudar na responsabilização e empenho em seguir até ao fim e com sucesso as opções tomadas (Lawler & Hackman, 1969).

Além deste ponto, todos os colaboradores, até aqueles que, dado a sua personalidade, têm uma atitude e forma de estar mais discreta em relação ao grupo podem contribuir para as decisões ao aprová-las, desaprová-las ou apresentando

alternativas. Neste seguimento, os elementos constituintes do grupo, quando fixam objectivos em conjunto seguem-nos com mais persistência e empenho para alcançá-los (Tubbs, 1986).

Seguindo directrizes da Psicologia Social, segundo Turner (1987), num grupo de trabalho pode-se criar a ideia de entidade grupal se os seus membros possuírem a consciência que fazem parte desse mesmo grupo. Se houver um processo de formação de identidade psicológica em que haja uma interdependência entre sujeitos, esta identidade pode fomentar a criação de comportamentos cooperativos. Deste modo Ao existir uma despersonalização individual em prol do sentimento de pertença ao grupo salientam-se as semelhanças e pontos comuns entre os membros e relativizam-se as suas diferenças individuais.

Esta despersonalização é benéfica porque os objectivos passam a ser percebidos como unitários do grupo em vez de individuais, havendo uma maior partilha de conhecimentos e experiências (Hogg e Turner, 1985).

Num grupo de trabalho, em que seja necessária a existência de comportamentos cooperativos, é imprescindível que a cooperação seja exercida segundo a existência de regras pré-estabelecidas, para que este comportamento traga benefícios aos seus membros. Estas normas consubstanciam-se na partilha de tarefas segundo a especialidade de cada um, no respeito pessoal nas relações, na consciência da individualidade e especificidades de cada membro do grupo e na entreajuda e na proximidade entre equipas e chefias.

Existem outros factores, que sem serem regras específicas, ajudam à criação de rotinas cooperativas no seio de equipas de trabalho. A saber: guardar confidências, estar disponível para ajudar, chamar os colegas pelo primeiro nome, olhar nos olhos das pessoas aquando de uma conversação, evitar relacionamentos amorosos com colegas de trabalho e evitar perguntas abusivas ou demasiado inquisitivas (Argyle & Henderson, 1985).

Estes parágrafos servem de suporte ao que foi mencionado anteriormente de que a cooperação é, quase que, inata ao Homem. Assim, foi possível verificar o porquê e os propósitos da extrema necessidade que o Ser Humano tem em adoptar comportamentos cooperativos especificamente quando se encontram em equipas que têm o propósito de alcançar objectivos.

2.3 O sujeito na cooperação

2.3.1 Competências individuais relevantes para a cooperação

Existe toda uma panóplia de competências, que algumas pessoas revelam com maior intensidade que outras, que são determinantes para a o sucesso da cooperação no trabalho. A primeira dessas competências é, em contexto de equipa, saber-se ser subordinado e supervisor. Por vezes, existem bastantes conflitos entre chefias e os restantes colaboradores que advêm do exagerado poder que estes supervisores detêm sobre os subordinados. Este poder, frequentemente, é usando para darem ordens sem consultarem, previamente os seus colaboradores directos. Segundo Argyle (1983), a satisfação no trabalho através da cooperação pode aumentar se todos os elementos da equipa colaborarem nas decisões, isto é, tornando os processos mais participativos onde toda a equipa está englobada.

Segundo o mesmo autor, a função mais difícil para um supervisor é a manutenção do equilíbrio grupal e dos comportamentos cooperativos ao mesmo tempo que se fomenta uma sã competitividade e uma, constante, procura da excelência.

Atentando na personalidade de cada um, de grupo para grupo, existem diferentes formas de cooperação. Algumas equipas de trabalho baseiam-se na capacidade dos seus colaboradores possuírem uma alta percepção da necessidade de ajuda mútua no local de trabalho. (Thomas, s.d). Este índice de motivação para a ajuda é um indicador claro da maior ou menor cooperação de uma equipa.

Outro factor de personalidade que produz efeitos para comportamentos cooperativos é a capacidade de uma pessoa saber reconhecer os seus limites e as suas áreas de especialização. Este dado conduz-nos à necessidade de uma boa divisão do trabalho. É, de todo, profícuo que cada pessoa execute tarefas em que é especializada e que gosta, existindo uma combinação de áreas de conhecimento e competências específicas para a resolução de uma tarefa. Este factor, aumenta o sentido de cooperação num grupo, na medida em que, cada um se sente à vontade para fazer o seu trabalho da melhor forma alcançar, com sucesso, o objectivo global (Deutsch, 1949).

Dado que as equipas de trabalho são constituídas por Seres Humanos, é bastante importante que se tenha em conta os efeitos da atracção interpessoal. É natural que em grupos em que haja maior cooperação surjam maiores laços afectivos entre as pessoas do que naqueles em que nos níveis de comportamentos cooperativos são mais baixos. Normalmente, segundo Deutsch, ao haver boas

relações intra grupos de trabalho a simpatia e colaboração aumentam e a agressividade e competição diminuem. Outros autores ainda, como Thomas (s.d), apontam para que, nestas situações, os níveis de absentismo e os despedimentos diminuam. Facto este, explicado através da existência de ajuda mútua, sentimentos fortes de pertença ao grupo, satisfação no trabalho e existência de suporte social.

Por outro lado, um sujeito ao fazer parte de uma equipa de trabalho não tem só benefícios. Esta condição acarreta, também, um sentimento de compromisso em relação às outras pessoas do grupo. Este indicador tem sido largamente estudado pela Psicologia Ocupacional através de escalas que medem atitudes que avaliam os ganhos e custos de se estar dependente de um grupo. Os dados destas avaliações têm sugerido que existe, nos grupos com maior carga cooperativa, um comprometimento emocional com os valores do grupo, o que tem sido um forte predictor do nível de estabilidade de uma equipa de trabalho (Argyle, 1989).

Hornstein (1982) sugere que outra das características pessoais a ter em conta para a cooperação laboral é a maior ou menor motivação interna que um indivíduo tem para induzir colaboração e ajuda no seu grupo. Normalmente, segundo o mesmo autor, as pessoas estão mais motivadas a cooperar quando, á sua volta, sentem que estão com colegas que têm a mesma ambição de colaboração, podendo-se dizer que, nestes casos, cooperação gera cooperação.

Estes factores intrínsecos ao sujeito levam a que, nos grupos cooperativos, os problemas sejam resolvidos de uma forma mais discreta e rápida. Além disso, não se nota tanto os efeitos adversos da competitividade que, por vezes, impede a boa relação entre membros e cria forças de bloqueio na resolução de problemas. Em consequência, quando são pedido esforços como, por exemplo, horas extra ou a imposição de uma data de entrega, quase inexecutável, de um projecto que envolva toda a equipa, os esforços colectivos são bem mais eficazes do que os esforços individuais no cumprimento de metas (Johnson e tal., 1989).

A importância destas vicissitudes individuais realçam-se quando o grupo tem poucos elementos. Quando as tarefas são interdependentes, quanto maior for o número de sujeitos num grupo mais diluídas ficam as suas características pessoais. (Marriot, 1968).

É importante não esquecer que a competitividade não é sinónimo de competição sendo, o primeiro constructo, necessário nas equipas de trabalho, na medida em que, no mundo actual há que haver um espírito competitivo intra e inter grupos, ou instituições, para que haja uma constante busca pela excelência nos serviços prestados.

Por fim, de salientar ainda que, se uma pessoa tiver, nas suas atitudes, uma grande apetência para comportamentos de ajuda, as suas relações laborais basear-se-ão no altruísmo e não na interferência laboral, isto é, tomam o trabalho como uma responsabilidade grupal, contribuindo em tudo para o seu sucesso, aumentando, por consequência a frequência e a qualidade da comunicação (*idem*).

Em suma, através de todo este subcapítulo é possível perceber que o trabalho de equipa baseado na cooperação é bastante benéfico para os colaboradores, na medida em que, a satisfação no trabalho aumenta o que provoca uma maior coesão grupal alicerçada em movimentos de ajuda mútua por de parte dos colaboradores. Além disso, os trabalhadores sentem-se mais à vontade no seu posto de trabalho, havendo mais hipóteses de existirem momentos de diversão o que diminui a pressão e o stress laboral e provoca um aumento de sentimento de pertença ao grupo, dando maior suporte às relações sociais intragrupais (Buunk et al., 1989).

Além disto, a cooperação contribui em larga escala para uma “democracia industrial” que, pode ser entendida como uma extensão da consulta e participação na tomada de decisões a vários níveis” (Argyle, 1989). Assim, este conceito, em estreita aliança com a cooperação, faz com que os colaboradores se sintam mais envolvidos com a empresa, executem o seu trabalho com mais responsabilidade, na medida em que, se sentem co-responsáveis pelos compromissos tomados pela instituição para que trabalham e, conseqüentemente haja um aumento de produtividade sem prejuízo de sãs condições de trabalho (Wall and Lischeron, 1977). Estas considerações iram-se reflectir na cooperação dentro das equipas de investigação, sendo importante, para a presente dissertação se ter aludido às competências individuais que ajudam, cada um, a cooperar com o outro.

2.3.2 Complexidade na construção de projectos.

As equipas de investigação, por vezes, estão envolvidas em projectos complexos que, por sua vez, podem afectar a forma como estas cooperam internamente. Assim, surge a necessidade de perceber as vicissitudes da construção destes projectos e a sua envolvência.

Desde a segunda guerra mundial que a indústria e as instituições de inovação e conhecimento têm sentido uma grande pressão para por em prática planos e projectos cada vez mais megalómanos e audazes, que possam trazer novas perspectivas a uma sociedade cada vez mais exigente (Bennet, 1991).

O nível de cooperação é um factor que tem interferência no nível de complexidade de um projecto. A relação entre o número de relações cooperativas é

directamente proporcional à complexidade do projecto. Tudo isto vai ter implicância, “*a posteriori*”, em toda a gestão e planificação de um plano de trabalho (Morris, 1987).

A cooperação pode intervir na maior ou menor complexidade de um projecto porque é passível de entrar no planeamento e coordenação do mesmo (Gidado, 1993), na identificação de objectivos e metas finais a alcançar (Wozniak, 1993) e nas linhas mestre de gestão organizacional a adoptar (Melles & Wamelink, 1990).

Para um projecto deter um alto nível de complexidade tem de ser constituído por diversas componentes que precisam de estar interligadas e passíveis de serem operacionalizadas, mantendo sempre a sua diferenciação e interdependência. Um claro exemplo disto são os departamentos constituintes de uma grande empresa. Estes, apesar de manterem os seus propósitos e missões, necessitam de estar em contacto com as outras áreas departamentais para o sucesso da instituição (Mintzberg, 1991).

Como a complexidade organizacional e a complexidade tecnológica estão intrinsecamente ligadas à cultura de trabalho de uma unidade de investigação é necessário tecer algumas considerações sobre as mesmas. Assim, primeira inclui a definição de relacionamentos em termos de comunicação, atribuição de pelouros e responsabilidades pelos elementos da equipa. Esta é tipicamente caracterizada pela diversidade de profissionais envolvidos nestes projectos com altos níveis de complexidade. A cooperação está bastante presente na complexidade organizacional, visto que, existe um grande grau de interdependência e interacção operacional entre os elementos do projecto (Thompson, 1967).

Acerca da complexidade tecnológica, esta, no seio das unidades de investigação, tem como principal missão transformar processos, através de mecanismos como o desenvolvimentos de competências ,a busca científica e outros em prol de novos conhecimentos científicos (Kast & Rosenweig, 1979). Também, para este tipo de complexidade a interdependência é um conceito importante, na medida em que, dentro das equipas é necessária, para se alcançarem as tarefas planeadas e para o cumprimento do projecto, a existência de comportamento cooperativos (Mohr, 1971).

Assim, existe uma relação bastante próxima entre o desempenho do projecto e os processos de colaboração, cooperação e aprendizagem. Estes são factores-chave para, em projectos com alto nível de complexidade, se atinja o sucesso (Bresnen e tal., 2003).

Como foi apresentado, a maior ou menor complexidade dos objectivos/projectos é importante para entender a postura mais, ou menos, cooperativa dos elementos de um dado grupo. Assim, esta secção da dissertação focou-se em

como, para projectos com alta carga de complexidade, os grupos de investigação científica se podem comportar, sabendo de antemão que, normalmente, enfrentam projectos complexos.

2.3.3 Factores determinantes da cooperação

Em contextos organizacionais, núcleos de investigação incluídos, a cooperação tem um cariz instrumental, na medida em que, focaliza-se bastante no planeamento coordenado dos colaboradores para o alcance de um objectivo específico e concreto, neste caso a melhoria e o alcance do conhecimento. Este objectivo costuma ser supra-ordenado pelo topo da hierarquia, sem ser realçada a importância das relações entre os investigadores (Tjosvold, 1995).

Seguindo esta lógica, quando se estuda a cooperação, é necessário ter em especial atenção a natureza relacional e os aspectos mais intrínsecos ao Ser Humano, o que, por vezes, extravasa a simples natureza instrumental da cooperação, atingindo pressupostos em que estão presentes o prazer pelo trabalho, a realização pessoal que o mesmo proporciona e as relações sociais a que este obriga levando-nos a uma humanização do comportamento cooperativo (Malvezzi, 1988)

Esta última assumção de cooperação, preconizada por Malvezzi, conduz-nos a uma natureza multidimensional da mesma, onde é necessário contemplar os factores que lhe estão associados para o bom desempenho operacional dos grupos de trabalho. Existindo, deste modo, a necessidade de atentar em aspectos relacionados com a motivação, coordenação, apoio, comunicação e divisão de trabalho, por exemplo, que estão em estreita relação com a cooperação (Argyle, 1991).

No entanto, como as equipas podem ser vistas, numa visão “*gestalt*” como o somatório de vários elementos, torna-se pertinente observar, também, as variáveis pessoais que contribuem para a funcionalidade de um núcleo de investigação. Como Chatman e Barsade (1995) defendem, algumas destas variáveis podem estar ligadas à personalidade, à percepção de auto-eficácia e de auto-estima, por exemplo.

Existe uma pluralidade de estudos que demonstram a existência de factores que levam à cooperação intra-grupal. Deste modo, Gachter e Herrmann (2008), advogam que, partindo da máxima que os sujeitos são racionais e, por isso, pretendem maximizar os seus ganhos laborais enquanto indivíduos e grupo, estes vão colaborar e cooperar para aumentarem os seus ganhos marginais. Isto personifica a visão instrumentalista de um grupo, dado que, é o meio para atingir maiores ganhos, reflectindo um ponto de vista de tomada de decisão racional (Anderson et al., 1998).

Sobre a variável “número de elementos de um grupo” não existe uma relação inversamente proporcional entre tamanho do grupo e cooperação, isto é, nada indica, segundo Marwell e Ames (1979), Isaac e Walker (1988), Isaac et al. (1994), Zelmer (2003) e Cardenas e Jaramillo (2007), que quanto mais elementos possuir um grupo menor a cooperação existente nele. Esta concepção, que vai contra os estudos de Olson (1965), pode ser explicada através da hipótese de as pessoas não serem influenciáveis na sua vontade de adoptar comportamentos cooperativos, não sendo, também, influenciadas pelo tamanho do seu grupo de trabalho.

Um outro factor que contribui para a maior ou menor cooperação numa equipa de investigação é a manutenção por um largo período temporal dos elementos da equipa (Keser & Van Winden, 2000). Estes autores defendem que a repetição de interacções entre sujeitos oferece estratégias de comunicação e de metodologias de trabalho mais mecanizadas que facilitam a adopção de comportamentos cooperativos. Para mais, existe a evidência que pessoas que trabalham há muito tempo juntas têm uma maior facilidade em perceber situações problemáticas que requerem cooperação para serem ultrapassadas. Pelo contrário, aquelas que trabalham só algumas vezes em conjunto ou costumam ter vários parceiros de trabalho tendem a não ter, tendencialmente, tantos comportamentos cooperativos (Fehr & Fischbacher, 2003).

Num outro prisma, a imagem que os outros detêm de nós no seio de um grupo também é importante para a existência de maior colaboração. Se os elementos de um grupo sentirem que os outros elementos são pessoas altruístas e generosas existe um incremento massivo de comportamentos de ajuda e cooperação (Seinen & Schram, 2006).

Também a comunicação é um elemento de realce para o estudo aprofundado dos factores que conduzem a comportamentos cooperativos. Esta, é uma importante capacidade humana, que é mais fácil de ser utilizada em pequenos grupos do que em grupos maiores, na medida em que, existem menos membros que servem de interlocutores. Assim, é um facilitador de colaboração e de altruísmo, promovendo a coesão intra-grupal pois faz com que os sujeitos membros do grupo discutam os seus problemas e arranjem estratégias para novas soluções (Bochet et al., 2006).

Van Prooijen (2008), afirma que altos índices de controlo e punição são inversamente proporcionais ao estabelecimento de cooperação. Quando, num grupo de trabalho, um sujeito vive com o seu trabalho altamente controlado e sofre diversas formas de punição quando obtém um fraco rendimento laboral, este tende a adoptar comportamentos defensivos, centrando-se nela própria, havendo um evitamento de contactos sociais e laborais com os outros sujeitos do grupo. Assim, ao existir este

isolamento dá-se uma perda de comunicação e sentimento de pertença à equipa, desencorajando-se sentimentos de altruísmo, cooperação e colaboração.

De um ponto de vista mais funcional, perspectivado por Pinto, Pinto e Prescott (1993) existem outros factores que estão na base da cooperação, como os objectivos ordenados, a proximidade física, a acessibilidade, o conceito de equipa e as regras institucionais.

A teoria clássica das organizações contempla a importância dos objectivos como um ponto estrutural de uma instituição (Simon, 1964). Todas as organizações possuem pessoas que têm objectivos a cumprir e que orientam actividades e acções para o alcance dessas metas. Desta forma, as áreas funcionais (normalmente departamentos) devem possuir objectivos complementares que desagüem no(s) objectivo(s) principal da organização. Isto cria uma complementaridade e necessidade de partilha entre os vários organismos que compõem, neste caso, uma unidade de investigação, o que leva a um incremento da cooperação entre eles (Newman, 1988).

Para o presente estudo da cooperação é necessário atentar num tipo específico de meta que é o objectivo super-ordenado. Segundo Sheriff (1962), este tipo de objectivo em particular, pode ser definido como urgente e importante para todos os grupos da organização, cuja sua realização envolve recursos e esforços por de parte de todos os elementos de todos os organismos inerentes à instituição.

O mesmo autor advoga que este tipo de objectivo é mais complacente com a adopção de comportamentos cooperativos por de parte dos colaboradores, na medida em que, estes se sentem induzidos para o alcance de objectivos gerais e importantes havendo, em simultâneo, um decréscimo de situações de conflito inter-departamentos. No polo contrário, o maior “handicap” ao estudo dos objectivos super-ordenados é o facto de estes terem sido testados em ambientes experimentais, isto é, com a manipulação de variáveis, havendo a necessidade de serem testado em ambientes não controlados (Stern, Sternthal & Craig, 1973).

As unidades de investigação têm, por vezes, entidades físicas. Estas possuem laboratórios, salas de congressos, escritórios, armazéns, espaços de convívio, gabinetes de pesquisa, entre outros. Esta estrutura física pode ser descrita como o projecto de arquitectura e localização que influenciam a maior, ou menor intensidade de interacção social (Davis, 1984). A configuração destes espaços tem repercussões, de forma directa, nas interacções e trocas de comunicação entre os diferentes sujeitos e departamentos. Quando os espaços físicos são propícios à partilha, tendo bons acessos, boa iluminação, espaços comuns e boa visibilidade os indivíduos sentem-se mais motivados a partilhar esforços para o alcance de objectivos (Peters, 1990).

Ainda sobre a relevância das questões físicas para a cooperação, estudos há (Keller, 1983) que indicam que a proximidade física “corpo-a-corpo” entre colaboradores não tem especial relevância para o aumento da cooperação, apesar de melhorar significativamente os canais de comunicação, o fluxo de informação e a coesão grupal entre os colaboradores.

No que concerne à acessibilidade, enquanto factor associado à cooperação, esta pauta o tipo e a frequência das interações laborais que ocorrem, isto é, pode ser definida como a percepção que o sujeito possui da sua liberdade e capacidade de comunicar com um outro membro da organização. Esta acessibilidade é influenciada por factores intrínsecos à organização como os horários de trabalho, as pausas para descanso, a forma como o espaço está organizado, entre outros factores que regem as relações entre os colaboradores (Pregent, 1988).

Souder (1981) defende que a pressão dos horários laborais, a urgência da entrega dos trabalhos e relatórios e o desequilíbrio de poder dentro de uma organização leva, por vezes, a uma percepção de inacessibilidade entre os sujeitos de um núcleo de investigação que, em casos extremos, conduz a um decréscimo da adopção de comportamentos cooperativos. Neste seguimento, Zaltman e Moorman (1989) constataram que existe mais cooperação intra-grupal quando há confiança e demonstração de entreajuda nas pessoas, na medida em que, estas atitudes revelam uma maior acessibilidade pessoal.

Sendo, nos dias que correm, o conceito de equipa diferente daquele que existia há uns anos atrás, os grupos de trabalho não são mais constituídos por pessoas com competências similares, pelo contrário, cada vez mais se exige que uma equipa detenha na sua génese elementos de diversas áreas que possam dar diferentes contributos para o alcance de objectivos comuns, apelidando-se este fenómeno de multidisciplinaridade (Dumaine, 1990). Estas alterações não trazem só benefícios para as organizações, também acarretam em si algumas desvantagens como o aumento de conflitos e lutas pelo poder (Mintzberg, 1979). Para contrariar estas desvantagens, segundo Zmud e McLaughlin (1989) é necessário que a multidisciplinaridade seja alicerçada em fronteiras funcionais que transformem um conjunto de sujeitos com competências diferentes numa equipa multifuncional cooperativa.

