



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia

Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

**Competências de Cooperação: Estudo das Percepções de Coordenadores
de Equipas de Trabalho**

Bárbara Ferreira Tavares Mendes

Orientador:

Prof. Doutor Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos

Junho de 2012

Agradecimentos

Ao professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, meu orientador, por me ter auxiliado em todo o processo de investigação e construção. Sem ele teria sido muito mais complicado seguir num bom caminho. Agradeço-lhe também a cedência do guião de entrevista e das entrevistas realizadas, bem como à restante equipa de investigação, Doutora Fátima Jorge e Doutor Paulo Silva.

Às minhas colegas e amigas Sandra Lopes e Marta Grilo, pois ao auxiliá-las nos seus projectos de investigação, fortaleceram a minha confiança quanto aos meus conhecimentos e permitiram-me questionar e esclarecer as dúvidas inerentes à construção do projecto e respectiva análise qualitativa.

Aos meus amigos por todo o apoio demonstrado e pela compreensão aquando das minhas ausências em prol da investigação. Um agradecimento especial aos meus amigos, colegas, companheiros e confidentes Neuza Ferreira, Sofia Saldanha e Nuno Fernandes por estes inesquecíveis anos universitários e principalmente por acreditarem em mim.

À minha família, especialmente os meus pais e irmãs, que mesmo não sabendo bem o que fazia me apoiou e me deu o espaço necessário e compreensão para o desenvolvimento deste trabalho.

COMPETÊNCIAS DE COOPERAÇÃO: ESTUDO DAS PERCEPÇÕES DE COORDENADORES DE EQUIPAS DE TRABALHO

Resumo

O presente estudo apresenta a percepção de coordenadores de equipa quanto às competências necessárias em situações de cooperação. Trata-se de um estudo qualitativo fenomenológico com a participação de 28 pessoas que ocupam ou já ocuparam cargos de coordenação, gestão, ou liderança, com pelo menos cinco anos de experiência profissional, aos quais foi feita uma entrevista. Os dados recolhidos demonstram que ser cooperante depende não só de competências como também de atributos individuais, que se distribuem em três dimensões: individual, relacional e contextual. As competências mais referidas foram trabalho de equipa, competências de comunicação e competências relacionais. Os atributos individuais mais referidos foram características pessoais, abertura, e disponibilidade e envolvência. Estas competências podem ser desenvolvidas principalmente através de técnicas de gestão, educação e formação, e motivação e incentivo.

Palavras-chave: cooperação; competência; competências de cooperação; desenvolvimento de competências.

COOPERATION COMPETENCIES: STUDY OF WORK TEAM COORDINATORS' PERCEPTIONS

Abstract

This study presents the team coordinators' perception of the need competencies in cooperation situations. It's a phenomenological qualitative study with the participation of 28 individuals who hold or have held positions of coordination, management or leadership, with at least five years of professional experience, which was made an interview. The data collected show that be cooperative not depends only of competencies as well as individual attributes, which are distributed in three dimensions: individual, relational and contextual. The competencies more mentioned were teamwork, communication skills and relational skills. The individual attributes more mentioned were personal characteristics, openness, and availability and involvement. These competencies can be developed mainly through management techniques, education and training, and motivation and encouragement.

Keywords: cooperation; competence; cooperation competencies; competencies development.

Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo	5
Abstract	7
Índice.....	9
Capítulo 1 – Introdução.....	13
Capítulo 2 – Estudo Teórico.....	17
2.1. Cooperação: origens, definição e abordagens	17
2.1.1. Cooperação vs Competição	21
2.1.2. A cooperação e a compatibilização das identidades pessoais e sociais... 24	
2.1.3. O caso particular da cooperação organizacional	27
2.1.4. Factores de cooperação.....	29
2.1.4.1. A confiança: factor-chave na cooperação?.....	31
2.1.5. A importância da liderança na cooperação.....	34
2.2. Competências.....	38
2.2.1. Tipos de competências	41
2.2.2. Desenvolvimento de competências	45
2.3. Competências de cooperação: o que torna o indivíduo competente a cooperar?	48
2.3.1. Competências interpessoais	51
2.3.2. Competências de liderança.....	54
2.3.3. Competências de negociação	55
2.3.4. Competências de trabalho de equipa	56
2.4. Conclusão.....	59
Capítulo 3 – Estudo Empírico	61
3.1. Método	61
3.1.1. Aspectos Gerais.....	61
3.1.2. Participantes	62

3.1.3. A Entrevista.....	63
3.1.4. Aspectos deontológicos	65
3.2. Redução e análise dos dados	67
3.2.1. Procedimento.....	67
3.2.2. Sistema de categorias.....	67
3.2.2.1. Categoria 1 – Definição de Cooperação.....	68
3.2.2.2. Categoria 2 – Grupo cooperante	71
3.2.2.3. Categoria 3 – Cargo do entrevistado.....	73
3.2.2.4. Categoria 4 – Características da cooperação.....	75
3.2.2.5. Categoria 5 – Consequências da cooperação.....	76
3.2.2.6. Categoria 6 – Inibidores da cooperação	77
3.2.2.7. Categoria 7 – Definição de competência.....	79
3.2.2.8. Categoria 8 – Competências de cooperação.....	81
3.2.2.9. Categoria 9 – Desenvolvimento de competências de cooperação.....	88
3.2.2.10. Categoria Livre (Free Node).....	92
3.3. Análise das Questões de Investigação e Discussão dos Resultados	93
 Capítulo 4 – Conclusão Geral	 109
 Referências Bibliográficas.....	 113
 Anexos	 123
 Anexo A – Guião de entrevista	 125
 Anexo B – Relatório dos Atributos	 129
 Anexo C – Tabelas de pesquisa	 133
Tabela 1 - Distribuição das competências de cooperação em função do conceito de cooperação.....	133
Tabela 2 - Referências a confiança.....	134
Tabela 3 - Distribuição do conceito de competência em função dos atributos individuais.....	134

Tabela 4 - Distribuição das competências de cooperação em função do sexo dos entrevistados	135
Tabela 5 - Distribuição dos atributos individuais em função do sexo dos entrevistados	135
Tabela 6 - Distribuição do conceito de competência por entrevistado	136
Tabela 7 - Distribuição das referências a atributos individuais por entrevistado .	137
Tabela 8 - Distribuição das formas de desenvolvimento de competência em função do conceito de competência	138

Anexo D – Transcrição das entrevistas realizadas (em CD)

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Node 1 – Definição de Cooperação.....	69
Tabela 1.1. - Número de casos e referências na categoria 1 – Definição de cooperação	71
Tabela 2 - Node 2 – Grupo cooperante.....	72
Tabela 2.1. - Número de casos e referências na categoria 2 – Grupo cooperante.	73
Tabela 3 - Node 3 – Cargo do entrevistado	74
Tabela 3.1. - Número de casos e referências na categoria 3 – Cargo do entrevistado	75
Tabela 4 - Node 4 – Características da cooperação	75
Tabela 4.1. - Número de casos e referências na categoria 4 – Características de cooperação.....	76
Tabela 5 - Node 5 – Consequências da cooperação.....	76
Tabela 5.1. - Número de casos e referências na categoria 5 – Consequências da cooperação.....	77
Tabela 6 - Node 6 – Inibidores da cooperação.....	78
Tabela 6.1. - Número de casos e referências na categoria 6 – Inibidores de cooperação.....	78
Tabela 7 – Node 7 – Definição de competência.....	80
Tabela 7.1. - Número de casos e referências na categoria 7 – Definição de competência	81

Tabela 8 - Node 8 – Competências de cooperação	83
Tabela 8.1. – Número de casos e referências na categoria 8 – Competências de cooperação.....	84
Tabela 8.2. - Node 8.1. – Competências.....	84
Tabela 8.2.1. - Número de casos e referências na subcategoria 8.1. – Competências	86
Tabela 8.3. - Node 8.2. – Atributos individuais	87
Tabela 8.3.1. - Número de casos e referências na subcategoria 8.2. – Atributos individuais.....	88
Tabela 9 – Node 9 – Desenvolvimento de competências de cooperação	89
Tabela 9.1. - Número de casos e referências na categoria 9 – Desenvolvimento de competências de cooperação	91
Tabela 10 – Tabela de χ^2 - Distribuição do conceito de cooperação em função da década de nascimento.....	95
Tabela 11 – Relação entre o conceito de cooperação e o conceito de competência assumidos pelos entrevistados	100
Tabela 12 - Modelo de Competências de Cooperação	107

Figuras

Figura 1 - O modelo icebergue e as competências centrais e superficiais, retirado de Wang & Wang (2007)	43
Figura 2 - Tipologia de competências, retirado de Le Deist & Winterton (2005)	44

Capítulo 1

Introdução

Ao longo do século XX têm-se verificado diversas alterações ao nível tecnológico que modificaram variados aspectos da vida quotidiana. Tanto ao nível relacional e comunicacional como a níveis mais abrangentes como o organizacional e social têm-se verificado mudanças de forma à adaptação a toda a evolução tecnológica que vem ocorrendo. Cada vez mais vivemos num mundo globalizado, cada vez mais as necessidades de um país ou sociedade são as necessidades de todos nós. Cada vez mais a interdependência entre todos é notória. Interdependência em relação aos recursos ambientais, políticos, económicos. Assim, como refere Lydeka e Adomavicius (2007), devido à internacionalização, às necessidades tecnológicas, à incerteza ambiental e a outros motivos estratégicos tem-se verificado a formação de alianças. Deste modo cenários de cooperação tornam-se mais evidentes e necessários.

Mas a cooperação sempre existiu entre os Seres Humanos. Aliás, é a cooperação que tem contribuído para a sobrevivência da nossa espécie. A cooperação acaba por ser uma característica inata ao Ser Humano, pois se os indivíduos não cooperassem entre si a sua continuidade seria improvável (Dos Santos, 2000). Mas a cooperação também é uma característica cultural, sendo aprendida através das normas sociais (Argyle, 1991).

A sociedade, na medida em que tem de articular múltiplas acções, necessita de um enquadramento cooperativo global (Grupo de Lisboa, 1994 citado por Dos Santos, 2000). A interdependência entre todos nós é crescente e inevitável, e é isso que viabiliza a nossa existência. No mundo actual, onde os desequilíbrios ecológicos e na distribuição da riqueza são cada vez mais notórios é imprescindível que os diversos países cooperem a fim de um bem comum, tentando “travar a poluição, a depredação dos recursos naturais e a acentuação dos contrastes sociais e económicos entre integrados e excluídos” (Grupo de Lisboa, 1994; Hofstede, 1991/1997 citados por Dos Santos).

Se a cooperação é impreterível a nível global, mais significativa é a sua importância a um nível mais reduzido como o organizacional. Com toda a conjuntura política, económica e tecnológica em que vivemos, as organizações têm-se, mais frequentemente, conceptualizado como sistemas de esforço cooperativo e actividade

coordenada (Milton & Westphal, 2005), uma vez que perder a potencial cooperação com os parceiros apropriados será lidar com ofertas incompletas aos clientes (Burlat & Benali, 2007). Como refere Rijsman (1996 citado por Dos Santos, 2000), uma organização de trabalho é uma cooperação que ao satisfazer as necessidades dos membros da organização satisfaz também as necessidades dos seus clientes.

É neste sentido em que a cooperação intra-organizacional visa a satisfação e consequente manutenção dos clientes que se torna evidente como a cooperação permite a competitividade entre os países e as organizações. Na visão de Kohn (1992 citado por Dos Santos, 2000) “a experiência predominante de cooperação na nossa sociedade consiste em ter um grupo de pessoas a trabalhar em conjunto com vista a derrotar outro conjunto de pessoas.” Contudo, a importância da cooperação inter-organizacional é crescente, permitindo a expansão e diversidade do uso dos recursos, assim como a imitação dos mesmos (Lydeka & Adomavicius, 2007).

No mundo organizacional, a necessidade de nos articularmos tanto com aqueles que pertencem ao nosso grupo como com aqueles que estão de fora é grande, e é isso que permite a sustentabilidade das organizações. Mas essa cooperação antes de ser intergruparal tem de ser intragrupal, ou seja, tem de partir de dentro da organização, pois, como afirma Dos Santos (2000), “a cooperação no seio do endogrupo-organização é a matriz relacional indispensável à sobrevivência das organizações.”

Assim, a sobrevivência das organizações depende da criação de sistemas de informação que permitam aos seus colaboradores desenvolverem práticas de cooperação e partilha de conhecimento (Strubler & York, 2007). Espera-se assim que as equipas, através das diferenças entre os seus elementos e da partilha entre eles, sejam eficazes na criação de valor e na resolução de problemas, tornando-se a cooperação uma fonte de conhecimento.

É a existência do trabalho em equipa que permite a cooperação organizacional. Por seu turno, é a existência do comportamento cooperativo que permite a viabilidade das equipas, pois funciona como agente que aumenta os comportamentos socialmente desejáveis e diminui os comportamentos indesejáveis, sendo a liderança importante no desenvolver destes comportamentos (Tyler, 2002).

Para que uma equipa seja cooperativa Argyle (1991) salienta a importância de cinco factores: a entreajuda frequente, espontânea e relevante; a divisão das tarefas segundo padrões de maior conhecimento, experiência e/ou gosto pessoal; atracção

interpessoal; compromisso e motivação interna focada no trabalho da equipa. Na presente dissertação serão apresentados factores e competências que abrem espaço à cooperação e ao desenvolvimento de comportamentos cooperativos.

É esta consciência cada vez mais evidente da importância da cooperação no mundo actual, particularmente na esfera organizacional, que está no ponto de partida para a elaboração da presente dissertação focalizada na identificação de competências específicas facilitadoras do comportamento cooperativo. A par da identificação de competências de cooperação, pretendemos compreender os conceitos de cooperação e de competência tido pelos entrevistados, assim como pretendemos identificar formas de desenvolver estas competências. A elaboração de um estudo qualitativo surge com a pretensão de adquirirmos uma visão mais alargada e mais detalhada sobre a cooperação na prática organizacional, esperando que possa servir de suporte para o desenvolvimento de conhecimento empírico bem como para o desenvolvimento de práticas de intervenção adequadas à realidade das organizações e dos indivíduos pelas quais são constituídas.

O presente estudo inicia-se, assim, com uma primeira parte teórica onde é definido o conceito de cooperação no geral e algumas das abordagens deste, seguindo-se de um contraponto com a competição, onde são abordadas as orientações interpessoais, partindo deste ponto para perceber de que forma se compatibilizam as identidades pessoais e sociais no processo de cooperação. Posto isto, focamo-nos na cooperação organizacional e expomos os factores considerados pelos diversos autores como promotores da cooperação, dando destaque à liderança na cooperação organizacional como moldadora do comportamento.

Sucedem-se a apresentação do estudo empírico constituído por três pontos: método, redução e análise dos dados, e análise das questões de investigação e discussão dos resultados. No Método são referidos o porquê da escolha de uma abordagem qualitativa fenomenológica, os participantes do estudo e a escolha dos mesmos, como procedemos com a entrevista e quais as questões focadas e os cuidados deontológicos que se tiveram na realização das entrevistas e análise das mesmas. Na Redução e Análise dos dados referimos qual o procedimento tomado para o tratamento dos dados e descrevemos o sistema de categorias construído para tal. Por fim, a Análise das Questões de Investigação e Discussão dos Resultados contempla cada uma das questões colocadas e respectiva resposta e interpretação dos dados obtidos. Terminamos a dissertação com a Conclusão, fazendo uma ligação

entre o estudo teórico e o estudo empírico, tendo sempre como pilar a pretensão de identificar as competências de cooperação e formas de desenvolvimento das mesmas segundo o ponto de vista de coordenadores de equipas. Fazemos, portanto, um resumo das conclusões a que chegámos e referência a limitações do estudo e propostas para estudos futuros.

