

Anexo D – Transcrição das entrevistas realizadas

Nota: Das entrevistas que se seguem foram retirados todos os nomes de modo a manter o anonimato dos entrevistados e das respectivas organizações.

Entrevista 1

Ano de Nascimento: 1944

Formação Base: Curso Industrial

Anos de Experiência Profissional: 40 anos

Anos no Cargo Actual: 16 anos

Cargo Actual: Director Comercial

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional? Quando ocorreu essa situação? Qual a duração no tempo, dessa situação? Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Enquanto trabalhador da P. e tendo em vista a valorização profissional, concorri a desenhador técnico, experiência que até aí nunca tinha exercido. Pois embora, o meu trabalho estivesse interligado com as técnicas de desenho não tinha aptidão necessária para me tornar desenhador de máquinas, fui por isso deslocado do meu local de trabalho (oficinas de manutenção) para um mundo completamente diferente (sala de desenho). O que mais me marcou nesta mudança foi a aceitação por parte dos meus novos colegas, tendo sido ajudado de uma forma que considero exemplar, no sentido de fazer de mim, um novo profissional com grande competência. Nunca me foi negado um conselho amigo, nem os ensinamentos necessários para que tivesse êxito. Foi marcante na medida em que passado um ano tinha subido de categoria e passei a estar completamente integrado profissionalmente com esses meus colegas (superiores e do mesmo estatuto).

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação?

R: Cooperação trata-se de entreatuda ou participação de várias pessoas num projecto. Poderá ser um conjunto de esforços para atingir determinado objectivo. Cooperação e solidariedade andam de mãos dadas.

Q3: Algumas pessoas sabem melhor como cooperar do que outras? Estamos a querer saber a sua opinião sobre o que distingue as pessoas que sabem melhor cooperar das restantes, falando da sua competência para isso).

R: Os indivíduos com maior nível de cooperação, segundo o meu ponto de vista baseiam-se na solidariedade, entreaajuda, ausência de egoísmo, espírito de equipa e união de esforços.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Através da educação e da sensibilização, perceber que ao ajudar os outros estamos a ajudar a nós mesmos e a própria organização a desenvolver-se. Se fossemos cooperantes o mundo seria bem melhor. Sensibilizar as pessoas para que compreendam que o sentimento de entreaajuda é importante para viver em comunidade.

Entrevista 2

Ano de nascimento: 1944

Formação de base: Engenheiro Civil

Anos de experiência profissional: 37 Anos

Anos no cargo actual: 08 Anos

Cargo actual e posição na organização: Director Geral da Instituição

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

R: Uma das mais expressivas experiências de cooperação por mim já vivenciadas, diz respeito ao período em que actuei como director de uma faculdade, a partir de Outubro de 1997. Ao assumir a direcção da instituição, à frente da qual permaneci por oito anos, deparei com uma situação muito precária, em termos académicos, infra-estruturais, administrativos e financeiros. Mantendo apenas dois cursos – Administração de Empresas e Ciências Contábeis -, a

faculdade exibia elevado endividamento; baixa motivação dos professores e técnico-administrativos em decorrência dos baixos salários percebidos; insatisfação do alunado dada a infra-estrutura física que, apesar de ampla e com capacidade ociosa, mostrava-se em descompasso com a modernidade do ensino superior.

Buscando superar tais dificuldades, fazendo com que a instituição voltasse a operar em condições de equilíbrio financeiro e de modernidade, com melhores níveis de satisfação para professores, técnico-administrativos e alunos, dei início a processo de conversações com os três segmentos integrantes da comunidade escolar, visando a uma melhor compreensão dos problemas que nos afectavam e à definição de soluções eficazes. Havendo capacidade ociosa da infra-estrutura física, o caminho, num primeiro momento, era desenvolver projectos que respondessem pela rápida utilização dessa capacidade, ou seja, criar e instalar novos cursos na faculdade. Para tanto, fazia-se necessário estimular professores e técnico-administrativos, levando-os a assumir uma atitude de maior colaboração para com os objectivos perseguidos pela instituição a partir de então. Dessa forma foi possível recuperar o desempenho do curso de Ciências Contábeis, muito abaixo da média na época em que assumi a direcção da escola. Seis novos cursos foram criados e instalados; o corpo docente foi ampliado via a realização de concursos públicos; triplicou-se a área construída, dobrando-se a superfície do terreno em que se construiu a sede da faculdade; mais do que se triplicou o número de alunos; informatizaram-se todos os sectores da escola; e, obviamente, anulou-se a situação do seu endividamento crónico. Concluindo um segundo mandato de director, afastei-me do cargo, deixando a instituição funcionando plenamente, com total liquidez financeira e com bom e reconhecido desempenho académico.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação?

R: A ampla mobilização de professores e técnico-administrativos, assim como dos próprios discentes, mudando radicalmente o estado de apatia e desinteresse antes observado na comunidade escolar, com excelentes resultados académicos e administrativo-financeiros, leva-me, obviamente, a afirmar que ali se vivenciou uma efectiva situação de cooperação, vez que entendo ser cooperação o somatório de competências, habilidades, experiências, motivação, compromisso e de recursos aplicados na consecução de objectivos bem definidos.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Entendendo-se, de forma bem simples, ser a competência o saber fazer algo, nesse processo transformando conhecimento em acção, alinharia algumas competências básicas que professores e técnico-administrativos souberam aplicar na situação de cooperação a que aludo. Essas competências se fizeram presentes nas habilidades de planejar e programar, de elaborar e executar projectos, centrados em visão de futuro; de gerir recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros; de mobilizar e estimular pessoas para o trabalho em equipe; de promover relações humanas no trabalho, conduzindo as pessoas a se tornarem mais proactivas.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Antes de mais nada, diria que as pessoas devem ser levadas à prática do diálogo permanente, como forma de melhor compreender a génese dos problemas e, assim, construir, para eles, as soluções mais acertadas. Para tanto, existem técnicas adequadas e bastante disseminadas. Devem ser estimuladas a trabalhar em equipe, desenvolvendo o gosto e a aptidão para o esforço cooperativo. Em suma, devem esforçar-se continuamente para transformar seus conhecimentos em acção, beneficiando sua empresa/órgão e, por extensão, a comunidade circundante.

Entrevista 3

Ano de nascimento: 1955

Formação de base: Engenheiro Civil

Anos de experiência profissional: --

Anos no cargo actual: 20 Anos

Cargo actual e posição na organização: Director do Departamento de Obras da CM

Q1: Gostaria que descrevesse uma das suas experiências de cooperação que se

recorde no âmbito da sua vida profissional.

R: Tive a experiência de cooperação durante a execução de uma obra que foi a construção da nova Praça de Touros e Pavilhão Multi-usos de E., em que o pavimento tinha que ser um pavimento que desse a função de praça de touros, portanto que tivesse um suporte em terra mas tinha que ser também um pavimento rígido e perfeitamente nivelado para permitir a utilização por exemplo de desporto de alta competição, espectáculos, feiras, etc. O problema é que, na altura, isto era inovador em Portugal, não havia situações iguais, havia uma um bocadinho semelhante que também estava ainda em obra que era a Praça de Touros do CP, mas que não era uma situação igual, os projectistas não sabiam qual a solução exacta a adoptar, a equipa de fiscalização também não sabia, o empreiteiro também não sabia, eu que fazia a coordenação da obra também não sabia, e para encontrarmos uma solução tivemos que procurar ver experiências de outras pessoas. Falámos com pessoas que tinham a gestão da Praça de Touros do CP, que não era uma situação igual mas colhemos alguma informação semelhante, soubemos que a F. que é um vendedor de equipamento desportivo tinha organizado um torneio de futebol sala no areal da FF e tiveram que montar um pavimento rígido em cima de areia, reunimos a informação dessas pessoas todas e conseguimos encontrar um pavimento que satisfaz todas as valências que eram necessárias e isso só foi possível colhendo um bocadinho da informação em cada pessoa, em cada entidade.

Q2: Porque é que considera que essa foi uma situação de cooperação?

R: Porque era uma situação que não existia estudada em Portugal, nem existia nenhuma igual. É de cooperação porque ouvimos a opinião e a experiência da F. no areal da FF, ouvimos a experiência do gestor do CP para a situação do CP e colhemos um bocadinho de cada um e encontrámos a nossa solução.

Q3: Indo mais uma vez ao encontro do processo de cooperação, no seu entendimento, quais são as competências que as pessoas têm que ter para que elas cooperem entre si?

R: Para que as pessoas cooperem entre si têm que ter, por um lado, conhecimento daquilo que estão a desenvolver, para terem conhecimento tem que se lhe dar

formação para que adquiram esse conhecimento, depois as pessoas têm que ser motivadas para que trabalhem em equipa para atingir um determinado objectivo, têm que se sentir estimuladas para participar no êxito do projecto em que estão envolvidos, de forma a que cada um se reveja um bocadinho no êxito daquilo que foi conseguido.

Q4: Gostaria que reflectisse sobre qual a maneira como essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas, isto é, o que é que pode ser feito para que essas pessoas cooperem mais umas com as outras tornando-se mais competentes neste processo de cooperação?

R: Tem que haver muito espírito de equipa, também tem que haver capacidade de liderança e definição muito clara daquilo que se pretende atingir para que as pessoas saibam que vale a pena trabalhar naquele rumo, naquele sentido e tem que se dar condições às pessoas para que progridam na sua formação dando-lhes a formação adequada para virem a ser competentes. A motivação e a formação têm que andar sempre a par e passo.

Entrevista 4

Ano de nascimento: 1956

Formação base: Licenciatura em Enfermagem; Pós-graduação (parte escolar de Mestrado)

Anos de experiência profissional: 36

Anos no cargo actual: 19

Cargo actual e posição na organização: Professora Adjunta com nomeação definitiva na Escola Superior de Enfermagem; Coordenadora Pedagógica de estágios curriculares

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Há uns anos atrás, na transição para o Ensino Superior, houve necessidade de

investir na formação académica da maioria dos professores da Escola Superior de Enfermagem de F. Muitos dos professores tinham larga experiência profissional mas poucos tinham mestrado e/ou doutoramento.

Entre os elementos da equipa docente, com a coordenação do conselho directivo, foi estabelecido um plano de formação contemplando o tempo de ausência do serviço docente, a disponibilidade para a formação e foi essencial ajustar as necessidades com as possibilidades de cada elemento.

O período de transição demorou cerca de cinco anos, o que aparentemente facilitava a situação. Assim, a formação foi organizada contemplando todos. Aparentemente e numa primeira fase as pessoas estavam interessadas em participar neste esquema, pois todos teriam a sua oportunidade de progredir e em consequência atingir um maior nível de qualificação e de ser reconhecido com salário adequado.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: Houve cooperação porque enquanto uns ficaram a assegurar o serviço docente e de coordenação de estágios, outros tiveram oportunidade de frequentar um mestrado e/ou doutoramento com dispensa do serviço docente. Numa fase posterior os docentes dispensados voltaram ao serviço docente e os que tinham ficado a leccionar tinham oportunidade de frequentar formação pós-graduada.

Ambas as partes tinham o mesmo objectivo: possibilitar a formação académica necessária a todos os elementos de forma a que os docentes da Escola tivessem um incremento de habilitações académicas.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Antes do início deste processo de cooperação foram feitas várias reuniões de forma a definir estratégias, identificar necessidades e promover o espírito de ajuda entre todos os interessados.

Tudo isto só resultaria se todas as pessoas tivessem a motivação

necessária. Era necessário existir envolvimento, espírito de equipa, auto-ajuda entre todos, compreender as necessidades de cada docente e da escola.

Todos os docentes perceberam que era necessário muita compreensão uns com os outros. Uns ficaram com maior carga horária enquanto outros estavam em formação e quando chegaram à escola tinham mais habilitações. Porém, todos se empenharam neste processo e a escola ficou com maior número de mestres e doutores.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: De uma forma geral, a cooperação só foi possível porque foi criado um plano estratégico com objectivos e hierarquizadas as prioridades para os beneficiários e para os resistentes.