Pinto, Pinto e Prescott (1993), referenciados anteriormente, ainda apontam outro factor que influencia a cooperação organizacional, que são as regras e os procedimentos no seio de uma organização. Os autores preconizam este factor como o grau em que a equipa de trabalho é controlada e o grau em que esta executa as suas actividades com maior ou menor liberdade.

Neste seguimento, numa instituição ou sociedade existe, por natureza, a necessidade de haver regras e procedimentos. Estas estão umbilicalmente ligadas à cooperação, visto que, oferecem mecanismos que coordenam actividades entre vários departamentos e sujeitos numa unidade de investigação (Galbraith & Nathanson, 1978). Deste modo, estas, tendo por base sistemas cooperativos, estruturaram a hierarquia da instituição, controlam actividades inter-departamentos, mantém a estrutura organizativa coesa, ajudam a descrever e atribuir funções aos diferentes elementos, adoptam sistemas de avaliação de desempenho e minimizam conflitos internos (Reukert & Walker, 1987).

Numa outra perspectiva, Schermerhorn (1975) invoca outros factores determinantes para que os membros das organizações cooperem entre si. O presente autor em conjunto com Aiken e Hage (1968), defende que as organizações têm mais motivação para adoptar mecanismos cooperativos quando atravessam momentos de crise ou de escassez de recursos.

Nestes momentos de maior aperto, estudos revelam que, os colaboradores sentem necessidade de cooperar para suprir os efeitos e clima adversos que reinam na instituição. Assim, juntos, sentem-se mais protegidos e mais capazes de alcançar os seus propósitos (Levine, White & Paul, 1963). Neste âmbito Black e Kase (1965) justificam estes dados na lógica que o aumento das dificuldades, custos, escassez de trabalho ou de mão de obra induz nas equipas uma maior necessidade cooperativa como uma solução para “esticar” recursos para contrabalançar as dificuldades que momentos críticos acarretam.

A um nível mais abstracto, existem outros factores que podem levar um núcleo de investigação a cooperar, como é o caso da imagem pública de um organização. Na sociedade em geral os comportamentos cooperativos são bem vistos pelas massas, deste modo, existe um potencial impacto positivo na imagem da organização se esta passar a ideia de que é uma entidade que premeia a cooperação (Starkweather, 1972).

Através da análise de todos estes factores apresentados neste ponto, verifica-se que a literatura, ao longo dos anos, tem feitos diversas referências para o esclarecimento do que leva as instituições a adoptarem a cooperação, sendo este ponto, importante para este estudo porque, além de se perceber o que é a cooperação e os efeitos que esta traz às instituições, é indispensável saber o porquê dela existir.

2.4 Teorias base do conceito de cooperação em grupos

2.4.1 Auto-Categorização

Desde sempre que o Homem tem necessidade de se identificar a algo em que se reconheça, contudo, só em meados dos anos 70 é que a investigação da problemática da identidade humana, da procura da resposta à pergunta, quase retórica, “quem eu sou?”, tem-se vindo a intensificar.

Após a 2ª grande guerra a Psicologia Social e de grupos contribuíram, em larga escala, para o estudo da identidade social, protagonizando diversas teorias e concepções teóricas. Uma dessas concepções teóricas foi desenvolvida por Turner e apelida-se de “teoria da auto-categorização” (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Esta compreende a necessidade de um grupo, neste caso as equipas de investigação, possuírem traços dominadores comuns entre os seus membros para que se possam reconhecer como um grupo e auto-categorizarem-se como membros desse grupo, demarcando-se de outros e afirmando a sua singularidade.

Nesta ideia está implícito o auto-conceito individual e grupal que é definido como “aquilo que diferencia um indivíduo/grupo de outro”, sendo que, normalmente segundo teoria da auto-categorização existe a tendência para se sobrevalorizar o endogrupo e se desvalorizar os exogrupos (Baumeister & Leary, 1995).

Adoptando esta teoria, não se deve tomar a identidade ao grupo como algo imóvel no tempo, na medida em que, existem momentos em que uma pessoa pode-se sentir mais perto e identificada com certos grupos e outros em que se sente mais afastada desses mesmos grupos. É possível que, em casos extremos, um sujeito num determinado momento não sinta pertença ao seu grupo “original” e passe esse sentimento para um outro grupo portador de outras características, existindo um novo ancoramento (Roberson, 2006).

Segundo Dos Santos (2000), a presente teoria assenta em três hipóteses base, sendo que cada uma delas vê a identidade como: “A percepção de identidade entre si mesmo e os membros do endogrupo que conduz a uma identidade percebida de interesses no que respeita às necessidades, objectivos e motivos associados à pertença endogrupal” (Turner et al., 1987) ou “...os factores que tendem a incrementar a saliência das pertenças endogrupalis partilhadas tenderão a aumentar o nível de cooperação intragrupal (e a competição intergrupala)”, ou ainda, “...os factores que tendem a personalizar ou individualizar as relações intragrupalis (ou levam à

categorização dos outros como membros do exogrupo) fazem diminuir a cooperação mútua (e incrementar a competição interpessoal).

No somatório destas 3 assumpções verificamos que todas elas dão ênfase à cooperação na identidade, logo, é possível depreender que estes dois conceitos estão intimamente ligados entre si. Continuando na linha de pensamento da teoria de Turner, existem diversas identidades sociais numa só pessoa, visto que ela reúne particularidades próprias ao seu “*self*” que se ajustam a um ou outro determinado grupo. Por exemplo, é possível que um sujeito, mediante as suas características, se insira num grupo de determinado clube, ou partido, ou grupo de pares, autocategorizando-se de diferentes formas e com diferentes propósitos, tendo sempre como base uma relevância psicológica em todo este processo, coexistindo várias identidades numa mesma pessoa.

Nesta alusão é possível e legítimo, tal como defende Rabbie (1989), que se confundam grupos sociais com categorias sociais, na medida em que, para a teoria da auto-categorização, os conceitos estão demasiado próximos podendo-se, inclusive, confundir-los. Assim, para eliminar desde logo esta, possível, objecção à presente teoria, Turner e Bourhis (1996) clarificam a situação, definindo categoria social como um conjunto de sujeitos que têm a mesma característica que é observável por um observador externo, enquanto que grupo social entende-se como um conjunto de pessoas que se assumem livremente como membros pertencentes a um determinado grupo, isto é, categorizam-se e espelham-se nas características do grupo de pertença.

Neste sentido, um sujeito, aos olhos do exterior, pode ser visto como uma identidade ambígua, visto que, pode apresentar características e acções completamente opostas mediante os contextos e os grupos em que está inserido. Por exemplo, um individuo pode ser altamente altruísta numa determinada situação em consonância com as características de um endogrupo e, ao mesmo tempo, ser egoísta em diferentes alturas noutro grupo de pertença (Condor, 1996).

Oakes (1996) defende que as pessoas, ao se auto-categorizarem, estão a dar significado à sua própria existência, na medida em que, através de processos cognitivos, preenchem a necessidade de se enquadrarem em algo que lhes dê uma certa estabilidade e retorno sobre aquilo que realmente são. Essa estabilidade e segurança é lhes conferida pelo seu endogrupo, no qual escolheram entrar e fazer parte (Kramer, 1993).

Desta forma, paralelamente ao processo de categorização decorre a acentuação, que se pode entender como um aumento exponencial das semelhanças com grupo de referência e, ao mesmo tempo, a maximização de características diferenciadoras em relação a outros grupos (Eiser, 1996), existindo uma clara noção

do Eu como um “Nós” diferente do “Eles”. Esta rígida cisão tem um forte sentido psicológico para o sujeito e iráter repercussões na forma como este se comporta em sociedade a vários níveis (cooperação incluída), fazendo com que se adotem comportamentos “etnocêntricos” (Dos Santos, 2000).

Relativamente à cooperação, inserida nesta teoria, esta surge associada a um processo de despersonalização. Este ponto é benéfico para o incremento da cooperação no seio de um grupo, na medida em que, ao existir a necessidade de potencializar as semelhanças inter-sujeitos e pôr um pouco de parte as suas singularidades enquanto sujeito, existe uma propensão clara para o aumento de comportamentos cooperativos. Por conseguinte, é-nos mais fácil, enquanto Seres Humanos, cooperar com aqueles que detêm uma noção da realidade, dos acontecimentos e dos problemas mas parecida com a nossa perspectiva.

Na auto-categorização, existe a clara perspectiva que os objectivos, para o endogrupo, só são alcançáveis se existir interdependência entre os seus membros. Isto faz com que a cooperação seja um bom preditor de identidade grupal, ou vice-versa, isto é, a cooperação pode ser vista a jusante e como consequência da identidade grupal.

Passando toda esta informação para o mundo das Organizações, segundo Dos Santos (2000), as Instituições que se basearam, propositadamente ou não neste modelo, fazem com que os sujeitos possuam um fraco sentido de si próprios enquanto seres identitários e voltem toda a dinâmica da sua identidade para o grupo de trabalho. Assim, vão existir propósitos comuns e dá-se um aumento do sentimento de identidade e pertença pelo grupo, fazendo com que “se sinta a camisola” da Instituição onde se colabora.

Como vimos anteriormente, a teoria da auto categorização contempla que haja uma multiplicidade de identidades num mesmo sujeito, dependendo dos vários espectros da vida do mesmo. Contudo nem todas as identidades são passíveis de estarem salientes ao mesmo tempo (entenda-se como identidade saliente a identidade que num determinado momento, por via do contexto em que o sujeito se encontra, está activa) (Hogg & Abrams, 1996).

Por outro lado, quando as identidades não estão activas apelidam-se de latentes. Isto é, fazem parte do self do sujeito, contudo o meio envolvente em conjugação com um determinado contexto não as activou mantendo-as como que adormecidas (Vala, 1993).

Esta breve discussão sobre o tipo de identidades existentes e a linha ténue que separa a identidade latente (adormecida) da identidade saliente (activa), leva a questionar sobre o que está na origem da passagem de um estado para o outro de

uma mesma identidade. Para uma identidade latente ficar activa é necessário que exista, num determinado momento, no meio envolvente ao indivíduo, algo (estímulo) que faça activar e reanimar a identidade que está adormecida. Por exemplo, um colaborador de um grupo de investigação, de manhã, ao entrar no seu laboratório, depara-se com estímulos externos (cheiros, espaços, ambientes, pessoas, entre outros) que vão activar a sua identidade de colaborador da equipa de investigação/Laboratório, e, por consequência, a pessoa, inconscientemente, nesse momento comportar-se-á de acordo com a identidade que assumiu e consonância com o seu papel de colaborador (Oakes, 1987).

Contudo, não é só o contexto e a existência de estímulos que potencializam uma identidade a ficar saliente. Factores pessoais, a maior ou menor centralidade e o grau de identificação com a situação e o contexto ambiental onde se passa a acção também fazem com que uma identidade possa ser reanimada.

Centrando-nos, de novo, sobre a importância da auto-categorização para a adopção de comportamentos cooperativos, quando as pessoas têm uma situação identitária bem estruturada com os seus endogrupos é natural que haja a necessidade de atingir metas comuns em prol do grupo, logicamente, ao contrário, quando um sujeito não se sente parte integrante e não se revê num determinado grupo com quem partilha algumas características, tende a centrar-se nele próprio e não personifica tantos comportamentos cooperativos como o expectável.

Como conclusão, as equipas de trabalho/investigação podem adoptar procedimentos e estratégias que façam aumentar o sentido unitário e façam crescer um lote de características bem próprias da equipa. Isto leva a uma diferenciação clara de outros grupos e aumenta o espírito de identidade ao endogrupo dos seus colaboradores. Ao mesmo tempo, aumenta-se a cooperação e diminuem-se possíveis quezílias decorrentes do desejo, intrínseco ao ser humano, de ser melhor que os seus pares. (Stewart, Manz & Sims, 2005).

Assim, esta perspectiva (auto-categorização), assenta no estudo da cooperação em equipas de investigação, na medida em que, releva a necessidade do sentimento de pertença e identidade de um sujeito à sua própria equipa de investigação em que se insere. Além disto, vai ser importante, no decorrer da presente tese e em conjugação com a análise do QCO perceber o que cada membro do grupo pode dar individualmente a este último, isto é, a sua capacidade contributiva para o colectivo.

2.4.2 Identidade dual

Os sujeitos, normalmente, estão envolvidos em diversas “frentes” no que às suas relações sociais diz respeito. Para Brewer (1991), a perspectiva da identidade dual está muito próxima da teoria da auto categorização quando esta nos diz que é possível que um sujeito tenha identidades, num dado momento, activas e outras adormecidas (consoante o contexto).

Contudo, esta perspectiva vai mais além da teoria da auto categorização, na medida em que, afirma que o sujeito tem sempre uma identidade base (identidade principal), como que uma identidade super ordenada, que está sempre activa, servindo de pano de fundo ao sujeito, apesar de este ter toda a liberdade de assumir outras identidades, embora não tão “fortes” como esta.

Quando isto acontece, a cooperação pode se tornar mais efectiva nos grupos que são constituídos por pessoas que possuem uma forte ligação à sua identidade base e, por isso mesmo, sentem-se mais seguras e prontas a dar valor, integrar-se e valorizar as outras identidades não tão salientes (Berry, 1992).

Um exemplo claro destas situações é quando um determinado jogador de uma determinada modalidade joga pelo seu país. Este, tem por identidade base (super ordenada) o seu clube, contudo ao jogar pelo seu país vai abranger uma diversidade de aspectos culturais e sociais completamente diferente ao que quando joga pela sua equipa. Assim, irá ser obrigado a integrar-se e interagir com jogadores de outras equipas em prol do atingimento dos objectivos do seu país (Kafati, 2000).

Neste exemplo estamos a falar de relações entre pessoas de grupos diferentes. Transpondo isto para as equipas de trabalho, pode existir a multiplicidade de identidades com uma identidade de fundo (uma pessoa pode ser colaboradora do laboratório X e ser portuguesa, por exemplo), apesar de as identidades coexistirem têm de existir traços diferenciadores entre elas, ou seja, há que haver um separatismo. Os sujeitos possuem a clara noção que a sua ligação é “maior” em relação à identidade base do que às outras identidades, isto é, existe uma assimilação integradora entre ambas. (Berry, 1992).

Esta perspectiva da identidade dual pode ser encarada, também, como uma recategorização que melhora a relação e cooperação entre os grupos que dão a base às várias identidades do sujeito. Para acontecer este fenómeno, o grupo que fornece a identidade base e os grupos que fomentam outras identidades têm que ter pontos em comum (Stivers, 2010).

O mesmo autor, em estudos datados do mesmo ano conclui que, as pessoas que têm uma forte ligação com o grupo do qual surge a sua identidade supra ordenada,

são passíveis de conseguirem maiores índices de cooperação nos novos grupos onde se inserem, na medida em que, conseguem controlar e manter de uma melhor forma a sua estabilidade emocional.

Um estudo que pode ser transposto para a realidade das equipas de trabalho sobre a diversidade de identidades foi realizado, também em 1996, por Smith & Tyler. Estes perguntavam a um conjunto de Americanos caucasianos se se sentiam mais Americanos ou caucasianos e se concordavam com os direitos das minorias étnicas residentes no referido país. Aqueles que se identificavam mais como Americanos estavam mais em consonância com uma nação contempladora de minorias, enquanto que, aqueles que se classificavam fortemente como caucasianos eram menos integradores e não assumiam tanto a inclusão de minorias na sociedade. Estes dados, ao serem transpostos para outras realidades, sugerem que uma identidade supra Ordenada (neste caso sentir-se Americano) potencia um melhor acolhimento e percepção em relação a outros grupos.

Na sequência deste raciocínio, é possível afirmar que ao ser-se abrangente, isto é, ter uma entidade supra ordenada que englobe bastantes outras (no referido exemplo, ser-se Americano), faz com que a cooperação aumente, e se apoie mais os pequenos grupos, na medida em que, há a tendência de relativizar as diferenças entre pessoas e a sua orientação social dominante (Sidanius & Pratto, 1999). Nesta perspectiva, as pessoas com este registo social acreditam que é possível doar o mesmo nível de suporte e recursos aos grupos secundários que é dado aos grupos supra ordenados. Pelo contrário, os sujeitos que não têm uma orientação social forte percebem os grupos que não são super ordenados como fracos não tendo especial empatia e por estes.

Continuando este pequeno périplo pelos estudos empíricos à volta deste tema, além de uma identidade supra ordenada estimular a cooperação, também provoca que as diferenças individuais entre os sujeitos diminuam, focando-se na colaboração entre sujeitos do mesmo grupo e de grupos diferentes, aumentando, também, as compatibilidades (Kessler & Mummendey, 2001).

Neste seguimento, para os sujeitos que lidam bem com a sua identidade dual é fácil reduzirem incertezas relativamente ao outro e serem pontos estabilizadores de um grupo, na medida em que, amenizam diferenças entre sujeitos (Tajfel & Turner, 1996). Além deste ponto, estes grupos que possuem estes sujeitos conseguem demonstrar, de uma forma mais clara, as suas qualidades e disfarçar melhor os seus erros ou defeitos. Isto reflecte uma maior união entre os seus membros e uma interdependência positiva que se reafirma e consubstancia quando os diferentes talentos e recursos presentes nos grupos são conjugados e se complementam. Por

consequente gera-se competitividade saudável e melhoria das tarefas e procedimentos (quando se refere a grupos de trabalho).

Em suma, esta perspectiva da identidade dual é importante para perceber em que condições o sujeito, sob a sua identidade supra ordenada e as outras, consegue uma melhor articulação com os seus pares para atingir melhores índices de cooperação (Gaertner et al., 1993).

Será também importante aludir ao facto que o QCO, como se verificará no decorrer desta dissertação, contempla itens sobre se os sujeitos dão mais importância à sua identidade mais saliente ou se se deixam influenciar, mais facilmente, pelas suas identidades mais “escondidas”.

2.4.3 Paradigma dos dilemas sociais

Desde que a Psicologia pôde começar a ser estudada, através da manipulação de variáveis controladas em laboratório, foi possível medir a forma como o paradigma dos dilemas sociais interfere nas relações sociais, nomeadamente nas relações de cooperação entre diferentes actores (Dos Santos, 2000).

Dilemas sociais podem ser entendidos como um fenómeno que se dá aquando da interdependência entre, no mínimo, dois sujeitos para a obtenção de um produto final. Assim, cada pessoa pode possuir uma estratégia, menos cooperativa, que assenta no individualismo, tendo como objectivo retirar o maior proveito possível de uma determinada situação em prol do bem comum para todos os intervenientes. Isto é, o sujeito arrisca mais para ganhar o máximo possível, correndo o risco de perder total ou parcialmente lucros, embora menores, que estariam garantidos se cooperasse.

Neste contexto, a cooperação pode ser entendida como o acto de encontrar um equilíbrio entre os interesses individuais de cada sujeito e dos outros indivíduos que estão inseridos numa determinada situação. A não cooperação, por seu turno, é a decisão de um sujeito potencializar ao máximo os seus ganhos ignorando os dos outros (*Idem*).

Nesta perspectiva dos dilemas sociais a cooperação é vista como uma decisão individual que pode afectar um grupo, não relevando a importância das interacções sociais para este fenómeno como a teoria da auto-categorização relevava. Assim, é possível, ao transpor isto para a realidade laboral, que este paradigma não assente bem aos grupos de trabalho, na medida em que, para determinados problemas a solução obriga a que haja interacções sociais e trocas entre os sujeitos para que se encontre a melhor forma de sair de uma determinada situação (Bonacich, 1995).

È possível argumentar que não se trata de cooperação quando dois sujeitos, enquadrados neste paradigma, aceitam arriscar menos, garantindo lucros menores do que se fossem mais afoitos, arriscando perder o que está garantido para poder ganhar mais. Isto acontece porque a resposta dos sujeitos não é concertada entre ambos, a resposta é individual onde cada um assume a sua decisão independentemente da decisão do outro e, para além do mais, sem consultar o outro (Pruitt & Kimmel, 1977).

Segundo Kollok (1998), este tipo de situação não ocorre muitas vezes no seio dos grupos de trabalho, visto que, é uma situação que não é benéfica em termos de resolução de problemas. Além disso, como já foi explicitado anteriormente, os dilemas sociais não podem ser transportados facilmente para a realidade. Este fenómeno tem o seu historial empírico baseado em experiências de laboratório onde, se sabe de antemão, que o comportamento dos sujeitos testados é bastante diferente do que se tivessem nos seus ambientes familiares (Abric, 1987).

Ao contrário do que se pensa, perante esta perspectiva, pode existir prazer e satisfação que passa além dos ganhos individuais de cada sujeito. Para Kramer (1961), é possível que um indivíduo, ao optar por uma acção que leve os seus parceiros a também ganharem dividendos, possa sentir bem por ter proporcionado ganhos a outrem. Este facto faz-nos pensar que, ao contrário do que foi dito anteriormente, esta abordagem pode não ser tão individualista e centrada na não cooperação como aparenta ser.

Por outro lado, existe do ponto de vista das relações sociais, um factor que o ambiente em laboratório não consegue reproduzir, que se resume à situação da não contemplação da continuidade do relacionamento entre os intervenientes pós-testagem. Deste modo, as condições da cooperação em termos de equipas de investigação, por exemplo, não estão totalmente contempladas, faltando a existência de um sentido de compromisso e continuidade de relação entre os intervenientes em contexto laboral.