Capítulo 2

Estudo Teórico

2.1. A Cooperação: origens, definição e abordagens

A cooperação evoluiu através das pessoas que eram geneticamente relacionadas. Ao longo da sua existência os humanos viveram em pequenos grupos com vários parentes. Com esta selecção de parentesco foi-se desenvolvendo na natureza humana uma disposição cooperativa, que permitiu assegurar a sobrevivência tanto do indivíduo como dos seus parentes (Engelen, 2008). As teorias sociobiológicas referem que nós devemos ser mais cooperativos com aqueles com quem partilhamos os nossos genes ou que nos irão ajudar na nossa descendência (Argyle, 1991). Isto seria particularmente verdade na época primitiva. Com a evolução da espécie humana, outros factores, para além dos genéticos, contribuem para que ocorra cooperação entre os humanos e para que esta seja central à sua existência. Como refere Slavin (1985), o que nos faz ser animais bem sucedidos é a nossa habilidade para aplicar a nossa inteligência para cooperar com outros de forma a alcançar os objectivos do grupo.

A cultura é uma das principais influências do comportamento humano. Sendo o Homem uma espécie em constante aprendizagem, as suas tendências cooperativas também foram aprendidas. A orientação do comportamento interpessoal é passado através de normas sociais transmitidas pelos pais e educadores, sendo aceites e internalizadas (Argyle, 1991). Por exemplo, sociedades mais colectivistas enfatizam mais a cooperação entre os seus membros. Isto sucede especialmente porque em culturas colectivistas os indivíduos subordinam os seus objectivos aos objectivos do grupo, pois consideram mais o peso das suas acções sobre os outros, estando dispostos a partilhar recursos e a serem influenciados socialmente e são mais conscientes da interdependência dos seus resultados (Argyle, 1991). Por outro lado, nas culturas individualistas há menor conformidade, cooperação e apoio social.

A centralidade da cooperação na existência humana faz com que esta seja bastante generalizada, podendo ser observada em diversos contextos. É precisamente este aspecto que torna a cooperação um conceito bastante complexo, sendo difícil encontrar uma definição universal. Podemos definir cooperação tendo em conta os diversos contextos onde esta poderá existir. Quando falamos em cooperação entre os

seres humanos temos que considerar que estes cooperam num número vasto de formas e ambientes e em graus que são inigualáveis no mundo animal (Engelen, 2008). Deste modo, como refere Dos Santos (2002 citado por Garção, 2010), existe uma série de definições de cooperação que estão adequadas aos diferentes contextos, papéis, personalidade e natureza das interacções.

Socialmente, a cooperação pode ser considerada como um conjunto de acções partilhadas e dirigidas a benefícios comuns. Em termos biológicos, é encarada como “o conjunto de comportamentos conscientes e inconscientes dos organismos em comunidade que procuram a preservação das suas vidas e da espécie” (Davidson, 1995 citado por Garção, 2010). Economicamente, a cooperação é definida como uma forma organizacional híbrida entre hierarquia (onde a coordenação é planeada) e mercado (onde a coordenação é espontânea através dos mecanismos de preço) (Richardson, 1972 citado por Burlat & Benali, 2007).

No geral, a cooperação refere-se a todas as formas de acção conjunta mutuamente benéficas para dois ou mais indivíduos (Engelen, 2008). Tal como Smith, Carroll e Ashford (1995 citado por Dos Santos, 2000) afirmam a maioria das definições de cooperação evidenciam-na como um “processo pelo qual os indivíduos, grupos e organizações avançam juntos, interagem e formam relações psicológicas com vista a obter ganhos ou benefícios mútuos”.

Já Argyle (1991) não refere os ganhos ou benefícios do comportamento cooperativo, salientando antes a importância da existência de objectivos partilhados para se agir conjuntamente e de forma coordenada. Na sua teoria, Deutsch (1949 citado por Argyle, 1991) refere que as pessoas cooperam devido a objectivos partilhados que estão relacionados com os seus objectivos individuais. Por outro lado, na abordagem da aprendizagem cooperativa cada aluno apenas alcança o seu objectivo se os outros membros do grupo também alcançarem os seus (Deutsch, 1962 citado por Johnson, Johnson & Stanne, 2000). Ou seja, os alunos trabalham em conjunto para alcançar os seus objectivos individuais de aprendizagem, o que os torna interdependentes, fazendo com que cooperem. Isto poderá significar que não é necessário que os objectivos sejam comuns para que os indivíduos cooperem, basta serem interdependentes.

A cooperação surge de uma variedade de motivações individuais, motivos e disposições. Muitas vezes é explicada como sendo motivada altruisticamente, ou seja, as pessoas tomam a prossecução dos interesses ou bem-estar do outro como o seu

objectivo principal (Engelen, 2008). Contudo, na presente dissertação não iremos considerar como uma acção altruísta, uma vez que não é esse o verdadeiro sentido da cooperação. A cooperação requer que ambas as partes ajam para objectivos comuns e/ou benefícios mútuos. O que se pretende não é tanto o bem-estar do outro mas antes o resultado de grupo (Argyle, 1991). A cooperação poderá ser considerada, como diz Engelen (2008), como o resultado da reciprocidade, as pessoas respondem de acordo com as acções dos outros. Isto é, existe reciprocidade quanto ao investimento dos participantes e quanto à distribuição de resultados (Dos Santos, 2000). Há, portanto, uma entreaajuda, ao contrário do comportamento de altruísmo em que um indivíduo dá a sua ajuda a outro. Hinde e Groebel (1991 citados por Dos Santos, 2000) afirmam que na cooperação existe uma posição paritária na relação, havendo uma partilha de recursos pessoais “em que os intervenientes colocam os seus recursos próprios à disposição dos outros, para que eles os utilizem para as respectivas finalidades, esperando da parte deles uma resposta equivalente que estabeleça um quadro de reciprocidade” (Dos Santos, 2000). Pesquisa tem demonstrado que indivíduos pro-sociais respondem cooperativamente aos indivíduos que constantemente exibem cooperação (Van Lange & Semin-Goossens, 1998). Contudo, a resposta cooperativa está relacionada também com a impressão que construímos dos outros. O estudo de Van Lange e Semin-Goossens (1998) revela que as orientações sociais juntamente com as impressões que formamos dos outros de honestidade, inteligência e falta de inteligência são importantes para compreender a reciprocidade nos dilemas sociais: os indivíduos pro-sociais cooperam reciprocamente independentemente das impressões que têm dos outros; os indivíduos individualistas e competitivos cooperam reciprocamente mais com aqueles que consideram honestos do que com aqueles que consideram inteligentes ou não inteligentes (Van Lange & Semin-Goossens, 1998).

No entanto, na investigação psicológica sobre cooperação este quadro de reciprocidade é de certo modo ignorado, pois a cooperação é tida como a escolha de uma alternativa que compatibiliza os interesses dos participantes numa tarefa dilemática (Dos Santos, 2000). Neste sentido, a cooperação é restrita a situações cuja acção conjunta é um dilema para pelo menos um indivíduo de tal forma que, pelo menos a curto prazo, esse indivíduo estaria melhor se não cooperasse (Richerson, Boyd, & Henrich, 2003 citados por Engelen, 2008). Falamos portanto dos conhecidos dilemas sociais, definidos como situações em que a recompensa para cada indivíduo

numa escolha egoísta é mais alta do que numa escolha cooperativa, independentemente do(s) outro(s) participante(s). Contudo, se todos os participantes fizerem uma escolha competitiva, então a recompensa é mais baixa do que se todos cooperassem (Smithson & Foddy, 1999). Assim, os indivíduos encontram-se num dilema, tendo que decidir se maximizam o interesse individual ou se trabalham para o bem do grupo num todo (Chen, 1999). Por exemplo, no dilema dos bens comuns os participantes são expostos a situações nas quais é do seu interesse a curto prazo competir e explorar os recursos disponíveis enquanto que é do interesse colectivo a longo prazo cooperar para conservar os recursos escassos (Dovidio, Gaertner & Esses, 2008).

Um dilema social muito estudado é o Dilema do Prisioneiro (*Prisoners Dilemma Game*). Neste dilema, é dada uma tarefa aos sujeitos para estes maximizarem os seus ganhos enquanto jogam com outro jogador, sendo excluídas quaisquer relações ou actividades partilhadas (Argyle, 1991). A cooperação nestes dilemas ocorre na expectativa que o outro seja recíproco (Axelrod, 1997). É a denominada estratégia TIT FOR TAT, ou seja, o indivíduo coopera num primeiro momento na expectativa que o outro jogador coopere na jogada seguinte (Axelrod, 1997). A cooperação mantém-se se os parâmetros de retorno forem favoráveis (Axelrod, 2000). Outra forma de promover a cooperação no dilema dos prisioneiros é através da confiança (Raub & Weesie, 2000 citado por Axelrod, 2000). Contudo, parece-nos muito simplista considerar que a cooperação ocorre na expectativa que o outro seja recíproco. Na realidade, existem diversas variáveis que nos motivam à cooperação. Para mais, parece-nos provável que a cooperação requer mais do que solidariedade e confiança, pois uma situação que envolve uma interacção coordenada com o outro exige atributos pessoais e competências para que isso ocorra.

Este dilema tem sido, deste modo, bastante criticado, uma vez que não se iguala à cooperação existente na vida real: “*it is entirely cognitive, it assumes that people are solely seeking external rewards for themselves, and it studies people essentially in isolation.*” (Argyle, 1991). Existe, portanto, uma falha na validade externa. Na vida real as pessoas não estão isoladas, elas relacionam-se e comunicam umas com as outras. Aliás, tem sido comprovado por outros estudos que há mais cooperação quando existe uma relação positiva entre os participantes e quando há comunicação entre ambos (Argyle, 1991). A existência de mais ou menos cooperação é também influenciada por diferenças individuais. As pessoas poderão ter orientações

mais cooperativas, altruístas, competitivas ou individualistas na sua relação com os outros, tal como estuda Paul Van Lange, autor supramencionado.

Os indivíduos diferem na forma como abordam outros interdependentes: há indivíduos que abordam os outros de forma mais cooperativa que outros. Estas diferenças individuais estão relacionadas com a orientação de valor social definida como as preferências estáveis para certos padrões de resultados para o próprio e os outros (Van Lange, Otten, De Bruin & Joireman, 1997). Van Lange et al. (1997) distinguem três orientações de valor social: orientações pro-social, individualista e competitiva. Indivíduos pro-sociais tendem a maximizar os resultados para eles e para os outros e para minimizar as diferenças entre eles; por sua vez, indivíduos individualistas tendem a maximizar os seus resultados sem ter em conta os dos outros; já os indivíduos competitivos tendem a maximizar os seus próprios resultados relativamente aos dos outros, tendo vantagem sobre eles (Van Lange et al., 1997).

Estas diferentes orientações têm influência na predição do comportamento nos dilemas sociais, sendo que os indivíduos pro-sociais demonstram tendências cooperativas enquanto que indivíduos individualistas e competitivos revelam tendências para maximizar o seu próprio ganho mesmo quando os outros jogadores evidenciam elevados níveis de cooperação (Van Lange et al., 1997). No entanto, as experiências de interação social poderão moldar estas tendências. Nos dilemas sociais, não existindo interação entre os participantes, esta variável não é tomada em conta, assumindo-se que um indivíduo com uma orientação mais cooperativa será sempre cooperativo.

Embora os dilemas sociais não representem a realidade exactamente como ela o é, nem sejam representativos do conceito de cooperação assumido nesta dissertação, através deles também é possível perceber que a competição e a cooperação, mais do que opostos, são conceitos relacionados, pois é a competição entre os indivíduos e os grupos que faz com que se formem alianças e haja cooperação. Segundo Dovidio, Gaertner e Esses (2008), a competição e o conflito entre grupos reforçam a coesão e a atracção intragrupos.

2.1.1. Cooperação vs Competição

Num mundo em que os recursos são finitos, as pessoas percebem que as suas relações com os outros grupos são competitivas, dependendo da cooperação com os

outros membros do seu grupo para sobreviverem (Dovidio et al., 2008). Contudo, também é necessária a existência de cooperação intergrupar, uma vez que poderá reduzir o conflito, muitas vezes provocado pela competição entre recursos limitados, e progredir para relações justas e equitativas (Dovidio et al., 2008).

Segundo Sherif (1967, citado por Amâncio 2002), existe competição quando os interesses de dois grupos forem divergentes ou quando os objectivos são convergentes mas os recursos limitados, não permitindo que ambos os grupos os atinjam. Assim, para terem bons resultados e cumprirem os seus objectivos os indivíduos percebem que os outros elementos têm de ver frustrado o cumprimento dos seus objectivos (Deutsch, 1983, 1991, 2000; Dos Santos, 2002 citados por Garção, 2010). Mas se os indivíduos perceberem os seus objectivos como comuns aos dos outros ou que terá que existir algum grau de interdependência entre ele e os outros para que os seus objectivos sejam alcançados, e sendo os recursos suficientes, ir-nos-emos deparar com comportamentos cooperativos. “A diferença entre cooperação e competição está na forma como os objectivos dos participantes em cada uma das situações estão relacionados. Numa situação cooperativa os objectivos estão tão ligados que toda a gente ou se afunda ou nadam juntos, enquanto que na situação competitiva se um nada, o outro tem de afundar-se” (Deutsch, 1949 citado por Schmuck, 1985). Quando um sistema de relações de papéis é cooperativo, o comportamento de um dos indivíduos em interacção influencia de igual forma todos os outros indivíduos em interacção, dirigindo-se ao objectivo. Em oposição, num sistema de relações de papéis competitivo, quando um indivíduo direcciona o seu comportamento no alcance do seu objectivo, afasta-se necessariamente dos objectivos fixados pelos outros indivíduos (Newcomb, Turner & Converse, 1970).

Assim, tal como Deutsch (citado por Tjosvold, West & Smith, 2003) refere, a forma como os indivíduos interagem está relacionada com a forma como as situações estão estruturadas, isto é, as crenças dos indivíduos sobre como os seus objectivos estão relacionados determina a forma como eles interagem, o que irá afectar o seu desempenho e a coesão do grupo (Deutsch, 1949 citado por Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon & Ilgen, 2003). Na sua teoria da interdependência de objectivos, o autor, em concordância com os estudos de Van Lange, distingue três situações que ocorrerão consoante a percepção do indivíduo: cooperação, competição, e individualismo.

Embora a competição entre organizações possa ser positiva, principalmente num mundo capitalista, pois encoraja a inovação, a concorrência de preços e a motivação, intraorganizacional pode tornar-se prejudicial uma vez que, como salienta Tjosvold (1995 citado por Levi, 2001), assiste-se à sabotagem do trabalho dos outros, ao criticismo injustificado e à retenção de informação e de recursos. Assim, dentro de uma organização e, principalmente, dentro de uma equipa torna-se mais vantajoso a promoção de comportamentos cooperativos. As situações cooperativamente estruturadas criam percepções de destino partilhado, promovendo comportamentos de suporte segundo o qual cada membro do grupo olha pelos interesses dos outros. Pelo contrário, indivíduos inseridos em estruturas competitivas são motivados por prejudicar o progresso dos outros de modo a ganharem vantagem positiva (Beersma et al., 2003).

As finalidades dos indivíduos são, portanto, decisivas para o desenvolvimento do comportamento cooperativo. Numa situação de cooperação, essas finalidades poderão ser comuns ou associadas. Segundo Dos Santos (2000), as finalidades associadas dizem respeito ao facto de existir uma interdependência positiva entre as finalidades de cada membro do grupo apesar de serem finalidades distintas, como acontece na aprendizagem cooperativa. Neste modelo de aprendizagem, a situação é estruturada de forma a que a única maneira dos membros do grupo atingirem os seus objectivos individuais seja através do sucesso do grupo (Slavin, 1995). Ou seja, os objectivos estão de tal forma interligados que o objectivo de um indivíduo só é alcançado se o dos restantes membros do grupo também for. Na aprendizagem cooperativa é portanto encorajada a ajuda mútua a cada membro do grupo para que o grupo seja bem sucedido (Slavin, 1995).

Dos Santos (2000) salienta que em situações onde os objectivos estão positivamente correlacionados está-se a enfatizar a individualidade dos participantes. Pelo contrário, quando os objectivos são comuns é possível que se enfatize uma identidade comum. Dovidio et al. (2008) referem que a criação de uma identidade comum ao endogrupo, através de objectivos supra-ordenados, pode promover comportamentos positivos que têm consequências para o bem-estar individual e colectivo, tais como cooperação e comportamento pro-social. A criação de uma identidade comum é também possível através da indução de interdependência cooperativa, que em membros de diferentes grupos irá reduzir o preconceito e o conflito (Dovidio et al., 2008). Como referido por Garção (2010) citando Earley e

Gibson (1998), a existência de interdependência numa equipa permite, numa situação de cooperação, a manifestação da identidade social dos indivíduos e da sua identidade pessoal, não se anulando, deste modo, a sua individualidade.