Para que as pessoas cooperem mais umas com as outras é necessário:

Estabelecer limites para todos os envolvidos.

Reforçar positivamente a equipa e permitir ajustes com a flexibilidade possível.

Promover na equipa princípios de equidade e justiça.

Avaliar periodicamente o plano inicial e validar novas hipóteses se algum objectivo não tiver sido alcançado.

Entrevista 5

Ano de nascimento: 1956

Formação de base: a minha formação de base é a 4ª Classe

Anos de experiência profissional: 30

Anos no cargo actual: 26

Cargo actual e posição na organização: Professor

Q1: Experiência de cooperação

R: Se entendermos por cooperação o acto de “operar com”, isto é, trabalhar com mais alguém, posso descrever uma experiência de 6 anos de trabalhos de campo de arqueologia em AC. Para além, de uma equipa de jovens profissionais de arqueologia, a tempo inteiro, circularam por essas campanhas, durante os seis anos,

mais de 150 estudantes de arqueologia portugueses e estrangeiros, por períodos de 15 a 30 dias.

Q1.a) Quando ocorreu essa situação?

R: Entre 2000 e 2006

Q1.b) Qual a duração em tempo?

R: 6 anos

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação?

R: Porque etimologicamente cooperar é operar com. Naturalmente que todos os cooperantes, ainda que cada um com responsabilidades diferentes, ainda que alguns sem nenhuma, trabalhávamos para o mesmo fim, isto é: conhecer o passado remoto do local.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação ?

R: A sua compatibilidade para com o trabalho que tinham que desenvolver. Obviamente que é escala de cada um. Aos profissionais cabia uma responsabilidade diferente daquela que se apresentava aos que ainda estavam em fase de aprendizagem, embora nestes trabalhos todos estejamos em aprendizagem contínua.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas?

R: Acima de tudo um bom ambiente de trabalho onde o respeito pelo esforço de cada um seja reconhecido por todos e especialmente por aqueles que maior responsabilidade têm. Promover o reconhecimento externo pelo esforço do grupo e não apenas dos que mandam. Responsabilização colectiva pelos bons e maus resultados.

Entrevista 6

Ano de nascimento: 1959;

Formação base: Enfermeira e Mestre na Área de Saúde Pública;

Anos de experiência profissional: 22 anos como Enfermeira;

Anos no cargo actual: nos últimos 4 anos desempenha as funções de Enfermeira Chefe;

Cargo actual e posição na organização: desempenha as funções de Enfermeira Chefe, no Serviço de Medicina A, (no entanto a categoria é de enfermeira Especialista) pertencente ao Quadro do Hospital do LA.

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

R: Existem várias vezes que acontecem situações no serviço em que é necessário a cooperação, nomeadamente em situações de emergência, acontece frequentemente, e então nessa altura todos os enfermeiros que estão no serviço são chamados a cooperar numa acção que é salvar a vida a um doente.

Nesse âmbito cada um deles vai fazer o seu melhor, cada um deles tem experiência e competência em determinadas áreas que vai utilizar nessa situação. Isto é um exemplo de situação em que a cooperação é extremamente importante, sem cooperação dificilmente conseguiríamos atingir o objectivo que é salvar a vida da pessoa.

Especificamente, cada um enfermeiro irá tomar conta de uma determinada área da vida do doente, nomeadamente da parte respiratória, da parte cardíaca, da parte da medicação que é necessária administrar, da manutenção dos sinais vitais. Portanto é necessário fazer com que esta equipa funcione em conjunto.

Q1.a) Quando ocorreu essa situação?

R: Há um mês a última vez que ocorreu uma situação dessas.

Q1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

R: Nessa situação, mais o tempo de actuação é de quinze minutos a trinta minutos, Uma situação deste tipo tem uma duração de trinta minutos.

Q1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Neste caso actuam pelo menos um médico, a equipa de enfermagem a auxiliar de acção médica, é uma equipa multidisciplinar.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: A cooperação é exactamente o contrário de competição, isto é, define um modo de actuar em conjunto, em cada elemento de uma equipa que dá o seu melhor, ou aquilo de que cada elemento está mais vocacionado. Sendo assim, quando há cooperação consegue-se atingir mais facilmente um objectivo, uma vez que todos os seus elementos iriam contribuir com aquilo que de melhor sabem fazer, ou seja com os seus conhecimentos que são diferentes de pessoa para pessoa.

O conjunto de cooperação de todas essas pessoas consegue atingir os objectivos muito mais facilmente.

Cooperação é o contrário de competição, isto é trabalharem todos sem que haja competitividade, em que as pessoas se sentem adaptáveis, não sentem a necessidade de competir, trabalham para um objectivo comum, de toda a equipa, estão motivadas para trabalhar para esse objectivo final que é salvar a vida da pessoa. É necessário que esse grupo de pessoas tenham determinadas características, ou que seja liderado por alguém que tenha ou consiga definir os objectivos daquela equipa. Para funcionar em cooperação é necessário que tenha objectivos bem definidos e estejam motivados para os atingir, e se sentirem bem em trabalhar em equipa.

A cooperação é uma forma de trabalhar em equipa.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Tem que ser um líder e, para ser um líder é necessário ter determinadas competências, isto é, ter capacidade de motivar o outro, ter capacidade comunicação, ter boas relações inter-pessoais, fazer com que cada um elemento da equipa se sinta com que as suas ideias sejam aprovadas e sejam aceites por toda a equipa, ou são

respeitadas mesmo que não sejam seguidas.

É necessário que o líder seja competente e que tenha também algumas aptidões políticas, isto é capacidade de definir os objectivos e competência para fazer com que as outras pessoas considerem esses objectivos como seus, e queiram atingi-los em conjunto.

Há pessoas que têm mais aptidões para cooperarem do que outras, porque é necessário que a pessoa seja um pouco desprendida, isto é, que não seja egoísta, que não seja competitiva, mas para que um grupo de pessoas sejam cooperante e trabalhe em cooperação, em equipa é necessário ter um líder, e se esse líder faz com que as pessoas saibam cooperar e ter competência na sua função e também cooperantes.

O problema não estará propriamente nas pessoas, porque a diversidade é muito importante nas equipas, em serem pessoas diferentes e com maneiras de ser diferentes. Esse líder é que tem fazer com que as pessoas cooperem, com que as pessoas se sintam com vontade de cooperar.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Podem ser desenvolvidas através da aceitação da diferença daquelas competências que o líder tem que ter, que é aceitar as diferenças das pessoas.

Conseguir com que todas elas tenham lugar na equipa e que se sintam valorizadas naquela equipa.

Numa equipa não podem ser uns bons e os outros maus, todos têm características importantes para aquele objectivo e o líder tem que fazer com que todas as pessoas se sintam bem, e se as pessoas se sentirem bem no grupo são capazes de dar o seu melhor, e darão sempre o seu melhor.

Fazer a gestão das características de todas as pessoas é um trabalho do líder da equipa e a equipa só não funcionará se não tiver um bom líder.

É importantes as capacidades das pessoas, mas o mais importante é o líder para gerir essas capacidades e fazer com que o objectivo seja atingido. Tornando-as mais competentes é torná-las mais assertivas, e para as pessoas serem assertivas e competentes é necessário se sentirem bem, sentirem que são valorizadas, sentirem que aquilo que estão a fazer é importante.

Sempre que tenham uma ideia, essa ideia deve ser trabalhada no grupo, para que todo o grupo a adote como sua e além disso tem o crescimento de cada um elemento da equipa.

Nunca se pode desvalorizar qualquer ideia que venha directamente de um elemento do grupo.

Entrevista 7

Ano de nascimento: 1960

Formação de base: Licenciatura

Anos de experiência profissional: 30 anos

Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou (se não estiver actualmente a trabalhar): 2 anos

Cargo actual e posição na organização: Coordenadora de Departamento

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

R: Recentemente, na organização de uma actividade denominada - Conferência "Turismo e desenvolvimento" desenvolvida por cinco professores, pertencentes ao departamento de Ciências Sociais e Humanas, onde todos tivemos funções específicas consoante as tarefas distribuídas para atingir-mos o objectivo comum. Esta preparação da actividade durou cerca de 3 semanas, e contou ainda com a cooperação de instituições como o Conselho Executivo da escola e a Câmara Municipal.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação?

Porque houve:

- Máximo aproveitamento dos talentos de cada um;
- Máxima criatividade ao serviço do projecto;
- Maior motivação nas metas a atingir;
- Descentralização de poder que resulta em maior responsabilização individual;
- Maior rapidez na concretização, logo maior produtividade;
- Complementaridade de funções;

A contribuição de cada um foi muito importante e os intervenientes reconheceram e valorizaram as suas próprias capacidades.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Motivação para: Sucesso; qualidade; iniciativa

- Sentido de: Organização; estabelecimento de relações
- Capacidade de: dirigir; trabalhar em equipa; liderar; mudança
- Qualidades pessoais: Auto - controlo; auto - confiança;

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas?

R: Através de formação, nomeadamente:

- Saber os vários tipos de competências
- Identificar quais as competências que precisa desenvolver
- Relacionar as suas qualidades com o seu trabalho

Através da resolução de problemas em equipa

Entrevista 8

Ano de nascimento – 1960

Formação Base – Psicóloga

Experiência profissional – 25 anos

Cargo actual: Conselheira de Orientação Profissional no Centro de Formação Profissional de P. há cerca de 11 anos

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Um exemplo de cooperação – todo o trabalho realizado por formadores da equipa formativa, técnica de serviço social, técnica de orientação profissional e eu própria enquanto coordenadora, que cooperávamos para atingir o mesmo resultado, que no caso, se traduz no bom funcionamento da formação.

Esta era uma situação contínua, permanente no quotidiano do desenvolvimento de uma acção de formação.

Todos os elementos envolvidos, embora alguns manifestassem mais disponibilidade, mais boa vontade e empenho.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: O facto de ser uma operação, actuação em conjunto, todos os agentes tinham que operacionalizar tarefas para atingir os objectivos, as aulas dadas, o aproveitamento dos formandos, não haver falhas no processo formativo.

Eu chefiava o núcleo de acompanhamento de acções de formação.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Responsabilidade e compromisso, o nível de conhecimentos e saberes dos agentes envolvidos, a flexibilidade, adaptabilidade, capacidade de aceitar mudança, inovar e criar, capacidade de se adaptar a novas situações, saber trabalhar em equipa, ser imparcial...

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Envolvendo as pessoas em todo o processo, delegando responsabilidade e definindo os objectivos esperados, dar mais autonomia, ir fazendo pontos da situação para reformular estratégias, adequar procedimentos e corrigir desvios.

É necessário que exista um trabalho de equipa contínuo e envolvimento de todos os elementos.

Entrevista 9

Ano de nascimento: 1960

Formação de base: Curso de Professores do ensino Básico – Variante de Educação

Física

Anos de experiência profissional: 20

Cargo actual e posição na organização: Professor do Quadro de Zona Pedagógica

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: A experiência de cooperação que mais me marcou foi a organização e o desenrolar de uma actividade no âmbito da juventude, no ano de 1999. Essa actividade, denominada I Jogos Juvenis Transfronteiriços foi um intercâmbio entre as associações juvenis do distrito da Guarda e da Junta de Castilla y León. Estiveram envolvidas milhares de pessoas das áreas da cultura e do desporto. De um núcleo inicial de alguns professores e animadores socioculturais que se envolveram no projecto, com o planeamento de actividades, projecção de receitas e despesas e candidatura a verbas da Comunidade Europeia, até à organização logística para que a actividade fosse um sucesso.

Este evento teve a duração de quatro fins-de-semana, sendo dois no distrito da Guarda e os restantes na província de Castilla y León.