Apesar de, como tem sido descrito, o conceito de cooperação presente nesta assunção teórica ser bastante diferente do conceito patente noutras perspectivas (como a auto-categorização, por exemplo), os estudiosos dos dilemas sócias definem uma série de características com as quais definem e defendem a existência da cooperação. As características são: o sentido de decisão individual por parte do sujeito, o facto dos indivíduos controlarem o que podem ganhar individualmente ou em conjunto com outro(s), a não existência do conceito de reciprocidade nesta perspectiva cooperativa sendo substituída pelo conceito de interdependência, e a liberdade individual de ser-se ou não cooperativo.

Os primeiros estudos sobre a cooperação sob esta perspectiva, dizem-nos que basta haver uma breve conversa e um pequeno conhecimento (nem que seja uma mera apresentação) para que, entre no mínimo dois intervenientes, exista uma probabilidade bastante maior de acontecerem comportamentos cooperativos do que se não houvesse qualquer tipo de contacto.

Ao longo do século XX, variadíssimos estudos vieram reforçar a ideia que uma boa comunicação reforça a cooperação, sendo que, este fenómeno acontece porque os sujeitos intervenientes passam a conhecer-se melhor e desbloqueiam logo possíveis barreiras que possam existir entre eles. Além disso, o facto de interagirem, faz com que criem neles próprios e nos outros expectativas de cooperação que ninguém quer defraudar, aumentando, assim, o espírito de identidade ao grupo e diversificando as formas de cooperação (Kerr et al., 1997). Assim, no decorrer desta teoria, ao haver comunicação e consequente criação de empatia existirá uma maior abertura à cooperação para ganhos de ambos.

Dentro deste tema, da comunicação nos dilemas sociais, o tipo de comunicação mais eficaz que faz surgir um aumento exponencial da cooperação é a conversação “cara a cara” entre os intervenientes e a troca de mensagens escritas, preferencialmente o e-mail. Entre estas duas formas de comunicar que fazem aumentar a cooperação, há autores que sugerem que a conversação “cara a cara” é mais eficaz (Bos et al, 2009; Lev-On, Chavez, and Bicchieri, 2009) e há outros que advogam que ambas as formas são igualmente potencializados de cooperação (Bochet, Page & Putterman, 2002; Bochet & Putterman, 2008; Zheng et al., 2009).

Outro factor que melhora a comunicação e, consequentemente, a cooperação num contexto de dilema social é o tamanho do grupo. Assim é perpetuado que, em grupos de menores dimensões, ou seja, com um grupo mais reduzido de elementos, a comunicação em prol da cooperação flui de uma melhor forma do que acontece em grupos compostos por um maior número de membros (Lubell et. al., 2008).

Além da comunicação, é importante focar outro aspecto quando se fala de dilemas sociais e cooperação. Os valores sociais. Este conceito definido pela “relativa estabilidade nas respostas que o sujeito dá aos outros” (Van Lange et al., 1997), no que há cooperação diz respeito pode-se revestir de três diferentes formas, a saber: Os sujeitos, no seio de uma equipa de trabalho, podem-se assumir como pró sociais, quando tentam ao máximo potencializar e repartir irremediavelmente os ganhos do grupo onde se encontram inseridos, podem-se assumir como individualistas quando tentam retirar o máximo de ganhos para si em detrimento dos outros e, por fim, podem deter um cariz de competidor quando maximizam as diferenças entre si e os seus parceiros sociais. Do ponto de vista da eficácia da cooperação, o sujeito ao estar interessado

apenas em potencializar os seus ganhos ou a fomentar traços diferenciadores, em benefício próprio, entre si e os outros membros não ajuda em nada ao estabelecimento de um espírito de entreajuda e união. Logo os valores sociais que assentam na solidariedade e num espírito pró-social são mais benéficos à cooperação.

Os sujeitos com alta carga pró social tendem a ver os outros como pessoas honestas e em quem se pode confiar enquanto que os competidores e os individualistas tendem a achar os sujeitos que estão dispostos a cooperar como Seres fracos e incompetentes (Liebrand et al.1992). Desta forma, como conclusão, é possível afirmar que a perspectiva dos dilemas sociais não se adapta à realidade da presente investigação. Embora coincida em muitos aspectos com fenómenos ligados à cooperação, como o comportamento do Ser Humano em sociedade, a comunicação nas relações sociais ou o tipo de valores sociais que as pessoas adquirem não pode ser transportas para a realidade das equipas de trabalho, na medida em que, foram estudadas em ambientes altamente controlados.

Esta secção e consequente menção a esta teoria, torna-se importante para o problema de investigação da presente tese, na medida em que, ajuda a perceber o “jogo de trocas e benefícios” que podem ocorrer nas equipas de trabalho. Assim, é útil descortinar e adoptar estratégia que fomentem a cooperação perante situações que envolvam estes dilemas sociais.

2.4.4 Aprendizagem cooperativa

A aprendizagem cooperativa é o claro exemplo que a cooperação pode ser atingida através de interdependência de objectivos. Além de ser uma abordagem tradicional no estudo da cooperação, esta considera, tradicionalmente, tipos de estrutura quanto à relação entre objectivos dos vários membros. Estas podem ser competitivas, individualistas ou cooperativas Deutch (1993)

Esta perspectiva tem vindo a ser bastante estudada em contextos escolares (ao nível académico e social) em diversos países. Ao delimitar e estruturar os conceitos de cooperação, competição e individualismo, Deutsch consegue postular que só há comportamentos cooperativos entre os sujeitos se existirem objectivos correlacionados positivamente. Havendo, também, uma relação directamente proporcional nos ganhos para cada sujeito, isto é, cada um ganha o que o outro ganha, sendo que aqui há uma relação cooperativista entre o grupo.

Nos grupos em que existe uma estrutura individualista, não podem ocorrer comportamentos cooperativos tão recorrentes como acontece em estruturas

cooperativistas logo, por conseguinte, existe uma correlação negativa entre os objectivos dos sujeitos. Isto irá ter repercussões nos ganhos de uns em detrimentos dos ganhos de outros. O que cada um ganha é o que o outro perde.

Por outro lado, quando não existe correlação nenhuma entre objectivos dos sujeitos, para a perspectiva da aprendizagem cooperativa, os ganhos e perdas de um não influenciam os outros, sendo que existe uma cultura individualista no seio do grupo.

A corrente que vê a cooperação como uma aprendizagem cooperativa não liga só à estrutura do grupo para justificar a pertinência e a ocorrência de cooperação. Defende a existência de outros condicionantes que fazem com que este fenómeno ocorra, a saber: deverá existir complementaridade de papéis e funções, igualdade de oportunidades e de recursos, reforços positivos aquando de tarefas concluídas com sucesso, uma relação franca e directa entre os membros do grupo, a responsabilização individual de cada um em relação ao grupo como um todo, tanto nos sucessos como nos fracassos e, por fim, é necessário que haja tempo e estabilidade para um grupo poder estabelecer relações sociais e laborais para que, a médio prazo, atinjam o sucesso e os seus ganhos sejam equivalentes em prol do grupo.

Estes pré-requisitos para a existência de uma aprendizagem cooperativa num grupo não são mais que uma conceptualização da cooperação segundo esta perspectiva. Esta conceptualização tem uma aplicabilidade prática muito mais abrangente e segura do que outras, como a abordagem que estuda os dilemas sociais, por exemplo, cujas testagens são feitas laboratorialmente.

Os estudos sobre esta temática acontecem, como já referido, em contextos escolares e de aprendizagem onde existe uma manipulação de grupos com características algo semelhantes com as equipas de trabalho. Para mais, as instituições laborais funcionam dentro de uma lógica de cooperação que satisfaça outras pessoas ou organismos, no caso do presente estudo, as equipas de investigação não tentam satisfazer um cliente em específico mas têm um objectivo específico, como contribuir com o máximo de conhecimento para a Humanidade (Rijsman, 1996).

Aqui há uma espécie de jogo de “tudo ou nada”, onde a palavra grupo é levada ao seu sentido mais profundo, isto é, um conjunto de sujeitos é visto como uma só unidade na qual todos ganham ou todos perdem na mesma proporção.

Evidenciando, agora, os já referidos estudos em contexto escolar que suportam a investigação empírica da aprendizagem cooperativa, através destes, apurou-se que existem propósitos exteriores à relação entre os sujeitos e que se resumem a

benefícios próprios como as boas notas académicas, por exemplo. Neste caso em particular, um professor pode arquitectar um esquema de aprendizagem em que força a necessidade de cooperação, isto é, por os melhores alunos a ajudar e a estudar com os alunos com mais dificuldades.

Por fim, ressaltando este último ponto, é importante dizer que a aprendizagem cooperativa tem repercussões não só no aumento da cooperação dentro do grupo mas também no aumento do sentido de colaboração e companheirismo dos membros das equipas entre si (Johnson & Johnson, 1992).

Com a apresentação destas teorias pretendeu-se enquadrar o conceito de cooperação na presente dissertação. Ao longo da presente dissertação, a análise ao QCO vai de encontro aos traços gerais das teorias apresentadas servindo o propósito do estudo, que se consubstancia no estudo da psicometria do QCO nos grupos de investigação científica.

3 - ESTUDO EMPÍRICO

3.1 MÉTODO

3.1.1 Participantes

A amostra para a presente investigação é composta por 639 sujeitos (N=639). Todos eles fazem parte de equipas de investigação de Portugal não sendo possível, devido a uma limitação da plataforma “online” e também por uma questão de confidencialidade, saber que sujeitos da amostra pertencem a que grupos de investigação contactados para colaborarem no estudo. Os respondente, além de responderem ao QCO, também referiram, num pequeno questionário biográfico, questões individuais como o tempo na organização, a função desempenhada, a idade, o sexo e as suas habilitações literárias. Esta aplicação ocorreu entre Novembro de 2010 e Abril de 2011

Estes sujeitos resultam de uma amostra de conveniência, na medida em que, os seus contactos estavam disponibilizados nos sítios da Instituições na Internet, não sendo totalmente escolhidos ao acaso e apenas devendo fazer parte de equipas de investigação científica. Dentro da disponibilidade de contactos que os sites mostravam sobre os seus colaboradores, estes foram contactados indiscriminadamente.

Um pré-requisito para este estudo foi a existência de uma amostra de no mínimo trezentos participantes. Este número mínimo não é evidenciado ao acaso, na medida em que, a cifra de trezentos sujeitos, no mínimo, garante uma validade psicométrica grande no que concerne, principalmente às questões ligadas a constructos multidimensionais como é o caso da cooperação com as suas 7 concepções, segundo o QCO. Para mais, existe aplicabilidade prática na amostra e na forma como a mesma foi escolhida, visto que, nas organizações de Investigação Científica os seus colaboradores que estão inseridos em grupos/equipas de trabalho são obrigados a cooperar de diversas formas e sobre diferentes perspectivas.

A síntese descritiva (Anexo B) da amostra mostra que dos 639 participantes que responderam a esta questão 38,7% trabalham na instituição entre um e cinco anos, 21,2% entre cinco e 10 anos, 30,7% há mais de 10 anos e 9,4% há menos de um ano

Tabela 1 - Distribuição Tempo na Instituição

Tempo na Instituição	N	%
Entre 1 a 5 anos	246	38,7
Entre 5 a 10 anos	135	21,2
Há mais de 10 anos	195	30,7
Há menos de 1 ano	60	9,4
Total	636	100
Missing	3	

Em relação à função desempenhada dentro do grupo de trabalho, isto é, dentro da organização podemos dizer que 52,9% dos inquiridos são Investigadores, 0,9% Técnicos Superiores, 12,8% são Bolseiros de Investigação, 1,4% estudantes, 0,5% Técnicos de Laboratório, 11,2% estudantes de doutoramento, 13,5% docentes, 1,1% estagiários, 3,2% assumiram-se como tendo cargos de chefia, 0,5% eram técnicos programadores, 0,4% médicos, 0,2% Monitores, 1,1% investigadores doutorados e, por fim, 0,4% assumiram-se como administrativos

Tabela 2 - Distribuição função desempenhada

Função Desempenhada	N	%
Investigador	298	52,9
Técnico Superior	5	0,9
Bolsheiro de Investigação	72	12,8
Estudante	8	1,4
Técnico de Laboratório	3	0,5
Estudante de Doutoramento	63	11,2
Docente	76	13,5
Estagiário	6	1,1
Cargos de Chefia	18	3,2
Programador	3	0,5
Médico	2	0,4
Monitor	1	0,2
Investigador Doutorado	6	1,1
Administrativo	2	0,4
Total	563	100
Missing	76	

No que concerne à idade, a estatística descritiva mostra-nos que 7,5% dos sujeitos tinham entre 18 a 24 anos, 42,5% entre 25 a 34 anos, 38,4% entre 35 e 49 anos, 10,4% da amostra situava-se entre os 50 e 64 anos e apenas 1,3% tinha mais do que 65 anos de idade.

Tabela 3 - Distribuição idade

Idade	N	%
18 aos 24	48	7,5
25 aos 34	270	42,5
35 aos 49	244	38,4
50 aos 64	66	10,4
Idade igual ou superior a 65	8	1,3
Total	636	100
Missing	3	

Da amostra conseguida, analisando estatisticamente as frequências respeitantes ao género, é possível aferir que dos 629 sujeitos que responderam a este item 58,3% eram do sexo feminino e 41,7% eram do sexo masculino. Relativamente às habilitações académicas responderam 632 sujeitos sendo que destes 0,2% eram bacharéis, 52,1% possuíam doutoramento, 0,2% tinham o nível secundário, 14,2% possuíam licenciatura, e 33,4 eram Mestres.

Tabela 4 - Distribuição Género

Género	N	%
Feminino	367	58,3%
Masculino	262	47,7%
Total	629	100%
Missing	10	

Tabela 5 - Distribuição habilitações literárias

Habilitações literárias	N	%
Bacharelato	1	0,2
Doutoramento	329	52,1
Entre o 10º e 12º ano	1	0,2
Licenciatura	90	14,2
Mestrado	211	33,4
Total	632	100
Missing	7	

De seguida, no ponto 4, serão apresentados os principais e mais relevantes resultados apurados da análise estatística realizada, como anteriormente foi referido, pelo programa de análise e tratamento estatístico SPSS na sua versão número 17

3.1.2 Análise do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO)

O aumento da importância, no mundo actual, da investigação científica aguçou o interesse pelo estudo das suas equipas de investigação. Assim, tem-se sentido a necessidade de as estudar e perceber como funcionam na sua génese. Deste modo, esta investigação, através do QCO, pretende dar a conhecer uma característica, quase que intrínseca, a estes grupos, a cooperação.

O questionário começou a ser elaborado através das expectativas das dimensões que iriam ser apuradas através da criação de diferentes itens, sendo que estes estariam em consonância com constructos intimamente ligados á cooperação em equipas de trabalho.

A construção do QCO contemplou 7 aspectos/componentes conceptuais, não considerando o aspecto “cooperação” por ser difícil de definir de uma forma clara e inequívoca, consubstanciando-se nas componentes seguintes: cooperação por regras, cooperação por princípios, orientação cooperativa em geral, cooperação estrutural, cooperação singularizante, cooperação colectivizante e identificação universal.

Na análise destes sete aspectos, inicialmente, foram contemplados 64 itens para o QCO sendo que, à posteriori, foram retirados os itens que não correspondiam ao que se pretendia averiguar, eram desajustados às situações ou estavam subliminarmente repetidos em outros itens.

Com o intuito de melhorar e desenvolver o instrumento foi necessário testá-lo. Para isso foram realizados dois exercícios de melhoramento. O primeiro teve como amostra profissionais ligados à Psicologia do Trabalho e das Organizações e o segundo, levado a cabo por Elisabete Garção (2010), teve como base uma reflexão sobre os itens e o questionário na sua globalidade com um grupo de 8 pessoas com, sensivelmente, a mesma idade.

Neste último exercício de melhoramento foi possível perceber possíveis dificuldades de interpretação dos itens, proceder a melhorias nas instruções do QCO, perceber se o que era perguntado e compreendido era compatível com o que se pretendia estudar e perceber as “normas” com que o questionário, no futuro, deveria ser apresentado.

Após este exercício de treino, os autores do QCO corrigiram e aperfeiçoaram os itens, considerando os aspectos que os 8 sujeitos tinham mencionado que deveria ser melhorado, resultando nas seguintes dimensões e itens:

- A componente conceptual 1 - Cooperação por regras: Quanto na organização se pormenorizam regulamentarmente os procedimentos de trabalho, os comportamentos e a cooperação com o objectivo de reduzir as probabilidades de erros. O conhecimento relevante corresponde ao conhecimento prescritivo. As regras possuem um papel regulatório, traduzem-se num controlo formal, no qual predomina uma autoridade externa que baseia o seu exercício de poder nestas mesmas regras. São defendidas como estruturadoras da ética profissional e estão na sua maioria documentadas.

Esta componente é representada pelos itens:

8. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque tudo está regulamentado.

11. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas.

16. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo.

19. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer.

23. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer.

25. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho.

- A concepção conceptual 2 - Cooperação por princípios: Quanto na organização se clarificam os princípios gerais que justificam e orientam o trabalho concreto de cada um. O conhecimento relevante parece ser o conhecimento explicativo, descritivo e compreensivo. Com a sua prática procura-se equilibrar a necessidade de estruturação com a autonomia, confiança e liberdade inerentes a uma cooperação e prática profissional criativa e adaptativa.

Esta concepção é representada pelos itens:

3. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho concretizando a missão da organização (no dia-a-dia).

6. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho.

18. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores.

20. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho mantendo-nos fiéis à filosofia da organização.

- A concepção conceptual 3 - Orientação cooperativa em geral: Quanto se pratica a cooperação entre os seus membros com o intuito de desenvolver conjuntos de acções partilhadas dirigidas para benefícios mútuos. O exercício cooperativo advém da articulação entre impulsos individualistas, com origem nata, e valores de partilha e entreajuda, aprendidos culturalmente.

Esta concepção é representada pelo item:

9. Nesta Organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque existe uma cultura de cooperação entre todos.

- A concepção conceptual 4 - Cooperação estrutural: Quanto se valoriza e encoraja a percepção dos interesses individuais como sendo interdependentes dos objectivos dos restantes membros. Os indivíduos percebem que o alcance dos seus objectivos depende dos outros elementos alcançarem também os seus próprios objectivos. A presença de interdependência é tida sempre como necessária em alguma proporção para que se verifique cooperação, potenciando uma melhor comunicação, entreajuda e partilha de informação.

Esta concepção é representada pelos itens:

2. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também.

26. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas.

- A concepção conceptual 5 - Cooperação singularizante: Quanto na organização se valoriza e encoraja a diferenciação inter individual como enriquecimento da cooperação. Este conceito traduz o quanto a organização acolhe a singularidade contributiva de cada um considerando isso um enriquecimento do todo. As equipas colecção tipificam um elevado valor nesta dimensão. O sentimento do nós é aprofundado com o desenvolvimento do sentimento de eu. Cada um terá o seu contributo a dar.

Esta concepção é representada pelos itens:

1. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo.

5. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema.

10. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho procurando alcançar os objectivos de cada um.

15. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação.

21. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sendo reconhecido o contributo único de cada um.

24. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho salvaguardando os interesses individuais de cada um.

27. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização.

30. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque a organização valoriza as competências únicas de cada um.

- A concepção conceptual 6 - Cooperação colectivizante: Quanto na organização se valoriza e encoraja a uniformidade, semelhança e equivalência entre os membros. Esta dimensão vai ao encontro da conceptualização da abordagem da identidade social. As equipas agregado terão valores elevados nesta dimensão. Esta dimensão encontra-se próxima do pensamento grupal. A cooperação ocorre porque as pessoas

se identificam com a organização. O sentimento de nós que está na base da cooperação obriga a um esbatimento do sentimento do eu.

Esta concepção é representada pelos itens:

12. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas.

13. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros.

14. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sacrificando-se cada um pelo colectivo.

22. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que não há pessoas insubstituíveis.

28. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho somente quando estamos de acordo.

31. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque é “mal visto” quem procura destacar-se.

- A concepção conceptual 7 - Identificação universal: Quanto na organização se valoriza, se estimula e se ancora a cooperação na compreensão e na integração do que cada um faz num todo social mais amplo. O colaborador interioriza os valores de cuidar do bem-estar social, sentindo-se satisfeito por dar o seu contributo pessoal através do trabalho que presta à sociedade com o exercício profissional na organização à qual pertence. Há o culminar desta posição com o sentimento de integração numa rede relacional complexa entre si a sua espécie e o seu papel no universo.

Esta concepção é representada pelos itens:

4. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão.

7. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade.

17. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante.

29. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade.

Assim, a versão final consubstanciou-se em 31 itens, sendo esta a versão utilizada na presente investigação (Anexo A).

De referir que, o QCO, usado nesta dissertação, está apresentado sob uma escala de Likert, com cinco posições diferentes, ordenadas por ordem crescente de

frequência/aplicabilidade, a saber: 1) Quase nunca se aplica; 2) Aplica-se pouco; 3) Aplica-se moderadamente; 4) Aplica-se muito e 5) Aplica-se quase totalmente.

3.1.3 Procedimentos

Esta dissertação sobre cooperação organizacional está englobada num estudo de maior alcance que envolve diversos investigadores da Universidade de Coimbra e de Évora, estudo esse que, além do QCO, está a utilizar outros instrumentos que “medem” o referido conceito, sendo que alguns estudos de referência em Portugal sobre esta temática reportam-se a Dos Santos (2000) e Garção (2010).

Foi utilizado uma versão “on-line” do QCO realizada pela funcionalidade da Google “Google docs” que permitiu criar virtualmente este questionário mantendo os itens e as suas respostas (em escala de Likert) exactamente iguais à versão em papel. Esta funcionalidade da Google permitiu que os sujeitos respondessem ao questionário numa plataforma on-line que reportava os dados directamente para um ficheiro (tipo Excel) onde ficavam armazenados viabilizando a recolha da amostra no espaço de tempo referido.