É exactamente a interdependência existente nas equipas que cria as expectativas e as interacções que facilitam o conflito positivo (Tjosvold, 1997). Os indivíduos compreendem que os seus objectivos estão positivamente correlacionados, ou seja, para o indivíduo atingir o seu objectivo os outros também terão de ser bem sucedidos no alcance dos seus. Para tal, encorajam-se mutuamente na procura de soluções e no desenvolvimento de propostas. Abrem espaço para a discussão de ideias, gerando-se assim conflito positivo (Tjosvold, 1997). Se nos depararmos com uma situação onde os objectivos são competitivos, ou seja para o indivíduo alcançar o seu objectivo o outro terá de ser mal sucedido, então o conflito gerado é negativo (Tjosvold, 1997). Desta forma, uma estrutura competitiva limita a ocorrência de cooperação, pois cria desconfiança o que limita a comunicação entre os membros da equipa (Levi, 2001). Através da interdependência positiva de objectivos, ao se facilitar o conflito está-se a promover a resolução de problemas e a salientar a individualidade de cada um (Tjosvold, 1997).

A questão da individualidade, mais precisamente da identidade, tem sido alvo de diversas teorias e reformulações no que se refere à sua saliência em situações de cooperação. Há autores que referem que ocorre a despersonalização consequência da saliência da identidade social na cooperação (Subteoria da cooperação); outros autores consideram que existe uma co-variância entre a identidade pessoal e a identidade social (Modelo da co-variação).

2.1.2. A cooperação e a compatibilização das identidades pessoais e sociais

O modelo da identidade social da escola de Bristol foi o primeiro a colocar a identidade no centro da análise das relações intergrupos. Tajfel (1969 citado por Amâncio, 2002) propõe uma abordagem das relações entre grupos sociais na qual a categorização assume um papel organizador e simplificador da realidade social. Assim, através do processo de auto-categorização, o indivíduo “define-se a si próprio enquanto membro de uma determinada categoria social” (Dos Santos, 2000). Ou seja, o *self* é conceptualizado através de um sistema de categorias sociais que criam e

definem o lugar do indivíduo na sociedade (Tajfel, 1972 citado por Hogg & Terry, 2000). Esta auto-categorização varia consoante o contexto social (Turner, Oakes, Haslam & McGarty, 1994).

A teoria da auto-categorização faz, então, uma distinção básica entre a identidade pessoal e a identidade social como níveis distintos de auto-categorização (Turner et al., 1994). Tajfel (1972 citado por Amâncio, 2002) define a identidade social como estando associada “ao conhecimento de pertença aos grupos sociais e ao significado emocional e avaliativo dessa pertença.” A identidade social revela as similaridades do próprio com os outros membros de certa categoria social (Turner et al., 1994). A identidade pessoal refere-se às auto-categorias que definem o indivíduo como pessoa única, diferente dos outros (Turner et al., 1994). A identidade social e a identidade pessoal são, assim, pólos opostos de um mesmo *continuum*.

Segundo esta teoria, quando o indivíduo se percebe como partilhando uma identidade social ocorre uma despersonalização (Turner et al., 1994): o indivíduo percebe-se mais como pertencente a uma categoria social do que como personalidade única (Dos Santos, 2000). É o processo de despersonalização que está na base dos comportamentos de grupo, uma vez que torna a auto-percepção e o comportamento contextualizados com o protótipo do endogrupo (Hogg & Terry, 2000). A despersonalização subjaz assim a fenómenos de grupo como comportamento normativo, estereótipos, etnocentrismo, atitudes positivas e coesão de grupo, cooperação e altruísmo, empatia, comportamento colectivo, normas partilhadas e influência mútua (Hogg & Terry, 2000). Deste modo, de acordo com a teoria de auto-categorização, numa situação de cooperação ocorre a despersonalização dos indivíduos, existindo uma saliência da identidade social. Isto quer dizer que as pessoas apenas cooperam com os outros devido às semelhanças que encontram entre si e o restante grupo e o significado psicológico resultante dessa categorização. Nas organizações, a cooperação ocorre pois poderá existir um sentimento de pertença com significado psicológico, tornando-se a organização ou o grupo de trabalho referenciais para a identidade social (Dos Santos, 2000). Contudo, no contexto organizacional, onde em grupos ou equipas de trabalho existe uma divisão de tarefas e conseqüentemente uma distinção de papéis entre os membros, ocorrendo a cooperação neste contexto, a despersonalização não parece ser uma hipótese totalmente viável. Ou, como referido por Dos Santos (2000), o processo de

despersonalização poderá estar associado apenas a uma modalidade específica de cooperação.

Na cooperação organizacional, uma possibilidade é a co-saliência da identidade social, relacionada à organização ou equipa de trabalho, e da identidade pessoal, relacionada com a distintividade de tarefas e conhecimentos. Deschamps e Devos (1998) consideram que as diferenças interindividuais e intergrupo encontram-se em dois *continua* distintos, não funcionando como opostos. Assumem, portanto, que em certas condições quanto mais forte for a identificação com o grupo mais importante é a diferenciação interindividual dentro do grupo. O modelo salienta que apesar de as identidades pessoal e social serem distintas não se anulam, convivendo na mesma realidade.

Tendo em conta o modelo de co-variação de diferenças intra e intergrupais, poderá não ocorrer a despersonalização dos indivíduos em situações de cooperação, pois numa mesma situação tanto a identidade social como a identidade pessoal podem encontrar-se igualmente salientes. Assim, a identidade pessoal expressa-se através da diferenciação de papéis e contributos pessoais e a identidade social reflecte-se na percepção de convergência e sintonia. Contudo, Deschamps e Devos (1998) não negam que em certas circunstâncias poderá existir uma oposição entre a identidade pessoal e a identidade social.

No estudo empírico de Dos Santos (2000) revelaram-se três processos distintos de compatibilização da identidade pessoal e da identidade social nos processos de cooperação: singularidade contributiva; identidades pro-sociais; euXgrupo. No processo de singularidade contributiva o indivíduo percebe as suas características singulares que contribuem para a cooperação no grupo (Dos Santos, 2000). É com essa percepção da contribuição única que o indivíduo se sente parte do grupo, pois o grupo precisa dele. Em conjunto com a saliência da identidade pessoal ocorre a saliência, então, das identidades sociais (Dos Santos, 2000).

Neste processo a participação torna-se um elemento chave, pois é através dela que o indivíduo contribui com as suas singularidades para a cooperação (Dos Santos, 2000). É o que distingue o indivíduo e o torna único que faz com que ele se sinta parte do grupo, já que é essa distintividade que é necessária para a ocorrência da cooperação grupal. Muitas vezes nas organizações a cooperação ocorre devido à divisão de tarefas, sendo necessária uma partilha por parte dos membros de experiências e conhecimentos distintos. De acordo com o modelo de co-variação, em

situações de grupo, a identidade pessoal salienta-se exactamente pela diferenciação de papéis e a identidade social pelo sentido de coordenação e sintonia.

O processo de compatibilização das identidades pode fazer-se também através da compatibilização das identidades pro-sociais. Neste processo a saliência das identidades sociais faz-se através da saliência das identidades pessoais, uma vez que as identidades pessoais consistem em características dirigidas à relação com o outro (Dos Santos, 2000). A cooperação ocorre pois a saliência das identidades pessoais favorece a interacção necessária para que se realize. Assim, o indivíduo ao se perceber como contribuinte para a situação de cooperação, mais se percebe como membro do grupo, actuando conforme as necessidades do grupo (Dos Santos, 2000).

O processo de compatibilização a que Dos Santos (2000) denominou de *euXgrupo* caracteriza-se pelas identidades pessoais estarem associadas às identidades sociais relacionadas com a vida profissional do indivíduo. Ou seja, a percepção que o indivíduo tem de si próprio está intrinsecamente ligado à sua pertença profissional e/ou organizacional. Deste modo, a saliência das identidades pessoais acarreta consequentemente a saliência das identidades sociais, não existindo, portanto, um *continuum*, visto que há uma “interpenetração intensa entre as identidades sociais e as identidades pessoais” (Dos Santos, 2000).

A dissertação de Dos Santos demonstra empiricamente que o antagonismo das identidades pessoais e das identidades sociais referido na teoria da auto-categorização, não se verifica sempre na realidade, uma vez que nestes três processos encontrados existe uma co-saliência de ambas as identidades. Esta constatação suporta o modelo de co-variação. Os processos de compatibilização de identidades encontrados por Dos Santos, salientam a importância que a diferenciação de papéis tem na cooperação organizacional. Se a cooperação é favorecida pelas diferenças individuais dos indivíduos cooperantes, então estes terão competências distintas que em conjunto serão o motor para que a cooperação ocorra. Esta dissertação pretende, deste modo, conhecer que competências, em contexto organizacional, são essas através da percepção de coordenadores de equipas.

2.1.3. O caso particular da cooperação organizacional

O contexto profissional está muitas vezes de tal forma estruturado que implica que exista coordenação e cooperação entre os membros da organização e mesmo

entre diferentes organizações a fim de se alcançarem os objectivos estabelecidos. Como Tyler (2002) refere o comportamento cooperativo em equipas funciona como um agente que aumenta os comportamentos socialmente desejáveis e diminui os comportamentos indesejáveis. A nível interorganizacional, a cooperação torna-se crucial, pois perder o potencial de cooperação com os parceiros apropriados será lidar com ofertas incompletas aos clientes (Burlat & Benali, 2007).

De facto, a cooperação é bastante importante a nível organizacional, uma vez que o resultado para a maioria das tarefas é o aumento da produtividade consequência da maior partilha de informação, de um maior auxílio e ajuda aos outros, da melhor compreensão do ponto de vista de cada um, da influência dos interesses e das ideias dos outros e da divisão do trabalho (Yilmaz & Hunt, 2001). Como afirma Dos Santos (2000), a cooperação funciona como “o cimento que liga as instrumentalidades dos membros de cada organização na prossecução de finalidades do interesse de todos.”

A cooperação em contexto organizacional assume maioritariamente um papel instrumental (Dos Santos, 2000), uma vez que se centra no planeamento coordenado da actividade de todos os intervenientes, orientando-se para objectivos e resultados concretos independentemente das relações pessoais entre os colaboradores implicados (Tjosvold, 1995 citado por Garção, 2010). Contudo, devido à natureza emocional dos seres humanos, ao interagirem cooperativamente ocorre a melhoria das relações entre colegas (Dos Santos, 2000), principalmente porque a cooperação organizacional prolonga-se no tempo. Desta forma, o seu papel deixa de ser somente instrumental, tornando-se numa cooperação social onde a finalidade é o desenvolvimento relacional (Argyle, 1991). Dos Santos (2000) considera que a cooperação organizacional vai de encontro ou às finalidades colectivas da organização ou apenas aos interesses de um pequeno grupo, sendo que nem sempre a cooperação que ocorre nas organizações será aquela que a organização realmente necessita.

Sinclair (2003) define a cooperação entre equipas em termos de facilitação mútua, pois a cooperação em equipas ocorre através de comportamentos que promovem a eficácia da equipa e através da abstenção de comportamentos que inibem a eficácia da equipa. Sendo a presente dissertação dirigida especificamente à cooperação organizacional, iremos considerar a cooperação como o conjunto de acções deliberadas, articuladas entre si com o fim de alcançar resultados positivos

para todos os intervenientes. Contudo, sendo este um estudo qualitativo pretendemos conhecer também em que sentido os entrevistados entendem o conceito de cooperação.

2.1.4. Factores de cooperação

A importância da cooperação no mundo organizacional despertou a curiosidade no conceito e nos factores que determinam o sucesso de uma situação de cooperação. Diversos estudos se debruçaram sobre estes determinantes, questionando-se o que caracteriza um grupo cooperativo. Lydeka e Amadovicius (2007) citam Mattesich e Monsey (1992) e referem os seguintes factores como chave no sucesso das colaborações: companheirismo; propósito e objectivos; estrutura; processo; comunicações; e finanças. Aspectos como a motivação, a coordenação, o apoio, a comunicação e a divisão do trabalho são considerados pela investigação como importantes para o processo cooperativo (Argyle, 1991). Argyle (1991) refere ainda as componentes individuais do colaborador, como personalidade, percepção de auto-eficácia e auto-estima, entre outros como determinantes da cooperação.

Yilmaz e Hunt (2001) agrupam os factores determinantes da cooperação em quatro categorias – relacional, tarefa, organizacional e pessoal. Os factores relacionais referem-se à qualidade das relações interpessoais entre os membros da organização. Referem como determinantes o comprometimento organizacional, a confiança nos colegas de trabalho, a satisfação intrínseca e extrínseca com o trabalho, a existência de valores partilhados com os colegas de trabalho, e a qualidade da comunicação.

O comprometimento organizacional, referindo-se à identificação e envolvimento com a organização, quando sentido em altos níveis caracteriza-se por respostas afectivas positivas relativamente aos vários subgrupos que formam a organização (Becker, 1992 citado por Yilmaz & Hunt, 2001). Argyle (1991) refere ainda que este é um forte preditor da permanência no grupo. Da mesma forma, a confiança nos colegas de trabalho despoleta comportamentos positivos, incluindo a cooperação. No estudo de Lydeka e Amadovicius (2007), os respondentes referem que seleccionariam os seus parceiros com base na confiabilidade, pois ser capaz de manter compromissos é considerado a chave para a cooperação. Os valores partilhados, influenciando a confiança nos colegas de trabalho, influenciam também positivamente os comportamentos interpessoais.

Também Argyle (1991) salienta que a satisfação com o trabalho é alta em grupos cooperativos. A comunicação tem de ser atempada e tem de existir partilha de informação para que a cooperação aconteça (Yilmaz & Hunt, 2001). Assim, em grupos cooperativos há mais comunicação, menos dificuldades de comunicação e menos problemas em compreender os outros, aceitando-se melhor as ideias e sugestões dos outros (Argyle, 1991).

Os factores da tarefa referem-se às propriedades específicas e requerimentos da tarefa. Algumas variáveis que têm sido consideradas no estudo da cooperação são a complexidade da tarefa, a interdependência da tarefa e a interdependência do resultado e do objectivo (Yilmaz & Hunt, 2001). A teoria de Deutsch considera as percepções de interdependência positiva como estando na base da cooperação. Assim, os indivíduos serão mais cooperantes se virem os objectivos do outro como positivamente relacionados e as características da tarefa como requerendo cooperação para atingir esses objectivos (Yilmaz & Hunt, 2001). Garção (2010) salienta que a investigação tem demonstrado que a interdependência da tarefa está correlacionada positivamente com a qualidade dos processos de grupo. Isto poderá dever-se ao facto de a interdependência da tarefa resultar em melhor comunicação, entreajuda e partilha de informação do que em tarefas individualistas (Wageman, 1995 citado por Garção, 2010). Neste sentido, a divisão do trabalho é vantajosa para a existência de cooperação, pois os indivíduos ao especializarem-se naquilo que são bons e que gostam de fazer irão beneficiar o grupo pela combinação de diferentes competências ou conhecimentos (Argyle, 1991). Um dos motivos pelo sucesso dos grupos cooperativos é precisamente a menor homogeneidade e a maior divisão do trabalho (Argyle, 1991).

Os factores organizacionais dizem respeito às dimensões estrutural, cultural, procedimental e de gestão. Factores como as normas colectivistas organizacionais, o sistema de recompensas e o número de colegas de trabalho têm influência nos comportamentos interpessoais (Yilmaz & Hunt, 2001). Culturas organizacionais mais colectivistas encorajam a subordinação dos interesses pessoais aos objectivos do grupo de trabalho alargado, colocando assim maior ênfase na partilha, cooperação e harmonia (Wagner, 1995 citado por Yilmaz & Hunt, 2001). Os sistemas de recompensas podem ser utilizados para incentivar o trabalho cooperativo entre os membros da organização. Yilmaz e Hunt (2001) concluíram que os sistemas de recompensas financeiras podem ser desenhados de forma a influenciar,

positivamente, os comportamentos cooperativos. Por outro lado, as recompensas não financeiras parecem não ter influência nesses comportamentos. Uma vez que os membros dos grupos cooperativos percebem que as suas recompensas dependem em parte das actividades dos outros e sentem alguma responsabilidade pelo desempenho dos outros e uma atitude positiva perante isso, existe mais ajuda dentro destes grupos (Argyle, 1991). É através da ajuda mútua entre os membros do grupo que se consegue alcançar o objectivo, dependendo a recompensa do desempenho de cada membro.