O espírito de cooperação foi uma das chaves do sucesso deste evento.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? ("O que faz com que você considere que essa situação é de cooperação?")

R: Considero esta actividade como uma situação de cooperação, porque entre todos os indivíduos houve um espírito de entreajuda enorme e que visou o sucesso do intercâmbio. Esse sucesso era o objectivo comum de portugueses e espanhóis. Se a actividade fosse bem sucedida, a sua promoção perante a sociedade dos dois países potenciava uma maior probabilidade de se seguirem outros encontros.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com

que elas cooperem nessa situação ?

R: No âmbito da Educação (Ensino Básico), que é a minha área profissional, começamos, desde a entrada para a escola, a trabalhar com as crianças um conjunto de valores que lhes permita adquirir essas competências. Baseamo-nos nos Quatro Pilares da Educação do relatório Jacques Delors (UNESCO): “Aprender a ser”; “Aprender a conviver”; “Aprender a aprender” e “Aprender a fazer”. Imbuídos nesta filosofia está o trabalho, mais em áreas transversais do que curriculares, do desenvolvimento da auto-estima, imaginação criadora, sensibilidade pessoal, percepção da interdependência, da capacidade de administrar conflitos, compreensão de outros valores, despertar o prazer de conhecer, compreender, descobrir, construir, desenvolver as relações interpessoais, etc.

É neste sentido que, principalmente nas áreas da Formação Cívica e área de Projecto, damos ênfase a todos estes vectores que serão os importantes durante o percurso escolar, mas também ao longo da vida das crianças e jovens. Eu penso que, os trabalhos destas competências são essenciais para que haja espírito de cooperação nas mais variadas situações.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Como eu disse anteriormente, essas competências têm de ser trabalhadas desde tenras idades. Daí a importância da escola, do associativismo juvenil e do associativismo em geral. Para que uma pessoa possa compreender uma situação e tenha uma reacção adequada a essa situação é necessário que seja portador de determinadas competências. Para tal, tem de existir trabalho de grupo, com espírito crítico, motivação e empenho.

Entrevista 10

Ano de nascimento: 1963

Formação de base: 12º ano de escolaridade

Anos de experiência profissional: 18 anos

Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou: 11 anos como Chefe de

Serviços; 17 meses como Directora de Centro de Emprego
Cargo actual e posição na organização: Directora de Centro.

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

R: Ao longo dos últimos doze anos (onze anos em que desempenhei funções de Chefe de Serviço e um de Directora do Centro de Emprego) julgo que todos os dias desenvolvo experiências de cooperação.

Refiro no entanto a experiência que tive enquanto elemento efectivo do Júri do Concurso de Promoção para a carreira de Técnico de Emprego.

Q1.a) Quando ocorreu essa situação?

R: Entre 1999 e 2003, foram dois concursos de promoção que decorreram após um interregno de quase quinze anos sem haver concursos de promoção no Instituto do Emprego e Formação Profissional

Q1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

R: O primeiro dos concursos decorreu ao longo de cerca de dezoito meses, foi complicado porque foi um concurso para três anos em que se verificou haver cerca de setecentos opositores. O segundo foi mais rápido, dizia respeito apenas a um ano e havia cerca de duzentos opositores. No espaço de nove meses tínhamos tudo resolvido. Mas também é verdade que já havia uma experiência anterior que ajudou a desenvolver o segundo concurso de forma mais rápida.

Q1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Neste caso foram os três membros efectivos do Júri, em que eu era o único elemento ainda no activo, os outros dois elementos já se encontravam reformados, e os colegas do Departamento dos Recursos Humanos dos Serviços Centrais destacados para o efeito, que, para além do apoio logístico faziam a ponte entre o Júri e o próprio Departamento.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação?

R: O facto de na altura não haver qualquer guião que nos ajudasse a desenvolver os referidos concursos. O Júri teve de seleccionar e indicar a bibliografia para prova prática de conhecimentos; elaborar e indicar os critérios de avaliação curricular; elaborar a prova prática de conhecimentos, partindo do zero, uma vez que eram os primeiros concursos com esta estrutura.

Posteriormente, foi o Júri que corrigiu as provas de avaliação, apurou as classificações e elaborou a respectiva lista de classificação.

Foi necessária uma grande cooperação entre o Júri e os colegas dos Recursos Humanos por um lado, para se poder confirmar os dados indicados pelos candidatos no Curriculum Vitae, e os três elementos do Júri que disponibilizaram e partilharam conhecimentos e experiências para que resultasse um trabalho sem erros nem prejuízo para os candidatos a concurso.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Ao nível das competências, a pessoa cooperante tem de ter capacidade para escutar, o que implica estar atento; ver, que significa absorver a forma global e os pormenores minuciosamente, ou por outras palavras, estar interessado e ser, tal como se é na realidade, sem máscara ou qualquer disfarce.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Através de trabalho em equipa, de forma a criar situações de entreatajuda e partilha de conhecimentos.

As tarefas deverão ser suficientemente abrangentes, de forma a não criar nos elementos da equipa de trabalho constrangimentos e limitações, e contribuir para o desenvolvimento de tarefas cujo grau de responsabilidade seja inerente a todos os elementos na mesma proporção.

Deverão ser valorizados os conhecimentos de cada elemento da equipa, para reforçar as dinâmicas de cooperação.

Entrevista 11

Ano de nascimento: 1965

Formação de base: Licenciatura em Gestão de Empresas

Anos de experiência profissional: 20 anos

Anos no cargo actual: 10 anos

Cargo actual e posição na organização: Responsável pelo Serviço de Sistemas de Informação (dependente da Direcção Administrativa e Financeira) de Empresa Pública.

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação que se recorde aqui na empresa.

R: Nós temos uma situação algo excepcional porque a equipa foi constituída com a criação da Empresa. Toda a parte inicial da constituição e da instalação dos Sistemas de Informação da Empresa resultaram da disponibilidade dos elementos da equipa. Nessa altura, houve situações de trabalho que excediam ou apelavam à disponibilidade dos elementos para além das suas competências.

Q1.a) Quando ocorreu essa situação?

R: Estou-me a lembrar que na instalação dos elementos da Contabilidade, em que houve elementos com competências acima do desejável para a função que desempenharam, funções menos relevantes mas essenciais como seja a instalação de cablagem e ligação de computadores, actividades consideradas indispensáveis para o funcionamento da Contabilidade. Isto foi em 1999.

Q1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

R: Praticamente durante um ano. Não é o caso específico desta situação mas situações análogas ocorreram durante todo o primeiro da empresa.

Q1.b.1) E esta em particular, quanto tempo durou?

R: Essa em particular? Uma semana.

Q1.c) Quem são as pessoas que nessa situação foram cooperantes?

R: Temos várias situações. Existem pelo menos dois lotes de pessoas. Umas com um nível etário já elevado, na prática...ou em particular, pessoas com mais de 63 anos, técnicos superiores já de topo ou ...em topo de carreira, que aceitaram desenvolver tarefas mais básicas, menos intelectuais e mais operativas, e um segundo lote de pessoas de um nível etário mais baixo mas que apesar de não estarem em início de carreira aceitaram fazer tarefas e actividades numa perspectiva ou num regime de descoberta e de ... implementação de novas funcionalidades e ferramentas sem a garantia de um retorno, quer em reconhecimento pessoal ou material.

Q2: Na sua opinião como que isso configura uma situação de cooperação?

R: Configura uma situação de cooperação na medida em que se assistiu à disponibilidade dos diversos elementos da equipa para execução de tarefas que à partida não lhes seria solicitado mas que, pelo momento da empresa, todos tiveram consciência que seria necessários desenvolver... ou realizar.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Reverem-se em objectivos comuns, partilhar ideias, interesses... vontade de experimentar novas soluções e questionar a realidade existente. Diferenciam-se dos outros que não cooperam pelo nível de receptividade a ideias novas e abertura à discussão das mesmas.

Q4: Como é que essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas?

R: Reconhecendo, incentivando e estimulando esses momentos. Dar-lhes o máximo de informação disponível, formação.

Q4.1: Que formação?

R: Formação técnica às funções que desempenham e formação de desenvolvimento pessoal.

Q5: Há mais alguma ideia sobre o tema da cooperação que gostasse de partilhar?

R: É fundamental numa equipa coesa e solidária. Que não esteja dependente de um ou mais elementos que sobressaiam mas que consigam funcionar como equipa, com responsabilidade... e empenho.

Entrevista 12

Ano de nascimento: 1966

Estado Civil: Casado

Família Nuclear: Mulher, 1 filhas

Formação de base: Licenciatura Informática de Gestão + MBA – especialização Comportamento Organizacional e Gestão da Informação

Anos de experiência profissional: 22

Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou (se não estiver actualmente a trabalhar): 05

Cargo actual e posição na organização: Staff - Subdirector

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Cooperação existe todos os dias e dura o tempo necessário, isto é, conforme o assunto.

Conforme o tipo de pessoas, assim se estabelece a relação de cooperação: os que me recorrem para retirar dúvidas e os que eu recorro.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: Cooperação é mais do que uma pessoa a trabalharem em conjunto para o mesmo objectivo. Sempre que precisamos de ajuda, alguém está a cooperar connosco e vice-versa.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Capacidade de inter-ajuda, gosto pela partilha de conhecimento.

Em termos de perfil, são pessoas colectivistas. Se forem individualistas tem mais dificuldade em partilhar conhecimento.

Devem ter um perfil de coaching de suporte.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Através de formação, aumento da comunicação e tornando os objectivos comuns. Responsabilização.

Entrevista 13

Ano de nascimento: 1967

Formação de base: Engenheira Zootécnica

Anos de experiência profissional: 15 anos

Anos no cargo actual: 8 anos

Cargo actual e posição na Instituto ou Organização: Coordenadora

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Em relação a uma experiência de cooperação, acho que é realmente curioso. Acho que fui uma pessoa bem “escolhida” porque todo o meu trabalho implica muita cooperação. Por um lado, porque é um trabalho que depende de muitas instituições. E é por isso, que os resultados que posso atingir dependem ainda da colaboração e da cooperação com outras pessoas, não só dentro do IAPMEI mas também no exterior.

Esta é uma situação basicamente desde sempre no IAPMEI que eu trabalho, tem a ver com a cooperação mas se quisermos dentro do trabalho a especificar ou por exemplo, neste momento nós estamos a organizar uma missão de empresas polacas que vêm em Portugal em Abril e por isso tenho que contar com a cooperação, não só dos meus colegas do IAPMEI do meu serviço, mas também de outros serviços que podem contribuir, de outras instituições portuguesas que também estão envolvidas e ainda dos meus colegas da polónia. Neste caso concreto, é um projecto que dura mais ou menos de 6 meses. Nós começamos preparar a missão em Janeiro. E se contarmos que ela vem em Abril e de seguida temos que fazer o follow-up da missão. É um projecto de 6 meses. E estão envolvidas, como já expliquei uma série de pessoas.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: Eu considero que realmente é uma questão de cooperação, porque o resultado final que se pode atingir vai depender da colaboração e da contribuição de todos. Uma pessoa sozinha não era capaz de atingir os mesmos resultados, nem bons resultados. E é por isso depende de envolvimento de todas estas instituições e das pessoas que nela trabalham. Este projecto pode ser bem conseguido.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Relativamente às competências que uma pessoa precisa para cooperar, eu acho que algumas são evidentes, uma delas é o espírito de trabalho em equipa. Dentro disto, podemos englobar o saber ouvir os outros, o saber negociar, porque nós quando estamos a cooperar vai ter que haver cedências, assim de todas as partes para que o objectivo seja realmente atingido. Não é bem uma simpatia, mas tem que haver algum gosto pelas relações humanas e o saber ouvir. Um trabalho de cooperação é um trabalho em equipa, isto significa que, vamos ter que saber ouvir as pessoas. Por outro lado, se estivermos a falar em questões muito técnicas também temos as competências técnicas que são precisas ou depois competências mais genéricas, como seja, por exemplo, a gestão de projectos.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Por um lado há aqui competências que realmente, podem ser desenvolvidas, mas também acho que há algumas competências que são inatas. Mas mesmas essas que são inatas podem ser melhoradas com formação adequada, sobretudo com treino e com experiência neste tipo de acções.