As organizações e os seus colaboradores foram contactados directamente através de e-mail retirado das páginas oficiais das instituições. No referido e-mail ia anexada uma carta a explicitar os objectivos do estudo, isto é, que a sua prestação na investigação prendia-se com a realização de um estudo mais abrangente levado a cabo pela Universidade de Coimbra e de Évora, que a sua confidencialidade estava totalmente garantida, que o tempo médio de resposta seria de 15 minutos bem como as instruções para a aplicação do QCO em versão on-line e, ao mesmo tempo, ia o “link” que, após acessão, iria reencaminhar o sujeito para a folha de respostas do Questionário.

Os dados recolhidos foram tratados no programa de tratamento de dados quantitativos SPSS versão 17 e o objectivo final da dissertação é perceber como o QCO se comporta quando aplicado a investigadores que estão inseridos em grupos/equipas de investigação, isto é, aferir das qualidades psicométricas do instrumento quando aplicadas a esta amostra em específico.

3.1.4 Cuidados éticos e deontológicos

Quando se procede a qualquer investigação é necessário ter em bastante atenção as questões relativas aos cuidados éticos e deontológicos, principalmente

quando essa investigação lida com dados pessoais e opiniões ligadas ao lado laboral dos seus participantes.

Ao longo do processo de construção desta dissertação não foram descurados estes aspectos ligados à deontologia e às boas práticas de investigação científica, sendo que, em assunto algum foi infringido questões de natureza ligada aos Direitos Universais, aos direitos consagrados na legislação e constituição portuguesa e, para além disso, às normas deontológicas dos Psicólogos do Sindicato Nacional dos Profissionais de Psicologia e da Sociedade Portuguesa de Psicologia.

Especificamente, não foi descurada qualquer informação sobre a investigação aos sujeitos que participaram na mesma. Todas as informações foram-lhes prestadas, isto é, a natureza da investigação, o tempo de aplicação do instrumento na sua versão On-line e todos eles participaram por sua livre e espontânea vontade.

Relativamente às questões de privacidade e confidencialidade todas elas foram asseguradas. Apesar de o QCO ser versão on-line e respondida através de uma plataforma acedida por e-mail não existe qualquer forma de saber que pessoas responderam e aquelas que responderam o que responderam. Na carta de apresentação do estudo foi salvaguardado que esta dissertação se destinava apenas a fins científicos e que as únicas instituições a ter acesso aos dados seriam a Universidade de Coimbra e a Universidade de Évora, nas pessoas dos seus grupos de investigação para a cooperação organizacional, sendo que, finda a dissertação, as entidades contactadas poderiam pedir para lhes ser devolvidos os dados para a realização de mudanças organizacionais ou outros fins, desde que ressalvassem a origem do estudo.

3.2 RESULTADOS

As respostas apuradas através deste questionário foram reencaminhadas directamente, através da plataforma Google Docs, para uma base de dados que, conseqüentemente foi exportada directamente para o programa de análise estatística SPSS (Statistical Package for Social Sciences) na sua versão 17 para o sistema operativo Windows.

Os procedimentos estatísticos utilizados foram análises descritivas dos itens e do QCO na sua totalidade, análises de consistência interna (*alpha de cronbach*), e análise factorial com os testes *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e *Bartlett's Test of Sphericity* incluídos, considerando-se o valor de <0.4 como referência para a supressão de itens ou > ou = 0.4 como nível aceitável de saturação num determinado factor.

A justificação da escolha da análise factorial (AF) como o principal procedimento estatístico utilizado prende-se com o facto desta ter como principal objectivo descrever a estrutura de covariâncias entre as variáveis para encontrar um número menor de factores/dimensões possível, isto é, a AF estuda os inter-relacionamentos entre os itens, num esforço para encontrar um conjunto de factores que exprimam aquilo que os itens partilham.

Simplificando, a AF ajuda a identificar as potenciais dimensões presentes no QCO e reduzir a quantidade de itens e de informação com o intuito de maximizar a variância explicada e a fiabilidade do estudo (Moroco, 2003). Nas AF utilizadas também foram usados os métodos de *Varimax with Kaiser Normalization* com o intuito de esclarecer melhor a saturação dos diferentes itens para cada factor, visto que, com a utilização deste método é possível encontrar-se uma estrutura factorial em que cada item relaciona-se com apenas um único factor.

Para as supressões de itens estabeleceu-se, à priori os seguintes critérios: valores menores que “x” (conforme análises posteriormente explicadas) como ponto de saturação, Scree Plots e total de variância explicada superior a 50% (Gageiro & Pestana, 2008)

De seguida, serão apresentados e descritos os principais resultados apurados de todo este procedimento estatístico.

3.2.1 Estudo da Normalidade (ANEXO C)

Toda a análise estatística da presente dissertação de mestrado iniciou-se com a realização de testes sobre a homogeneidade através da realização do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* e o teste *Bartlett's Test of Sphericity* com a análise dos respectivos coeficientes de Kurtosis.

Apurou-se que os 31 itens apresentam bons níveis de normalidade de *kurtosis*, na medida em que os valores situavam no intervalo $]-1,96; 1,96[$. No que concerne aos testes KMO e de esfericidade de Bartlett estes apresentam valores de .944 e de .000, respectivamente, o que, segundo Pestana e Gageiro (2008), são níveis considerados muito bons “[0.9 a 1]”.

3.2.2 Análise descritiva dos itens do Questionário de Cooperação Organizacional (ANEXO D)

O estudo das análises psicométricas do QCO em membros de equipas de investigação passou também por uma breve análise descritiva sobre os 31 itens da escala.

Assim, verificou-se uma tendência geral para a amostra se posicionar em torno da resposta central “3 - Aplica-se moderadamente”, à excepção dos itens 5, 6, 10, 18 e 27 cuja média aponta para a resposta “4 – Aplica-se muito” e o item 31 que foi mais vezes assinalado com “2 – Aplica-se pouco”.

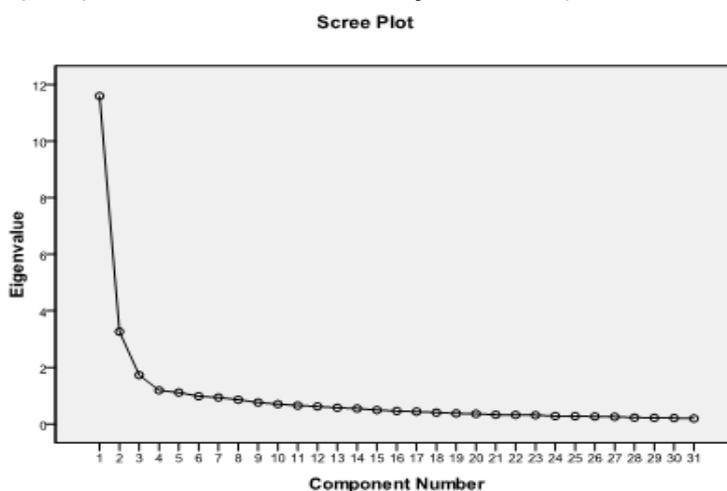
Ao nível da distribuição geral pelas opções de resposta possíveis nos 31 itens esta foi razoável. Contudo nenhuma delas ultrapassou os 50%. A percentagem máxima que uma resposta reuniu foi de 44,9% no item 10 na opção “3 – Aplica-se moderadamente”.

3.2.3 Procedimentos da Análise Factorial Exploratória (AFE)

3.2.3.1 Análise Factorial Livre (Sem forçar factores) (ANEXO E)

Nesta primeira Análise Factorial, em que não existiu qualquer pressão sobre os factores para serem forçados, foram identificadas 5 dimensões em que a variância explicada situava-se nos, aproximadamente 60.97% como explicita o scree plot seguinte:

Figura1 - Scree plot (Análise Factorial sem forçar factores)



Desta primeira análise factorial foi possível identificar itens com alguma tendência problemática para a prossecução da restante análise estatística

especificamente os itens 3, 6, 20, 21, 22, 28, 30 e 31 pois estes saturavam em mais que uma dimensão.

Na continuação da exploração dos dados, através da observação desta primeira análise factorial foi possível verificar que na dimensão 5 nenhum item tinha um ponto de saturação aceitável ($>.0.4$). Sendo assim foram consideradas apenas as primeiras 4 dimensões como válidas para a conseqüente análise. Para mais, a variância total explicada pelas 4 primeiras dimensões é de uns muito satisfatórios 56,41% tendo a dimensão quatro 5 itens com valores completamente aceitáveis, o item 10 (.532), o item 21 (.569), o item 24 (.773), o item 27 (.578) e o item 30 (.517).

Posto isto achou-se pertinente avançar, primeiramente, para uma análise factorial forçada a 4 factores.

3.2.3.2 Análise Factorial Forçada a 4 factores (ANEXO F)

Esta análise factorial forçada a 4 factores levou a uma variância explicada de 57,36%. Com base nesta AF denotou-se que os itens 22 (.362), 28 (.256) e 31 (.138) eram problemáticos, na medida em que, apresentam valores de saturação nos factores inferiores a 0.4, logo, não satisfatórios para a presente dissertação.

Para além do mais, também os itens 3, 6, 20, 21 e 30 apresentam problemas na medida em que saturam em mais do que um factor. Assim, para uma melhor explicitação estatística do QCO forçado a 4 factores realizou-se a uma análise factorial sem estes itens.

3.2.3.3 Análise factorial forçada a 4 factores sem os itens 3, 6, 20, 21, 22, 28, 30 e 31 (ANEXO G)

Com esta AF forçada a 4 factores sem os itens problemáticos (3, 6, 20, 21, 22, 28, 30 e 31) a variância explicada subiu consideravelmente para um valor de 63,35%.

Aqui os factores já se encontram totalmente bem isolados, isto é, já é possível apurar com clareza que itens correspondem a cada factor à excepção do item 27 que continua a saturar em todos os factores, com maior incidência em dois.

Foram apuradas 4 dimensões, estas tiveram os seguintes valores de :As 4 dimensões apuradas poderão ser denominadas de: Dimensão 1 - 0.913; Dimensão 2 - 0.891; Dimensão 3 – 0.875 e Dimensão 4 – 0.594.

Relativamente ao item 27 (satura com níveis muito próximos em todos os 4 factores) foi necessário um melhor esclarecimento para perspectivar se a variância explicada tem algum aumento quando retirado este item.

3.2.3.4 Análise factorial forçada a 4 factores sem os itens 3, 6, 20, 21, 22, 28, 30, 31 e 27 (ANEXO H)

A eliminação do item 27 fez aumentar, na análise factorial, a variância explicada para 64,64% (aumento não significativo), contudo a ausência deste item fez com que o *alpha de cronbach* do factor em que estava inserido descesse para 0.552.

Assim, a opção foi deixar permanecer o item, inserido na dimensão 4, na medida em que, a subida da variância explicada não era acentuada e descia o valor do alpha na dimensão em que estava inserido.

Posto isto, considerou-se a AF forçada a 4 factores sem os itens 3, 6, 20, 21, 22, 28, 30 e 31 como a mais adequada para a prossecução do presente estudo (Anexo G).

Esta decisão decorre do facto de o aumento da variância explicada ao se retirar o item 27 não ter sido considerado significativo e de, após a retirada do item 27, a dimensão onde este estava inserido (dimensão 4) ter sofrido um decréscimo no valor do seu *alpha de cronbach*, logo este item revela ter alguma pertinência para o factor em questão.

Além do mais, nesta solução factorial os itens estão bem indicados em cada dimensão e ao manterem-se estes 23 itens obtém-se uma fidelidade elevada nas dimensões 1, 2 e 3 e uma fidelidade aceitável na dimensão 4. Consequentemente, a dimensão 1 (itens 1, 2, 5, 9, 12, 13, 14, 15 e 26) possui um *alpha* de 0.913, a dimensão 2 (itens 8, 11, 16, 18, 19, 23 e 25) detém um *alpha* de 0.891, a dimensão 3 (itens 4, 7, 17 e 29) um *alpha* de 0.875 e a dimensão 4 (itens 10, 24 e 27) 0.594 de *alpha*.

Denotando-se uma fragilidade na dimensão 4 em relação aos factores 1, 2 e 3 e ao facto desta ter um nível de *alpha de cronbach* significativamente inferior às restantes e apenas explicar 7,883% da variância total explicada decidiu-se proceder a uma AF forçada a 3 factores.

3.2.3.5 Análise factorial forçada a 3 factores (com todos os itens) (ANEXO

I)

Esta solução factorial obteve uma variância explicada de 53.52%, sendo que, após a atenta visualização dos níveis de saturação dos itens achou-se por conveniente eliminar-se os itens 3, 6, 20, 22, 28 e 31, visto que, ou saturavam com valores não satisfatórios nos 3 factores ou então saturavam em níveis elevados nas 3 dimensões.

Como em todas as AF os métodos utilizados foram o *Maximum Likelihood* a *Rotação Varimax*.

3.2.3.6 Análise factorial forçada a 3 factores sem os itens 3, 6, 20, 22, 28 e 31 (ANEXO J)

Aquando da AF forçada a 3 factores sem os itens 3, 6, 20, 22, 28 e 31 a variância total explicada subiu para 58.41%, facto comprovativo que os itens retirados não estavam adequados ao pretendido para a presente dissertação.

Nesta solução existiu uma boa clareza sobre onde saturavam e se posicionavam todos os itens à excepção do item 13 que saturava nas 3 dimensões embora com níveis baixos (máximo de .461 no factor 1), Assim, por conseguinte, para uma melhor definição da importância deste item para a análise estatística do QCO tendo por amostra equipas de investigação foi realizada uma análise factorial sem o mesmo apresentada já de seguida.

3.2.3.7 Análise factorial forçada a 3 factores sem os itens 3, 6, 20, 22, 28, 31 e 13 (ANEXO L)

Com a eliminação do item 13 esta análise factorial subiu o seu total de variância explicada para 59,578%. Além disso o KMO sofreu uma insignificante descida de 0.941 (sem os itens 3, 6, 20, 22, 28 e 31) para 0.94. Assim, como o item 13 não se revelou especialmente importante para toda a análise estatística optou-se pela exclusão do mesmo.

Depois desta experimentação só um item continua a fazer subsistir algumas dúvidas quanto à sua interpretação visto saturar (relativamente proximamente) nos 3 factores, o item 27. Para clarificar esta situação procedeu-se a um AF sem este item.

3.2.3.8 Análise factorial forçada a 3 factores sem os itens 3, 6, 13, 20, 22, 28, 31 e 27 (ANEXO M)

Nesta análise foi possível verificar que, sem o item 27, o total de variância explicada passou para 60,59%, justificando-se, assim, a pertinência na retirada deste item.

Após este passo verificou-se que todos os itens estavam bem enquadrados numa só dimensão e que os seus pontos de saturação eram aceitáveis nos factores, sendo possível avançar-se para uma conceptualização de dimensões.

Assim, a dimensão 1 da análise factorial forçada a 4 factores (sem os itens 3, 6, 20, 21, 22, 28, 30 e 31), ou seja, a dimensão “Cooperação orientada pela singularidade contributiva”, na presente solução factorial aglutinou a dimensão 4 “Enfatização do papel do indivíduo para a cooperação”. Este facto veio fazer com que a primeira dimensão da presente análise factorial fosse denominada de “Sentido de cooperação em equipa/individual” apresentando um *alpha de cronbach* de .921.

Em relação às outras duas dimensões, estas ficaram inalteradas, isto é, mantiveram os mesmos itens e, por conseguinte, os seus valores de *alpha de cronbach* e as suas designações não sofreram qualquer alteração (Dimensão 2 - “Cooperação formalmente regulamentada” - 0.891 e Dimensão 3 – “Cooperação com propósitos externos” - 0.875).

Com a análise da tabela 6 é possível verificar a importância para a manutenção de um valor significativo do *alpha de cronbach* em cada dimensão se, eventualmente, um item fosse retirado. A excepção foi o item 10, dado que, caso o retirássemos iríamos obter um alpha na dimensão 1 ligeiramente superior (.924) àquele que consta (com a presença do item). A decisão pela manutenção deste item foi devido ao facto de o item estar bem isolado no seu ponto de saturação em relação à dimensão 1 (.422), contrastando com a dimensão 2 (-.207) e 3 (.191).

Tabela 6 – Valor de Alpha de Cronbach se item retirado

Itens	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<i>Dimensão 1</i>	.921
1	,915
2	,913
5	,915
9	,910
10	,924
12	,912
14	,917
15	,910
21	,912
24	,924
26	,912
30	,913
<i>Dimensão 2</i>	.891
8	,885
11	,878
16	,866
18	,889
19	,858
23	,877
25	,869
<i>Dimensão 3</i>	.875
4	,839
7	,865
17	,828
29	,825

Devido ao facto de, nesta solução factorial forçada a 3 factores, as dimensões com os seus itens estarem bem enquadradas e delineadas, sendo capazes de oferecer uma análise estatística consistente e com dados bastante satisfatórios em consonância com os conceitos antes explicitados tomou-se esta solução factorial como válida para a prossecução da restante dissertação.

Tabela 7. Análise Factorial forçada a 3 factores sem os itens 3, 6, 13, 20, 22, 27, 28 e 31

Item	Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	
1	,690			
2	,695			
5	,642			
9	,778			
10	,500			
12	,797			
14	,590			
15	,767			
21	,759			
24	,517			
26	,688			
30	,724			
8		,659		
11		,693		
16		,820		
18		,580		
19		,881		
23		,782		
25		,810		
4			,834	
7			,714	
17			,790	
29			,751	Total
Total de variância explicada	26,978%	19,283%	14,331%	60,592%
Variância acumulada	26,978%	46,261%	60,592%	
Alpha de Cronbach	0.921	.891	.875	

Resumindo, os 23 itens restantes foram divididos por 3 dimensões. Estes itens conseguem explicar um total de variância de 60,59%, sendo que 26,97% desta é explicada pela dimensão 1, 19,28% pela dimensão 2 e 14,33% explicada pela dimensão 3.

Ao nível do ponto de saturação dos itens a dimensão 1 oscila entre .5 e .797, a dimensão 2 entre .58 e .881 e o terceiro factor entre .714 e .834, enquanto que o valor

do KMO mantém-se com um nível considerado excelente por Pestana e Gageiro (2008), neste caso .939.

Assim, para a presente dissertação achou-se a solução factorial composta pelas seguintes dimensões e itens:

Dimensão 1 – Cooperação orientada pela singularidade cooperativa:

1. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo.

2. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também.

5. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema.

9. Nesta Organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque existe uma cultura de cooperação entre todos.

10. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho procurando alcançar os objectivos de cada um.

12. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas.

14. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sacrificando-se cada um pelo colectivo

15. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação.

21. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sendo reconhecido o contributo único de cada um.

24. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho salvaguardando os interesses individuais de cada um.

26. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas.

30. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque a organização valoriza as competências únicas de cada um.

Dimensão 2 - Cooperação formalmente regulada:

8. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque tudo está regulamentado.

11. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas.

16. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo.

18. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores.

19. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer.

23. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer.

25. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho.

Dimensão 3 – Cooperação com propósitos externos:

4. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão.

7. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade.

17. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante.

29. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade.

Os itens que não se acharam relevantes para constarem da versão adequada do QCO foram eliminados ao longo do processamento estatístico para a afinação do instrumento. São eles:

3. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho concretizando a missão da organização (no dia-a-dia).

6. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho.

13. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros.

20. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho mantendo-nos fiéis à filosofia da organização.

22. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que não há pessoas insubstituíveis.

27. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização.

28. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho somente quando estamos de acordo.

31. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque é “mal visto” quem procura destacar-se.

Em suma, a última análise factorial considerou-se ser a mais adaptada ao objectivo do estudo, na medida em que, é aquela que apresenta bons índices de consistência e detém uma solidez estatística bastante aceitável.

4 - DISCUSSÃO

No anterior capítulo 4 da presente dissertação, através da avaliação das qualidades psicométricas do QCO quando aplicado a membros de equipas de investigação, foi possível apurar com clara firmeza e fidedignidade três dimensões bem demarcadas umas das outras, a saber: “Cooperação orientada pela singularidade contributiva” (dimensão 1), “Cooperação formalmente regulada” (dimensão 2) e “Cooperação com propósitos externos” (dimensão 3).

Esta versão final apresentada, reflecte uma análise estatística com um elevado grau de confiança e robustez suportado por dados e valores bastante satisfatórios (do ponto de vista estatístico), sendo que é possível afirmar que esta versão está bem adaptada à realidade das equipas de investigação, isto é, tem aplicabilidade prática avaliando as várias dimensões subjacentes à cooperação que estão inerentes a esta amostra em específico.

Indubitavelmente, o conceito de cooperação está bastante em voga no século XXI, dado toda a conjuntura que a actual Humanidade atravessa. Este constructo estudado no seio de equipas de investigação revela-se bastante pertinente, na medida em que, cada vez mais a investigação científica é um dos pilares base do mundo actual e da sociedade (dimensão 3)

Assim, a cooperação tem sido vinculada a organizações cada vez menos rígidas, organizadas horizontalmente, com poucos graus hierárquicos de chefia em que são seguidas normas e regras sobre como se proceder (dimensão 2), não se descurando uma maior atenção às questões interpessoais e aos proveitos inerentes ao trabalho em equipa com os diferentes atributos individuais (dimensão 1) (Lane & Bachmann, 2000).

Todas estas características estão presentes nas equipas de investigação científica, por isso depreende-se que a constante versão do QCO está bem adaptada ao que se pretende estudar e está em consonância com o enquadramento teórico sugerido no capítulo 2.