Quanto ao número de colegas de trabalho, a literatura tem considerado mais vantajoso para a cooperação grupos mais pequenos, porque, visto que nestes grupos as tarefas são de mais fácil acesso, mais visíveis e identificáveis, tendem a evitar o parasitismo e ociosidade sociais e a revelar comportamentos cooperativos e construtivos (Yilmaz & Hunt, 2001). Argyle (1991) considera que em grupos mais pequenos a motivação para cooperar é maior, pois talvez exista mais pressão entre os membros. Contudo, no estudo de Yilmaz e Hunt (2001) não foi encontrada uma correlação significativa entre o número de colegas de trabalho e o grau de cooperação, sendo que poderão estar mais variáveis em jogo.

Por fim, os factores pessoais reportam-se às características individuais dos membros da organização, como a orientação comportamental e as características demográficas (Yilmaz & Hunt, 2001). Há indivíduos que poderão ter uma orientação mais cooperativa que outros que pode decorrer de factores como os traços de personalidade (Argyle, 1991). Yilmaz e Hunt (2001) definem o cooperativismo pessoal como um traço de personalidade que determina a pré-disposição de um indivíduo em trabalhar colaborativamente com outros indivíduos em todas as actividades da vida. Os factores demográficos não têm sido muito conclusivos se realmente terão influência nas tendências cooperativas dos indivíduos (Yilmaz & Hunt, 2001). No entanto, a idade do indivíduo e a antiguidade na organização poderão ter potenciais efeitos, que não são claros, nos comportamentos cooperativos (Yilmaz & Hunt, 2001).

2.1.4.1. A confiança: factor-chave na cooperação?

A confiança é considerada por diversos autores como a variável que tem maior influência sobre o comportamento interpessoal e de grupo (Ferrin, Bligh & Kohles, 2007). Como refere Dos Santos (2000) é a “confiança que possibilita a associação espontânea entre os indivíduos para a criação de organizações económicas sem a

necessidade de intervenção do Estado.” Por este motivo daremos especial destaque a este constructo como um factor que promove as situações de cooperação.

A confiança é definida por Ferrin et al. (2007) como “uma crença ou confiança que uma das partes tem das características da outra parte que pode aumentar a boa vontade para arriscar e, em última análise, ajudar a “resolver” o dilema social”. Contudo, existem diversas definições percebendo-se que é um conceito difícil de operacionalizar. Como Dirks e Ferrin (2001) referem a confiança é um estado psicológico complexo que pode consistir em diferentes dimensões.

Mayer, Davis e Schoorman (1995 citado por Costa, Bijlsma-Frankema & Jong, 2009) definem confiança como a boa vontade de uma parte para ser vulnerável às acções da outra parte baseada na expectativa que o outro irá desempenhar uma importante acção para si, independentemente da sua capacidade para monitorizar ou controlá-los. Ou seja, a confiança resulta no arriscar na relação e tornar-se vulnerável (Costa, Bijlsma-Frankema & Jong, 2009). A confiança lida, portanto, com uma série de expectativas de comportamento entre as pessoas, que os leva a gerirem a incerteza e o risco associados às interacções de modo a que juntas optimizem os ganhos que resultarão do comportamento cooperativo (Jones & George, 1998).

Jones e George (1998) consideram que a experiência de confiança é concretizada através da interacção entre os valores, atitudes e humor e emoções das pessoas. O nosso sistema de valores determina quais os tipos de comportamento, eventos, situações ou pessoas são desejáveis ou indesejáveis (Jones & George, 1998). Desta forma, os valores contribuem para generalizar a experiência de confiança (Mayer et al., 1995 citado por Jones & George, 1998). A confiança também é experienciada como parte de uma atitude para com uma entidade baseada no conhecimento, crenças e sentimentos sobre a natureza dessa entidade (Jones & George, 1998). Assim, as atitudes formadas sobre uma pessoa num contexto organizacional podem conter informação sobre a sua confiabilidade. O humor e as emoções são sinais ou indicadores da presença e qualidade da confiança numa relação (Jones & George, 1998).

Segundo Dirks e Ferrin (2001), a confiança resulta em diversas atitudes positivas, tais como altos níveis de cooperação e níveis superiores de desempenho. Mas para os autores estes não são resultados directos da confiança, sendo a confiança, no seu ver, o factor que providencia as condições para que esses resultados ocorram. Ao reduzir a incerteza percebida e ao facilitar comportamentos de

risco, a confiança fomenta comportamentos com uma orientação cooperativa e/ou construtiva, daí que diversos autores a coloquem como o antecedente imediato da cooperação e como constructo mediador entre factores relacionais e a cooperação (Yilmaz & Hunt, 2001). Para mais, a confiança influencia o comprometimento organizacional, sendo que a existência de confiança entre novos empregados está positivamente relacionada com o desenvolvimento do comprometimento organizacional (Hrebiniak & Alutto, 1972 citado por Yilmaz & Hunt, 2001). No entanto, há autores que referem que a confiança pode ser uma consequência da cooperação e não um antecedente (Ferrin et al., 2007).

Ferrin et al. (2007) propõem que o comportamento cooperativo de uma parte pode ser influenciado pela confiança do parceiro. Isto será explicado por duas razões. A confiança tem um elemento normativo, ou seja, as partes reconhecem, internalizam e sentem-se obrigados pelos valores de justiça, cooperação e reciprocidade, o que pode induzir que cada um coopere (Ferrin et al., 2007). A segunda razão é instrumental. Quando indivíduos ou grupos com comportamentos competitivos violam a confiança de outro são sancionados. Assim, para evitar as sanções, a cooperação é encorajada em resposta à confiança do outro (Ferrin et al., 2007).

Outra proposta dos autores é que os comportamentos cooperativos dos outros influenciam a nossa confiança, uma vez que o comportamento cooperativo passado do outro é utilizado como uma fonte de informação para tirar conclusões sobre a sua confiabilidade. Da mesma forma, o nosso comportamento cooperativo poderá influenciar a nossa confiança, na medida em que, segundo a teoria da auto-percepção (Bem, 1972 citado por Ferrin et al., 2007), para aumentarmos a confiança no parceiro referimos os nossos comportamentos cooperativos passados como indicadores da nossa confiança nele.

Existe, então, uma relação entre a confiança e a cooperação que não parece ser uma relação linear de causalidade. A confiança funciona como um moderador para os comportamentos interpessoais (Dirks & Ferrin, 2001). Costa et al. (2009) referem que a reciprocidade é o aspecto chave para estabelecer e manter a confiança entre equipas. Outro aspecto que pode ter influência na confiança das equipas é um clima partilhado entre os membros da equipa, pois provavelmente lida com padrões de comportamento que reflectem esse clima. Isto é, um clima partilhado ajuda os indivíduos a preverem o comportamento dos outros membros da equipa, reduzindo a incerteza e, assim, estabelecendo confiança (Costa et al., 2009).

Consideremos, então, na presente dissertação, a confiança como um aspecto presente nas situações de cooperação e necessário para a existência de comportamentos interpessoais positivos. De salientar, no entanto, que as relações de trabalho podem não se basear na confiança entre os indivíduos, sendo que situações de cooperação podem ser criadas pela forma como o trabalho está estruturado sem que exista confiança entre os implicados. Jeffries e Becker (2008) formularam um modelo de confiança e cooperação em que a percepção das normas sociais se torna importante no modo como os dois constructos se relacionam. Segundo os autores, se as normas sociais ou organizacionais percebidas actuarem contra a cooperação, altos níveis de confiança podem levar apenas a uma fraca ou moderada intenção de cooperar. Por outro lado, se a organização se gere por normas de coesão, então, mesmo a confiança sendo baixa, os indivíduos poderão optar por cooperar (Jeffries & Becker, 2008).

Uma vez que a ocorrência de situações de cooperação implica o envolvimento de determinados factores que a impulsionem, como foi referido, e visto que alguns desses factores estão relacionados com o próprio indivíduo, podemos deduzir que existem aspectos nos indivíduos que promovem comportamentos cooperativos. Neste sentido, parece-nos provável que haja competências que facilitam o processo de cooperação. É com esta proposição que a presente dissertação surge, pretendendo saber quais são, então, na prática, as competências que os coordenadores de equipa consideram úteis para uma boa cooperação.

2.1.5. A importância da liderança na cooperação

Todos os grupos têm alguma forma de liderança ou estrutura de autoridade, sendo a autoridade central aos esforços dos grupos para efectivamente cooperarem internamente e com outros grupos (Tyler, 2002). É necessário, então, que o líder seja capaz de moldar o comportamento dos membros do grupo, motivando-os a cooperar (Tyler, 2002). Um líder tem de ser capaz de estimular o comportamento desejável e diminuir o comportamento indesejável, pois são os comportamentos desejáveis que garantem a viabilidade do grupo (Tyler, 2002).

Os líderes poderão motivar os seus subordinados a praticarem comportamentos desejáveis através da motivação externa e da motivação interna.

Externamente, os líderes poderão moldar os comportamentos dos indivíduos através de sistemas de recompensa (Tyler, 2002). Axelrod (1984, citado por Yilmaz & Hunt, 2001) refere que o uso de recompensas que estimulem os comportamentos cooperativos reforça a cooperação. Há, portanto, uma motivação racional, em que os indivíduos pesam a influência do seu comportamento nos seus resultados. Através dos sistemas de incentivos promovem-se os comportamentos desejáveis, visto que o indivíduo espera uma recompensa pelo seu comportamento, encorajando-se também um sentimento positivo em relação ao líder e aos outros colaboradores (Tyler, 2002). Contudo, isto irá normatizar os comportamentos cooperativos inibindo outro tipo de comportamentos ou levando à sua ocultação, que conseqüentemente aumenta o controlo social.

Há estudos que revelam que a influência dos sistemas de recompensa nos comportamentos cooperativos é pequena pelo que é necessário que os líderes saibam como actuar a nível dos factores internos à pessoa, como as atitudes e valores, pois estes moldam o seu comportamento (Tyler, 2002). Tyler (2002) distingue dois tipos de atitudes que desenvolvem a motivação interna: a motivação intrínseca e a lealdade e comprometimento com o grupo/organização. Quando existe motivação intrínseca, ou seja, apreciação e realização de actividades por gosto e razão pessoais, os incentivos assumem um papel secundário, visto que a equipa rege-se por um sentimento de colectivo e por princípios gerais e adaptáveis (Tyler, 2002), sendo a própria actividade a recompensa em si. Os grupos ficam a ganhar através do comportamento internamente motivado porque o grupo, as suas autoridades e instituições não precisam implantar recursos do grupo para estratégias motivacionais (Tyler, 2002). Em vez disso, os membros do grupo agem de forma cooperativa devido às suas próprias motivações.

A melhor forma de criar e manter a motivação interna é através do comprometimento com o grupo, sendo o sentimento de identificação com o grupo essencial para encorajar a cooperação, pois torna-se indistinto o bem-estar do grupo e o bem-estar pessoal (Tyler, 2002). Isto quer dizer que ao identificarem-se com o grupo, os indivíduos preocupam-se com o seu bem-estar e agem cooperativamente. Como referido por Dovidio et al. (2008), a identidade colectiva instiga níveis mais elevados de cooperação e auto-sacrifício para o bem colectivo do que identidades individuais ou subgrupais. Ao identificarem-se com o grupo, o seu sentido de *self*

estará mais ligado ao grupo, sendo mais importante para si que o grupo seja bem sucedido (Tyler & Blader, 2001 citado por Garção, 2010).

Os valores são outro tipo de motivação interna, sendo que os mais importantes para a cooperação em grupos são a moralidade pessoal e a legitimidade. No que concerne à moralidade pessoal, os líderes beneficiam com a criação e a manutenção de um clima moral no qual quebrar as regras do grupo é visto como moralmente errado (Tyler, 2002). Neste sentido, se comportamentos competitivos e/ou individualistas forem vistos como moralmente errados, então será mais provável que ocorram no grupo comportamentos de cooperação.

A legitimidade tem uma forte influência no comportamento voluntário de seguir as regras. As regras ajudam no sentido que estruturam as relações e o trabalho, permitindo a interdependência e a identificação com o grupo de trabalho (Opp, 2002 citado por Gração, 2010). Através das regras o comportamento cooperativo pode ser normatizado. Contudo, o excesso de regras tem o seu lado negativo, nomeadamente no facto de desresponsabilizar o indivíduo e de uniformizar comportamentos conduzindo ao conformismo e apagando a capacidade criativa e de iniciativa (Dos Santos, 2009).

Quando o líder de um grupo tem legitimidade, as pessoas sentem que as suas directrizes devem ser obedecidas, pois sentem que é sua responsabilidade fazê-lo (Tyler, 2002). É desta forma que a legitimidade molda o comportamento cooperativo. Tyler (2002) refere que estudos demonstram que a legitimidade dos líderes está relacionada com a justiça procedimental. Isto significa que para motivarem à cooperação dentro do grupo, os líderes têm de tornar claro que agem segundo procedimentos justos. Quando os indivíduos percebem os procedimentos como justos confiarão nas decisões de procedimentos tomadas pela autoridade e, conseqüentemente, sentir-se-ão mais motivados para demonstrarem comprometimento com a organização e para se envolverem em situações de cooperação (De Cremer, 2005).

Vários estudos sugerem que à medida que a justiça procedimental aumenta, os indivíduos tornam-se mais harmoniosos nas suas relações interpessoais, mais dispostos a envolverem-se em comportamentos de cidadania organizacional, mais receptivos às decisões da autoridade, mais dispostos a obedecer às regras e mais dispostos a investirem nos recursos pessoais (Sinclair, 2003). Através da justiça de procedimentos torna-se mais fácil os líderes motivarem o seu grupo à cooperação do

que através do favoritismo nas suas decisões (Tyler, 2002). Assim, o importante papel das atitudes e valores na estimulação da cooperação sugere que é crucial que o líder crie uma cultura de suporte ou um clima de valores dentro de um grupo (Tyler, 2002).

O papel de um líder é portanto importante na motivação de um grupo para o desempenho de comportamentos cooperativos. Para tal é necessário que o líder seja realmente capaz de instigar o grupo à cooperação, ou seja, o líder precisa ter as competências necessárias para promover no grupo comportamentos cooperativos. Pretendemos saber também se nos dados retirados das nossas entrevistas, tal como na literatura, se irá verificar a importância da liderança na cooperação.

2.2. Competências

O conceito de competência é bastante complexo e de difícil definição, principalmente porque, como refere Le Boterf (2004), é um conceito familiar, sendo o risco de mal-entendidos permanente. Ao longo de anos, diversos investigadores o têm estudado e definido. Citando Le Boterf (2008), não existe apenas uma definição pertinente de competência. A sua utilização em campos como a educação e o mundo organizacional é comum, uma vez que se pretende a identificação de competências essenciais a determinadas situações/tarefas para se delinear eficazes programas de desenvolvimento de competências.

É no fim dos anos setenta e início dos anos oitenta que emerge o termo competência no campo da formação. Esta época corresponde às mudanças na forma de olhar sobre o trabalho e o trabalhador – estudava-se os postos de trabalho e as tarefas que estes requeriam, qualificando os trabalhadores (Gillet, 1998). As exigências da competitividade e a complexidade crescente das situações profissionais conduziram à procura de novas formas de organização do trabalho, dando mais espaço à iniciativa dos funcionários e, desta forma, tornando as competências individuais essenciais (Le Boterf, 2004). As competências são as fontes de criação de valor necessárias ao bom funcionamento e ao desenvolvimento das organizações (Le Boterf, 2004).