Entrevista 14

Ano de nascimento: 1967

Formação de base: licenciado em Geologia e Doutorado em Geologia Económica

Anos de experiencia profissional: desde que começou a ensinar tem 21 anos

Anos no cargo actual: como professor doutorado tem 12 anos

Cargo actual e posição na Instituto ou Organização: professor auxiliar no Departamento de Geologia

Q1: Descreva uma das suas experiencia de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

R: A experiência que eu me recordo melhor é a primeira que fiz, foi uma estadia em Timor Leste no ano 2000 que foi feita a pedido da Cooperação Portuguesa através da FUP, em que um grupo de professores foi durante cerca de três meses, entre os meses de Maio e Agosto para Timor Leste, para ensinar a língua portuguesa aos timorenses. O objectivo era ensinar sobretudo aos futuros professores da escola primária em que havia um plano de se reintroduzir a língua portuguesa no ensino e então seria um primeiro momento para incentivar a aprendizagem da língua portuguesa, que tinha sido abolida aquando da invasão da Indonésia no território. Foi uma experiência muito marcante porque a nossa relação com as pessoas, que tinha acabado de viver um momento muito traumático no país, quando os indonésios abandonaram o território houve um momento com muita violência e destruição. E quando lá chegamos as pessoas estavam a sofrer um pouco dos momentos pós traumáticos dessa destruição que aconteceu.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação?

R: Eu entendo que cooperação é quando duas pessoas ou dois povos trabalham em conjunto para atingir um objectivo comum. Neste caso, o objectivo comum era a implantação da Língua Portuguesa. Portugal estava interessado nesse aspecto porque visava aumentar ou procurava aumentar e ajudar os países que eram seus antigos territórios e que agora estavam independentes, aumentando a influência da Língua Portuguesa e portanto, a sua influência. No caso de Timor Leste, procurava estabelecer antigas ligações que existiam e que tinham sido cortadas depois da invasão Indonésia. A acrescentar neste aspecto, havia, portanto, no caso de Timor Leste, a necessidade de aumentar o conhecimento e a formação dos seus professores. Procurando seguir novos caminhos que rompessem com a ideia anterior do ensino em indonésio. Procurando seguir o ensino, neste caso, em língua portuguesa que iria em breve ser adoptada como língua nacional.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Relativamente a questão das competências, há que considerar vários aspectos. O primeiro aspecto, se calhar um dos mais importantes, é a questão da competência técnica. Quanto a competência técnica, essas pessoas, quem vai fazer a cooperação, quem vai oferecer a cooperação (se houver de um lado uma oferta e do outro lado, uma recepção, o que não é necessariamente sempre é o caso), tem que possuir já a competência técnica, científica, que se propõe cooperar. Mas, além disso, os agentes de cooperação têm também, possuir características pessoais e interpessoais de relacionamento que são muito importantes para que a cooperação seja efectiva. Quem vai estar num papel mais activo, terá que necessariamente possuir uma abertura de espírito para poder entender diferentes culturas, diferentes religiões, diferentes maneiras de ver a vida, diferentes comportamentos, diferentes atitudes, etc. E essa abertura, muitas das vezes, passa por serem pessoas que já conhecem outras realidades, porque só conhecendo outras realidades e compreendendo as diferenças que existem entre as pessoas, é que se pode aceitá-las, é que se pode procurar interagir com elas. Isto no fundo é um pouco contrário, daquilo que se pode dizer que é a Xenofobia e todos os medos ligados ao desconhecido ou das pessoas diferentes. Depois, além desta característica, que é uma característica que pode ser treinada ou aperfeiçoada nas pessoas, existe também a vontade, uma pessoa tem que partir para

uma cooperação com a vontade de trabalhar com o outro. Não quero dizer que é ajudar, por que a cooperação não é necessariamente um a dar e outro a receber. A cooperação pode ser e deve ser os dois a trabalhar em conjunto. E portanto tem que haver da parte de quem está a cooperar também esta vontade de trabalhar em conjunto. É muito, muito importante.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais umas com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Quanto ao desenvolvimento das competências, eu penso que para a cooperação, num primeiro passo, as pessoas devem fazer parte de equipas de cooperação mas devem estar do lado que recebe pessoas de fora – os outros. Deve-se estar do lado do que recebe os outros, integrado na sua própria realidade, no seu próprio país. Isto porque cria menos situações de stress, de conflito na própria pessoa e permite aos poucos, ela compreender que existem outras realidades, outras situações. Só depois desta (receber, estar e conviver com pessoas, com situações diferentes daquela que é a sua habitual), é que alguém está capaz de ir cooperar fora do seu território, fora do seu ambiente normal. E portanto, no caso para ir cooperar para um país que não é o seu. Este é o primeiro aspecto. Quanto às questões técnicas, penso que as pessoas deverão ter no seu próprio país, ou em vários países ter adquirido as competências técnicas. Não falo delas aqui, considero que são as mais importantes, porque outras desenvolvem-se. As competências técnicas são, tem que ser intrínsecas às pessoas, intrínsecas no sentido de que já ter sido adquiridas antes, se quer se pensar em cooperação e não durante os episódios de cooperação porque quando alguém está a cooperar e ao mesmo tempo a aprender as competências técnicas, muito embora sempre todos aprendamos uns com os outros, isso pode criar situações de maior tensão, de maior conflito. A vontade de cooperar desenvolve-se através do conhecimento do outro e das outras realidades e da curiosidade natural que é quanto mais realidades se desconhece, mais realidades se vai procurar conhecer. Penso que este é uma equação fácil de compreender.

Entrevista 15

Ano de nascimento: 1968

Estado Civil: Casada

Família Nuclear: Marido e Quatro Filhos.

Formação de base: Frequência Programa Doutoramento Gestão, Formação na área de Seguros: Actuariado e Técnicas Actuariais, parte técnica de produtos, tarifação, CMMI, introdução ao PMI – Project Management Institute, contabilidade financeira avançada, Risk Management, Finanças, Activos Financeiros, Provisões Técnicas, Auditoria, CRM, Capacidade Profissional de Transporte Rodoviário Ocasional de Mercadorias.

Complementar: especialização em SAS e E-Guide, Excel Avançado, Power Point, Acess, Word, SPSS, Sistemas de Informação de Gestão, Construção de equipas de alta performance, liderança, motivação, gestão de tempo, lidar com pessoas difíceis.

Anos de experiência profissional: 22 anos, com 20 anos de experiência em liderança de equipas.

Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou (se não estiver actualmente a trabalhar): Desde Janeiro 2009.

Cargo actual e posição na organização: Directora.

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: No âmbito do desenvolvimento das minhas actividades, lidero projectos. Os projectos, envolvem pessoas. Neste caso, a titulo de exemplo, a implementação em sistema de informação de gestão organizacional de um indicador - Custos com Sinistros, Exercício e Todos os Exercícios em 2008, com inicio em Fevereiro e terminus com a implementação on-line, após validação em Dezembro. É necessário estabelecer um plano, onde temos um cronograma de actividades, as áreas envolvidas, os quesitos entre outros parâmetros.

Para que se consiga atingir o objectivo é necessário, o seguimento (acompanhamento de muito perto), que exista cooperação entre as várias áreas, isto é, direcções envolvidas, mas o desejo de competir com outros do mesmo grupo no sentido de obter um estatuto mais elevado é, por vezes, considerado como catalisador da acção cooperativa. Os indivíduos podem organizar-se em grupos.

É necessário que se estabeleça uma relação de entreajuda entre os indivíduos no sentido de alcançar os objectivos comuns propostos, utilizando métodos mais ou

menos consensuais.

A cooperação é ainda vista por muitos indivíduos como a forma ideal de gestão das interacções humanas

As pessoas envolvidas, oriundas de áreas diferentes, com formação, nível de conhecimento, habilitações, tarefas distintas tem que aprender a trabalhar em equipa e desenvolver a entreajuda, a compreensão e um dos factores mais importantes: ter capacidade para ouvir os outros.

Por vezes, quando pensamos que iremos ter uma potencial situação de conflito entre duas pessoas, devido aos seus posicionamentos, se trabalharmos correctamente, acreditando nos membros da equipa, procurando a identificação das pessoas, com um estilo próprio, sem manifestações de autoridade, dando espaço às pessoas, acreditando nelas e no desenvolvimento das suas capacidades, conseguimos que trabalhem conjuntamente, aumentem a autoconfiança, cooperando entre si.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: No desenvolvimento de um projecto é muito importante que as pessoas cooperem entre si, estabeleçam relações entre si que permitam alcançar os objectivos. Só deste modo é possível terminar com êxito.

A cooperação pode ser entendida como a acção de colaborar para a realização de um projecto comum ou para o desenvolvimento de um campo do conhecimento, isto é, um acto de unir esforços para a resolução de um assunto ou problema, facilitando o acesso aos meios práticos para o conseguir.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Competências são as qualidades de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções; são aptidões.

As competências desenvolvem-se. As empresas tem-se munido de ferramentas inovadoras para responder à necessidade da avaliação de competências de forma mais rápida e com resultados igualmente eficazes. As competências são a nível intelectual, visíveis por exemplo na análise e resolução dos problemas. A nível de inovação: a adaptação e flexibilidade, a orientação para o futuro e a abertura a novas

ideias. Ao nível da área relacional: as relações interpessoais, a comunicação verbal, o trabalho em equipa, a negociação, a liderança, a coordenação de reuniões e de equipas, a gestão de recursos humanos e a orientação para o cliente. Na área de gestão: a tenacidade, o planeamento, a organização, o controlo, a decisão, a orientação para os resultados e a iniciativa. Cultura organizacional.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: As competências podem ser desenvolvidas através de coaching, formação presencial, on-line ou em participação de acções de formação específicas.

Para que as pessoas cooperem mais, umas com as outras, devem ser criados ambientes que proporcionem essa situação, a gestão das expectativas das pessoas, a motivação, um bom clima organizacional, contextos de trabalho favoráveis, formação e desenvolvimento de competências, qualificação profissional, saber ouvir as pessoas, torna-las parte do problema e da solução, uma liderança de referência, gestão participativa e boas práticas como uma das fontes essenciais para a reflexão e aprendizagem.

Entrevista 16

Ano de nascimento: 1968

Estado Civil: Casado

Família Nuclear: Mulher, 1 filho

Formação de base: Licenciatura Gestão + Mestrado Gestão Seguradora e Fundos de Pensões

Anos de experiência profissional: 18

Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou (se não estiver actualmente a trabalhar): Desde Janeiro 2009.

Cargo actual e posição na organização: Director

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Como exemplo refiro tarefa desenvolvida no 2º semestre de 2008. Adaptação de variáveis/parâmetros em conformidade com evolução legislativa.

Estiveram envolvidas, pessoas das áreas: jurídica, técnica/oferta, sistema informação gestão, no total de quatro pessoas com formações muito diferentes.

Foi necessário para o desenvolvimento desta tarefa, a existência de uma grande entre ajuda e muito trabalho em grupo - cooperação.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: Existiu entre ajuda, partilha do conhecimento e do saber a nível informático, técnico e jurídico.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: As pessoas tem que conhecer o seu papel, serem simples e estarem motivadas para poderem trabalhar e aceitarem as diferenças em relação aos outros. Open mind, disponibilidade, força de vontade e querer fazer.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: As pessoas tem que saber o seu papel, conhecer os seus objectivos. Formação, coaching e praticar.

Entrevista 17

Ano Nascimento: 1970

Formação de Base: Administração Militar

Anos de experiência profissional: 20 anos

Anos no Cargo Actual: 9 anos

Cargo actual e posição na organização: Chefe de Secção

Q1: É possível descreveres-me uma das tuas experiências de cooperação? Sendo militar, deves ter tido algumas?