Aqui, tal como anteriormente referido, é possível afirmar que a cooperação é um tema central no estudo das organizações, sendo que está inerente ao sucesso das mesmas desde que estas assegurem as condições necessárias á propagação e adopção por de parte dos seus membros de comportamentos cooperativos, confiança entre as pessoas e até, a um nível mais macro, confiança entre as próprias organizações, visto que, hoje em dia nenhuma instituição sobrevive estando centrada nela própria não estabelecendo relações cooperativas com outras (Zalaback, 2000).

Neste estudo é possível estabelecer relações com os dados psicométricos obtidos e o enquadramento teórico realizado no início da dissertação, ressalvando sempre alguma cautela que é necessária quando analisados dados de cariz quantitativos.

Para uma mais fácil e clara apresentação do que irá ser explicitado, a discussão dos resultados obtidos será feita para cada uma das três dimensões em separado.

4.1 Dimensão 1 – Cooperação orientada pela singularidade contributiva

Estando todos os itens constituintes desta dimensão bem demarcados é possível afirmar que a mesma está claramente definida e desmarcada dos outros dois factores e que a sua permanência tem a ver com o sentido que cada pessoa, enquanto elemento de uma equipa de investigação, dá à cooperação enquanto elemento estruturante para um grupo de trabalho ou, por outro lado, enquanto contributo individual de cada um.

No enquadramento teórico o conceito de confiança foi tido como central para a adopção de comportamentos de cooperação, tendo, cada vez mais, sido tomado como central no estudo da cooperação em ambientes organizacionais.

Assim, a confiança, ao ser considerada como um fenómeno colectivo em que a interacção entre os diferentes actores sociais resulta na facilitação de acções cooperativas colectivas consubstanciado num capital social (Coleman, 1990; Putnam, 1993; Lochner, Kawachi & Kennedy, 1999), é passível de estar interligada com esta dimensão.

Com as mudanças laborais que têm ocorrido, principalmente, pós II Grande Guerra, estudos revelam que os sujeitos que têm índices de confiança mais elevados em si e nos seus colegas de equipa tendem a dar mais contributos válidos ao seu grupo. (Barney & Hansen, 1994).

A existência deste factor propício à cooperação faz com que se baixem custos de produção nas organizações e que estas sejam mais competitivas a nível externo contra os seus concorrentes, na medida em que, há uma maior união e articulação entre os seus membros o que torna a instituição mais forte e coesa, com alianças internas fortes, aumentando o trabalho em equipa (Gulati, 1995).

Mantendo-nos ao nível de equipas de trabalho, a confiança como elemento facilitador de adopção de comportamentos cooperativos, está dependente dos níveis de familiaridade entre os colaboradores. Este tem uma estreita ligação com o maior ou

menor tempo desde que trabalham juntos e com a maior ou menor dependência entre os mesmo no alcance dos objectivos pré-estabelecidos (Costa, 2003).

No panorama da investigação, em específico, o que torna a confiança tão importante para a cooperação é a necessária relação de interdependência entre investigadores, visto que, todos os *inputs* (conhecimento anterior) e *outputs* (novos conhecimentos para a sociedade) produzidos em novas investigações são partilhados pela comunidade científica. Por consequência esta particularidade das equipas de trabalho obriga que a cooperação seja entendida como um instrumento de partilha para atingir os intentos do trabalho de investigação (Morris & Moberg, 1994). Consequentemente, quanto maior confiança existir em cada colaborador maior será o contributo de cada um para a adopção de comportamentos cooperativos.

Na análise desta dimensão, alguns dos seus itens remetem-nos para o sentido de levar a equipa de trabalho enquanto grupo, além da confiança necessária para a existência de cooperação. Este ponto remete-nos para a teoria da auto-categorização, amplamente comentada no capítulo 2 “Fundamentação teórica”.

Percebendo-se a importância do endogrupo, no contexto laboral, o sujeito muitas vezes comporta-se mediante os comportamentos deste, relegando para segundo plano as suas especificidades enquanto sujeito individual, denotando a sua interdependência em relação ao mesmo. Neste panorama o sujeito sente-se como uma peça fundamental para o atingir dos intentos do grupo, na medida em que, com o contributo individual de cada um atingem-se os objectivos propostos, aumentando a confiança dos membros das equipas uns nos outros porque cada um sente-se como uma mais-valia que pode dar contributos únicos para o grupo (Simpson, 2006).

Nesta mesma dimensão nota-se a necessidade dos sujeitos quererem-se assumir como pertencentes a um grupo e, ao mesmo tempo, assumirem-se como seres singulares e com características diferenciadoras dos restantes membros. Esta relação que parece um contra-senso, de facto não o é, como comprova a inclusão dos itens que apontam para uma situação (necessidade de integração no endogrupo) e para outra (necessidade de autonomização e diferenciação nesse grupo) num mesmo factor.

Aqui, por analogia existe uma espécie de balanceamento inversamente proporcional entre o sentimento de individuação e o sentimento de pertença ao grupo. Assim, quanto mais um sujeito se sente como pertencente ao grupo menor é a sua consciência de individuação (maior despersonalização), ao invés, quanto mais o individuo se sente como um Ser único e individual menor é a tendência de se integrar no endogrupo (Stets & Burke, 2000).

Em suma, os mecanismos de auto-categorização e de individuação do sujeito fazem com que a conexão às suas equipas de trabalho se traduzam na adopção de comportamentos cooperativos, existindo sempre um balanceamento entre o sujeito enquanto membro da equipa e a pessoa enquanto indivíduo particular (Kelly, 1993).

Assim, na dimensão 1 os itens que fazem com que os indivíduos se percepcionem como membros de um grupo são:

1. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo.
5. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema.
9. Nesta Organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque existe uma cultura de cooperação entre todos.
12. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas.
14. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sacrificando-se cada um pelo colectivo

Os itens que direccionam para a assumpção do sujeito como um Ser único com capacidades individuais que contribuem para o atingir de metas pré-estipuladas ou que concebem um individuo com um maior grau de despersonalização em relação ao endogrupo são:

2. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também.
10. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho procurando alcançar os objectivos de cada um.
15. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque há diferenças entre todos, o que melhora a cooperação.
21. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sendo reconhecido o contributo único de cada um.

24. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho salvaguardando os interesses individuais de cada um.

26. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas.

30. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque a organização valoriza as competências únicas de cada um.

4.2 Dimensão 2 - Cooperação formalmente regulada

A análise factorial foi bem explícita em isolar os itens que compõem esta dimensão. Este dado indica que estes estão em consonância com a importância da existência de regras e procedimentos no cerne de equipas de trabalho.

Esta questão está intimamente ligada com a maior ou menor autonomia que as equipas de investigação científica possuem. Estas, em comparação com outros contextos laborais, têm uma certa especificidade, na medida em que, a sua autonomia está umbilicalmente conectada com menores níveis de produtividade e desempenho laboral em comparação com outros “*settings*” em que o trabalho ocorre (Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott & Trow, 1994).

Quanto maior a existência de regras e procedimentos instaurados menor é a autonomia dos colaboradores. Tomando isto, no contexto específico das equipas de investigação, é possível afirmar que, como indicam Henderson e Lee (1992), as equipas com maior sucesso são aquelas que detêm um mentor que exerce algum controlo, distribui o trabalho a desempenhar pelos diferentes investigadores e estabelece alguns procedimentos para desempenhar alguns tipos de tarefas.

A autonomia, assim tem uma conexão e relação negativa com o desempenho laboral, sendo este aspecto apenas contrariado quando não existia espírito de inovação e a pressão laboral era elevada. Em suma, poderá dizer-se que, nos grupos de investigação científica é necessário existir algum controlo por parte de uma chefia ou de um líder, contudo o controlo exercido por colegas ou as interferências no labor uns dos outros não é tão bem aprovada.

A presente dissertação através da respectiva análise estatística demonstra que esta dimensão, ao estar bem delimitada e os seus itens bem isolados, revela-se bastante importante para a amostra estudada. Segundo Dos Santos (2002), quando as organizações clarificam e definem as regras gerais e procedimentos, existe uma

melhor orientação no trabalho individual de cada um, na medida em que existe um balanceamento claro entre autonomia, confiança e liberdade. Desta forma, estão definidos os limites havendo margem de manobra dentro destes, não se castrando por completo a criatividade e a capacidade adaptativa.

A existência de normas e regulamentos pode ser percebida de diferentes formas pela maioria dos sujeitos. A mais comum é de as ver como um modo de se alcançar, de forma directa e não sinuosa, os objectivos gerais da equipa e raramente é vista como uma forma de fomentar a cooperação nos grupos.

Contudo, grupos há em que as normas e procedimentos são instaurados com o objectivo de facilitar comportamentos cooperativos. Aqui são instauradas normas subjectivas como a confiança entre os colaboradores ou a proximidade física, no meio laboral, entre estes para que os comportamentos cooperativos sejam um hábito natural sob forma de norma "disfarçada". Assim estas imposições não seriam directamente impostas aos investigadores (Doney, Cannon & Mullen, 1998).

Como prova em que o presente questionário, embora possua dimensões bem definidas, detém relação entre os seus três factores é o facto de na literatura existirem estudos que revelam a estreita relação entre o conceito de confiança, discutido no ponto 5.2 da presente dissertação, e o conceito de normas. Estes estudos revelam que a existência de procedimentos e normas bem definidos no seio das organizações aumentam a confiança entre os colaboradores que, conseqüentemente, faz crescer a disponibilidade para a cooperação.

Continuando a salientar a importância desta dimensão para o presente estudo através de referências na literatura é claro que a necessidade de existência de normas (em todos os contextos sociais do Ser Humano) é um garante de equilíbrio para o mesmo. É nos muito difícil, hoje em dia, pensar num mundo sem leis, regras e procedimentos, visto que, seria o caos reinante na Terra. Assim, esta existência tem a função de manter um equilíbrio no seio dos grupos de trabalho sendo que delimita as formas de agir não admitindo "zonas cinzentas" prejudiciais para o bom desempenho destes. Ao mesmo tempo, criam-se laços duradouros e estáveis que, aliados à confiança e, por conseguinte a comportamentos cooperativos, aumentam a eficácia das equipas (Fukuyama, 1996).

O mesmo autor reafirma, ainda, que os procedimentos de regulamentação, de fiscalização e de controlo fazem com que a cooperação seja bastante burocratizada, isto é, no fim os próprios comportamentos cooperativos são standardizados e frutos de uma regra ou norma.

Como o contexto social no trabalho pode ser visto como uma micro-sociedade a existência de regras estrutura o exercício profissional, na medida em que, cada

trabalhador ao saber o que fazer e ao ter bem ciente a sua função percebe quais os seus domínios e a sua esfera de acção, sendo responsável pelas suas acções. Este facto ajuda ao estabelecimento de autonomia (controlada) e confiança entre colaboradores, reduzindo-se os erros e aumentando-se a identificação e especificidade de cada investigador, na medida em que, todo o grupo sabe as tarefas e o domínio de cada elemento (Van Knippenberg & Van Schie, 2000).

Por fim, do ponto de vista cultural, faz todo o sentido a manutenção desta dimensão, na medida em que, Portugal possui um cariz social bastante burocratizado e legislado, em que existe uma grande carga de normas e procedimentos em praticamente todos os sectores da sociedade (organizacional incluído).

Os itens pertencentes a esta dimensão são os seguintes:

8. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque tudo está regulamentado.

11. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas.

16. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo.

18. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores.

19. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer.

23. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer.

25. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho.

4.3 Dimensão 3 – Cooperação com propósito externos

Na análise psicométrica realizada obteve-se um factor (dimensão 3) que em tudo coincide com a dimensão 7 do Questionário de Cooperação Organizacional original sem itens retirados nem forçados a nenhuma análise factorial (descrito no capítulo 3 “Método”). Isto revela a importância que estes itens têm no estudo em específico das equipas de investigação.

Estes dados revelam que as instituições valorizam e tomam a cooperação num sentido bastante lato, na medida em que, perspectivam a sua importância e os resultados que ela produz na efectividade laboral no espectro da sociedade.

Aqui, os investigadores tomam noção que o seu trabalho é importante para o bem-estar geral, na medida em que, o fim último da sua labor é o aumento do conhecimento que, conseqüentemente, aumenta a qualidade de vida das pessoas. Existe, ao mesmo tempo, um sentimento de complexa díade relacional entre Homem (Investigador) e Humanidade.

Na actualidade, numa época em que prospera o capitalismo, em termos sociais, a investigação é vista como um instrumento que visa incrementar a produtividade, competitividade e melhorias constantes para a concorrência entre instituições. Neste seguimento, o mundo do Séc. XXI é um mundo em que a sua sociedade se encontra numa mudança permanente e alucinante, logo uma das principais funções da pesquisa científica é a constante capacidade de adaptação às rápidas mudanças no meio empresarial, económico, político e social.

Esta capacidade de resposta e mutabilidade é o que, muitas vezes, separa as instituições de sucesso daquelas que não têm sucesso. As primeiras, por regra, possuem uma capacidade de pesquisa e de conhecimento bem mais elaborada e avançada que as segundas. Deste modo se explica que as instituições que possuem “melhor” acesso à investigação são aquelas que conseguem antecipar problemas e arranjar mais facilmente soluções, o que se torna numa enorme vantagem competitiva no mundo actual (Cohen & Levinthal, 1990).

Assim, estas considerações permitem apurar o quão importante se tornaram as equipas de investigação para o mundo em que coexistimos. Estas, através do conhecimento produzido, dão um contributo a toda a sociedade nos mais variados espectros da mesma.

Além de todas estas vantagens das instituições possuírem um maior conhecimento científico, existe outra que se consubstancia na “boa” publicidade para as mesmas, isto é, hoje em dia uma empresa que aposta no *know how* científico é bem vista pela sociedade em geral e as pessoas tendem a credibilizar estas em detrimento de outras que não fazem do conhecimento o seu ponto forte. Para comprovar este facto claramente estão alguns spots publicitários em que se realça a

forma como, a título de exemplo, os produtos de uma empresa são “cientificamente testados”.

No caso de Portugal, em específico, tem-se assistido a “uma nova economia” a partir da segunda metade da década de 90. Através da entrada para a União Europeia assistiu-se a um aumento de capital disponível o que fez com que, até praticamente aos dias de hoje, se desenvolvesse o conhecimento, a tecnologia e inovação.

É natural, deste modo, que a presente amostra de investigadores portugueses tenha dado relevância, como se confirma na análise estatística, aos itens relacionados com a importância da investigação para a sociedade. Como foi referido anteriormente, o aumento de capital disponível para a produção de conhecimento aumentou, o que fez crescer a investigação “pública”. Por outro lado, o sector privado reconheceu a importância da investigação e apostou mais nesta, incrementando a necessidade de se investir em maior e melhor conhecimento.

Esta questão envolve-se com a teoria da identidade dual. Nesta perspectiva um sujeito não está envolvido apenas numa identidade, ele possui várias, embora algumas possam estar mais activas num determinado momento que outras. Assim, como comprova a manutenção desta dimensão, no seio de equipas de investigação existe a tendência para que os investigadores não esqueçam a sua identidade enquanto membros da sociedade e a importância que estes exercem para a mesma.

Esta dimensão, naturalmente, pode-se acentuar mais nos grupos de investigação em que esteja bem presente uma ligação forte de ao dever cívico que extravasa a natureza puramente instrumental da investigação (Berry, 1992).

Assim, como conclusão, através deste factor percebemos que os membros de equipas de investigação possuem, muitas vezes, preocupação com a sociedade em geral, isto é, servem o maior propósito da ciência (o aumento da qualidade de vida da Humanidade).

Assim os itens que reflectem esta dimensão são:

4. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão.

7. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade.

17. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante.

29. Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade.

4.4 Análise estrutural do QCO

O QCO adaptado às equipas de investigação parece, através da análise estatística efectuada e da fundamentação teórica de suporte, que está bem delineada e com capacidade adaptativa para dar resposta ao principal objectivo desta investigação empírica, o estudo das qualidades psicométricas do QCO em equipas de investigação.

É visível que o QCO neste contexto comportou-se de uma forma totalmente diferente do QCO original e que foi de encontro às dimensões encontradas por Garção (2010). Além de se reduzirem, drasticamente, o número de concepções conceptuais apuradas, de sete para três, os itens apareceram de forma recategorizada (à excepção da dimensão 3), perspectivando, assim, novas possíveis abordagens.

Estas alterações são perfeitamente justificáveis, na medida em que, o QCO é um instrumento relativamente recente. Estando, ainda, em fase de “experimentação” em diferentes contextos, avalia um conceito complicado de analisar pela sua complexidade, multidimensionalidade e amplitude de aplicação. Assim, nesta fase, todas as contribuições válidas e que possam abrir portas ao desenvolvimento do QCO são bem vindas, nomeadamente ao seu grau de validade e aplicabilidade em diversos contextos.

A versão original do QCO com as suas sete concepções conceptuais (cooperação por regras, cooperação por princípios, orientação cooperativa em geral, cooperação estrutural, cooperação singularizante, cooperação colectivizante e identificação universal) foi, parcialmente, alterada nesta nova forma aplicada a membros de equipas de investigação. A actual dimensão 1 aglutinou vários itens dos factores do QCO original, a dimensão 2 corresponde quase totalmente, excepção feita ao item 18 à dimensão original “Cooperação por regras” e a dimensão 3 resultou, nesta análise estatística, da mesma forma em relação à primeira forma do QCO correspondendo assim integralmente à dimensão “Identificação universal”.

Deste facto poderemos retirar ilações que apontam para alguns pontos em comum entre o QCO original e a sua presente vertente aplicada a equipas de investigação. Contudo, existem diferenças objectivas e suficientes para se considerar que existe uma melhor adaptabilidade desta versão do que o QCO original aquando da sua aplicação nesta amostra em específico.

É de atentar na manutenção, praticamente inalterada, de duas dimensões do QCO original em relação a este. Daqui podemos extrair que as equipas de investigação, tal como a amostra utilizada no estudo exploratório do QCO original, tomam como importante a existência de regras (dimensão 2) e têm bem presente e ciente a sua importância em termos cívicos e sociais (dimensão 3).

Como apontamento adicional, é pertinente comparar a actual estrutura do QCO da presente dissertação com a estrutura encontrada por Garção (2010) na sua tese “Estudo das qualidades psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional”, na medida em que estas apresentam bastantes semelhanças.

Assim em ambos os estudos sobre o QCO foram apuradas 3 dimensões que, na sua generalidade, condizem um com o outro, quer nos itens que sobressaíram e permaneceram quer na análise de conteúdo aquando da análise dos itens que englobam as dimensões.

Deste modo, a dimensão 1 do presente estudo “Cooperação orientada pela singularidade contributiva” corresponde à dimensão 2 “Cooperação decorrente da interdependência de indivíduos únicos entre si” da dissertação de Garção, sendo que aqui existe a partilha dos itens 1, 2, 12, 14, 15, 21, 26 e 30. As diferenças principais existem na ausência, na tese de Garção, dos itens 5, 9, 10 e 24 em comparação com o presente estudo.

Neste seguimento a dimensão 2 “Cooperação formalmente regulada” da presente dissertação corresponde à dimensão 1 “Cooperação configurada por regulamentações formais” da tese de Elisabete Garção partilhando os itens 8, 11, 16, 18, 19, e 25, sendo que apenas diferem no item 20 e 23, visto que, o item 20 está presente na investigação da autora e ausente neste estudo e com o item 23 acontece o oposto.

Por fim, também na dimensão 3 apelidada de “Cooperação com propósitos externos” (estudo actual) e “Cooperação através da orientação para a sociedade dos contribuintes singulares” (estudo de Elisabete Garção) existe grande semelhança na medida em que as duas investigações, nesta dimensão, partilham os itens 4, 17 e 29, sendo que a presente dissertação inclui o item 7 e a tese de Elisabete Garção tem o item 5.

Através destes dados, é possível observar que o QCO possui uma aplicabilidade bem distribuída por diferentes amostras, com poucas variâncias nos seus resultados.

Em suma, os dados e a reflexão sobre os mesmos apontam para uma estrutura que se apresenta satisfatória para a boa assumpção do objectivo deste estudo empírico, na medida em que, os dados são válidos e apresentam fiabilidade.

A presente resolução do QCO possui pontos de contacto com a literatura existente e apresentada sobre o tema da cooperação permitindo uma percepção geral dos conteúdos satisfatória, e é expectável que este estudo seja uma forma de aumentar o conhecimento sobre a cooperação organizacional, no que aos seus instrumentos de análise psicométrica diz respeito podendo ser usado e aperfeiçoado em estudos futuros, na medida em que, tendo por base esta investigação garantem-se uns muito satisfatórios resultados psicométricos, adaptabilidade com a teoria e adaptabilidade à realidade da amostra estudada.

5 - CONCLUSÃO

A corrente dissertação teve dois objectivos bem delineados e definidos que se consubstanciaram na pretensão de elaborar um estudo que avaliasse as propriedades psicométricas do QCO quando aplicado em equipas de investigação e alargar o substrato teórico sobre a temática da cooperação organizacional.

O estudo dos aspectos laborais, como variadas vezes referido ao longo da dissertação, tem sido, nos últimos tempos, posto em clara evidência mostrando a importância que o trabalho tem na vida do Ser Humano deste século. Assim, desde o início da Revolução Industrial, a modernização e a evolução laboral tem tido uma relevância especial. Para isto tem contribuído a promoção da cooperação dos sujeitos no seio das instituições que tem potencializado competências, conhecimentos e a adopção de comportamentos cooperativos que, conseqüentemente, ajudam ao desenvolvimento social e económico das mesmas.