Em 1973, McClelland afirma que o melhor preditor do que as pessoas podem ou irão fazer nas situações presentes e futuras é o que elas realmente fizeram em situações passadas similares, e não a inteligência ou grau de conhecimento. Assim, segundo este autor, as “competências” serão mais capazes de prever comportamentos importantes do que os tradicionais testes de inteligência. Na sua definição, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. O autor refere ainda cinco dimensões das competências: conhecimentos, capacidades, comportamentos, traços e motivos. A competência é assim considerada como puramente individual. A definição de McClelland (citado por Wang & Wang, 2007) pressupõe que a competência é algo que faz parte da personalidade da pessoa sendo profunda e duradoura, causando o comportamento/desempenho. Boyatzis (1982) define competência como os motivos, traços, aspectos da auto-imagem ou papel social de um indivíduo, e a capacidade ou

conhecimentos que utiliza. Como referido por Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência diz respeito ao conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, sendo que os melhores desempenhos estarão fundamentados na inteligência e personalidade dos indivíduos.

Por outro lado, Le Boterf (1995 citado por Fleury & Fleury, 2001) acredita que a competência não é apenas uma característica de personalidade, mas sim o resultado da interacção entre o indivíduo, a sua formação educacional e a sua experiência profissional. Isto significa que as competências poderão ser desenvolvidas através da aprendizagem formal (formação) e informal (experiências da vida reais). Assim, as competências também resultam da experiência e constituem os saberes articulados, integrados entre si e automatizados (Mellouki & Gauthier, 2008).

Para Le Boterf (1995 citado por Fleury & Fleury, 2001) as competências são sempre contextualizadas, logo implicam que o indivíduo saiba como mobilizar, integrar e transferir os seus conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. Em 2008, num artigo onde revê a pertinência do seu conceito de competência na realidade actual, Le Boterf diz que *“«La» compétence d'un professionnel se reconnaît à sa capacité à gérer efficacement un ensemble de situations professionnelles. Pour cela, il devra savoir combiner et mobiliser plusieurs compétences ou ressources.”* Uma competência evoca então um conjunto, um sistema, uma rede de conhecimentos, de saberes que é orientada para a acção, atravessada por uma finalidade operatória, sendo operatória na situação, ou seja, a competência é ordenada ao tratamento de problemas (Gillet, 1998).

Existe, portanto, uma distinção no conceito de competência, divergindo entre uma corrente anglo-saxónica e uma corrente francesa. A abordagem anglo-saxónica ou genérica tem como principais investigadores McClelland e Boyatzis. Esta abordagem considera a competência como um conjunto de habilidades que estão conceptualmente ligadas e concentra-se nos atributos associados ao desempenho. São esses atributos (conhecimento ou capacidade de pensamento crítico) que providenciam a base para a transferência ou atributos mais específicos (McMullan, Endacott, Gray, Jasper, Miller, Scholes & Webb, 2003). Boyatzis (1982) refere que as competências de um indivíduo reflectem-se na sua capacidade, ou seja, naquilo que pode fazer e não necessariamente naquilo que realmente faz.

Na abordagem francesa é considerado o papel do contexto, sendo mais compreensiva. É considerado o *savoir* (competências técnicas), o *savoir-faire*

(competências práticas/funcionais) e o *savoir-être* (competências sociais e comportamentais) (Le Deist & Winterton, 2005). As competências são uma mescla indissolúvel de conhecimentos e experiências profissionais numa organização específica. É, portanto, enfatizada a existência de competências específicas que se reflectem no conceito de auto-imagem, sendo este o motor da aprendizagem nas pessoas (Valencia, 2005). Actualmente, tendo em atenção a complexidade das situações profissionais, Le Boterf (2004) acrescenta que ser competente significa também “*savoir quoi faire*” e “*quand*”. Face aos imprevistos, à complexidade dos sistemas e lógicas de acção, o indivíduo deve saber tomar a iniciativa e decisões, negociar, tomar riscos e responsabilidades e inovar, para além de simplesmente executar (Le Boterf, 2004). É este olhar sobre as competências que melhor se enquadra neste estudo empírico, pois cooperar implica a interacção com os outros e toda a interacção humana tem imprevistos, visto que não somos seres programados e totalmente racionais. Todo o comportamento humano é influenciado pelo contexto que o rodeia e por toda a esfera emocional que nos é intrínseca, uma alteração da situação irá alterar o comportamento. Assim, lidar com o outro implica, para além de saber responder ao comportamento do outro, saber o que responder e quando o fazer.

Contudo, uma abordagem holística que integre os atributos individuais com o contexto onde esses atributos podem ser adquiridos, aplicados e desenvolvidos parece ser a mais indicada para este estudo, uma vez que sabemos que existem atributos individuais que orientam o comportamento interpessoal para uma tendência mais cooperativa (Argyle, 1991). Tal como refere Hodkinson (1992, citado por McMullan et al., 2003), “*competence in practice is constantly evolving in a dialectical relationship between performers, actions and culture*”. A noção de competência é dinâmica, pois tem constantes mudanças de significados e interpretações, e relacional, na medida em que agrega complexas combinações de atributos necessários para o desempenho inteligente em situações específicas (McMullan et al., 2003). Neste sentido, Fleury e Fleury (2001) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.”

A competência refere-se portanto à potencialidade do indivíduo colocar o seu conhecimento e capacidades em prática, reflectindo-se num bom ou mau desempenho numa situação específica. Tem a ver com o saber-fazer, saber-ser e saber-transformar-se (Gonçalves, 2000). Para tal, o sujeito tem de assumir uma consciência

crítica das suas potencialidades e recursos bem como dos constrangimentos psicossociais em que se contextualiza (Gonçalves, 2000).

As mudanças que se têm verificado no mundo organizacional, desde o Taylorismo e a divisão do trabalho quando se começaram a estudar as competências através da descrição das tarefas até à globalização e internacionalização dos negócios, reflectiram-se na adopção de outras formas de reconfiguração estrutural das organizações e em novas formas de gestão de recursos humanos (Pina e Cunha et al., 2010). É neste sentido que surgem os modelos baseados em competências. As organizações apercebem-se do valor do capital humano para a sobrevivência e sucesso das mesmas. As competências são, nas palavras de Le Boterf (2004), a “verdadeira riqueza” das organizações. Assim, é necessário procurar formas de encontrar “equipas eficientes, eficazes e motivadas para atingir resultados num mundo em mudança” (Pina e Cunha et al., 2010).

Para tal, não só são necessárias as competências técnicas, mas também competências *soft*. Como refere Payne (2000 citado por Grugulis & Vincent, 2009), a mudança está da competência técnica para os atributos pessoais; são essas competências *soft* que são agora, pelo menos retoricamente, mais requeridas pelos empregadores. Actualmente, as competências incluem a comunicação, a resolução de problemas, o trabalho em equipa, a motivação, o discernimento, a liderança e a iniciativa (Grugulis & Vincent, 2009).

2.2.1. Tipos de competências

Como já foi referido, existem as competências técnicas, que se caracterizam pelos conhecimentos e habilidades necessárias para se ser eficaz, e as competências *soft*, que se referem às características pessoais que habilitam o indivíduo para ter um bom desempenho em determinada função (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006). Neste ponto, iremos debruçar-nos sobretudo sobre as competências *soft*, pois a necessidade de competências técnicas difere de função para função, sendo estas adquiridas através de formação e da prática profissional.

Relativamente às competências *soft*, o seu estudo iniciou-se com McClelland. No seu artigo “*Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”*” (McClelland, 1973), refere quatro tipos de competências que parecem essenciais à vida pessoal no geral e à vida profissional em particular. Essas competências são:

- Competências de comunicação: ser capaz de comunicar exactamente o que pretende ou o que quer fazer através de palavras, olhar ou gestos. As competências não-verbais são importantes competências de comunicação, pois capacitam-nos para saber o que se está a passar no ambiente social e responder emocionalmente de acordo.

- Paciência ou atraso de resposta: é uma característica humana que parece essencial para muitos resultados da vida. Kagan, Pearson e Welch (1966 citados por McClelland, 1973) demonstraram que é uma característica humana relativamente estável ao longo do tempo e pode ser ensinada directamente.

- Definição moderada de objectivos: definir objectivos muito altos ou muito baixos, leva muitas vezes a que se tenha que lidar com o fracasso. Assim, várias situações de desempenho têm sido planeadas para medir a tendência para definir objectivos moderados e alcançáveis e ajudar a pessoa a aprender como definir objectivos realísticos no futuro.

- Desenvolvimento do ego: é uma competência geral que se desenvolve com a idade e num nível mais elevado em algumas pessoas do que noutras.

Boyatzis (1982) considera que existem níveis diferentes de competências: os motivos num nível inconsciente; a auto-imagem num nível consciente; e as capacidades ao nível comportamental. Estes diferentes níveis irão reflectir-se na frequência com a qual a pessoa aplica as competências no seu trabalho. A competência tem também um nível social que se refere ao conjunto de expectativas que são determinadas pelas interacções das pessoas com os outros (Boyatzis, 1982).

Spencer e Spencer (1993 citado por Wang & Wang, 2007) formularam uma tipologia de competências na qual identificaram cinco características da competência – motivos, traços, auto-conceito, conhecimento e habilidade (figura 1). As competências de conhecimento e habilidade tendem a ser características visíveis e superficiais das pessoas, sendo relativamente fáceis de desenvolver e a formação é a forma mais eficaz de assegurar as habilidades dos empregados. Por outro lado, as competências de auto-conceito, traços e motivos são mais escondidas, profundas e centrais da personalidade, sendo por isso mais difíceis de avaliar e desenvolver.

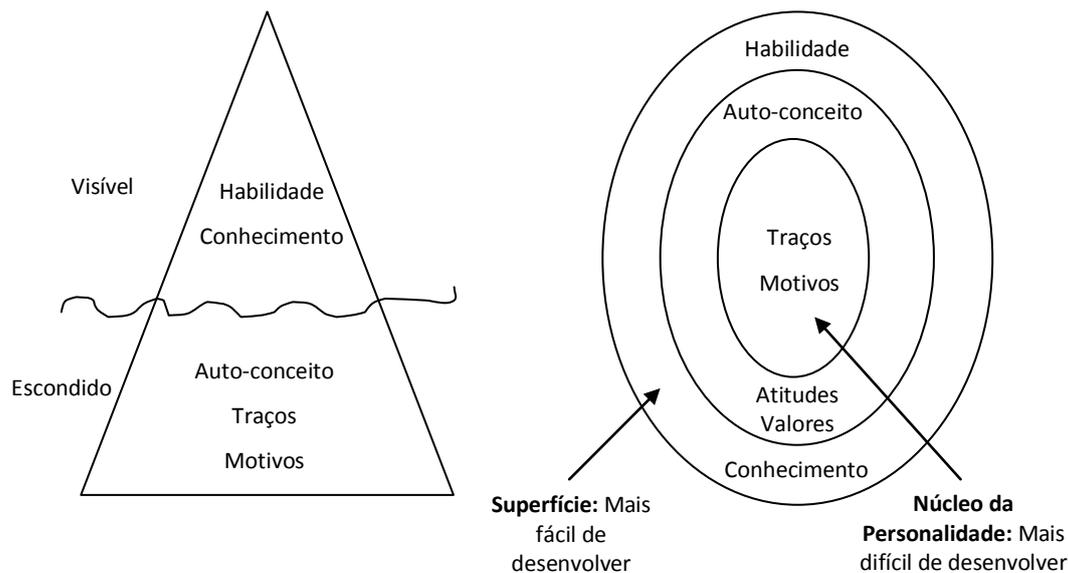


Figura 1 – O modelo icebergue e as competências centrais e superficiais, retirado de Wang & Wang (2007)

Valencia (2005) classifica as competências como genéricas e específicas. As competências genéricas referem-se a um conjunto de actividades, incluindo conhecimentos, habilidades ou atitudes específicas necessárias para desempenhar uma tarefa específica. Estas competências classificam-se em estratégicas e intra-estratégicas (Valencia, 2005). As competências estratégicas (visão, resolução de problemas, gestão de recursos, orientação para o cliente, rede de relações efectivas) são necessárias para obter bons resultados económicos. Por outro lado, as competências intra-estratégicas (capacidade executiva e de liderança, comunicação, empatia, delegação, coaching, trabalho em equipa) são necessárias para desenvolver os empregados e incrementar o seu compromisso e confiança com a organização.

Às competências genéricas, é incorporada a eficácia pessoal. Esta competência inclui os hábitos que facilitam uma relação eficaz da pessoa com o contexto: proactividade; gestão pessoal e auto-controlo; desenvolvimento pessoal. Estas competências medeiam a capacidade de auto-direcção, potenciando as competências extra e intra-estratégicas. Quanto às competências específicas, estas são destinadas a funções ou tarefas específicas, ou seja, são os comportamentos observáveis e habituais que possibilitam o sucesso de uma pessoa numa função directiva (Valencia, 2005).

Le Deist e Winterton (2005) propõem uma tipologia holística de competências. Para estes autores as competências requeridas para uma ocupação e as competências associadas à eficácia pessoal incluem competências conceptuais e competências operacionais tal como se verifica na figura 2. As competências sociais, funcionais e cognitivas são universais e consistentes com o saber, saber-fazer e saber-ser da abordagem francesa. A meta-competência está relacionada com a facilidade de aquisição de outras competências. Será, então, o saber-aprender.

	Ocupacional	Pessoal
Conceptual	Competência cognitiva	Meta - competência
Operacional	Competência funcional	Competência social

Figura 2 – Tipologia de competências, retirado de Le Deist & Winterton (2005)

Muitas outras tipologias de competências foram desenvolvidas, adaptando-se à função/tarefa a que se dirigem. Como diz Le Boterf, as competências são sempre contextualizadas, logo a construção de modelos de competências está sempre relacionada com a necessidade de identificar as competências necessárias a determinada função.

A identificação de competências é essencial tanto a nível organizacional como a nível dos colaboradores. Para as organizações a identificação e definição de competências é uma preciosa ferramenta de gestão, permitindo o recrutamento de novos colaboradores com as competências necessárias (Pina e Cunha et al., 2010) e a formulação de planos de desenvolvimento dessas competências para os antigos colaboradores. Ao nível dos colaboradores, esta identificação irá permitir que estes se apercebam quais os conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos esperados, podendo assim avaliar quais os seus pontos fortes e quais as áreas a desenvolver (Pina e Cunha et al., 2010).

2.2.2. Desenvolvimento de competências

Actualmente, com todas as mudanças constantes no mundo dos negócios, cada vez mais se torna necessário encontrar estratégias eficazes para se conseguir ser bem sucedido nesse meio. As organizações têm então percebido a importância do capital humano para o seu sucesso, tornando-se essencial, tal como referem Nordhaug e Gronhaug (1994), competir com base em competências e capacidades, pois estas constituem um recurso crítico para a capacidade das empresas de tomar vantagem das oportunidades e manterem-se competitivas.

Como referido por McClelland (1973) e Boyatzis (1982), as competências estão relacionadas com o rendimento superior no trabalho. Torna-se portanto crucial a elaboração de processos de desenvolvimento que assegurem a aquisição das competências necessárias para o bom desempenho (Pina e Cunha et al., 2010), pois é através do desenvolvimento que as competências requeridas e diagnosticadas são convertidas num meio para proporcionar resultados óptimos para a empresa (Valencia, 2005).

Através de processos de aprendizagem adequados é possível desenvolver nos indivíduos as competências necessárias. Para isso é necessário identificar quais são essas competências. É este processo de identificação de competências que irá permitir definir as lacunas, facilitando o desenvolvimento de planos individuais de formação (Pina e Cunha et al., 2010). Contudo, esse desenvolvimento requer também experiência prática, não ocorrendo de forma imediata através de um curso de formação tradicional (McClelland citado por Valencia, 2005). Também a abordagem francesa salienta o facto de serem as experiências profissionais a única forma de adquirir competências (Valencia, 2005). Tal como afirma Le Boterf (2004), ser competente não é ter um diploma profissional adquirido através de formação, ser competente é ser capaz de gerir situações complexas e instáveis. O desenvolvimento de competência é, portanto, *“el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño”* (Escribano, 1999 citado por Valencia, 2005).

Le Boterf (2008) diz que a competência é organizada num sistema, ou seja, deve ser pensada em termos de conexão e não de disjunção. Assim, desenvolver competências supõe, para além da aquisição de recursos, que as pessoas sejam

treinadas a construir as combinatórias apropriadas. A competência é uma combinação de recursos variados que podem ser implementados (Le Boterf, 2008). O indivíduo deve saber seleccionar os elementos pertinentes num reportório de recursos e organizá-los, existindo uma dinâmica interaccional entre esses elementos (Le Boterf, 2004).