R: Em resposta a essa pergunta, poderei afirmar que já integrei vários grupos e equipas de trabalho onde a necessidade de cooperação entre os elementos esteve sempre bem patente.

Falo em grupos e equipas de trabalho, pois não obstante parecer a mesma coisa, tratam-se de conceitos diferentes.

Q1.1.: São conceitos diferentes? Podes definir?

R: Então, os grupos de trabalho apenas interagem para trocar algumas informações e tomar decisão, mas mantendo sempre a área de actuação e de conhecimento de cada um dos membros que coopera no trabalho. Ao contrário das equipas de trabalho, onde todos trabalham para atingir um único objectivo da organização, aproveitando as sinergias de todos para o objectivo geral.

Podemos afirmar que uma equipa de trabalho é mais que um simples grupo de trabalho, muitas vezes constituídos apenas para obter informações parciais sobre determinada matéria.

Q1.1.1. Podes dar-me um exemplo?

R: Sim, posso.

Dentro desta óptica, posso descrever uma das minhas experiências de cooperação. Trata-se de uma equipa de trabalho constituída numa organização pública para estudar e implementar um novo Sistema de Informação.

Foi constituída uma equipa, onde o objectivo foi sempre o da organização como um todo e nunca o dos participantes de forma individual, para estudar e implementar vários módulos de uma aplicação informática. Essa equipa era constituída por cerca de 10 elementos de várias áreas, entre elas, a área da Gestão, da Informática, da Contabilidade, da área Jurídica, entre outras.

Q1.a) e b) É datada de?

R: Esta acção teve início no ano de 2002 e prolongou-se no tempo até meados do ano de 2004, altura em que terminou o estudo solicitado ao grupo que constituiu a equipa. Foi uma acção que durou sensivelmente dois anos, e baseou-se na cooperação de vários elementos com diversas valências, permitindo assim, constituir uma equipa multifuncional que permitisse utilizar as múltiplas aptidões no sentido de conseguir desenvolver e implementar o Sistema.

Q1.c) Neste caso concreto a que me refiro, podemos afirmar que as pessoas que cooperaram entre si, são os próprios constituintes da equipa, os quais utilizam os seus conhecimentos para enriquecer o conhecimento e o objectivo da própria organização, chegando inclusive, a envolverem-se no processo de decisão referente à implementação do Sistema.

Q2: O que faz dessa situação uma situação de cooperação?

R: A situação descrita é considerada uma situação de cooperação porque permitiu que o trabalho desenvolvido pela equipa proporcionasse uma maior criatividade e desenvolvesse aspectos que melhoraram o desempenho da organização. A cooperação que existiu entre os elementos do grupo, obrigaram a que existisse um maior comprometimento de todos os elementos com os objectivos traçados pela organização.

Q2.1: Ou seja, houve uma grande participação de todos os intervenientes?

R: Foi uma situação que exigiu de todos os intervenientes, uma participação activa no objectivo que se pretendia, retirando o conhecimento que cada um poderia dar em prol da organização.

Não existiu interferência no trabalho dos outros, houve sim, uma complementaridade de conhecimentos e de tarefas que permitiu enriquecer o trabalho desenvolvido na implementação do novo projecto.

É neste sentido que julgo ter existido uma cooperação, pois foi aproveitado o conhecimento que cada um dos elementos pode colocar à disposição de uma determinada meta, sem nunca existir sobreposição de tarefas. Existiu sim, uma complementaridade de ideias e saberes que melhor permitiram atingir os objectivos inicialmente traçados.

Outro dos factores que me levaram a considerar esta situação como sendo uma situação de cooperação, passa pela capacidade dos elementos dentro do grupo se incentivarem mutuamente, permitindo desta forma, elevar a sua capacidade produtiva e melhorarem o rendimento em termos colectivos, o qual não seria possível sem a cooperação de todos.

Foi notório que sem a participação de todos, nunca teria sido possível chegar ao objectivo final, que passava pela implementação do sistema. Só a cooperação que existiu entre todos e a troca de conhecimentos permitiu atingir o planeado.

De uma forma muito clara, existiu cooperação porque todos os elementos do grupo trabalharam em prol do mesmo objectivo e para a organização. Cada um dos elementos utilizou os seus conhecimentos específicos, e aplicou-os no sentido de ajudar a organização e nunca em seu próprio benefício.

Q3: Para ti, quais são as competências que uma pessoa deve ter para que possa cooperar numa determinada situação?

R: Pela análise que efectuei a todos os elementos que participaram na implementação do sistema, poderei afirmar de forma sumária, que as principais competências demonstradas pelos elementos que trabalharam na equipa, passou por querer participar de forma voluntária em todas as tarefas desenvolvidas pelo grupo, apoiando as decisões maioritárias do grupo e tendo iniciativa para fazer parte de todas as tarefas realizadas ao longo do trabalho.

Existiram no entanto outras competências essenciais para uma boa cooperação, como sendo, a capacidade em partilhar informação, pois foi enorme a necessidade de informar e de manter os outros elementos do grupo permanentemente actualizados sobre todo o processo desenvolvido.

Foi ainda importante saber aproveitar as capacidades dos outros elementos do grupo e estar disposto a aprender com eles, valorizando o conhecimento de cada um dos intervenientes.

Q3.1: Consideras que houve um espírito de equipa?

R: Sim, foi necessário saber construir um espírito de equipa que promoveu um clima amigável, que permita uma boa cooperação entre os membros do grupo e que

evitasse em qualquer situação, aspectos de conflito. Foi importante nos elementos da equipa adoptar sempre uma postura de não evitar qualquer problema durante o projecto, mas sim, tentar resolvê-los da forma mais eficaz.

Q4: Como é que consideras que essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas?

R: Na minha opinião, para que as pessoas possam melhorar as suas competências para cooperar é necessário existir um líder que saiba motivar os elementos que fazem parte do grupo, mostrando-lhes o porquê da necessidade de cooperar entre si.

Q4.1: Para ti a liderança é importante?

R: Sem dúvida!

Q4.2: Mas voltando à pergunta inicial?

R: Também é possível desenvolver essas competências, através de formações específicas na área do trabalho em equipa, bem como através da realização de diversos projectos que obriguem a uma interacção e troca de informação entre elementos do grupo. Obrigado dessa forma, os elementos mais resistentes a melhorarem o seu desempenho, ao mesmo tempo que vão adquirindo essas competências.

Outras das formas que permitem desenvolver competências para cooperar, passa por incutir nas pessoas determinados incentivos que proporcionem a necessidade de trabalhar em equipa, mostrando a importância de um trabalho de grupo.

Diria que a melhor forma para desenvolver competências para cooperar, é mesmo cooperando.

Entrevista 18

Ano de nascimento: 1971

Estado Civil: Casado

Família Nuclear: 2 filhas

Formação de base: Licenciatura Matemática + MBA

Anos de experiência profissional: 15

Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou (se não estiver actualmente a trabalhar): 08

Cargo actual e posição na organização: Actuário – Subdirector

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

Foi um trabalho a 3. Pois tínhamos que reportar uns “números” e o modelo não estava a dar resultados fiáveis. Logo trabalhamos em conjunto (Porto, Madrid) na procura da solução/explicação.

Este trabalho durou três meses, ocorreu em 2008.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: O que acontece, é quando temos uma situação complicada e não conseguimos resolver de forma isolada, temos que partilhar e tentar procurar/explorar todas as situações. Vemos cooperação como inter-ajuda num trabalho em equipa.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Tem que existir alguma “energia” entre elas e temos que estar todos no mesmo barco.

Lembro-me que neste caso, uma das pessoas, que eu não vou mencionar quem é, que tem uma energia e capacidade de trabalho fora de série, que nos motiva, pois além de estar sempre disponível e ser muito, mas muito mesmo trabalhadora, quando pega num assunto não larga enquanto não o resolver e trabalha noite e dia. Está sempre disponível para nos ajudar, cria um ambiente de trabalho muito bom. Ela lidera, faz o que entende, mas escuta-nos, nós ficamos com a percepção que

controlamos a situação. Exemplo pela positiva.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Penso que uma maior responsabilização e um bom network, é fundamental para gerir estas situações. Formação.

Entrevista 19

Ano de nascimento: 1972

Formação de base: Licenciatura em Marketing.

Anos de experiência profissional: como docente da Universidade, 12 anos.

Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou: um ano na Direcção do Curso de Turismo.

Cargo actual e posição na organização: à data da presente entrevista esta docente universitária encontra-se dispensa para investigação de Doutoramento.

Q1: Descreve uma das tuas experiências de cooperação de que te recordes, no âmbito da tua vida profissional.

R: Posso indicar duas diferenciadas referentes da mesma instituição:

– A primeira enquanto Directora do núcleo de Turismo, Hotelaria e Ciências Sociais; a cooperação aqui esperada diz respeito fundamentalmente aos colegas da área científica; torna-se talvez mais difícil conseguir uma cooperação total devido às hierarquias entre professores e assistentes, convidados e docentes a tempo integral, mais antigos e mais novos, e sobretudo devido às especialidades científicas existentes dentro do mesmo núcleo, que leva a que cada qual considere que sabe mais em termos científicos que outros pares em relação a certas matérias e veja com dificuldade a alteração ou a introdução de novas metodologias, pedagogias e até cumprimento de novas exigências regulamentares internas;

– A segunda a Direcção do Curso de Turismo e o processo de reestruturação dos Cursos Bi-etápicos para Licenciaturas, bem como todas as actividades da Direcção de Curso que envolvem diferentes níveis de decisão da escola, diferentes

órgãos e diferentes áreas científicas.

Q1: a) Quando ocorreram essas situações? Queres particularizar alguma delas?

R: Sim destaco a segunda, o processo foi iniciado com a decisão de Reestruturação dos Cursos da ESGHT para o modelo imposto pela adequação ao processo de Bolonha, mas não assumi o processo desde o início. Apenas integrei a equipa no final de 2005 e até Novembro de 2006.

Q1: b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

R: Foi de um ano.

Q1: c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Houve um bom envolvimento de todas as Direcções de Curso, mas o processo foi liderado pelo Conselho Directivo, tendo tido a cooperação de outros elementos da estrutura da escola, a nível mais individual, e para apoio à recolha de informação e secretariado.

Também houve uma cooperação, ainda que não tão estreita nem do mesmo tipo com uma comissão criada no seio da Universidade para acompanhar o Processo de Bolonha na instituição e sobretudo com a pessoa da escola que integrava a dita comissão.

Q2: O que faz essa situação ser uma situação de cooperação? Porque consideras que ocorreu cooperação?

R: É um exemplo de cooperação sobretudo porque houve trabalho de equipa, houve partilha de informação, houve distribuição de tarefas, houve envolvimento de vários níveis de decisão dentro da instituição e de diferentes áreas disciplinares, incluindo diferentes tipos de formação.

Q3: Quais são, no teu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Não é de fácil resposta.

Pode existir um perfil psicológico associado, como serem pessoas que são mais comunicativas, mais assertivas, maior confiança, mais segurança na tomada de decisões, mais flexíveis. Mas para mim o essencial parece-me ser a capacidade para criar um bom ambiente de trabalho, a existência de um espírito de equipa, salutar e aberto, e sobretudo o não ter medo de partilhar informação e de discutir as melhores soluções e alternativas para a resolução dos problemas, ou das dificuldades que vão surgindo. Também é importante saber ouvir os outros e aceitar contributos. Uma atitude aberta e franca, tendo sempre em mente o objectivo final – que em regra é conseguir o melhor para instituição, ajuda a ultrapassar as divergências.

Outra questão principal é, conseguirmos demonstrar aos outros que se tem competência e capacidade para poder cooperar e dar contributos para o resultado final, e fazer sentir aos outros que eles também têm essas capacidades e podem contribuir. É preciso fomentar a troca, o que não quer dizer que a cooperação tenha que ser equilibrada dos vários lados.