Este estudo seguiu a linha de investigação que perspectiva as equipas de trabalho como produtoras de conhecimento e não apenas, como a alguns anos atrás se perspectivava, equipas cujo resultado do seu labor eram produtos palpáveis e quantificáveis. Esta mudança acarreta transformações ao nível da investigação das ciências sociais sendo o aumento de instrumentos psicométricas como o QCO um claro exemplo disso.

Devido à cooperação ser um conceito altamente definido e demarcado vimos que existe uma multiplicidade de abordagens possíveis quanto ao que ao seu estudo se refere sendo que a razão pela qual o tema da presente dissertação recaiu sobre o mesmo deve-se ao facto de ter-se achado pertinente verificar como o QCO e as suas concepções conceptuais “originais” (cooperação por regras, cooperação por princípios, cooperação por representação prototípica, orientação cooperativa em geral, cooperação estrutural, cooperação singularizante, cooperação colectivizante e identificação universal) se comportavam e/ou adaptavam a um público em específico, neste caso, equipas de trabalho que fazem da investigação o centro do seu trabalho

A escolha da amostra deveu-se ao facto da investigação científica ter vindo a assumir um carácter fundamental na sociedade actual e, por conseguinte, existir a necessidade de se aumentar o conhecimento acerca de quem o produz e como é produzido, visto que, neste público em particular é necessária cooperação porque as tarefas são irrealizáveis por uma só pessoa devido à sua complexidade, havendo a necessidade de uma divisão do trabalho.

Os principais resultados do estudo foram a redução do número de núcleos conceptuais de sete para três, a saber “Cooperação orientada pela singularidade

contributiva” (Dimensão1), “Cooperação formalmente regulada” (Dimensão 2) e “Cooperação com propósitos externos” (Dimensão3). Através dos resultados obtidos é possível apurar que existe aplicabilidade prática deste Questionário em contexto organizacional e, especificamente, junto das equipas de investigação científica. Para além do mais estes dados podem ajudar à continuação da recolha de conhecimento para a modificação de práticas potencializadoras de adopção de comportamentos cooperativos que incrementem, cada vez mais, o desenvolvimento da investigação e, em suma, do conhecimento.

O presente questionário foi elaborado, também, com o objectivo de obedecer a uma aplicabilidade prática bem delineada, isto é, não medir a cooperação de forma abrangente mas sim de um modo mais conciso e específico quanto possível. Assim, pretende-se que seja preciso, robusto, fiável e consonante com a realidade das equipas de investigação, para “medir” o que realmente pretende “medir” (Almeida & Freire, 2003).

Em suma, achou-se necessário dar um contributo palpável, através do desenvolvimento do QCO, para o aprofundamento do estudo da cooperação organizacional que tem-se tornado um cerne de interesse para as Ciências Sociais, nomeadamente para a Psicologia, no seu ramo de estudo das Organizações e do trabalho. Com este trabalho pretende-se que a cooperação seja estudada não apenas como um fenómeno isolado. Será de todo o interesse que esta seja relacionada com outras variáveis e condicionantes para que, no futuro, esteja ainda mais em consonância com a realidade e absorva em si uma maior aplicabilidade prática, avaliando a cooperação no trabalho de uma forma ainda mais multidimensional para a compreensão do fenómeno da cooperação em toda a sua conjuntura e globalidade.

Esta dissertação, devido a diversos factores, apresenta algumas limitações que são, de todo, convenientes apresentar numa lógica de melhoria, desenvolvimento de estudos empíricos e ideias para o alcance de estudos futuros.

A primeira prende-se com o facto de, no método, o QCO ter sido aplicado em suporte digital. Os respondentes deram as suas respostas via e-mail cujas ficaram guardadas numa base de dados digital que, posteriormente, foi directamente transposta para o *software* de processamento estatístico SPSS. Apesar de nada indicar que esta metodologia tenha sido prejudicial para os resultados (os resultados estatísticos são plenamente satisfatórios), seria benéfico terem-se aplicado os questionários presencialmente. Contudo, a opção tomada é justificada pela exequibilidade prática da recolha dos dados, na medida em que, teria sido bastante difícil reunir uma amostra de 639 sujeitos se o questionário tivesse sido aplicado presencialmente.

Em segundo lugar, apesar de o anonimato estar totalmente ressalvado e garantido, esta forma, digital, de recolha de dados pode ter desencorajado a amostra a responder às questões relativas aos seus dados biográficos, existindo alguns *missing values* (não respostas) nestes campos. Aqui, pode ter existido um receio de identificação por de parte dos sujeitos pelas suas instituições, ainda por mais quando estes usaram os seus e-mails pessoais para a resposta aos itens.

Mantendo a atenção ainda no procedimento estatístico, foi observado que o padrão de resposta da amostra foi tendencialmente central. Este facto pode ser justificado pelo fenómeno da “desejabilidade social”. Em consonância com o receio de serem identificadas, aqui, as pessoas tendem a posicionar-se em respostas “conciliadoras” e não extremistas o que poderá ter levado, possivelmente, a um desvio das respostas em relação ao verdadeiro ambiente organizacional, no que à cooperação diz respeito, das organizações onde trabalham.

Dos 31 itens do QCO original, através das análises factoriais, subsistiram 23 que se acharam pertinentes para o que se pretendeu averiguar, estudar equipas de investigação. Esta versão, mais reduzida, acarreta vantagens e desvantagens. Como vantagem possui a facilidade de ser aplicada, na medida em que, a sua aplicação será simples, fácil e rápida, permitindo que seja aplicada a muitos sujeitos facilmente. Como desvantagem, por ser tão simples pode ser considerada simplista a um ponto de não conseguir avaliar correctamente um constructo tão multidimensional e complexo como é a cooperação organizacional.

Apesar destas limitações é expectável, por parte do autor da presente dissertação, que esta seja um contributo empírico e racional para a temática da cooperação organizacional, sendo o presente QCO apresentado como um procedimento alternativo e que pretende apurar diferentes e novas formas de conhecimento para aplicação prática.

Para a prossecução do estudo desta temática, uma das sugestões para o futuro, seria fazerem-se estudos das propriedades psicométricas do instrumento em diferentes amostras e em diferentes contextos, por exemplo, ao nível escolar, e, dentro do contexto organizacional, a diferentes sectores, nomeadamente ao sector privado nas suas diversas componentes. Isto seria bastante benéfico uma vez que o QCO ainda é um instrumento relativamente recente e, por consequência, em quantos mais estudos for utilizado maior será o seu desenvolvimento e reconhecimento das suas potencialidades, áreas de aplicabilidade e pontos a melhorar.

Além disto, seria também interessante, elaborarem-se estudos empíricos em que o QCO fosse aplicado ao mesmo tempo que outros instrumentos que meçam a cooperação organizacional. Assim, seria possível observar o que o distingue e saber-

se como o complementar para se deter uma análise mais englobante e multidimensional da cooperação organizacional.

Como súmula final, é importante referir que ainda existe um longo caminho a percorrer na percepção da cooperação na sua globalidade e que este constructo, por vias da sua crescente importância em todo o mundo organizacional, tem de ser estudado em toda a sua essência e amplitude para que surjam, no seio das instituições, cada vez mais comportamentos cooperativos e estes sejam passos na caminhada do progresso da sociedade.

REFERÊNCIAS

- Abric, J. (1987). *Coopération, compétition et représentations sociales*. Cousset, Suíça: DelVal.
- Aiken, M., & Hage J.. (1968). Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*, 63, 912-930.
- Almeida, S. & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios, 3.
- Altovise, R., and Spitzmueller, C. (2009). Individualism–collectivism and the role of goal orientation in organizational training.
- Anderson, S. P., Goeree, J. K. & Holt, C. A. (1998) A theoretical analysis of altruism and decision error in public goods games. *Journal of Public Economics* 70, 297-323.
- Argyle, M. (1983). *The psychology of interpersonal behavior*, 4. Harmondsworth: Penguin.
- Argyle, M., Henderson, M. (1985). *The anatomy of relationship*. London: Penguin.
- Argyle, M. (1989). *The social Psychology of work*. Harmondsworth: Penguin, 2
- Argyle, M. (1991): *Cooperation : The basis of sociability*. London and New York.
- Aram, J. D. (1993). *Presumed superior: Individualism and American business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Arrow, K. (1974). *The limits of organization*. New York: Norton.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bandow, D. (2001). Time to create sound teamwork. *Journal for Quality and Participation*, 1-8.
- Barney, B., & Hansen, H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Bart E. (2008). The Sources of Cooperation : On Strong Reciprocity and its Theoretical implications.
- Baumeister, F. & Leary, R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bennett, J. (1991). *International Construction Project Management: General Theory and Practice Butterworth-Heinemann*. Oxford.
- Berry, T. (1992). The emerging ecocoid period. In A. Combs (Ed.), *Cooperation: Beyond the age of competition*. Amsterdam: Gordon and Breach Science Publishers, S.A, 181-184.

- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R. (1994). Organizations and work. New York: Cambridge University Press, 315-338.
- Black, B., & Kase, H. (1963). *Interagency Co-operation in Rehabilitation and Mental Health Social Service Review*, 57, 26-32.
- Bochet, O., Page, O., & Putterman, L. (2002). *Communication and punishment in voluntary contribution experiments. Unpublished manuscript, Brown University.*
- Bochet, O., & Putterman, L. (2008). *Not just babble: Opening the black box of communication in a voluntary contribution experiment. Unpublished manuscript, Maastricht University.*
- Bonacich, P. (1995). Four kinds of social dilemmas within exchange networks. *Current Research in Social Psychology*, 1, 1-7.
- Bos, N., Darren G., Judith S., & Olson, G. 2009. *Being there versus seeing there: trust via video. Unpublished manuscript, University of Michigan.*
- Bowles, S., & Gintis, H. (2000). Reciprocity, self interest and the welfare state. *Nordic. Journal of Political Economy*, 26, 33–53.
- Bowles, S., & Gintis, H. (2003). *Origins of human cooperation.* Cambridge, MA: MIT Press, 429-443.
- Brewer, M. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Society for Personality and Social Psychology*, 17, 475-482.
- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H. & Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21, 157–166.
- Buunk, B., Janssen, P. & Vanperen, N. (1989). Stress and affiliation reconsidered: The effects of social support in stressful and non-stressful work units. *Social Behavior*, 4.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work-group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel psychology* 46, 823–50.
- Cardenas, J. C. & Jaramillo, C. R. (2007). *Cooperation in large networks. An experimental approach. Universidad de los Andes, Bogotá.*
- Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423-443.
- Chen C., Chen X. & Meindl (1998). How can cooperation be forested? The cultural effects of individualism-collectivism.

- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University.
- Colwell, R. (1981). Group selection is implicated in the evolution of female-biased sex ratios. *Nature*, 290, 401–404.
- Condor, S. (1996). Social identity and time. Social groups and identities: Developing the legacy of Henry Tajfel. *Oxford: Butterworth-Heinemann*, 285-315.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Costa, C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622.
- Costa R., Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European journal of work and organisational psychology*, 3, 225–44.
- Cummings, L. & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): development and validation.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22, 251-283.
- Davis, T. R. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices. *Academy of Management Review*, 9, 271-283.
- Deshpande, R., John U., & Frederick E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152
- Deutsch, M. (1993). Educating for a peaceful world. *American Psychologist*, 510-517.
- Deutsch, M. (2000). *Justice and conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 42-68.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of applied psychology*, 3, 445–55.
- Dirks, T., & Ferrin, L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.

- Doney, M., Cannon, P., & Mullen, R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23, 601-620.
- Dos Santos, N. R. (2000). *Identidade e Cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia: Universidade de Évora.
- Dos Santos, N. R. (2001). Processos de articulação entre identidades pessoais e sociais em situações de cooperação. *Psychologica*, 27, 123-153.
- Dos Santos, N. R. & Cardoso, L. (2009). Questionário de Cooperação Organizacional. Universidade de Évora: Universidade de Coimbra. Trabalho não publicado.
- Dubar, C. (1995). *La Socialisation, construction des identités sociales & professionnelles*. (2ªEd). Paris: Armand Colin.
- Dugatkin, L., Perlin, M. & Atlas, R. (2003). The evolution of group-beneficial traits in the absence of between-group selection. *J. Theor. Biol.* 220, 67–74.
- Dumaine, B. (1990). Who Needs a Boss?. *Fortune*, 52-60.
- Eiser, J. (1996). Social identity: Developing the legacy of Henri Tajfel *Oxford: Butterworth-Heinemann*. 121-142.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Altruistic punishment in humans. *Nature*.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14, 159–81.
- Fehr, E., & Henrich, J. (2003). Is strong reciprocity a maladaptation? On the evolutionary foundations of human altruism. *Cambridge, MA: MIT Press*, 55-82.
- Fehr, E. & Fischbacher, U. (2003). The nature of human altruism. *Nature*, 425, 785-791.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança - valores sociais e criação de prosperidade (Tradução para língua portuguesa)*. Lisboa: Gradiva. (Original publicado em 1995).
- Gächter, S., & Herrman, B. (2008). Reciprocity, Culture and Human Cooperation: Previous Insights and a New Cross-Cultural Experiment.
- Gaertner, L., Dovidio, F., Anastasio, A., Bachman, A. & Rust, Mary C. (1993). The common ingroup identity model: Recategorization and the reduction of intergroup bias. *European Review of Social Psychology*, 4, 1-26.
- Galbraith, J. & Nathanson D. (1978). Strategic Implementation: The Role of Structure and Process. *Business Publications, Inc. Dallas*.

- Gambetta, D. G. (1988). Can we trust trust?. Trust: making and breaking cooperative relations. *New York: Basil Blackwell*, 213-237.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Scott, P., & Trow, M. (1994). The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. London: Sage
- Gidado, K. (1993). *Numerical Index of Complexit in Building Construction with Particular Consideration to its Effect on Production Time*. Ph. D.Thesis, University of Brighton.
- Gillespie, N. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of managerial psychology* 10, (6), 588–607.
- Gintis, H., Bowles, S., Boyd, R., & Fehr, E. (2005). Moral sentiments and material interests: Origins, evidence, and consequences. *Cambridge, MA: MIT Press*, 3-40.
- Golembiewski, R. & McConkie, M. (1975). *The centrality of interpersonal trust in group processes*. New York: Wiley, 131-185
- Grupo De Lisboa (1994). *Limites à competição*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38, 85–112.
- Hamilton, W.D. (1996). *Narrow roads of gene land: I Evolution of Social Behaviour*. W. H. Freeman, Oxford.
- Henderson, C., & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: A control theories perspective. *Management Science*, 38, 757-777.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental (Tradução para a língua portuguesa)*. Lisboa: Edições Sílabo. (Original publicado em 1991).
- Hogg, M., Turner J. (1985). When liking begets solidarity: an experimentation on the role of interpersonal attraction in psychology group formation. *British Journal of Psychology*, 24, 267-282.
- Hogg,. A. & Abrams, D. (1996). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Londres: Routledge. (Original publicado em 1988).
- Hornstein, H. (1982). *Promotive tension: theory and research. Cooperation and helping behavior*. New York: Academic Press.

- Ingrahm, G. (1967). Organisation size, orientations to work and industrial behavior. *Socology*, 1, 239-58.
- Isaac, R. M. & Walker, J. M. (1988). Group Size Effects in Public Goods Provision: The Voluntary Contributions Mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 103, 179-199.
- Isaac, R. M., Walker, J. M. & Williams, A. W. (1994). Group-size and the voluntary provision of public goods - Experimental evidence utilizing large groups. *Journal of Public Economics*, 54, 1-36.
- Johnson, R. (1989). Cross-cultural assessment of altruism and its correlates. *Personality and individual differences*.
- Johnson, D.W. & Johnson, R. T. (1992). Preparing children to live in an interdependent world. Amsterdam: *Gordon and Breach Science Publishers S.A.*
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experimental evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23, 531-46.
- Kast, E., & Rosenweig, E. (1979). *Organisation and Management: A Systems and Contingency Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Keller, R. & Holland, W. (1983). Communicators and Innovators in Research and Development Organizations, *Academy of Management Journal*, 26, 742-749.
- Kelly, C. (1993). Group Identification, Intergroup Perceptions and Collective Action. *European Review of Social Psychology*, 4, 59-83.
- Kerr, N., & Kaufman-Gilliland, M. (1997). Communication, commitment, and cooperation in social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 513-529.
- Keser, C. & Van Winden, F. (2000). Conditional cooperation and voluntary contributions to public goods. *Scandinavian Journal of Economics*, 102, 23-39.
- Kessler, T. & Mummendey, A. (2001). Is there any scapegoat around? Determinants of intergroup conflict at different categorization levels. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1090-1102.
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183-214.
- Kramer, M. (1993). *Cooperation and organizational identification*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Lane, C. & Bachmann, R. (2000). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press.
- Lawer, E. and Hackman, J. (1969). The impact of employee participation in the development of pay incentive systems: a field experiment. *Journal of Applied psychology*.
- Lev-On, A., Chavez A., & Bicchieri, C. (2009). *Group and dyadic communication in trust games*. Unpublished manuscript, University of Pennsylvania.
- Levine, W., & Paul., B. (1963). Community Interorganizational Problems in Pro-viding Medical Care and Social Services. *American Journal of Public Health*, 53, 1183-1195.
- Lewicki, J., & Bunker, B. (1996). *Developing and maintaining trust in work relationship*. Thousand Oaks.
- Lewin, K. (1975). Teoria dinâmica da personalidade (Tradução para a língua portuguesa). São Paulo: Editora Cultrix. (Original publicado em 1935).
- Liebrand, G., Messick, M. & Wilke, M. (1992). *Current theoretical issues*. In *Social dilemmas: Theoretical issues and research findings*. Oxford: Pergamon Press, 29-40.
- Lochner, K., Kawachi, I. & Kennedy, B. (1999). *Social capital: a guide to its measurement*. *Health & place*, 5(4), 259–270.
- Lubell, M., Vicken, H., William, B., McElreath, R., & Richerson, P. (2008). *Group size and sincere communication in experimental social dilemmas*. Unpublished manuscript.
- Malvezzi, S. (1988). *The man-work relationship and organizational change, An approach to the humanization of the work*. Dissertação de doutoramento não publicada, Universidade de Lancaster, Reino Unido.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Marriot, R. (1968). *Incentive payment systems*. London Staples.
- Marwell, G. & Ames, R. (1979) Experiments on the provision of public goods I: Resources, interest, group size, and the free-rider problem. *American Journal of Sociology* 84, 1335-1360
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrativemodel of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mead, M. (1976). *Cooperation and competition among primitive people*. Boston: Beacon.

- Melles, B., Robers, J. and Wamelink, J. (1990). A typology for the selection of management techniques in the construction industry'. CIB90 Conference Building Economics and Construction Management Sydney.
- Mintzberg, H. (1991). *The Structuring of Organizations* Prentice. Hall, New Jersey..
- Moch, M. and Seashore, S. (1981). *How Norms Affect Behaviors in and of Corporations*. NewYork: Oxford University Press, 534-565.
- Mohr, L. B. (1971). Organizational technology and organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 16, 444-459.
- Moniz, A. (s.d). Cooperação entre equipas de trabalho em empresas em rede: vantagens para o desenvolvimento regional.
- Moroco, J. (2003). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Morris, H., & Moberg, J. (1994). *Work and organizations as contexts for trust and betrayal*. Westport, CT: Praeger.
- Morris, P. W., & Hough, G. H. (1987). *The Anatomy of Major Projects*. Wiley
- Newman, W. H. (1988). *Role of Departments in Multi-level Strategic Management*. Working Columbia University, Strategy Research Center, New York.
- Oakes, P. (1987). *The salience of social categories*. Oxford: Blackwell.
- Oakes, P. (1996). The categorization process: Cognition and the group in the social psychology of stereotyping. *Oxford: Butterworth-Heinemann*, 95-119
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge Harvard University Press.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- Pestana, H., & Gageiro, N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, 5.
- Peters, T. (1990). Get Innovative or Get Dead. *California Management Re-view*, 33, 9-26.
- Pinto, M., Pinto J., & Prescott J. (1993). Antecedents and Consequences of Project team cross-functional cooperation. *Management Science*.
- Pruitt, G., & Kimmel, M. (1977). Twenty years of experimental gaming: critique, synthesis and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology*, 28, 363-392.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: social capital and public life, *American Prospect*, 13, 35–42

- Rabbie, M., Schot, C. & Visser, L. (1989). Social identity theory: A conceptual and empirical critique from the perspective of a behavioral interaction model. *European Journal of Social Psychology*, 19, 171-202.
- Rabbie, J. M. (1991). Determinantes de la cooperación instrumental intragrupo. Madrid: Visor, 263-286.
- Rangel, S. (1995). Momento da qualidade. São Paulo: Atlas.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Reukert, R. & Walker, O. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51, 1-19.
- Rijsman, B. (1996). *Os grupos nas organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 177-204.
- Roberson, Q. (2006). Justice in teams: the effect of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research*, 19, 323-344
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ross, W., & LaCroix, J. (1996). Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: A literature review and integrative model. *The International Journal of Conflict Management*, 7, 314-360.
- Sagan, D. & Margulis L. (1992). Bacterial bedfellows. In A. Combs (Ed.), *Cooperation: Beyond the age of competition*. Amsterdam: Gordon and Breach Science Publishers S.A, 121-125.
- Sampson, E. (1988). The debate on individualism: Indigenous psychologies of the individual and their role in personal and societal functioning. *American Psychologist*, 43, 15-22.
- Schermerhorn, J. (1975). Determinants of Interorganizational Cooperation. *Academy of Management Journal*, 18, 846-856.
- Scholtes, (1992). Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark
- Schwartz, N. (1990). *Feelings as information*. *Foundations of social behavior*, 2, 527-561.
- Schwartz, N., & Clore, G. L. (1988). How do I feel about it? The informative function of affective states. NY: Hogrefe.
- Seinen, I. & Schram, A. (2006). Social status and group norms: Indirect reciprocity in a repeated helping experiment. *European Economic Review*, 50, 581-602.