Fleury & Fleury (2001), na mesma linha que Le Boterf, referem que a conjugação de situações de aprendizagem levam à transformação do conhecimento em competência, que apenas acontecerá num contexto profissional específico. A aprendizagem é contingente ao ambiente de trabalho proposto. O contrato de trabalho é, portanto, *“l’offre d’une capacité à construire de nouvelles compétences en échange d’un environnement favorable à l’apprentissage et à réalisation d’un projet d’évaluation professionnelle”* (Le Boterf, 2004).

Os meios através dos quais se poderão desenvolver as competências são diversos. Nordhaug e Gronhaug (1994) afirmam que a competência individual pode ser adquirida através da educação e da experiência no local de trabalho. A competência obtida através da educação é geral, sendo aplicável em mais do que uma empresa e, mesmo, em vários trabalhos. Em oposição, a competência adquirida através da experiência é mais especializada, estando ligada à idiosincrasia da empresa onde é adquirida.

Contudo, Le Boterf (1999 citado por Brandão & Borges-Andrade, 2007) lembra que para que ocorra o desenvolvimento de competências é necessário que se cumpram certos requisitos como a existência de motivação por parte do indivíduo para aprender, de um sistema educacional disponível e de um ambiente de trabalho que estimule a aprendizagem.

Assim, a aprendizagem nas organizações deverá ser alinhada com a estratégia da organização e com as necessidades de aprendizagem dos colaboradores (Brandão & Borges-Andrade, 2007). Para tal, as acções de aprendizagem não se podem restringir a formações tradicionais, sendo essencial considerar todas as possibilidades de aprendizagem existentes, incluindo o próprio ambiente de trabalho que, segundo Le Boterf (1999 citado por Brandão & Borges-Andrade, 2007), é o principal espaço educacional. Outros meios que poderão ser utilizados para promover a aprendizagem são livros, revistas, publicações internas, vídeos e filmes, cursos auto-didácticos, *sites* na internet, estágios e sessões de orientação profissional. O essencial é adequar-se às necessidades e preferências do sujeito.

Valencia (2005) refere os seguintes métodos para o desenvolvimento de competências: formação; coaching; mentoria; e auto-desenvolvimento. A formação centra-se na transmissão de conhecimentos, contudo não coloca esses conhecimentos em prática para saber se são eficazes. Deste modo, a formação não proporcionará o desenvolvimento de competências por si só.

O coaching é uma prática de desenvolvimento profissional que ajuda na aquisição de competências e de estratégias, auxiliando os sujeitos a ultrapassarem os seus limites e a alcançarem objectivos. Este processo pressupõe um planeamento do desenvolvimento e o seguimento de um programa individualizado (Valencia, 2005). Requer, por isso, um compromisso sério por parte do indivíduo e por parte da organização.

A mentoria, ao contrário do coaching, é um processo mais flexível e de longo prazo, preparando o sujeito na compreensão de temas pessoais, organizacionais e/ou políticos que podem afectar o seu desempenho. Trata-se do estabelecimento de normas de conduta onde o mentor e o aprendiz definem como se vai desenrolar a sua relação, tendo em atenção os objectivos de cada um (Valencia, 2005).

Por fim, o auto-desenvolvimento é um processo de melhoria individual orientado para pessoas com um alto nível de disciplina e confiança em si mesmas, capazes de superar as dificuldades. Neste caso, é um consultor externo que orienta o indivíduo num processo de retroalimentação, tendo que existir um esforço por parte da organização para fornecer os recursos necessários ao desenvolvimento (Valencia, 2005).

Assim, o desenvolvimento de competências não se poderá efectuar apenas através da formação tradicional, tendo as experiências um papel fundamental neste processo. Deste modo, as organizações poderão actuar sobre as componentes disposicionais e sobre os factores situacionais para favorecer a aprendizagem por competências. A aprendizagem na organização envolve a definição de novos comportamentos que irão comprovar a sua eficácia (Fleury & Fleury, 2001), sendo este processo essencial para a concretização das suas estratégias de negócio.

Posto isto, embora algumas das competências essenciais ao desenrolar de situações de cooperação possam ser subjacentes ao indivíduo, iremos com o presente estudo identificar, através da perspectiva de coordenadores de equipa, possíveis formas de desenvolver essas competências.

2.3. Competências de cooperação: o que torna o indivíduo competente a cooperar?

A cooperação implica que haja interacção com o outro. Tendo em conta que são necessárias competências para sabermos relacionarmo-nos com o outro, também existirão competências que promovam a cooperação. Como referido por Mead (1934 citado por Fligstein, 2001), há indivíduos que induzem melhor à cooperação do que outros. Neste sentido, Argyle (1991) refere que a cooperação falha quando o indivíduo não possui competências sociais como é o caso da esquizofrenia ou do autismo. Deste modo, as competências sociais são as competências chave para o indivíduo ser cooperativo. Estas consistem em saber influenciar os outros, levando em conta as suas necessidades (Argyle, 1991). Fligstein (2001) refere que todos os seres humanos possuem competências sociais devido à sua pertença a grupos, no entanto há indivíduos mais socialmente competentes do que outros para cooperar, pois conseguem criar uma imagem positiva de si próprios que ressoa nos outros. Os indivíduos socialmente competentes focam-se, não no seu interesse individual, mas nos resultados colectivos (Fligstein, 2001).

É neste sentido que Le Boterf (2004) considera que a cooperação é uma competência colectiva, pois resulta da qualidade da cooperação entre as competências individuais. Assim, Le Boterf (2004) refere que um colectivo de trabalho para ser cooperativo tem de: 1. Construir representações partilhadas para resolver problemas, definir situações a tratar, objectivos a atingir, meios a utilizar e projectos a realizar; 2. Comunicar eficientemente utilizando uma linguagem comum, compreendendo os outros e sabendo colocar-se na sua posição; 3. Dispor de comportamentos padrão que permitam a cada um antecipar e avaliar as possibilidades de cooperação e de troca com os outros; 4. Saber multiplicar os pontos de vista de forma a analisar e resolver um problema; 5. Aceitar a existência de conflitos; 6. Repartir igualmente a carga de trabalho; 7. Sincronizar as suas razões e acções, sabendo trabalhar com os outros e em função dos outros; 8. Passar à acção, tomando e implementando decisões que tenham sido discutidas; 9. Não negligenciar nenhum detalhe que possa perturbar o funcionamento do grupo. Parece, então, que algumas das competências aqui enfatizadas são a resolução de problemas, a gestão de conflitos, a comunicação, a empatia.

Seguindo a linha de pensamento de Argyle (1991), dentro das competências sociais, as competências de coordenação e as de interacção são as competências essenciais para que haja cooperação. Segundo o autor, as competências sociais são “*the ability, the possession of the necessary skills, to produce the desired effects of other people in social situations*”. Para tal, é necessário conhecer as necessidades de ambos os lados. Por oposição, o egocentrismo inibe a cooperação, uma vez que este diz respeito a uma falta de interesse no outro, incapacitando o indivíduo de se colocar no lugar do outro e centrando-se em si próprio (Argyle, 1991).

Argyle (1991) considera que a cooperação é parte inata, parte resultado das experiências de socialização. Assim, ser cooperativo depende de diferenças individuais, considerando que as competências sociais, tal como ser cooperativo, são um aspecto do factor de personalidade *Agradabilidade* (teoria dos *Big Five*). Visto que a personalidade é definida, no geral, como sendo aquela que permite prever as tendências estáveis de uma pessoa para se comportar de uma determinada maneira em situações diferentes (Barrio, 2002); não iremos apenas considerar as competências como traços estáveis e inatos da personalidade, pois as competências são também produto do contexto e desenvolvem-se inseridas neste, referindo-se a capacidades, conhecimentos e atitudes e não a tendências de comportamento. Contudo, existem atributos individuais que incutem uma tendência cooperativa.

Quais são, então, as competências sociais envolvidas na cooperação? Para se cooperar com o outro é necessário haver interesse pelo seu lado, ou seja, é necessário existir o desejo de interagir com o outro; ter capacidade de ser empático, isto é, ver o ponto de vista do outro; e, ter a capacidade para descobrir linhas de acção que integrem os objectivos de ambas as partes (Argyle, 1991). As primeiras duas capacidades são medidas através das seguintes dimensões da personalidade: empatia, extroversão, e necessidade de afiliação e intimidade. De salientar, no entanto, que a cooperação ocorrendo em contextos onde existe uma interdependência entre os objectivos individuais não implica pensar no outro, pois essa cooperação poderá ser muito auto-centrada.

A empatia é uma resposta emocional causada pelo estado emocional do outro, que é congruente com o seu estado emocional ou com a situação (Argyle, 1991). É, deste modo, a capacidade para descodificar os sinais não-verbais. Diversos estudos demonstram que as medidas de empatia individual correlacionam-se com a

quantidade de comportamentos de ajuda, ou seja, ao despertar empatia é mais provável que ocorra ajuda (Argyle, 1991).

A extroversão é um traço de personalidade que tem no seu núcleo a sociabilidade. Pela sua componente social, pessoas extrovertidas são, no geral, cooperativas no seu comportamento social e nas relações envolvidas nas situações sociais do dia-a-dia e com os amigos. Embora, indivíduos extrovertidos também apreciem situações competitivas, estudos demonstram que preferem as situações de cooperação (Argyle, 1991).

A necessidade de afiliação é a necessidade de estar com pessoas e de estabelecer e manter relações afectivas positivas com elas. A motivação para a intimidade, segundo McAdams (1980, citado por Argyle, 1991), é a procura de uma troca quente, próxima e comunicativa com o outro. Estas duas necessidades estão fortemente correlacionadas entre elas. Contudo, o motivo pelo qual pessoas afiliativas e pessoas motivadas pela intimidade cooperam é diferente. Enquanto que pessoas motivadas pela intimidade cooperam pelo seu nível de sincronia e coordenação com os outros, pessoas afiliativas cooperam para evitar a competição e o conflito (Argyle, 1991).

Outro atributo individual que contribui para a cooperação é o colectivismo. Como já foi salientado, em culturas colectivistas existe mais cooperação entre os seus membros do que em culturas individualistas. Da mesma forma, os indivíduos podem ser mais colectivistas ou mais individualistas. Hui e Triandis (1986 citado por Argyle, 1991) referem que ser colectivista consiste em ter sete tipos de preocupação pelos outros: 1. Considerar a implicação das acções de um nos resultados do grupo, em vez de nele próprio; 2. Partilhar recursos materiais; 3. Partilhar recursos não-materiais; 4. Grande aceitação da influência social; 5. Preocupação com a aprovação do grupo; 6. Partilha de resultados; 7. Sentimento de envolvimento na vida dos outros e nas suas decisões.

Assim, a subordinação dos próprios objectivos pelos objectivos dos outros, a proximidade pelo endogrupo e a preocupação pelo endogrupo são características do colectivismo (Argyle, 1991). No entanto, estas características do colectivismo são limitadas ao endogrupo, fazendo os colectivistas menos pelo bem-estar de estranhos. Desta forma, pessoas colectivistas são cooperativas dentro do seu grupo.

Apresentados estes atributos individuais inerentes à personalidade do indivíduo, foquemo-nos nas competências que poderão promover as situações de

cooperação no trabalho. Numa situação de trabalho, Argyle (1991) sugere duas competências importantes para a cooperação: competências de supervisor-subordinado e competências de colega de trabalho. Nas primeiras é sublinhado a participação nas decisões para a promoção eficaz da cooperação. Assim, uma supervisão eficaz terá de mostrar consideração (olhar pelas necessidades dos subordinados e lidar com os problemas interpessoais no grupo), participação (consultar os subordinados) e ter uma estrutura de iniciativa (dizer o que e como fazer). Quanto às competências de colega de trabalho, referem-se a ser sensível com os pensamentos e sentimentos dos outros, às competências de coordenação e a ter um interesse social positivo em cada um (Argyle, 1991).

Juntamente a estas competências, os grupos de trabalho são cooperativos graças aos rituais de trabalho existentes que promovem e mantêm a coesão social (Argyle, 1991).

2.3.1. Competências interpessoais

As competências interpessoais permitem que um profissional trabalhe com outros para o bem comum da organização, receba e transmita informação, forme juízos razoáveis e tome decisões eficientemente (IFAC, 2003 citado por Ballantine & Larres, 2009).

Estas competências são críticas para uma gestão, cooperação, resolução de problemas e outros aspectos para um trabalho bem sucedido. Por esse motivo, todos os empregados precisam de saber como construir e encorajar relações produtivas, mesmo nas situações mais difíceis que envolvem relações humanas (Sen, 2008).

Segundo Yilmaz e Hunt (2001), as variáveis relacionais afectam as tendências cooperativas, sendo que factores como a confiança e o comprometimento são os mais proeminentes. Tal como referido por Morgan e Hunt (1994 citado por Yilmaz & Hunt, 2001), o comprometimento de um indivíduo numa relação e a confiança no parceiro são determinantes chave de diversas tendências do comportamento, incluindo a disposição para cooperar.

Essencial no desenvolvimento das competências interpessoais é a inteligência emocional (Sen, 2008). Segundo o autor, quanto melhor uma pessoa for a nível da inteligência emocional, melhor será nas competências interpessoais, pois uma pessoa só conseguirá compreender os outros, se se compreender a si própria. Deste modo,

peças com baixas competências de inteligência emocional é esperado que demonstrem respostas ineficazes em situações que envolvem competências interpessoais (Sen, 2008).

Competências essenciais para um bom desempenho interpessoal são a empatia e as competências sociais (Sen, 2008). A empatia refere-se à consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros, que se irá reflectir nas trocas sensíveis e significativas de comunicação entre as pessoas. As competências sociais reflectem-se na sensibilidade e proficiência em induzir respostas desejáveis nos outros (Sen, 2008; Argyle, 1991).

Juntamente a estas competências, Sen (2008) salienta a existência de competências pessoais inerentes à inteligência emocional que actuam no desenvolver das competências interpessoais: auto-consciência (compreensão das próprias condições internas, problemas, forças e fraquezas); gestão de emoções (gerir os próprios estados internos, impulsos e recursos); motivação (capacidade de dirigir as próprias emoções para o alcance de um objectivo).

Visto que a inteligência emocional é *“the ability to acquire and apply knowledge related to one’s emotions and the emotions of others in order to be more successful and to lead a more fulfilling life”* (Sen, 2008), o desenvolvimento de competências interpessoais irá implicar a existência de um grau relativamente elevado de inteligência emocional para o estabelecimento de relações interpessoais positivas.

Relacionadas com as competências interpessoais estão as competências de comunicação. A componente mais elementar da qualidade das equipas de trabalho é a comunicação dentro da equipa, pois é a comunicação que dá significado às trocas de informação entre os membros da equipa (Pinto & Pinto, 1990 citado por Hoegl & Gemuenden, 2001).

Na sociologia é destacada a importância das dimensões comunicacionais na capacidade dos indivíduos participarem no trabalho colectivo de construção (Arnaud, 2008). Segundo a teoria de Cooren, a comunicação e a sua capacidade de mobilizar diferentes objectos físicos e discursivos tem um papel importante no sucesso da interacção e da construção da relação de cooperação (Arnaud, 2008).

A comunicação é, portanto, essencial para que ocorra cooperação. Deste modo, torna-se importante que em situações de trabalho em que seja necessário cooperar sejam seleccionadas pessoas que possuam competências de comunicação ou que se promovam situações onde essas competências poderão se desenvolver.

É através da comunicação que atribuímos e transmitimos significado numa tentativa de criar compreensão partilhada (Sen, 2008). Daí que nos conhecidos dilemas sociais se forem dadas oportunidades de comunicar com o(s) outro(s) participante(s) revela-se um aumento do comportamento cooperativo (Balliet, 2010), pois a comunicação irá permitir uma melhor compreensão do jogo, aumentar as expectativas de cooperação, criar uma identidade de grupo e gerar normas de cooperação (Kerr et al., 1997 citado por Balliet, 2010). Ou seja, é através da interacção que se criam as possibilidades para se cooperar.