Existe mesmo por vezes, um sentimento que se cria de se pensar que um indivíduo está a “trabalhar mais que o outro” e há pessoas que constantemente acham que estão a fazer demais; para mim o importante é mostrar aos outros que estamos disponíveis para cooperar, mesmo quando isso significa fazer cedências do nosso tempo pessoal ou fazer coisas que não se gosta, desde que seja por uma causa maior.

Uma comunicação interna eficaz também ajuda a uma maior disponibilidade das pessoas para cooperar. A informação deve ser o mais clara possível. Mesmo quando não se sabe dar uma resposta deve dizer-se que “não se sabe”; nem sempre é fácil adoptar esta postura na direcção de um projecto ou de uma instituição, mas é o mais correcto. É claro que a seguir deve mostrar-se que se irão fazer esforços para saber?

Em termos de cooperação interna nas instituições como a Escola penso que facilitará a determinação de uma visão e de objectivos associados, e é claro uma liderança que estabeleça processos de comunicação eficazes, que dá a conhecer os resultados das acções levadas a cabo para a sua concretização, com referência àqueles que contribuíram para o sucesso do resultado final.

Na gestão de equipas evidencia-se como fundamental dar o exemplo e fazer o reforço

ao longo do processo.

Q4: De que maneira essas competências (as que indicas-te na resposta anterior) podem ser desenvolvidas nas pessoas? Do teu ponto de vista o que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais umas com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: É necessário que existam lideranças que valorizem o trabalho de equipa e que saibam motivar essas equipas.

Há claramente determinantes pessoais que têm que ver com a construção de personalidade, mas há determinantes que se prendem com a envolvente institucional que foi criada.

A distribuição de tarefas entre as pessoas pode ajudar a um sentimento de partilha da responsabilidade e faz com que cada um se sinta importante para o resultado final do trabalho que a cooperação pretende atingir.

Também será uma ajuda se existir um mecanismo compensatório dessa cooperação pessoal, que não tem que ser remuneratório.

Se essa cooperação tiver a necessidade de se manter por períodos de tempo mais longos pode ser mais difícil manter, e às vezes há necessidade de estabelecer regras de entendimento a vários níveis sobretudo para que cada qual saiba o que esperam dele, mas também para que haja maior responsabilização do esforço individual.

Tal como disse também a comunicação é um factor chave. E aqui refiro comunicação inter-pessoal, mas também institucional.

Tal como nas organizações privadas com fins lucrativos, é necessário que sejam conhecidos e claros os objectivos e a missão que se pretende por em prática para que o esforço seja feito no mesmo sentido. Depois as estratégias e as acções que irão conduzir à sua concretização também devem ser analisadas e discutidas com os envolvimento das várias partes, pois assim tem-se a certeza que todos entendem o que se pretende e têm noção do que têm que fazer.

Em resumo, sim acho que a cooperação pode ser melhorada e estimulada, sobretudo pela criação de maior número de oportunidades de trabalho em equipa, com a integração de diferentes elementos, de várias áreas científicas, de vários departamentos, em diferentes momentos.

Já agora, as oportunidades de lazer e de convívio que fomentem a criação do espírito

de equipa também reforçam a disponibilidade para a cooperação. Em minha opinião a cooperação é um exercício que normalmente tem resultados positivos, pelo que deve ser reforçada.

Entrevista 20

Ano de nascimento – 1972

Formação de base – Doutorado em Química Orgânica

Anos de experiência profissional – 10 anos

Anos no cargo actual – 5 anos

Cargo actual e posição na organização – Coordenador de projectos

Q1: Descreva umas das suas experiências de cooperação, no âmbito da sua vida profissional.

R: Convém começar por dizer que, pessoalmente, considero que a cooperação é muito importante a nível profissional. No âmbito específico da minha vida profissional, posso assegurar que isso é verdade pois grande parte do trabalho que desenvolvo é feito em equipa.

Trabalho numa empresa onde sou o responsável pelo desenvolvimento de diversos tipos de projectos ligados à área da físico-química.

Neste momento, estou a liderar um pequeno grupo de trabalho no âmbito do qual estamos a desenvolver um projecto que tem como finalidade preparar acções de formação para os professores do ensino secundário. Este projecto começou há cerca de seis meses, está em desenvolvimento, prevê-se que esteja terminado daqui a quatro meses. Envolve seis pessoas. Algumas delas são pessoas com quem já tenho desenvolvido outros projectos, são colegas trabalho, mas o projecto envolve também pessoas exteriores à empresa - professores e pessoas de outras empresas que estão a participar connosco no projecto.

Somos um grupo relativamente pequeno e cada um tem a seu cargo a preparação de uma determinada área.

Q2: O que faz dessa uma situação de cooperação?

R: Eu faço o alinhamento de todo o projecto e preparo a parte da química, há colegas

que estão mais ligados à área da física e outros à área das águas. Existe outra pessoa no grupo que é a responsável pela certificação da acção de formação. Enfim, cada um tem a sua especialização. No final integramos todas as partes para que o projecto faça sentido.

Se fosse só uma pessoa a fazer isso teria muito trabalho, precisaria de reunir muita informação e demoraria muito tempo. Assim, cada um tem um objectivo, preparar uma parte do projecto.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

Considero que a principal característica resulta do facto de a maior parte delas já se conhecerem há algum tempo. Além disso, são pessoas que gostam bastante do seu trabalho e se envolvem por completo nos projectos. São pessoas que gostam de trabalhar em conjunto e percebem que se o fizerem se atinge um objectivo muito mais facilmente do que se tentarem fazê-lo sozinhos, tentam ajudar-se entre si para poder desenvolver o trabalho.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? Como se pode tornar as pessoas mais competentes para cooperar?

R: É necessário incentivar as pessoas a participar no grupo. É preciso mostrar que o trabalho que elas estão a fazer é realmente importante e tem utilidade dentro do grupo. As pessoas tornam-se cooperantes se perceberem que fazem parte de uma equipa e que o seu trabalho é valorizado. Aqui, no meu grupo, eu tento motivar os meus colaboradores transmitindo-lhes que o resultado final é de todos nós. Todos são reconhecidos como autores daquele projecto específico. É um trabalho de equipa.

Considero que também é importante não esquecer os erros. Toda a gente erra... errar é humano... Aqui preocupamo-nos muito com a imagem que transmitimos para o exterior. Não aceitamos que um determinado trabalho saia com erros, com deficiências que poderiam ser facilmente corrigidos. Como muitas vezes trabalhamos em cima dos prazos é natural que certos aspectos sejam descurados, mas isso não é desculpa para diminuir a qualidade do nosso trabalho. Por isso incentivamos os nossos colaboradores a identificar as pequenas

falhas que surgem naturalmente com o objectivo de melhorar o trabalho final. Não é nossa política prejudicar os colaboradores pelos erros que cometem e acho que isso é importante para desenvolver as competências das pessoas. Se elas sentirem que as suas falhas são apontadas para serem eliminadas e melhorar o trabalho e não para as pôr em causa, ficam mais disponíveis para cooperar com os outros.

Entrevista 21

Data de Nascimento: 1973

Formação de Base: Eng. Zootécnica

Anos de experiência profissional: 11 anos

Anos no cargo actual: desde Setembro 2006

Cargo actual e posição na organização: Assessor da Secretaria – Geral da FEA, coordenador do OS, do BV e de vários projectos de âmbito social e cultural.

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação.

R: Então posso descrever uma experiência de cooperação integrada num projecto de luta contra a pobreza, em Cabo Verde na Ilha de Santo Antão em que eu era um dos técnicos que tinha que prestar assistência a varias associações de carácter local, para implementarem um programa de luta contra a pobreza a nível daquela comunidade e portanto a minha experiência foi contactar directamente com essas organizações, dar-lhes formação nomeadamente em desenvolvimento local de uma forma ampla, ajudar constituir um regulamento de funcionamento de uma associação local e desenvolver um programa de apadrinhamento de crianças, por cidadãos portugueses, de crianças cabo-verdianas em que depois era dada uma bolsa escolar e apoio escolar para as crianças estudarem.

Q1.a) e b) E durante quanto tempo é que foi desenvolvida essa acção?

R: O projecto decorreu durante dois, três anos talvez. E esta experiência concreta de cooperação foi durante uma semana em Cabo-Verde.

Q2: E o que é que fez com que considerasse que esta experiência foi mesmo uma situação de cooperação?

R: Para mim foi a primeira experiência de cooperação em contexto extra-nacional, no contexto dos Palop. Já tinha tido várias experiências com Espanha, com França, com outros países, com Itália mas com os Palopes foi a primeira vez e foi uma experiência de cooperação para o desenvolvimento que é um pouco diferente da cooperação que existe na Europa. Que foi a cooperação para o desenvolvimento das organizações para o desenvolvimento concreto daquelas comunidades que são muito menos desenvolvidas.

Q3: No fundo para si quais foram as competências que fazem com que essas pessoas tivessem cooperado? No fundo o que quero saber o que é que distingue as pessoas, o que é que faz com que as pessoas cooperem, o que é que faz com que umas cooperem melhor do que outras?

R: Desde logo competências de comunicação. A língua é a primeira barreira, a principal barreira. Neste caso concreto falávamos português, mas ainda assim haviam várias pessoas que só falavam crioulo, e portanto a questão da língua era muito importante. E em outros contextos, por exemplo na Europa de leste em contexto de cooperação europeu a língua é uma das principais barreiras até porque o Inglês não é muito fomentado. Portanto a língua é uma das principais barreiras. Outra questão tem a ver com a questão da cultura. Conhecer as culturas perceber quais são os entraves, quais são as limitações...é muito importante ter uma noção da cultura e não querer impor uma cultura porque de facto deve estar-se disposto a aceitar e a dar. Também perceber o contexto onde estamos, para mim é o terceiro item. Portanto a língua, a cultura e o contexto envolvente interno onde estamos porque só conhecendo exactamente quais são essas limitações do terreno, das organizações e das pessoas que estão nessas organizações, conhecendo o contexto histórico é que de facto é mais fácil poder cooperar.

Q4: E o que é que na sua opinião pode ser feito, para que essas pessoas também cooperem mais, e o que é que as pode tornar mais competentes para cooperar?

R: Eu acho que o primeiro passo é precisamente dar experiências de cooperação. Uma das dificuldades e uma das limitações que Portugal tem nesse contexto é não ter muita gente por exemplo em Bruxelas, não ter muitas pessoas como cooperadores nem muitas como cooperantes. Portanto acho que o primeiro passo é dar essa

experiência e desmistificar esse acto de fazer cooperação, de estar num país distante, de ter uma língua diferente, de estar num contexto organizacional diferente e portanto qualquer técnico ou o dirigente que tenha que estar num contexto diferente, numa primeira vez vê desmistificada à partida essa dificuldade que parece que é a cooperação. Por outro lado é a questão da formação específica. Existem de facto cursos especializados para a cooperação e que têm diversas vertentes desde a parte conceptual, da parte da interculturalidade, da parte de desenvolvimento de projectos e portanto tendo essa formação e essa experiência torna-se obviamente mais fácil cooperar

Entrevista 22

Ano de nascimento: 1974

Formação de base: Licenciatura em Ensino de Físico-Química

Anos de experiência profissional: 13

Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou (se não estiver actualmente a trabalhar): 5

Cargo actual e posição na organização: Coordenadora, Professora, Tutora e Directora de Turma do PIEF

Q1: Descreve uma experiência de cooperação que tenha ocorrido na tua vida profissional.