- Sherif, M. (1962). Intergroup Relations and Leadership: Introductory Statement. 3-21.
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance theory: A new synthesis*, 6-26.
- Silk, J.B. (2003). Cooperation without counting: The puzzle of friendship. In P. Hammerstein
Cambridge, MA: MIT Press, 37-54
- Simon, H. (1964). On the Concept of Organizational Goals. *Administrative Science Quarterly*,
9, 1-22.
- Simpson, B. (2006). Social Identity and Cooperation in Social Dilemmas. *Rationality and
Society*, 18, 443-470.
- Smith, A. (1976). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Oxford, UK:
Clarendon Press.
- Smith, A. (2002). *The theory of moral sentiments*. Cambridge, UK: Cambridge University
Press.
- Smith, J. B. & Barclay, W. B. (1997). The effects of organizational differences and trust on the
effectiveness of selling partner relationships. *Journal of marketing*, 61, 3–21.
- Smith, K. G., Carroll, S. J. & Ashforth, S. J. (1995). Intra- interorganizational cooperation:
Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Smith, K.G., Susan J. C., & Stephen J. A. (1995). Intra and Interorganizational Cooperation:
Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
- Souder, W. E. (1981). Disharmony Between R&D and Marketing. *Industrial Marketing
Management*, 10, 67-73.
- Starkweather, D. (1972). Beyond the Semantics of Multihospital Aggregations. *Health Serv-
ices Research*, 7, 58-61.
- Stern, L., B. Sternthal & Craig S. (1973). Managing Conflict in Distribution Channels: A
Laboratory Study. *Journal of Marketing Research*, 169-179.
- Stets, E., & Burke, P. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology
Quarterly*, 63, 224-237.
- Stewart, G., Manz, C. & Sims, H. (2005). *Trabajo en equipo y dinàmica de grupos*. Mexico:
Limusa Wiley, 70-72.
- Stivers, P., Veliyath, R., Joyce, T. & Adams, J. (2010). Knowledge, Skills, and Abilities for the
Market Economy: An Investigation of Student Perceptions Before and After China's
WTO Entry. *Journal of Teaching in International Business*, 21, 27-52.

- Strubler, D. C. & York, K. M. (2007). *An exploratory study of the team characteristics model using organizational teams*. *Small Group Research*, 28(6), 670-695.
- Thomas, E. (s.d). Effects of facilitive role interdependence on group functioning". *Human Relations*
- Thompson, J. (1967). *Organisations in Action*. McGraw-Hill, New York, 51-56.
- Tjosvold, D. (1995). Effects of Power to Reward and Punish in Cooperative and Competitive Contexts. *The Journal of Social Psychology*, 136, 723-736.
- Triandis, H. C. 1990. Cross-cultural studies of individualism and collectivism. *Lincoln: University of Nebraska Press*, 141-165.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C. and Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133–60.
- Trivers, R.L. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *Quarterly Review of Biology*, 46, 35 – 57.
- Tubbs, M. (1986). Goal-setting: a meta analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*.
- Turner, C. (1996). Henri Tajfel: An introduction. *Social groups and identities: developing the legacy of Henry Tajfel*. Oxford: *Butterworth-Heinemann*. 1-23.
- Turner, C. & Bourhis, Y. (1996). Social identity, interdependence and the social group: A reply *Oxford: Butterworth-Heinemann*.
- Turner, J. (1987). *The experimental social psychology of intergroup behavior*. Oxford: Blackwell, 3-4.
- Vala, J. (1993). *Representações sociais – para uma psicologia social do pensamento social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 353-384.
- Van Lange, P., Otten, W., De Bruin, E., & Joireman, J. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733–746.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.

- Van Prooijen, J. W., Gallucci, M. & Toeset, G. (2008). Procedural justice in punishment systems: Inconsistent punishment procedures have detrimental effects on cooperation. *British Journal of Social Psychology*, 47, 311-324.
- Wagner, John A. III (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *The Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- Wall, T., Lischeron, J. (1977). "Worker participation", London: McGrawHill, 50.
- West, M. & Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of applied Psychology*, 81,680–93.
- Williamson, O. E. (1975). *Market and hierarchies*. New York: Free Press.
- Wilson, D. (1975). A theory of group selection. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 72, 143–146.
- Wilson, D. (1977). Structured demes and the evolution of group advantageous traits ,111, 157–185.
- Wozniak, T. M. (1993). Significance vs Capability: 'Fit for Use' ProjectControls' American Association of Cost Engineers International (Trans) (Conference Proceedings), 23-32.
- Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, Why it matters. *Organization Development Journal*, 18, 35-48.
- Zaltman, G. and Moorman, C. The Management and Use of Advertising Research. *Journal of Advertising Research*, 28, 11-18.
- Zelmer, J. (2003). Linear public goods experiments: A meta-analysis. *Experimental Economics* 6, 299-310.
- Zheng, J., Veinott, E., Bos N., Olson, J., & Olson, G. (2009). *Trust without touch: Jumpstarting long-distance trust with initial social activities*. *Unpublished manuscript*, 22.
- Zmud, R. W. & C. P. McLaughlin, C. P.(1989). That's Not My Job: Managing Secondary Tasks in Organizations. *Sloan Management Review*, 30, 25-34.

ANEXOS

ANEXO A – Versão final para a aplicação à amostra de equipas de investigação

O estudo para o qual solicitamos a vossa participação está inserido na linha de investigação sobre gestão do conhecimento e cooperação organizacional e realiza-se através de uma parceria entre a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e o Departamento de Psicologia da Universidade de Évora. O propósito da presente investigação é obter informação relativa a aspectos organizacionais, num conjunto de institutos de investigação e laboratórios associados. Pedimos-lhe que reflecta cuidadosamente e responda a todas as questões tão honestamente quanto possível, baseando-se no conhecimento que tem da **organização onde trabalha. Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se, apenas, a sua opinião pessoal e sincera. Algumas das questões podem parecer idênticas, no entanto, pedimos-lhe que responda a todas elas. Os dados têm um fim exclusivamente de investigação e nunca serão analisados ao nível individual. Trata-se, portanto, de um **questionário de natureza confidencial e anónima** e em momento nenhum será pedido que se identifique. O seu contributo é fundamental para o sucesso da presente investigação e agradecemos, antecipadamente, o tempo que vai disponibilizar para preencher este questionário.

Relativamente a esta lista de afirmações, pedimos-lhe que as leia atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica, verdadeiramente, à sua organização. Assinale a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. Quase nunca se aplica 2. Aplica-se pouco 3. Aplica-se moderadamente 4. Aplica-se muito 5. Aplica-se quase totalmente

Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho...

	Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	moderadamente Aplica-se muito	totalmente
1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	1	2	3	4 5
2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	1	2	3	4 5
3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	1	2	3	4 5
4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	1	2	3	4 5
5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	1	2	3	4 5
6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho	1	2	3	4 5
7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	1	2	3	4 5
8. Porque tudo está regulamentado	1	2	3	4 5
9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	1	2	3	4 5
10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	1	2	3	4 5

Nesta organização cooperamos uns com os outros no nosso trabalho...

	Quase nunca se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente
11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	1	2	3	4	5
12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	1	2	3	4	5
13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	1	2	3	4	5
14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	1	2	3	4	5
15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	1	2	3	4	5
16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	1	2	3	4	5
17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	1	2	3	4	5
18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	1	2	3	4	5
19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	1	2	3	4	5
20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	1	2	3	4	5
21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	1	2	3	4	5
22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis	1	2	3	4	5
23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	1	2	3	4	5
24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	1	2	3	4	5
25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	1	2	3	4	5
26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	1	2	3	4	5
27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	1	2	3	4	5
28. Somente quando estamos de acordo	1	2	3	4	5
29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	1	2	3	4	5
30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	1	2	3	4	5
31. Porque é “mal visto” quem procura destacar-se	1	2	3	4	5

Não se esqueça, por favor, de responder a estas últimas questões:

Há quanto tempo trabalha nesta organização? Menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos Entre 5 e 10 anos
Mais de 10 anos

Função

desempenhada: _____

Idade

18-24 anos 25-34 anos 35-49 anos 50-64 anos 65+ anos

Sexo: Feminino Masculino

Habilitações académicas

Entre 10º e 12º ano de escolaridade
Bacharelato
Licenciatura
Mestrado/Doutoramento

Muito obrigada pela sua preciosa colaboração!

ANEXO B – Resultados do estudo descritivo da amostra utilizada

Há quanto tempo trabalha nesta organização?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entre 1 e 5 anos	246	38,5	38,7	38,7
	Entre 5 e 10 anos	135	21,1	21,2	59,9
	Mais de 10 anos	195	30,5	30,7	90,6
	Menos de 1 ano	60	9,4	9,4	100,0
	Total	636	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		639	100,0		

Função desempenhada:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NR	74	11,6	11,6	11,6
	Investigador	298	46,6	46,8	58,4
	Técnico Superior	5	,8	,8	59,2
	Bolsheiro de Investigação	72	11,3	11,3	70,5
	Estudante	8	1,3	1,3	71,7
	Técnico de Laboratório	3	,5	,5	72,2
	Estudante de Doutorado	63	9,9	9,9	82,1
	Docente	76	11,9	11,9	94,0
	Estagiário	6	,9	,9	95,0
	Cargos de Chefia	18	2,8	2,8	97,8
	Programador	3	,5	,5	98,3
	Médico	2	,3	,3	98,6
	Monitor	1	,2	,2	98,7
	Investigador Doutorado	6	,9	,9	99,7
	Administrativo	2	,3	,3	100,0
	Total	637	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		639	100,0		

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24 anos	48	7,5	7,5	7,5
	25-34 anos	270	42,3	42,5	50,0
	35-49 anos	244	38,2	38,4	88,4
	50-64 anos	66	10,3	10,4	98,7
	65 ou mais anos	8	1,3	1,3	100,0
	Total	636	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		639	100,0		

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	367	57,4	58,3	58,3
	Masculino	262	41,0	41,7	100,0
	Total	629	98,4	100,0	
Missing	System	10	1,6		
Total		639	100,0		

Habilitações acadêmicas:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bacharelato	1	,2	,2	,2
	Doutoramento	329	51,5	52,1	52,2
	Entre 10º e 12º ano de escolaridade	1	,2	,2	52,4
	Licenciatura	90	14,1	14,2	66,6
	Mestrado	211	33,0	33,4	100,0
	Total	632	98,9	100,0	
Missing	System	7	1,1		
Total		639	100,0		

ANEXO C – Estudo da normalidade e homogeneidade dos dados

Descriptive Statistics			
	N	Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error
QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	639	-,211	,193
QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	637	-,612	,193
QCO3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	638	-,133	,193
QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	632	-,175	,194
QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	636	-,222	,194
QCO6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho	633	-,010	,194
QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	637	-,252	,193
QCO8. Porque tudo está regulamentado	633	-,365	,194
QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	635	-,621	,194
QCO10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	637	,258	,193
QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	632	-,357	,194
QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	633	-,760	,194
QCO13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	635	-,220	,194
QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	634	-,635	,194
QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	634	-,464	,194
QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	635	-,502	,194
QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	634	-,257	,194
QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	635	-,022	,194
QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	634	-,557	,194
QCO20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	634	-,168	,194
QCO21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	636	-,546	,194
QCO22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis	633	-,404	,194
QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	637	-,614	,193
QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	635	-,256	,194
QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	637	-,530	,193
QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	635	-,596	,194
QCO27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	636	-,354	,194
QCO28. Somente quando estamos de acordo	631	-,119	,194
QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	632	-,349	,194
QCO30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	637	-,634	,193
QCO31. Porque é “mal visto” quem procura destacar-se	638	-,272	,193

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10124,776
	Df	465
	Sig.	,000

ANEXO D – Análise descritiva dos itens da escala de QCO

QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	39	6,1	6,1	6,1
	Aplica-se pouco	83	13,0	13,0	19,1
	Aplica-se moderadamente	200	31,3	31,3	50,4
	Aplica-se muito	250	39,1	39,1	89,5
	Aplica-se quase totalmente	67	10,5	10,5	100,0
	Total	639	100,0	100,0	

QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	59	9,2	9,3	9,3
	Aplica-se pouco	120	18,8	18,8	28,1
	Aplica-se moderadamente	215	33,6	33,8	61,9
	Aplica-se muito	185	29,0	29,0	90,9
	Aplica-se quase totalmente	58	9,1	9,1	100,0
	Total	637	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		639	100,0		

QCO3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	30	4,7	4,7	4,7
	Aplica-se pouco	94	14,7	14,7	19,4
	Aplica-se moderadamente	259	40,5	40,6	60,0
	Aplica-se muito	205	32,1	32,1	92,2
	Aplica-se quase totalmente	50	7,8	7,8	100,0
	Total	638	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		639	100,0		

QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	35	5,5	5,5	5,5
	Aplica-se pouco	85	13,3	13,4	19,0
	Aplica-se moderadamente	236	36,9	37,3	56,3
	Aplica-se muito	216	33,8	34,2	90,5
	Aplica-se quase totalmente	60	9,4	9,5	100,0
	Total	632	98,9	100,0	
Missing	System	7	1,1		
Total		639	100,0		

QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	33	5,2	5,2	5,2
	Aplica-se pouco	64	10,0	10,1	15,3
	Aplica-se moderadamente	174	27,2	27,4	42,6
	Aplica-se muito	233	36,5	36,6	79,2
	Aplica-se quase totalmente	132	20,7	20,8	100,0
	Total	636	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		639	100,0		

QCO6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	14	2,2	2,2	2,2
	Aplica-se pouco	69	10,8	10,9	13,1
	Aplica-se moderadamente	192	30,0	30,3	43,4
	Aplica-se muito	280	43,8	44,2	87,7
	Aplica-se quase totalmente	78	12,2	12,3	100,0
	Total	633	99,1	100,0	
Missing	System	6	,9		
Total		639	100,0		

QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	36	5,6	5,7	5,7
	Aplica-se pouco	92	14,4	14,4	20,1
	Aplica-se moderadamente	238	37,2	37,4	57,5
	Aplica-se muito	209	32,7	32,8	90,3
	Aplica-se quase totalmente	62	9,7	9,7	100,0
	Total	637	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		639	100,0		

QCO8. Porque tudo está regulamentado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	66	10,3	10,4	10,4
	Aplica-se pouco	194	30,4	30,6	41,1
	Aplica-se moderadamente	244	38,2	38,5	79,6
	Aplica-se muito	106	16,6	16,7	96,4
	Aplica-se quase totalmente	23	3,6	3,6	100,0
	Total	633	99,1	100,0	
Missing	System	6	,9		
Total		639	100,0		

QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	54	8,5	8,5	8,5
	Aplica-se pouco	116	18,2	18,3	26,8
	Aplica-se moderadamente	206	32,2	32,4	59,2
	Aplica-se muito	192	30,0	30,2	89,4
	Aplica-se quase totalmente	67	10,5	10,6	100,0
	Total	635	99,4	100,0	
Missing	System	4	,6		
Total		639	100,0		

QCO10. Procurando alcançar os objetivos de cada um

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	13	2,0	2,0	2,0
	Aplica-se pouco	54	8,5	8,5	10,5
	Aplica-se moderadamente	213	33,3	33,4	44,0
	Aplica-se muito	286	44,8	44,9	88,9
	Aplica-se quase totalmente	71	11,1	11,1	100,0
	Total	637	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		639	100,0		

QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	39	6,1	6,2	6,2
	Aplica-se pouco	126	19,7	19,9	26,1
	Aplica-se moderadamente	252	39,4	39,9	66,0
	Aplica-se muito	172	26,9	27,2	93,2
	Aplica-se quase totalmente	43	6,7	6,8	100,0
	Total	632	98,9	100,0	
Missing	System	7	1,1		
Total		639	100,0		

QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	78	12,2	12,3	12,3
	Aplica-se pouco	132	20,7	20,9	33,2
	Aplica-se moderadamente	208	32,6	32,9	66,0
	Aplica-se muito	154	24,1	24,3	90,4
	Aplica-se quase totalmente	61	9,5	9,6	100,0
	Total	633	99,1	100,0	
Missing	System	6	,9		
Total		639	100,0		

QCO13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	52	8,1	8,2	8,2
	Aplica-se pouco	175	27,4	27,6	35,7
	Aplica-se moderadamente	275	43,0	43,3	79,1
	Aplica-se muito	112	17,5	17,6	96,7
	Aplica-se quase totalmente	21	3,3	3,3	100,0
	Total	635	99,4	100,0	
Missing	System	4	,6		
Total		639	100,0		

QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	115	18,0	18,1	18,1
	Aplica-se pouco	184	28,8	29,0	47,2
	Aplica-se moderadamente	222	34,7	35,0	82,2
	Aplica-se muito	96	15,0	15,1	97,3
	Aplica-se quase totalmente	17	2,7	2,7	100,0
	Total	634	99,2	100,0	
Missing	System	5	,8		
Total		639	100,0		

QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	37	5,8	5,8	5,8
	Aplica-se pouco	118	18,5	18,6	24,4
	Aplica-se moderadamente	216	33,8	34,1	58,5
	Aplica-se muito	213	33,3	33,6	92,1
	Aplica-se quase totalmente	50	7,8	7,9	100,0
	Total	634	99,2	100,0	
Missing	System	5	,8		
Total		639	100,0		

QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	84	13,1	13,2	13,2
	Aplica-se pouco	196	30,7	30,9	44,1
	Aplica-se moderadamente	234	36,6	36,9	80,9
	Aplica-se muito	104	16,3	16,4	97,3
	Aplica-se quase totalmente	17	2,7	2,7	100,0
	Total	635	99,4	100,0	
Missing	System	4	,6		
Total		639	100,0		

QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	33	5,2	5,2	5,2
	Aplica-se pouco	97	15,2	15,3	20,5
	Aplica-se moderadamente	232	36,3	36,6	57,1
	Aplica-se muito	218	34,1	34,4	91,5
	Aplica-se quase totalmente	54	8,5	8,5	100,0
	Total	634	99,2	100,0	
Missing	System	5	,8		
Total		639	100,0		

QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	29	4,5	4,6	4,6
	Aplica-se pouco	78	12,2	12,3	16,9
	Aplica-se moderadamente	190	29,7	29,9	46,8
	Aplica-se muito	276	43,2	43,5	90,2
	Aplica-se quase totalmente	62	9,7	9,8	100,0
	Total	635	99,4	100,0	
Missing	System	4	,6		
Total		639	100,0		

QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	77	12,1	12,1	12,1
	Aplica-se pouco	199	31,1	31,4	43,5
	Aplica-se moderadamente	218	34,1	34,4	77,9
	Aplica-se muito	117	18,3	18,5	96,4
	Aplica-se quase totalmente	23	3,6	3,6	100,0
	Total	634	99,2	100,0	
Missing	System	5	,8		
Total		639	100,0		

QCO20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	27	4,2	4,3	4,3
	Aplica-se pouco	108	16,9	17,0	21,3
	Aplica-se moderadamente	262	41,0	41,3	62,6
	Aplica-se muito	204	31,9	32,2	94,8
	Aplica-se quase totalmente	33	5,2	5,2	100,0
	Total	634	99,2	100,0	
Missing	System	5	,8		
Total		639	100,0		

QCO21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	53	8,3	8,3	8,3
	Aplica-se pouco	119	18,6	18,7	27,0
	Aplica-se moderadamente	213	33,3	33,5	60,5
	Aplica-se muito	206	32,2	32,4	92,9
	Aplica-se quase totalmente	45	7,0	7,1	100,0
	Total	636	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		639	100,0		

QCO22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	33	5,2	5,2	5,2
	Aplica-se pouco	99	15,5	15,6	20,9
	Aplica-se moderadamente	228	35,7	36,0	56,9
	Aplica-se muito	197	30,8	31,1	88,0
	Aplica-se quase totalmente	76	11,9	12,0	100,0
	Total	633	99,1	100,0	
Missing	System	6	,9		
Total		639	100,0		

QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	70	11,0	11,0	11,0
	Aplica-se pouco	174	27,2	27,3	38,3
	Aplica-se moderadamente	220	34,4	34,5	72,8
	Aplica-se muito	135	21,1	21,2	94,0
	Aplica-se quase totalmente	38	5,9	6,0	100,0
	Total	637	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		639	100,0		

QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	22	3,4	3,5	3,5
	Aplica-se pouco	109	17,1	17,2	20,6
	Aplica-se moderadamente	247	38,7	38,9	59,5
	Aplica-se muito	218	34,1	34,3	93,9
	Aplica-se quase totalmente	39	6,1	6,1	100,0
	Total	635	99,4	100,0	
Missing	System	4	,6		
Total		639	100,0		

QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	45	7,0	7,1	7,1
	Aplica-se pouco	160	25,0	25,1	32,2
	Aplica-se moderadamente	234	36,6	36,7	68,9
	Aplica-se muito	163	25,5	25,6	94,5
	Aplica-se quase totalmente	35	5,5	5,5	100,0
	Total	637	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		639	100,0		

QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	73	11,4	11,5	11,5
	Aplica-se pouco	155	24,3	24,4	35,9
	Aplica-se moderadamente	233	36,5	36,7	72,6
	Aplica-se muito	143	22,4	22,5	95,1
	Aplica-se quase totalmente	31	4,9	4,9	100,0
	Total	635	99,4	100,0	
Missing	System	4	,6		
Total		639	100,0		