No estudo de Yilmaz e Hunt (2001), onde são referidos que factores contribuem para a emergência de comportamentos cooperativos, dentro dos factores relacionais é também destacada a qualidade da comunicação como um aspecto necessário para a ocorrência da cooperação. Será a qualidade da comunicação que irá aumentar a confiança entre os membros (Yilmaz & Hunt, 2001). Hardy et al. (2005 citado por Arnaud, 2008) referem que um estilo cooperativo é caracterizado por formatos de conversação que ilustram a vontade dos participantes de escutar e entender as posições e os interesses do outro. É, então, necessário estabelecer-se uma escuta empática. Como referido por Chant, Jenkinson, Randle e Russel (2002), algumas das competências de comunicação são a escuta activa, a empatia e as competências de entrevista. É através destas competências que entendemos a posição do outro. Outras competências de comunicação essenciais são as competências de escrita e as competências orais (Stivers, Veliyath, Joyce & Adams, 2010). Estas competências irão permitir que o outro também compreenda o nosso ponto de vista. O acto da linguagem é, assim, uma acção formalizada linguisticamente que cria uma realidade social que não existiria antes do acto de linguagem ser enunciado. São as interacções verbais que irão estruturar em profundidade o trabalho e, deste modo, o funcionamento das relações organizacionais, construindo o tecido cooperativo sobre o qual as tarefas serão geridas o melhor possível (Arnaud, 2008).

Em adição, temos de salientar igualmente a importância da linguagem não-verbal. Como refere Argyle (1991), há um sistema completo de sinais não-verbais que fazem com que uma rede de relações cooperativas seja possível. Será então também necessário que se compreenda a linguagem não-verbal. O olhar, em especial, o olhar mútuo, desempenha um papel importante, pois carrega mensagens de atenção mútua, demonstrando um tipo especial de intimidade e abertura (Argyle, 1991). Assim,

segundo Argyle (1991), há uma ligação entre a vocalização, o olhar e o ouvir que está no centro da cooperação para interagir.

Le Boterf (2004) refere que a comunicação, num grupo cooperativo, consiste em saber seleccionar e transmitir as informações pertinentes na resolução de um problema de trabalho, saber comunicar através de uma linguagem operativa comum ao grupo, transmitir atempadamente a informação, assegurar-se que as mensagens transmitidas são entendidas por todos, colocar-se e entender o ponto de vista dos outros, partilhar informação numa relação de confiança recíproca, e tornar a sua acção perceptível aos outros.

As dinâmicas comunicacionais entre os actores são, portanto, importantes para a existência de cooperação, sendo, por isso, fundamental que estes estejam apetrechados com competências de comunicação que auxiliem no desencadear de comportamentos cooperativos.

2.3.2. Competências de liderança

Uma liderança eficaz requer cooperação (Argyle, 1991), por sua vez são necessárias competências de liderança para que essa cooperação seja também ela eficaz. A assertividade é uma característica considerada comumente como a capacidade para levar os outros a fazerem algo. Contudo, ser assertivo também requer que se dê ênfase aos direitos dos outros e que se tenha em preocupação os seus interesses (Argyle, 1991). Assim, será mais fácil influenciar os outros, pois irá apelar-se às suas motivações.

As competências de supervisão também são importantes para a cooperação no grupo, pois líderes eficazes devem instruir, explicar e motivar os seus subordinados e olhar pelas suas necessidades (Argyle, 1991). Tem de ser o líder a saber indicar o caminho a seguir e a recompensar os subordinados por o seguirem. Outras competências de liderança referidas por Stivers et al. (2010) são a capacidade para delegar, a capacidade para construir poder, a capacidade para influenciar e liderar os outros, para motivar e gerir os outros, capacidade para tomar decisões e para definir objectivos. Para mais, a verdadeira cooperação entre líder e subordinados implica que o líder permita que os seus subordinados participem nas decisões e tenha em consideração as suas ideias (Argyle, 1991).

Indivíduos com competências de liderança irão, assim, como supracitado, estimular a cooperação no grupo na medida em que estimulam o comportamento desejável e diminuem a ocorrência do comportamento indesejável (Tyler, 2002).

2.3.3. Competências de negociação

As competências de negociação surgem aqui em separado das competências de liderança, pois num grupo existirá uma ou duas pessoas que se destacam assumindo o papel de líderes. Desta forma, não é necessário que todas as pessoas pertencentes ao grupo tenham competências de liderança, contudo, é essencial que uma boa liderança tenha a capacidade da negociação. Negociadores bem-sucedidos colaboram informalmente para partilhar informação, participarem em conjunto na resolução de problemas e para encontrarem uma solução “integrativa”, beneficiando os dois lados (Argyle, 1991). Assim, é necessário que todos os elementos pertencentes ao grupo saibam negociar para que todos sejam beneficiados.

Argyle (1991) destaca quatro capacidades de um negociador eficaz: a tenacidade/teimosia; a capacidade para fazer concessões; a honestidade; e a capacidade para reduzir sentimentos negativos. Embora uma postura de tenacidade seja vantajosa, uma combinação entre flexibilidade e rigidez é mais eficaz numa situação de cooperação. Daí ser necessário saber fazer concessões. Quanto a este aspecto, Argyle (1991) refere a estratégia GRIT (*Graduated and Reciprocal Initiatives in Tension-reduction*) de Osgood (1962 citado por Argyle, 1991) utilizada para resolver hostilidades entre dois países. Esta estratégia segue os seguintes passos: 1. Anunciar a intenção de reduzir a tensão fazendo diversas concessões; 2. Anunciar cada movimento em antecedência; 3. Convidar o outro lado a reciprocidade; 4. Continuar as concessões durante algum tempo independentemente da reciprocidade; 5. Ter iniciativas arriscadas, não reduzindo a capacidade de retaliar se necessário; 6. Se não houver reciprocidade, o nível de concessões é aumentado.

No entanto, esta estratégia falha quando há um forte conflito entre os dois lados, ou há uma forte diferença, ou não há confiança entre eles. Para que haja confiança, é necessário que se estabeleça uma reputação de honestidade. Estudos demonstram que existe maior colaboração quando as acções do indivíduo são vistas como baseadas em crenças sinceras (Argyle, 1991). Para uma relação cooperativa é

também fundamental que se seja capaz de reduzir a raiva ou outros sentimentos negativos gerados pelo outro lado.

2.3.4. Competências de trabalho de equipa

O trabalho de equipa, embora não seja uma competência estritamente individual, é visto por Acar et al. (2007 citado por Stivers et al., 2010) como uma competência crítica de gestão, pois requer a capacidade e a disposição para trabalhar colaborativamente. Como dito por Le Boterf (2004), toda a competência tem duas dimensões, individual e colectiva, pois actua num contexto social. A competência para trabalhar em equipa tem claramente uma conotação colectiva. Moe, Dingsoyer e Dybã (2010) afirmam que o trabalho de equipa engloba uma série de valores como encorajar a escuta e a resposta construtivas aos pontos de vista dos outros, dar aos outros o benefício da dúvida, dar suporte, e reconhecer os interesses e alcances dos outros.

Seguindo o modelo de Dickinson e McIntyre apresentado por Moe et al. (2010), as componentes básicas do trabalho de equipa são a comunicação, a orientação da equipa, a liderança da equipa, a monitorização, o feedback, o backup, e a coordenação. Segundo este modelo, a liderança (dirigir, estruturar e dar suporte aos outros membros da equipa) e a orientação (aceitação das normas da equipa, do nível da coesão do grupo e da importância de ser membro da equipa) da equipa são componentes inputs porque pelo menos uma destas atitudes é requerida para um indivíduo participar numa tarefa de equipa. As componentes de monitorização (observação e reconhecimento do desempenho dos membros da equipa), feedback (dar, procurar e receber informação sobre os outros membros da equipa) e backup (estar disponível para assistir outros membros da equipa) são processos intermédios que asseguram o trabalho eficiente da equipa. Por fim, a coordenação (execução das actividades de forma integrada com os outros membros da equipa) é a componente output, pois define o desempenho da equipa. A comunicação (troca de informação entre os membros da equipa) é uma componente transversal que permite a ligação entre todas as outras componentes. Este modelo também revela a importância da comunicação, considerando esta a “cola” que une todos os outros processos envolvidos no trabalho de equipa (Moe et al., 2010).

Heerman (2003) refere que a componente presente em equipas de trabalho de alto desempenho é o espírito de equipa. Segundo o autor, a intersecção entre equipa e espírito irá resultar em ganhos exponenciais na eficiência das organizações. O espírito é “*the committed exploration for meaning and purpose in life and work*” (Heerman, 2003).

Importa, então, perceber o que é esse espírito e como se poderá desenvolver. Heerman (2003) fala em qualidades inerentes ao espírito de equipa e que se vão revelando em seis fases:

1. Iniciação – Há um profundo sentido de relação, ou seja, os membros da equipa têm sentimento de pertença e confiança em trabalharem juntos;
2. Visionamento – há um sentido da possibilidade do que pode ser criado em equipa;
3. Reivindicação – Experimenta-se a solidariedade, o propósito único e a certeza do que precisa ser feito;
4. Celebração – Admiração e apreciação pela contribuição da equipa e dos seus membros;
5. Desapego – Há um sentimento de liberdade e conclusão que surge da franqueza e partilha com toda a integridade;
6. Integração do trabalho – Experimenta-se a contribuição e o serviço prestado aos clientes e equipa.

É a passagem por estas fases, simultâneas e interdependentes, que constrói o espírito de equipa, sendo este um processo dinâmico, envolvente e orgânico (Heerman, 2003).

Sendo que para que haja cooperação é necessário que, de certo modo, se trabalhe em equipa e que, como vimos, o trabalho de equipa implica por parte dos indivíduos diversas capacidades como a disposição, o relacionamento interpessoal, a comunicação, consideramos na presente dissertação o trabalho de equipa uma competência de cooperação.

Uma vez que nem todos nós estamos apetrechados com estas competências ou que nem sempre sabemos aplicá-las num contexto real, é necessário saber como poderemos desenvolver as competências relevantes para a cooperação.

Segundo Argyle (1991), no desenvolvimento de competências de cooperação, a melhor forma para produzir bons resultados poderá ser formação para cooperar. Le

Boterf (2004) sugere que o saber-cooperar (*savoir-coopérer*) pode ser desenvolvido através de: 1. Construção progressiva e permanente de representações partilhadas, constituindo-se um “espaço de problema” partilhado; 2. Desenvolvimento de formação mútua, ou seja, troca de conhecimentos, competências, experiências entre os membros que formam o colectivo de trabalho; 3. Organização da experiência aprendida e revisão do projecto para diagnosticar e reparar falhas; 4. Exercício de uma função de mediação, revendo o funcionamento do grupo; 5. Exercício de uma função de reformulação de valor acrescentado, de modo a facilitar a progressão do grupo; 6. Desenvolvimento de acções de formação num contexto real; 7. Prática pedagógica de simulação, próxima às situações de trabalho; 8. Formação no uso das TIC (tecnologias de informação e comunicação) para facilitar o trabalho cooperativo; 9. Estabelecimento de sequências de aprendizagem; 10. Concepção de ferramentas (pedagógicas, de comunicação, de gestão) em comum.

Como vimos, para além das competências individuais supracitadas, uma situação de cooperação, especificamente no local de trabalho, envolve diversas factores que a promovem. Deste modo, acreditamos que a aquisição destas competências em grupos e equipas de trabalho em conjunto com os factores que despoletam a cooperação e que têm de ser intrínsecos aos grupos criam situações óptimas de cooperação. Neste sentido, uma vez que já sabemos que características são necessárias aos grupos para que a cooperação ocorra, e tendo em conta a literatura sobre competências que poderão ser relevantes para a cooperação, o presente estudo tentará encontrar, segundo o ponto de vista dos participantes, que competências são necessárias na cooperação em situações de trabalho e como se poderão desenvolver essas competências.

2.4. Conclusão

Ao longo deste capítulo, fizemos uma revisão bibliográfica que irá suportar o estudo que se apresenta no capítulo 3. Analisámos então o conceito de cooperação e o conceito de competência. Visto que pretendemos identificar competências de cooperação é necessário que ambos os conceitos estejam clarificados. Devido à riqueza e complexidade de ambos os conceitos é difícil encontrar consenso nas diversas definições.

Concluimos que a cooperação não é um acto de altruísmo, uma vez que implica uma ajuda mútua, ou seja, entreajuda, e não uma ajuda unilateral, de um para outro. Existe portanto algum grau de reciprocidade numa situação de cooperação. Verificámos também que a abordagem dos dilemas sociais não é a mais indicada para caracterizar situações reais de cooperação. Nestes jogos, a cooperação reflecte-se nas escolhas dos participantes, assumindo um papel estritamente individual. Se para existir cooperação é necessário haver interacção entre os membros cooperantes, esta não pode ser considerada como uma escolha individual. Assim, no presente estudo definimos cooperação como o conjunto de acções deliberadas, articuladas entre si com o fim de alcançar resultados positivos para todos os intervenientes.

Quanto à competência, este conceito torna-se mais difícil de definir. Neste capítulo foram apresentadas três grandes abordagens relativas ao conceito de competência. A abordagem anglo-saxónica que considera a competência como sendo subjacente ao sujeito, ou seja, faz parte da personalidade do indivíduo. A abordagem francesa considera que é com a interacção com o contexto que a competência é adquirida e desenvolvida. E a abordagem holística que tenta integrar estas duas abordagens. É com base nesta última abordagem que vamos encarar o conceito de competência. A competência é então o resultado dos atributos individuais e da sua interacção com o contexto, sendo adquiridas e desenvolvidas através dessa interacção. Assim, a competência não é meramente individual, pois tem de estar contextualizada, reflectindo-se nos conhecimentos, capacidades e comportamentos do indivíduo em determinado contexto. A competência refere-se, portanto, à potencialidade do indivíduo colocar o seu conhecimento e capacidades em prática, espelhando-se num bom ou mau desempenho.

Tendo em atenção estes dois conceitos, a presente dissertação tem como objectivo identificar as competências de cooperação segundo a percepção de

coordenadores de equipa e como se poderão desenvolver essas competências. Não se pretende atingir com o presente estudo, qualquer tipo de generalização ao universo do qual são retirados os participantes, mas sim aprofundar o mais possível, a forma como os sujeitos implicados no estudo percebem as competências implicadas numa situação de cooperação.

Segundo a bibliografia consultada, algumas competências que facilitarão o comportamento cooperativo são: *atributos individuais* pois são estes que orientam o comportamento da pessoa; *competências interpessoais* pois são aquelas que permitem compreender e relacionar-se eficientemente com o outro; *competências de comunicação* pois é através de uma comunicação de qualidade que se faz a partilha de informação, de conhecimentos, e de experiências permitindo a interacção necessária à cooperação; *competências de liderança* para motivar os outros a alcançar os objectivos, para guiar no caminho a seguir e para reconhecer o trabalho do grupo; *competências de negociação* que são essenciais para gerir conflitos, para ceder e ser recíproco na busca da melhor opção para todos os implicados; e *competências de trabalho de equipa* que não implica cooperação mas é essencial à mesma, sendo considerado como uma competência colectiva. Verificaremos, então, se a percepção dos entrevistados é congruente com a literatura ou se na prática serão necessárias outras competências para a cooperação.

Para que o nosso objectivo seja cumprido, iremos tentar responder às seguintes questões de investigação:

1. Quais as competências que os entrevistados consideram serem relevantes para que um membro de uma equipa de trabalho seja cooperante na equipa?
2. Que conceitos de cooperação são considerados, implícita ou explicitamente, pelos entrevistados?
3. Que conceitos de competência são considerados, implícita ou explicitamente, pelos entrevistados?
4. Em que medida as competências de cooperação podem ser desenvolvidas nas pessoas?

Capítulo 3

Estudo Empírico

3.1. Método

3.1.1. Aspectos Gerais

O objectivo do nosso estudo não é a comprovação de teorias. Pretendemos sim conhecer o modo como os sujeitos percebem as situações de cooperação nas organizações. Mais especificamente pretendemos conhecer que competências os coordenadores de equipas percebem como competências de cooperação. Optámos, por isso, pela utilização de uma abordagem qualitativa fenomenológica, pois pretendemos entender os fenómenos segundo a perspectiva dos participantes e a partir daí interpretá-los (Neves, 1996). O nosso intuito é perceber quais as competências de cooperação percebidas por cada sujeito presentes em situações específicas e claras de cooperação numa equipa de trabalho ou entre diferentes equipas de trabalho.