R: Todo o meu trabalho envolve cooperação. O tipo de trabalho e a equipa assim o exige. Trabalhamos cooperativamente. A turma PIEF é uma turma com características muito específicas e o ensino diferente do do ensino regular. É necessário haver cooperação por parte de todos os membros da equipa, professores e técnicos. As nossas aulas não são como as regulares. Funcionamos com pares pedagógicos e por isso é preciso trabalhar em conjunto e cooperativamente. Todo o trabalho que desenvolvemos é cooperativo. Temos reuniões todas as semanas, não só os professores do PIEF mas também os técnicos, onde falamos sobre a turma e o trabalho desenvolvido e a desenvolver. Não há uma situação, pois há sempre cooperação. Mesmo dentro da turma trabalha-se muito em conjunto. É essencial.

Q1.1: Mesmo a cooperação sendo constante, consegues especificar uma situação particular de cooperação?

R: Como te disse, no nosso trabalho existe sempre cooperação entre professores e técnicos e dentro da turma. É mesmo inerente ao projecto PIEF. Torna-se natural. Mas há pouco tempo fizemos uma visita de estudo e depois nas aulas trabalhámos sobre isso, fizemos actividades com os alunos sobre a visita. Para isso tivemos que trabalhar cooperativamente para termos ideias para as actividades. Por exemplo, fizemos uma actividade de artes plásticas na sala de aula que foi ideia de uma colega minha, mas depois tivemos todos de trabalhar cooperativamente para a desenvolver com os alunos.

Mas todo o trabalho é muito cooperativo. Também há pouco tempo recebemos dois novos colegas e tivemos que todos ajudá-los a adaptar-se. Um já tinha trabalhado com uma turma PIEF, mas o outro não. Então, como a turma PIEF é diferente de uma turma regular, tivemos que apoiá-lo mais para ele se integrar e adaptar. Até porque a turma PIEF tem um ensino adaptado a cada aluno e as aulas são dadas e trabalhadas em conjunto. E é isso que faz com que exista sempre cooperação.

Q2: Porque consideras que existe constantemente cooperação no teu trabalho? O que faz com que sejam situações de cooperação?

R: É cooperação porque trabalhamos cooperativamente, em conjunto. Tem de haver sempre partilha de informação, porque temos de conhecer os alunos, saber a sua evolução, as suas dificuldades. Temos que partilhar muito. Trabalhamos muito em equipa. É um trabalho que por si exige cooperação, que se trabalhe em conjunto, que se partilhe. É por isso que é cooperação. Porque há partilha, a partilha de informação é muito importante. Neste trabalho tem de haver partilha e cooperação. É um trabalho de equipa.

Q3: E que competências têm essas pessoas para fazerem com que cooperem? Que competências são necessárias para cooperar?

R: É preciso saber e conseguir trabalhar com alguém. E por isso é preciso ser tolerante porque as pessoas são diferentes e precisamos de saber ouvir o outro, de o aceitar, de ouvir as suas ideias. É importante aceitar a diferença. Tem que se ter consenso de atitudes e, claro, abertura.

Mais... Espírito de equipa é essencial. Também é preciso criatividade para se pôr as ideias em prática e para conseguir trabalhar as ideias conjuntamente. E... Respeito,

pelos outros pelas suas ideias e opiniões. Respeito pelo trabalho do outro.

Q4: Como poderão essas competências ser desenvolvidas nas pessoas?

R: É essencialmente mostrando através do trabalho em conjunto e falando, nem sempre directamente, sobre como cooperar. Se for necessário para o trabalho cooperação, as competências vão-se desenvolvendo. É com o crescimento no trabalho que se desenvolvem essas competências, a pessoa vai-se habituando a trabalhar com o outro e a cooperar. Penso que se aprende com a prática. É um percurso, não é algo que se desenvolve num momento.

Entrevista 23

Ano de nascimento: 1974

Formação de base: Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas, Português, Inglês e Espanhol.

Anos de experiência profissional: 10 Anos no cargo actual: 5

Cargo actual e posição na organização: *Sales & Promotion Manager*, Portugal

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Anualmente faço parte da equipa de organização da “Convenção Europeia de Vencedores” (força de vendas e *Board*) da Seguradora CICE. Esta iniciativa é desenvolvida pelo departamento de *Sales & Promotions* em Portugal em parceria com os congéneres europeus. A equipa em Portugal é constituída por 4 pessoas que desenvolvem uma campanha anual de incentivo à força de vendas de qualificação para a Convenção. Paralelamente e em cooperação com os colegas dos outros países europeus, efectuamos o trabalho logístico implícito numa organização desta magnitude: voos, transfers, hotéis, actividades, jantares de celebração, conferências, atribuição de prémios, etc.

Esta pequena equipa na fase de qualificação trabalha planos de incentivo para

um extenso grupo de 500 comerciais, o que implica uma grande coesão e entreaajuda. Para além do trabalho desenvolvido a nível nacional é imperativo que haja uma elevada sintonia com os respectivos departamentos dos outros países, uma vez que toda a informação tem de ser partilhada. Para tal, é essencial um bom entendimento entre as partes, comunicação interna eficaz, e não menos importante um efectivo relacionamento humano.

A última Convenção Europeia ocorreu em Maio de 2008 em Tenerife, Canárias. Este ano irá ter lugar em Antalya, na Turquia, também no mês de Maio. A Convenção é organizada durante um ano inteiro, e culmina com o Evento que tem a duração de uma semana. Esta semana é fundamental para a estimulação da cultura de empresa e para a retenção de talentos.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: O exemplo dado é na minha opinião uma situação real de cooperação continuada, visto que o sucesso do evento depende largamente do empenho, organização e entreaajuda de todos os elementos da equipa. Este é um evento que visa proporcionar uma experiência de excelência e reconhecimento aos melhores dos melhores na sua área (o melhor Agente do ano; o melhor *Area Manager* do ano; o melhor *Regional Manager* do ano, etc.). A excelência que se procura só pode ser alcançada com a partilha de ideias e de conhecimento e experiências entre todos.

Por exemplo, há um dia na Convenção dedicado aos *Sports Events*. Todos os elementos da equipa de coordenação, assim como o restante *staff*, tem de antecipadamente trabalhar na organização destes *Sports Events*, o que passa por inicialmente seleccionar um tema, criar desportos atractivos e, sempre que possível, inovadores, definir as regras e reunir todo o material/espço necessários para a boa realização dos mesmos. No próprio dia, a equipa de coordenação divide-se pelos vários Jogos, acompanhando uma equipa ao longo de todo o dia. Este é um bom exemplo de cooperação, pois a eficácia dos *Sports Events* depende de todos.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: É fundamental ser pró-activo, organizado, gostar de partilhar ideias e experiências, ser criativo, recorrer aos outros constantemente, ser comunicativo, evidenciar inteligência emocional, pois imprevistos acontecem e, por tal, ter de imperar sempre o bom senso para a boa resolução dos mesmos. Também é necessário que se saiba relacionar com os outros, quer com colegas de trabalho portugueses e europeus, quer com terceiros, nomeadamente com o *staff* do hotel, agências de viagens, organizadores de actividades, etc.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Trata-se de um trabalho constante. Há que incentivar e fornecer as ferramentas necessárias para desenvolver estas competências, o que passa por proporcionar um bom ambiente de trabalho e conseguir criar um equilíbrio entre a vida familiar e profissional. Este equilíbrio resulta na cooperação efectiva, na produtividade e satisfação no trabalho.

O colaborador deve ser incentivado para a iniciativa e para produzir ideias, e não deve ver limitada essa liberdade. Para adquirir determinadas competências de cooperação, a Combined coloca ao dispor dos seus colaboradores, condições de trabalho, um plano de formação e diversas ferramentas de informação e comunicação, tal como *blackberry* que permitem a realização de *conference calls* com profissionais em diversos pontos do país e estrangeiro.

Entrevista 24

Ano de nascimento - 1974

Formação Base - Técnico de Diagnóstico e Terapêutica

Anos de experiência Profissional - 12 anos

Anos no cargo actual - 7 anos

Cargo actual - Técnico Coordenador de Laboratório de Imagem

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

R: Olhe! Por exemplo á sete anos que coopero com uma Escola Superior. Dou estágio

a alunos dessa mesma escola... Isto não faz parte das minhas funções na instituição onde trabalho, nem sequer sou remunerado para isso, mas...recebo os alunos e além de lhe ensinarmos coisas que já deveriam trazer aprendidas das aulas, permitimos que eles tenham contacto real com aparelhos e utentes e discutimos casos concretos que vão surgindo enquanto cá estão.

Q1.c – Quem são as pessoas que nessa situação cooperam umas com as outras?

R: Posso dizer que aprendemos muito uns com os outros. Bom! Parto do principio que eles aprenderam mais com a equipa, do que nós com eles, mas acho que existe sempre uma troca de informação. Por exemplo, eles trazem sempre informações sobre tecnologias mais recentes que estão a aprender e que na minha altura, nem sequer ainda se tinha ouvido falar.

Por outro lado também tentamos ensinar-lhes da melhor forma o que sabemos e mostra-lhes um pouco aquilo que irão encontrar no mundo do trabalho, que acho que é muito diferente do que nós pensamos na altura em que estamos a estudar.

Q2: Porque é que acha que essa é uma situação de cooperação?

R: Olhe!... Acho que é cooperar, primeiro porque como já lhe disse não sou remunerada para isso, depois porque acho que se está a ajudar uma instituição e os seus alunos a adquirir contacto com a realidade, a treinar e a aprender mais. O facto de existir a tal troca de informação entre a equipa e os alunos e a própria instituição, também acho que é uma situação de cooperação. O que é que posso dizer mais?! Estamos a ajudar.

Q3: No seu entendimento, quais são as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Bem! Primeiro acho que isso varia muito de pessoa para pessoa e de dia para dia. Tenho dias que nem posso pensar que lá tenho os alunos e tem outros que até gosto. E também já vi que não sou só eu que sofro estas variações. Mas, fora isso, penso que neste caso é importante ter conhecimento, responsabilidade e confiança no que se sabe. Acho que ensinar sem saber é muito difícil. Depois é preciso ter disponibilidade, paciência... era bom que existisse um incentivo para participar nestas

causas, porque muitas vezes questionamos o trabalho que temos com estas situações.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas?

R: Não faço ideia! Acho que isso parte da personalidade de cada um. Mas, talvez durante a própria formação das pessoas lhe possam ser inculcadas essas competências. Não vejo outra forma. Aqui, se algum membro da equipa não gosta de ter cá os alunos, o mais que pode fazer é não falar muito com eles, mas de resto, não pode fazer mais nada.

Q4.1: O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais umas com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Talvez incentivar, treinar as pessoas, motivar e mostrar que cooperar é positivo. Se calhar até mesmo, ensinar a cooperar, já que se fala em competências. Ensinar a adquirir essas competências.

Entrevista 25

Ano de Nascimento: 1974

Formação de base: Engenharia de Recursos Hídricos

Anos de Experiência Profissional: 11 anos

Anos no Cargo actual: 7 anos

Cargo Actual e posição na organização: Coordenador do Departamento de Formação

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: Desenvolvimento de um projecto em parceria no âmbito da IC, o Projecto V, à cerca de um ano e meio.

A duração do projecto foi de 4 anos, contudo os momento de cooperação de

que me recordo foram mais vinculados em situações particulares e em diferentes fases de desenvolvimento do mesmo. Pode-se dizer que existiram momentos de cooperação contínua com a duração de 2 meses completos para atingir objectivos parcelares, muito concretos.

A situação de cooperação atrás descrita foi particularmente entre 2 das 4 entidades que compunham a parceria, o C. e a GT, responsáveis pela implementação do Projecto no “terreno”.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: Considero esta uma situação de cooperação uma vez que, estando definidos objectivos muito concretos a alcançar, estando as tarefas distribuídas por cada um dos parceiros e respectivas pessoas, todos trabalharam com espírito de entreajuda. A palavra entreajuda aqui foi realmente o que se passou, pois cada um dos envolvidos ultrapassou largamente as tarefas que lhe estavam destinadas. A missão foi a realização daquilo que tinha a cargo e em simultâneo ajudar na realização de outras tarefas de outros colegas.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: As competências necessárias não se limitaram ao nível técnico do saber-fazer. Foram mais importantes as competências relacionais de cada um.