QCO27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	33	5,2	5,2	5,2
	Aplica-se pouco	91	14,2	14,3	19,5
	Aplica-se moderadamente	193	30,2	30,3	49,8
	Aplica-se muito	238	37,2	37,4	87,3
	Aplica-se quase totalmente	81	12,7	12,7	100,0
	Total	636	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		639	100,0		

QCO28. Somente quando estamos de acordo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	59	9,2	9,4	9,4
	Aplica-se pouco	208	32,6	33,0	42,3
	Aplica-se moderadamente	266	41,6	42,2	84,5
	Aplica-se muito	83	13,0	13,2	97,6
	Aplica-se quase totalmente	15	2,3	2,4	100,0
	Total	631	98,7	100,0	
Missing	System	8	1,3		
Total		639	100,0		

QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	36	5,6	5,7	5,7
	Aplica-se pouco	115	18,0	18,2	23,9
	Aplica-se moderadamente	236	36,9	37,3	61,2
	Aplica-se muito	206	32,2	32,6	93,8
	Aplica-se quase totalmente	39	6,1	6,2	100,0
	Total	632	98,9	100,0	
Missing	System	7	1,1		
Total		639	100,0		

QCO30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	54	8,5	8,5	8,5
	Aplica-se pouco	134	21,0	21,0	29,5
	Aplica-se moderadamente	209	32,7	32,8	62,3
	Aplica-se muito	193	30,2	30,3	92,6
	Aplica-se quase totalmente	47	7,4	7,4	100,0
	Total	637	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		639	100,0		

QCO31. Porque é “mal visto” quem procura destacar-se

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quase nunca se aplica	131	20,5	20,5	20,5
	Aplica-se pouco	231	36,2	36,2	56,7
	Aplica-se moderadamente	182	28,5	28,5	85,3
	Aplica-se muito	68	10,6	10,7	95,9
	Aplica-se quase totalmente	26	4,1	4,1	100,0
	Total	638	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		639	100,0		

ANEXO E – Análise Fatorial livre

Rotated Component Matrix^a

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,595	37,405	37,405	11,595	37,405	37,405	5,957	19,217	19,217
2	3,266	10,536	47,941	3,266	10,536	47,941	4,852	15,650	34,867
3	1,729	5,579	53,520	1,729	5,579	53,520	4,065	13,114	47,981
4	1,193	3,850	57,369	1,193	3,850	57,369	2,616	8,437	56,419
5	1,116	3,600	60,969	1,116	3,600	60,969	1,411	4,550	60,969
6	,983	3,171	64,140						
7	,938	3,026	67,166						
8	,860	2,774	69,940						
9	,762	2,458	72,399						
10	,705	2,274	74,673						
11	,655	2,112	76,785						
12	,622	2,007	78,792						
13	,575	1,856	80,648						
14	,548	1,768	82,415						
15	,495	1,598	84,014						
16	,462	1,489	85,503						
17	,441	1,422	86,925						
18	,406	1,308	88,233						
19	,376	1,212	89,444						
20	,363	1,171	90,615						
21	,330	1,063	91,679						
22	,323	1,043	92,721						
23	,315	1,016	93,738						
24	,281	,908	94,645						
25	,279	,899	95,544						
26	,267	,863	96,407						
27	,257	,830	97,237						
28	,229	,737	97,974						
29	,220	,709	98,683						
30	,213	,686	99,370						
31	,195	,630	100,000						

Rotated Component Matrix					
	1	2	3	4	5
QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	,666	,132	,245	,139	,255
QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,647	,137	,340	,225	,118
QCO3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,493	,272	,424	,126	,203
QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,192	,117	,835	,029	-,013
QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,583	-,027	,361	,282	,096
QCO6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho	,476	,246	,457	,198	,212
QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,377	,199	,689	,069	-,061
QCO8. Porque tudo está regulamentado	,011	,653	,359	-,023	-,044
QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,768	,141	,200	,203	,165
QCO10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,296	,017	,081	,532	-,112
QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,280	,695	,167	,097	-,003
QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,742	,090	,098	,321	,064
QCO13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,563	,271	,139	,076	-,246
QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,696	,255	,170	,048	-,134
QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,733	,120	,241	,273	,024
QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,193	,822	,091	,011	-,083
QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,206	,219	,796	,063	,029
QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,248	,590	,188	,098	,213
QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,122	,881	,072	,054	,017
QCO20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	,332	,376	,472	,176	,140
QCO21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,483	,188	,192	,569	,233
QCO22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis	,180	,179	,307	,241	-,252
QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,016	,762	,119	,179	-,111
QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,139	,117	,021	,773	-,046
QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,109	,801	,132	,183	-,035
QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,642	,254	,300	,295	-,035
QCO27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,230	,208	,253	,578	,277
QCO28. Somente quando estamos de acordo	-,393	,256	,161	,132	-,294
QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,218	,209	,752	,281	-,087
QCO30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,462	,152	,259	,517	,319
QCO31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	-,131	,055	,005	-,085	-,792

ANEXO F – Análise Factorial forçada a 4 Factores (com todos os itens)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,595	37,405	37,405	11,595	37,405	37,405	5,740	18,517	18,517
2	3,266	10,536	47,941	3,266	10,536	47,941	4,961	16,005	34,522
3	1,729	5,579	53,520	1,729	5,579	53,520	4,318	13,930	48,452
4	1,193	3,850	57,369	1,193	3,850	57,369	2,764	8,917	57,369
5	1,116	3,600	60,969						
6	,983	3,171	64,140						
7	,938	3,026	67,166						
8	,860	2,774	69,940						
9	,762	2,458	72,399						
10	,705	2,274	74,673						
11	,655	2,112	76,785						
12	,622	2,007	78,792						
13	,575	1,856	80,648						
14	,548	1,768	82,415						
15	,495	1,598	84,014						
16	,462	1,489	85,503						
17	,441	1,422	86,925						
18	,406	1,308	88,233						
19	,376	1,212	89,444						
20	,363	1,171	90,615						
21	,330	1,063	91,679						
22	,323	1,043	92,721						
23	,315	1,016	93,738						
24	,281	,908	94,645						
25	,279	,899	95,544						
26	,267	,863	96,407						
27	,257	,830	97,237						
28	,229	,737	97,974						
29	,220	,709	98,683						
30	,213	,686	99,370						
31	,195	,630	100,000						

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	,701	,138	,244	,166
QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,637	,153	,361	,239
QCO3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,516	,269	,416	,154
QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,163	,112	,835	,041
QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,572	-,013	,381	,292
QCO6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho	,500	,241	,446	,227
QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,322	,210	,715	,073
QCO8. Porque tudo está regulamentado	-,024	,647	,360	-,012
QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,769	,162	,224	,219
QCO10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,231	,040	,124	,517
QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,244	,703	,184	,107
QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,713	,121	,141	,323
QCO13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,447	,321	,223	,051
QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,609	,301	,243	,035
QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,690	,151	,288	,274
QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,136	,834	,117	,015
QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,186	,210	,790	,079
QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,283	,575	,164	,130
QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,098	,879	,075	,069
QCO20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	,339	,368	,463	,200
QCO21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,510	,186	,184	,593
QCO22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis	,076	,205	,362	,219
QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	-,044	,766	,138	,179
QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,094	,125	,042	,765
QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,067	,802	,143	,192
QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,580	,284	,350	,293
QCO27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,281	,186	,218	,610
QCO28. Somente quando estamos de acordo	-,477	,256	,182	,109
QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,156	,211	,771	,283
QCO30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,517	,139	,233	,551
QCO31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	-,371	,122	,138	-,167

**ANEXO G – Análise Fatorial forçada a 4 factores (sem os itens 3, 6,
20, 21, 22, 28, 30 e 31)**

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,008	39,164	39,164	9,008	39,164	39,164	5,226	22,721	22,721
2	2,863	12,447	51,611	2,863	12,447	51,611	4,444	19,320	42,041
3	1,587	6,900	58,511	1,587	6,900	58,511	3,090	13,435	55,476
4	1,115	4,848	63,359	1,115	4,848	63,359	1,813	7,883	63,359
5	,816	3,547	66,906						
6	,778	3,382	70,288						
7	,704	3,060	73,348						
8	,626	2,720	76,067						
9	,599	2,606	78,674						
10	,583	2,533	81,207						
11	,480	2,087	83,294						
12	,455	1,979	85,273						
13	,420	1,826	87,099						
14	,394	1,713	88,811						
15	,374	1,626	90,437						
16	,337	1,467	91,904						
17	,321	1,396	93,299						
18	,296	1,288	94,588						
19	,292	1,269	95,856						
20	,266	1,155	97,011						
21	,245	1,066	98,077						
22	,235	1,021	99,098						
23	,207	,902	100,000						

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	,708	,105	,196	,145
QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,696	,124	,291	,208
QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,223	,132	,830	,001
QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,597	-,020	,361	,281
QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,377	,206	,682	,112
QCO8. Porque tudo está regulamentado	,030	,659	,356	-,036
QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,783	,130	,171	,208
QCO10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,242	,047	,087	,681
QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,271	,691	,155	,136
QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,779	,085	,060	,249
QCO13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,566	,296	,116	-,026
QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,724	,250	,149	-,071
QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,756	,115	,209	,252
QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,210	,820	,067	,000
QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,253	,237	,786	,055
QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,297	,576	,153	,100
QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,144	,881	,062	,026
QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,020	,779	,125	,133
QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,158	,139	,017	,798
QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,112	,798	,116	,171
QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,697	,249	,269	,177
QCO27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,336	,200	,249	,476
QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,264	,233	,774	,210

Estudo do Alpha de Cronbach da dimensão 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	9

Estudo do Alpha de Cronbach da dimensão 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	7

Estudo do Alpha de Cronbach da dimensão 3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	4

Estudo do Alpha de Cronbach da dimensão 4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,594	3

**ANEXO H – Análise Fatorial forçada a 4 factores (sem os itens 3, 6,
20, 21, 22, 28, 30, 31 e 27)**

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,715	39,613	39,613	8,715	39,613	39,613	5,242	23,826	23,826
2	2,853	12,968	52,580	2,853	12,968	52,580	4,423	20,104	43,930
3	1,579	7,179	59,759	1,579	7,179	59,759	3,034	13,792	57,721
4	1,074	4,883	64,642	1,074	4,883	64,642	1,523	6,921	64,642
5	,780	3,544	68,186						
6	,743	3,375	71,561						
7	,700	3,183	74,744						
8	,600	2,728	77,471						
9	,586	2,665	80,136						
10	,485	2,203	82,339						
11	,454	2,063	84,402						
12	,428	1,944	86,346						
13	,397	1,805	88,151						
14	,377	1,713	89,864						
15	,344	1,564	91,428						
16	,322	1,461	92,889						
17	,300	1,362	94,252						
18	,293	1,333	95,585						
19	,269	1,225	96,809						
20	,252	1,146	97,956						
21	,238	1,083	99,038						
22	,212	,962	100,000						

Estudo do Alpha de Cronbach da dimensão 4 sem o item 27

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,552	2

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	,717	,109	,191	,103
QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,708	,128	,289	,161
QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,224	,130	,832	-,001
QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,614	-,014	,359	,248
QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,385	,208	,683	,080
QCO8. Porque tudo está regulamentado	,035	,659	,349	-,061
QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,787	,133	,173	,191
QCO10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,256	,053	,114	,726
QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,270	,690	,163	,137
QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,787	,089	,064	,221
QCO13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,552	,293	,121	-,004
QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,723	,248	,143	-,104
QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,767	,120	,211	,224
QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,208	,821	,064	-,015
QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,255	,236	,789	,056
QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,297	,579	,152	,094
QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,144	,882	,059	,001
QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,032	,777	,130	,097
QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,190	,152	,037	,804
QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,119	,801	,116	,149
QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,714	,254	,261	,102
QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,283	,236	,773	,149

ANEXO I – Análise Factorial forçada a 3 factores (com todos os itens)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,595	37,405	37,405	11,595	37,405	37,405	7,091	22,873	22,873
2	3,266	10,536	47,941	3,266	10,536	47,941	4,904	15,818	38,691
3	1,729	5,579	53,520	1,729	5,579	53,520	4,597	14,828	53,520
4	1,193	3,850	57,369						
5	1,116	3,600	60,969						
6	,983	3,171	64,140						
7	,938	3,026	67,166						
8	,860	2,774	69,940						
9	,762	2,458	72,399						
10	,705	2,274	74,673						
11	,655	2,112	76,785						
12	,622	2,007	78,792						
13	,575	1,856	80,648						
14	,548	1,768	82,415						
15	,495	1,598	84,014						
16	,462	1,489	85,503						
17	,441	1,422	86,925						
18	,406	1,308	88,233						
19	,376	1,212	89,444						
20	,363	1,171	90,615						
21	,330	1,063	91,679						
22	,323	1,043	92,721						
23	,315	1,016	93,738						
24	,281	,908	94,645						
25	,279	,899	95,544						
26	,267	,863	96,407						
27	,257	,830	97,237						
28	,229	,737	97,974						
29	,220	,709	98,683						
30	,213	,686	99,370						
31	,195	,630	100,000						

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	,678	,102	,293
QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,657	,129	,398
QCO3. Concretizando a missão da organização (no dia-a-dia)	,509	,245	,449
QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,132	,107	,842
QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,626	-,025	,407
QCO6. Tendo presentes os princípios gerais orientadores do trabalho	,532	,226	,472
QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,290	,195	,735
QCO8. Porque tudo está regulamentado	-,030	,644	,362
QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,764	,125	,276
QCO10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,462	,075	,104
QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,267	,690	,203
QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,773	,099	,180
QCO13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,405	,291	,260
QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,533	,257	,296
QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,723	,126	,328
QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,131	,819	,135
QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,175	,206	,797
QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,311	,563	,183
QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,129	,872	,086
QCO20. Mantendo-nos fiéis à filosofia da organização	,382	,362	,478
QCO21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,739	,205	,184
QCO22. Sabendo que não há pessoas insubstituíveis	,169	,221	,351
QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,061	,782	,126
QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,478	,193	-,008
QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,162	,811	,141
QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,639	,269	,379
QCO27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,551	,225	,195
QCO28. Somente quando estamos de acordo	-,353	,302	,132
QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,256	,230	,759
QCO30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,721	,154	,235
QCO31. Porque é "mal visto" quem procura destacar-se	-,407	,134	,118

**ANEXO J – Análise Fatorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6,
20, 22, 28 e 31)**

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,973	39,893	39,893	9,973	39,893	39,893	6,737	26,948	26,948
2	2,989	11,955	51,848	2,989	11,955	51,848	4,525	18,101	45,048
3	1,642	6,569	58,418	1,642	6,569	58,418	3,342	13,369	58,418
4	1,145	4,581	62,998						
5	,905	3,618	66,617						
6	,780	3,120	69,736						
7	,749	2,997	72,734						
8	,651	2,603	75,337						
9	,601	2,402	77,739						
10	,583	2,331	80,069						
11	,487	1,950	82,019						
12	,472	1,886	83,905						
13	,420	1,681	85,587						
14	,412	1,647	87,234						
15	,386	1,544	88,778						
16	,369	1,475	90,252						
17	,334	1,336	91,588						
18	,314	1,257	92,845						
19	,305	1,222	94,066						
20	,283	1,131	95,197						
21	,270	1,080	96,277						
22	,261	1,043	97,321						
23	,240	,960	98,281						
24	,224	,897	99,178						
25	,206	,822	100,000						

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	,681	,099	,253
QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,689	,124	,338
QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,187	,134	,832
QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,638	-,015	,384
QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,341	,215	,712
QCO8. Porque tudo está regulamentado	,003	,659	,358
QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,768	,127	,235
QCO10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,498	,072	,027
QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,287	,694	,168
QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,799	,081	,109
QCO13. Sabendo que o que cada um faz também pode ser feito pelos outros	,461	,287	,199
QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,584	,237	,253
QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,758	,117	,269
QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,166	,818	,101
QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,234	,240	,788
QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,318	,573	,161
QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,141	,879	,069
QCO21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,770	,180	,126
QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,079	,785	,099
QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,518	,168	-,102
QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,173	,808	,099
QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,692	,247	,310
QCO27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,566	,210	,165
QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,334	,242	,741
QCO30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,736	,142	,192

**ANEXO L – Análise Factorial Forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6,
20, 22, 28, 31 e 13)**

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,676	40,318	40,318	9,676	40,318	40,318	6,508	27,117	27,117
2	2,985	12,437	52,755	2,985	12,437	52,755	4,463	18,596	45,713
3	1,638	6,823	59,578	1,638	6,823	59,578	3,328	13,865	59,578
4	1,106	4,608	64,186						
5	,891	3,714	67,900						
6	,758	3,160	71,060						
7	,685	2,853	73,912						
8	,626	2,606	76,519						
9	,597	2,487	79,006						
10	,501	2,089	81,094						
11	,474	1,976	83,070						
12	,424	1,766	84,836						
13	,411	1,714	86,550						
14	,386	1,608	88,158						
15	,370	1,543	89,701						
16	,350	1,460	91,162						
17	,315	1,312	92,473						
18	,310	1,290	93,764						
19	,284	1,184	94,948						
20	,270	1,125	96,073						
21	,264	1,099	97,171						
22	,243	1,012	98,183						
23	,230	,958	99,141						
24	,206	,859	100,000						

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	,681	,101	,255
QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,690	,128	,342
QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,183	,134	,833
QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,636	-,012	,388
QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,339	,217	,713
QCO8. Porque tudo está regulamentado	,002	,660	,359
QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,766	,130	,240
QCO10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,501	,076	,026
QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,284	,694	,171
QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,790	,079	,117
QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,575	,235	,260
QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,757	,120	,273
QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,161	,817	,104
QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,230	,240	,789
QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,317	,575	,162
QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,139	,879	,072
QCO21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,772	,185	,127
QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,079	,787	,100
QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,524	,174	-,103
QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,170	,808	,100
QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,689	,248	,314
QCO27. Sabendo que quantos mais contributos únicos dermos mais importantes seremos para a organização	,574	,217	,162
QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,335	,245	,739
QCO30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,740	,148	,193

**ANEXO M – Análise Factorial forçada a 3 factores (sem os itens 3, 6,
13, 20, 22, 28, 31 e 27)**

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,342	40,616	40,616	9,342	40,616	40,616	6,205	26,978	26,978
2	2,970	12,913	53,529	2,970	12,913	53,529	4,435	19,283	46,261
3	1,624	7,063	60,592	1,624	7,063	60,592	3,296	14,331	60,592
4	1,064	4,625	65,217						
5	,817	3,551	68,768						
6	,755	3,282	72,049						
7	,627	2,725	74,774						
8	,605	2,631	77,406						
9	,552	2,401	79,807						
10	,496	2,158	81,965						
11	,458	1,993	83,957						
12	,423	1,840	85,798						
13	,392	1,705	87,503						
14	,373	1,624	89,127						
15	,350	1,522	90,649						
16	,317	1,380	92,029						
17	,310	1,349	93,378						
18	,291	1,266	94,644						
19	,283	1,230	95,874						
20	,262	1,141	97,015						
21	,248	1,080	98,095						
22	,229	,997	99,091						
23	,209	,909	100,000						

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
QCO1. Debatendo as nossas diferentes opiniões antes de chegarmos a um acordo	,690	,109	,245
QCO2. Percebendo que quanto mais ganham os nossos colegas mais ganhamos nós também	,695	,132	,336
QCO4. Sabendo que o que fazemos é importante para o cidadão	,186	,131	,834
QCO5. Sabendo que ter opiniões diferentes não é um problema	,642	-,007	,383
QCO7. Porque cada um tem de fazer a sua parte para a sociedade	,337	,216	,714
QCO8. Porque tudo está regulamentado	,000	,659	,356
QCO9. Porque existe uma cultura de cooperação entre todos	,778	,136	,230
QCO10. Procurando alcançar os objectivos de cada um	,500	,074	,035
QCO11. Seguindo procedimentos concretos sobre como fazer todas as tarefas	,284	,693	,173
QCO12. Havendo um sentimento de igualdade entre as pessoas	,797	,086	,114
QCO14. Sacrificando-se cada um pelo colectivo	,590	,240	,250
QCO15. Porque há diferenças entre todos o que melhora a cooperação	,767	,127	,266
QCO16. Seguindo procedimentos que estão definidos a respeito de tudo	,162	,820	,098
QCO17. Porque sabemos que o serviço que a organização presta à sociedade é importante	,233	,238	,790
QCO18. Pondo em prática as orientações gerais que recebemos dos nossos superiores	,321	,580	,156
QCO19. Seguindo regras detalhadas sobre tudo o que há a fazer	,134	,881	,071
QCO21. Sendo reconhecido o contributo único de cada um	,759	,191	,134
QCO23. Cumprindo leis sobre tudo o que temos que fazer	,069	,782	,111
QCO24. Salvaguardando os interesses individuais de cada um	,517	,174	-,090
QCO25. Cumprindo procedimentos pormenorizados sobre o nosso trabalho	,162	,810	,101
QCO26. Porque percebemos que cada um só atinge as suas metas se os colegas atingirem também as suas	,688	,254	,310
QCO29. Sabendo que o contributo de cada um é importante para a sociedade	,321	,242	,751
QCO30. Porque a organização valoriza as competências únicas de cada um	,724	,151	,203

Estudo do Alpha de Cronbach da dimensão 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	12

Estudo do Alpha de Cronbach da dimensão 2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	7

Estudo do Alpha de Cronbach da dimensão 3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	4