A cooperação existiu porque se conseguiu reunir um grupo de pessoas com bastantes competências relacionais. As coisas aconteciam naturalmente! O carácter das pessoas envolvidas fez com que naturalmente se cooperasse.

As competências necessárias, para além daquelas que formam a nossa personalidade/carácter (adquirida através da educação que nos foi dada ao longo dos nossos primeiros anos de vida e juventude): Saber comunicar; Saber relacionar-se; Saber estar disponível nos momentos certos; Saber Ouvir; Ter ideias próprias; Ter iniciativa; Ser criativo; Ser responsável; Ter a capacidade de experimentar; Ser audaz; Ser determinado.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Actividades formativas diversas, ainda que sugira o facto de estas terem que ser realizadas no posto de trabalho com recurso a situações concretas e nunca apenas em sala; a experiência de trabalho em equipa prepara-nos para isso. Mas é preciso ter disposição para esta atitude.

Entrevista 26

Ano de nascimento: 1975

Formação de Base: Licenciada em ensino Português/Inglês

Anos de experiência profissional: 7anos na empresa em que trabalha actualmente

Anos no cargo actual: 4anos

Cargo actual e posição na organização: coordenadora da área funcional, cargo mais vulgarmente designado por “elemento de apoio” a determinada equipa.

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação, de que se recorde, que teve no âmbito da sua vida profissional?

R: Uma experiência de cooperação? Em que sentido?

Q1.1: Uma vez que trabalha com equipas de trabalho, uma experiência de cooperação nesse âmbito?

R: Aqui por exemplo no serviço que nós temos existe muita cooperação entre equipas, nós temos a nossa equipa de atendimento em emissão da marca FM, temos a da IB e existe muita cooperação entre as duas equipas.

Q1.2: A cooperação está subjacente ao trabalho que faz?

R: Sim, exactamente!

Q1.a) Portanto essa cooperação ocorre quando?

R: Constantemente.

Q1c) E quem são as pessoas que no âmbito do seu trabalho cooperam umas com as outras?

R: É assim, existe cooperação entre mim e os chefes de equipa e entre os assistentes também.

Q1.3: Mas não há uma situação específica em que essa cooperação seja mais visível?

R: Não, é mesmo no dia-a-dia, no geral do trabalho, a cooperação verifica-se sempre, a todos os níveis.

Q2: Nesse caso, porque é que considera que no dia-a-dia do seu trabalho existe cooperação?

R: Porque o próprio trabalho leva... a própria definição do trabalho que nós fazemos aqui, leva a que essa cooperação exista, mesmo a participação entre as várias pessoas, os vários níveis de hierarquia, faz com que essa cooperação tenha mesmo que existir.

Q2.1: Só para ficar mais claro, qual é o tipo de trabalho que leva a que haja cooperação.

R: Por exemplo, a organização da equipa, o discutir e o colaborar para em conjunto conseguirmos alcançar os objectivos que temos impostos, para qualquer um de nós, para mim, para os chefes de equipa, para os assistentes, os objectivos que temos, por exemplo, ao nível da nossa avaliação, essa cooperação tem de existir entre todos nós para que todos consigamos alcançar aquilo que é pretendido.

Q2.2: Que está subjacente ao trabalho em equipa?

R: Exactamente, o trabalho em equipa aqui é sempre o primeiro ponto, acaba mesmo por ser.

Q3: E quais são no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem umas com as outras? Ou seja, algumas pessoas podem saber

cooperar mais que outras, quais são as competências que essas pessoas tem de ter ou que acha importante que tenham para existir cooperação?

R: Tem de haver principalmente, acho eu, uma boa comunicação entre as pessoas, as pessoas tem de estar disponíveis para essa cooperação, tem de haver espírito de equipa, obviamente. Se não houver espírito de equipa as pessoas não cooperam umas com as outras, chega ali àquela barreira e não se consegue trabalhar, eu acho que o principal mesmo, é o espírito de equipa, a comunicação e a disponibilidade das pessoas para trabalhar em equipa.

Q4: E de que maneira acha que essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas?

R: Como é que se pode desenvolver? Também cabe um pouco às pessoas.

Q4.1: Como é que se pode desenvolver essas competências nas pessoas, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Como é que nós podemos fazer isso... motivando as pessoas, primeiro temos que avaliá-las não é? Ver se essas competências existem nas pessoas ou não e em que níveis, se tem uma boa comunicação ou não, se tem um bom espírito de equipa ou não, porque há pessoas que tem mais, outras que tem menos e consoante o patamar em que estejam, motivá-las e arranjar estratégias para levá-las a desenvolver ainda mais essas competências que já têm.

Q4.2: Através da motivação, portanto?

R: Principalmente através da motivação, sim!

Entrevista 27

Ano de nascimento: 1975

Formação de base: Engenharia dos Recursos Hídricos

Outras: Pós Graduação em HST, Mestrado em Eng. Geológica (fase de discussão de Tese), frequência da Licenciatura em Eng. Civil (em licença sabática – 4 ano completo)

Anos de experiência profissional: 5 anos

Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou: 5 anos

Cargo actual e posição na organização: Director Técnico, Director de Qualidade e Responsável em HST da S. Lda.

Q1: Descreva uma das suas experiências de cooperação de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional?

1.a) Quando ocorreu essa situação?

1.b) Qual a duração no tempo, dessa situação?

1.c) Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?

R: No âmbito da minha actividade, a geotecnia, a cooperação é “ferramenta” fulcral. A nível de projecto, a geotecnia surge tanto, no ante projecto, como na fase de execução do mesmo. Nas obras nada se faz sem cooperação.

Uma das experiências que posso eleger como a mais marcante, foi a construção da Ponte da Lezíria que faz a ligação Carregado/Benavente.

A S. Lda., participou como subempreiteiro do consórcio TACE, no controle de qualidade dos 400 000 m³ de betão aplicados. A participação neste projecto teve a duração de cerca de 17 meses (02/2006 a 07/2007) tendo estado afectos a esta obra cerca de 37 colaboradores.

Muito sucintamente, a nossa tarefa consistia em garantir que o betão aplicado, tanto em fundação, como em elemento estrutural, cumpria o caderno de encargos bem como os referenciais normativos vigentes.

Esta árdua tarefa, envolvia uma coordenação meticulosa entre todas as equipas e frentes de obra, ex: prefabricação pesada, centrais de betão, equipas de cofragem, fiscalização, encarregados de frente de obra, directores de obra, entre outros.

Q2: O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação...

R: Todos tínhamos o mesmo objectivo. Acabar a obra dentro do prazo, pois a inauguração esteve marcada desde o início do lançamento da primeira pedra (por razões históricas). Quem conhece o mundo das obras sabe que estas questões de

cooperação, são intrínsecas à própria actividade. Existe um somatório das partes de todos os intervenientes (engenheiros, projectistas, carpinteiros, electricistas, trolhas, cozinheiros, etc.) que contribuem para a realização de um todo: a obra.

Neste caso a S., detinha entre mãos a tarefa de aprovar/rejeitar o betão a utilizar na construção do viaduto e da ponte. O avanço dos trabalhos dependia directamente dessa análise.

Q3: Quais são, no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?

R: Acima de tudo as pessoas deverão saber o que andam a fazer, profissionalismo, em primeiro lugar.

Competências como o saber-ser, o saber-saber, o saber-fazer, fazem a diferença.

Elegem um bom canal de comunicação como a cereja no bolo.

Q4: De que maneira essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais uma com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: O estilo de gestão de recursos humanos faz a diferença. Dificilmente uma gestão autocrata consegue “criar o bichinho”. Factores como a motivação e um conhecimento efectivo das capacidades dos colaboradores, são aspectos fundamentais a ter em conta.

Exemplo:

No ano de 2008, tive a meu cargo, a orientação de um estágio profissional de um recém-licenciado em Eng. Geológica. Diria que teoricamente estava preparado para grandes voos, em termos práticos já voava mais baixinho...

Após um período de 4 meses em sede de laboratório, foi atirado aos tubarões (colocado em obra), a dirigir trabalhos de campo. Certo que não estava ainda pronto para o fazer, no entanto, a motivação do cargo, o empenho em querer fazer e o sentir apoio nas decisões fizeram toda a diferença. Outrora na cabeça dele seria “impossível” fazer o que fez...hoje já não tem qualquer problema em fazê-lo, “ainda mais sozinho”...

Entrevista 28

Ano de nascimento – 1978

Formação de base – Licenciatura em Estudos Portugueses e Espanhóis

Anos de experiência profissional – 9 anos

Anos no cargo actual – 5 anos

Cargo actual – Docente coordenadora do grupo de recrutamento de Espanhol

Q1: Pretendemos conhecer alguns aspectos da sua experiência de trabalho em equipa, nomeadamente, aspectos sobre a cooperação. Antes de começar a entrevista propriamente dita quero adverti-la que não é obrigada a responder a todas as questões; que será mantido o anonimato das suas respostas; que, após a transcrição da entrevista destruirei a gravação. Além disso gostaria de lhe pedir que, caso não tenha sido claro na formulação de alguma pergunta que me questione sobre ela para que a possa reformular. Não lhe irei ocupar mais de quinze minutos do seu tempo. Faremos a gravação para que possamos depois processar cuidadosamente as suas respostas; caso seja necessário esclarecer aspectos adicionais voltarei a contactá-la. Agradeço a sua disponibilidade e o seu contributo, pois este será muito útil no âmbito da investigação que se irá realizar. Será convidada para um seminário restrito de apresentação de resultados, para o qual serão todos os entrevistados convidados. Este seminário irá realizar-se na UE. Posto isto, peço-lhe então que descreva umas das suas experiências de cooperação.

R: Uma das experiências mais positivas de cooperação que vivenciei no âmbito do meu grupo de trabalho, de que me recordo reporta-se à planificação e execução de uma visita de estudo, que em conjunto com uma colega de trabalho preparámos para um grupo de cem alunos a Sevilha.

Q1.a) Quando ocorreu essa visita?

R: Em Maio de 2005.

Q1.b) Quanto tempo demorou essa actividade?

R: Essa actividade foi preparada durante três meses, tendo a visita de estudo durado dois dias.

Q1.1: Porque razão considerou essa experiência de trabalho tão positiva?

R: Sinto que foi positivo o facto de eu e a minha colega partilharmos tacitamente as tarefas de forma equilibrada, embora fosse eu a coordenadora do grupo e me fosse a mim atribuída maior responsabilidade na realização desta tarefa.

Q1.2: Considera que essa experiência foi positiva apenas pela partilha equilibrada das tarefas?

R: Não, pois estaria a esquecer o facto de além dessa partilha de esforço também existir uma partilha no âmbito dos conhecimentos e das competências, uma vez que eu me encarreguei de alguns aspectos para os quais me sentia mais confortável e a minha colega encarregou-se daqueles nos quais ela demonstrou maior à-vontade. Para além disso sinto que foi a visita de estudo que melhor preparei, uma vez que da troca de ideias que surgiu do trabalho colaborativo resultou um bom guião para os alunos.

Q2: Na sua opinião, o que fez dessa situação uma situação de cooperação?

R: O facto de dividirmos as tarefas de forma equitativa, a troca de ideias e um bom ambiente de trabalho, em que cada uma de nós tentou sempre contribuir para o sucesso da visita.

Q3: Que competências julga serem necessárias para que exista cooperação?

R: Espírito crítico, responsabilidade, vontade de partilhar ideias, solidariedade, espírito de iniciativa.

Q4: Na sua opinião, de que forma essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas? O que pode ser feito para que as pessoas cooperem mais umas com as outras, tornando-as mais competentes para cooperar?

R: Apenas me ocorre a criação de projectos colectivos, isto é, que os órgãos hierarquicamente superiores promovam projectos que impliquem o trabalho de equipa.