Visto que há pouco apoio empírico para o estudo de competências de cooperação, a opção qualitativa parece-nos ser a mais capaz de fornecer contributos para a compreensão deste assunto, trazendo para a pesquisa “uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos” (Neves, 1996). A abordagem qualitativa, sendo mais aberta, irá dar-nos a possibilidade de explorarmos como os sujeitos percebem as situações de cooperação e como percebem a influência das competências individuais e/ou colectivas no desempenho destas situações. Como refere Dos Santos (2000), a compreensão da realidade é enriquecida pelas múltiplas perspectivas que se tem dela. Utilizámos, então, a entrevista como instrumento para recolher as diferentes perspectivas que os sujeitos têm das competências necessárias em situações específicas de cooperação de modo a responder ao nosso problema de investigação. Para atingirmos os nossos objectivos recolhemos dados sobre:

- Uma situação concreta de cooperação vivida pelo indivíduo, de forma a percebermos qual a definição do conceito de cooperação tal como é entendida por ele. Partindo do concreto da sua vivência seria mais fácil obter o seu entendimento a respeito das competências requeridas para o desempenho adequado na cooperação.

- Aspectos que tornam a situação relatada numa situação de cooperação, explicitando melhor a definição de cooperação entendida pelo sujeito. Desta forma, se persistir alguma dúvida a respeito do que é a cooperação para o indivíduo, será então esclarecida.

- As competências dos indivíduos envolvidos na situação relatada que os tornam cooperantes nessa situação. Após descrita a situação vivida pelo indivíduo ele será solicitado a indicar as competências que considera necessárias ao desenvolvimento da cooperação.

- Como se poderão desenvolver as competências enunciadas pelo indivíduo, de modo a que os membros de uma equipa se tornem mais competentes para cooperar.

Com o intuito de vermos esclarecidos e aprofundados estes aspectos realizámos a entrevista, tendo claro que a interpretação das mesmas seria uma tarefa complexa. Kvale (1996) afirma que a entrevista qualitativa pretende abranger tanto o nível factual como o nível significativo. Para tal, é necessário ouvir as descrições explícitas e os significados e o que é dito pelos entrevistados nas “entrelinhas”.

3.1.2. Participantes

Face às questões de investigação descritas, considerou-se que os participantes mais adequados para este estudo seriam indivíduos, de ambos os sexos, que ocupam ou já ocuparam cargos de coordenação, gestão ou liderança, com pelo menos cinco anos de experiência profissional. Considera-se que estes participantes se adequam à natureza do estudo, indo de encontro à pertinência prática do mesmo, visto que se pretende saber as competências de cooperação presentes em situações concretas de cooperação numa equipa de trabalho ou entre diferentes equipas de trabalho. A entrevista foi realizada a 28 sujeitos, 15 do sexo masculino e 13 do sexo feminino, nascidos entre as décadas de 1940 e 1970, que asseguravam estes critérios. Estes sujeitos provêm das mais diversas áreas de formação, tais como: Indústria; Saúde; Ciências Sociais e Humanas; Ensino; Informática; Militar; Matemática; Construção; Ciências Empresariais; e Ciências Físicas. Apenas três dos sujeitos não referiu qual a sua área base de formação. Uma vez que não se pretendem generalizar as conclusões do estudo ao universo do qual foram retirados os participantes, mas sim

aprofundar o mais possível esta temática, o número de participantes assume-se em termos metodológicos como adequado.

Dado que este estudo se insere num projecto de investigação, da Universidade de Évora, mais amplo, que visa criar um modelo de cooperação de alto desempenho nas organizações, sendo a componente aqui apresentada a que diz respeito às competências de cooperação na perspectiva dos coordenadores de equipas de trabalho, a selecção dos participantes, assim como a realização da maioria das entrevistas, foi feita previamente por alunos de mestrado e de doutoramento em Gestão para a unidade curricular de Comportamento Organizacional da mesma instituição, tendo porém sido detalhadamente instruídos sobre os procedimentos a observar. A autora da presente dissertação realizou também uma das entrevistas que foi incluída no estudo, a fim de se familiarizar com a tarefa de entrevistar.

3.1.3. A Entrevista

A entrevista qualitativa permite-nos compreender a experiência vivida pelas outras pessoas e o significado que dão a essa experiência (Seidman, 2006). É através da entrevista que teremos acesso ao contexto onde ocorre o comportamento dos indivíduos e assim poderemos compreender o significado desse comportamento (Seidman, 2006). As entrevistas realizadas para este estudo foram presenciais, sendo, como supracitado, realizadas previamente por alunos de mestrado e doutoramento em Gestão, à excepção daquela realizada pela autora da presente dissertação. Deste modo, os contactos feitos para cada entrevistado foram efectuados pelos diversos alunos. Como previsto pelo guião de entrevista, em cada entrevista estabeleceu-se uma conexão com o entrevistado de forma a possibilitar uma relação amistosa com ele, suficientemente próxima para que este se sentisse à vontade para falar sobre as suas experiências profissionais, mas suficientemente distante para que não se instalasse um clima de sessão terapêutica. Os locais da entrevista foram decididos entre entrevistador e entrevistado.

As entrevistas foram gravadas em registo áudio para assegurar que o conteúdo era retido exactamente como foi exposto, sendo posteriormente transcritas integralmente. Após a transcrição, tal como referido aos entrevistados, as gravações foram destruídas.

O guião de entrevista (ver Anexo A) foi elaborado por um painel de peritos pertencentes aos departamentos de Gestão e Psicologia da Universidade de Évora (Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos, Prof.^a Doutora Fátima Jorge e Prof. Doutor Paulo Resende da Silva) com o objectivo de caracterizar as competências de cooperação. O guião foi construído de forma a que se uma pergunta não fosse bem compreendida pelo entrevistado houvesse uma reformulação por parte do entrevistador, de modo a esclarecer os tópicos definidos como relevantes. Desta forma, o guião de entrevista não é estático, tendo flexibilidade suficiente para se verem esclarecidas as questões essenciais ao estudo, contudo segue uma sequência que foi respeitada. Tratou-se, portanto, de uma entrevista semi-estruturada. Este tipo de entrevista irá permitir-nos a flexibilidade de uma entrevista não estruturada direccionando-a às questões de interesse do estudo (Schensul, Schensul & LeCompte, 1999), sendo estas que irão guiar a entrevista permitindo sempre a sua adaptação ao discurso do entrevistado (Cousin, 2009). O facto de as perguntas serem de resposta aberta irá permitir-nos compreender melhor as experiências dos indivíduos (Cousin, 2009), neste caso a forma como experienciam a cooperação.

As perguntas elaboradas reportam-se a vivências subjectivas do sujeito de modo a tornar-se mais fácil para este falar dos conceitos por nós estudados.

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

Esta primeira pergunta pretendia que o entrevistado se reportasse a uma situação de cooperação na sua vida profissional de forma a implicitamente definir o conceito de cooperação. Para melhor esclarecermos em que âmbito ocorria a cooperação e qual o conceito de cooperação implícito para o entrevistado perguntávamos ainda: a) *Quando ocorreu essa situação?*; b) *Qual a duração no tempo, dessa situação?*; c) *Quem são as pessoas que nessa situação cooperaram umas com as outras?*

Segunda Questão: *O que faz dessa situação ser uma situação de cooperação?*

Para que o conceito de cooperação considerado pelo entrevistado se tornasse claro era feita esta pergunta. Através desta pergunta foi possível distinguir as definições de cooperação dos entrevistados através dos aspectos comuns ou não a cada uma delas.

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

Com esta pergunta pretendíamos que o entrevistado, através de uma situação específica, identificasse as competências que considerasse necessárias para que um membro de uma equipa de trabalho fosse cooperante na equipa. Optámos por reportar a pergunta à situação de cooperação referida, pois parece mais simples identificar competências em situações concretas.

Quarta Questão: 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?

Partindo do pressuposto que as competências podem ser desenvolvidas, pedimos aos entrevistados que nos referissem de que maneira as competências de cooperação poderiam ser desenvolvidas. Dessa forma clarificávamos melhor de que competências efectivamente se tratava.

No final eram pedidos alguns dados aos entrevistados de modo a caracterizá-los: ano de nascimento; formação de base; anos de experiência profissional; anos no cargo actual ou no último cargo que ocupou; cargo actual e posição na organização.

3.1.4. Aspectos deontológicos

Dado que pretendemos analisar situações de cooperação em contexto organizacional, é necessário atender à importância dos cuidados éticos e deontológicos os quais não podem ser menosprezados. Aquando da realização das entrevistas, cada entrevistador esclareceu os respectivos entrevistados dos aspectos deontológicos tidos em conta no decorrer do estudo.

Assim, os cuidados deontológicos inerentes à presente investigação foram:

- Informar o entrevistado que era livre de a qualquer momento deixar alguma das perguntas por responder se considerasse preferível não responder;

- Manter o anonimato das respostas, e garantir que nenhum dos entrevistados seria identificado (apenas a equipa de investigadores conhecia os nomes dos entrevistados e todas as divulgações públicas omitiriam os elementos identificadores individuais – seriam somente fornecidas informações genéricas sobre os entrevistados como um todo);

- Os dados da entrevista apenas seriam acedidos pelo entrevistador e restantes elementos da equipa de investigação;

- Após transcrição da entrevista, e depois do término, o registo áudio seria destruído;

- Se a colocação das perguntas não fosse clara, permitir-se-ia que o entrevistado questionasse para se poder reformular a pergunta;

- A entrevista tomaria, previsivelmente, menos de 15 minutos do tempo do entrevistado, se possível sem interrupções;

- Seria feita a gravação para que se pudesse depois processar cuidadosamente as respostas; se fosse necessário esclarecer aspectos adicionais voltaríamos a contactar os entrevistados, após a sua concordância ao iniciar o processo de gravação;

- Clarificar a devolução: o entrevistado seria convidado para um seminário restrito de apresentação de resultados, para o qual todos os entrevistados seriam convidados (Universidade de Évora).

No final da entrevista, agradecemos a disponibilidade do entrevistado e a sua contribuição.

3.2. Redução e análise dos dados

3.2.1. Procedimento

A redução dos dados iniciou-se com a transcrição integral das entrevistas através do seu registo sonoro. Cada entrevista foi transcrita pelo seu respectivo entrevistador. Posteriormente, as entrevistas foram submetidas a uma análise orientada pelas questões de investigação.

O programa informático Nvivo 8 foi utilizado para a análise qualitativa dos dados, através da criação de um sistema de categorias. O sistema de categorias foi criado com base em conceitos teóricos e com base nos dados empíricos, tendo sempre como linha orientadora as questões de investigação.

No decorrer do processo de codificação, o sistema de categorias foi sendo adaptado de modo a tornar-se mais simples e a melhor responder às questões de investigação. O sistema de categorias apresentado é o resultado do processo de aperfeiçoamento, correspondendo à versão final utilizada.

3.2.2. Sistema de Categorias

O sistema final de categorias é constituído por 53 categorias (*nodes*), uma categoria livre (*free node*) que corresponde aos dados não codificados na árvore de categorias, e três atributos (ver Anexo B) que correspondem à área de formação, à década de nascimento, e ao sexo.

De seguida serão apresentadas todas as categorias e os critérios de construção de cada uma, revelando a sua pertinência para as questões de investigação. As 28 entrevistas introduzidas para análise foram codificadas utilizando as 53 categorias, sendo que as unidades de registo não são unidades estáticas mas flexíveis pois mais do que ser métricos pretendemos descrever e dar significado às percepções dos entrevistados. Deste modo, utilizaremos preferencialmente o termo referências em substituição a unidades de registo. Contudo, visto que estas são flexíveis, sendo dependentes do discurso dos entrevistados pois considerámos cada referência um segmento de texto com um sentido próprio susceptível de categorização, iremos salientar mais o número de casos, i.e., de entrevistas, por cada categoria.

3.2.2.1. Categoria 1 – Definição de Cooperação

A categoria *Definição de Cooperação* (1) foi criada e definida com base no estudo de Dos Santos (2000), referindo-se ao modo como a cooperação é definida, explícita ou implicitamente, na situação relatada pelo entrevistado. Tendo como ponto de partida as subcategorias previamente criadas por Dos Santos, e tendo em atenção o conteúdo das entrevistas realizadas para este estudo, foram utilizadas as mesmas subcategorias. Assim, esta primeira categoria é constituída por três subcategorias que distinguem três formas de definir a cooperação. A subcategoria mais frequente é o *Trabalho articulado para objectivos definidos* (1.1.), descrita como incluindo todas as situações que, explícita ou implicitamente, consideravam a cooperação como as acções articuladas entre vários indivíduos com vista à realização de objectivos definidos.

A segunda subcategoria *Compartilhar recursos* (1.2.) refere-se a situações de cooperação em que não existe um objectivo operativo claro, mas simplesmente uma finalidade de ajuda, de enriquecimento mútuo, de partilhar experiências. Este conceito distingue-se do primeiro, pois é salientado pelos próprios entrevistados que é a partilha e a ajuda que tornam a situação descrita como sendo de cooperação. Não é destacado o facto de existir ou não um objectivo bem definido, ao contrário do que acontece na subcategoria (1.1.), onde é referido que é a existência de objectivos bem definidos e o trabalhar para atingir esses objectivos que tornam a situação como sendo de cooperação.

A terceira subcategoria *Oferece Contribuição* (1.3.) foi a menos frequente, sendo definida como todas as situações de cooperação em que existe alguém que oferece voluntariamente a sua contribuição para a resolução de problemas de outros, mesmo que, secundariamente, o dador sinta que a experiência lhe proporcionou novas aprendizagens e desenvolvimento pessoal. Nesta definição, o conceito de cooperação está próximo do altruísmo, uma vez que não existe reciprocidade, havendo um dador e um receptor. Embora na tipologia de Van Lange, De Cremer, Van Dijk e Van Vugt (2007) o altruísmo seja distinto da cooperação (enquanto orientações interpessoais), o facto de os entrevistados assumirem que o altruísmo é cooperação obriga-nos a manter o seu significado. Na tabela 1 são apresentadas as subcategorias juntamente com um exemplo das mesmas.

A unidade de registo considerada para esta categoria foi a totalidade da descrição da situação de cooperação e o porquê de a considerarem uma situação de

cooperação, pois considerámos que só tendo em conta a totalidade das duas respostas compreenderíamos qual o conceito de cooperação considerado pelos entrevistados. A unidade de contexto foi a entrevista na sua totalidade. As três subcategorias existentes são mutuamente exclusivas, uma vez que as situações apresentadas pelos entrevistados continham apenas um dos três conceitos de cooperação supramencionados.

Tabela 1

Node 1 – Definição de Cooperação

Categoria (1)	Definição de Cooperação		
Subcategorias	(1.1.) Trabalho articulado para objectivos definidos	(1.2.) Compartilhar recursos	(1.3.) Oferece contribuição
Definição	Todas as situações que, explícita ou implicitamente, consideravam a cooperação como as acções articuladas entre vários indivíduos com vista à realização de objectivos definidos	Situações de cooperação em que não existe um objectivo operativo claro, mas simplesmente uma finalidade de entreaajuda, de enriquecimento mútuo, de compartilhar experiências	Todas as situações de cooperação em que existe alguém que oferece voluntariamente a sua contribuição para a resolução de problemas de outros, mesmo que, secundariamente, o dador sinta que a experiência lhe proporcionou novas aprendizagens e desenvolvimento pessoal

Exemplo situação	de “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.” (E14)	“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, (...) Nunca me foi negado um conselho amigo, nem os ensinamentos necessários para que tivesse êxito.” (E1)	“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...” (E11)
---------------------	---	--	--

A criação destas subcategorias pretendeu responder à questão de investigação n.º 2 (que conceitos de cooperação são considerados, implícita ou explicitamente, pelos entrevistados). De modo a conhecer que competências de cooperação são consideradas por coordenadores de equipa, reportámo-nos a situações de cooperação concretas vividas pelos próprios e conhecer a forma como na situação a cooperação é entendida. Através destas subcategorias, tentámos caracterizar as competências referidas pelos entrevistados.

Como se pode verificar na Tabela 1.1., as definições de cooperação que mais frequentemente foram enunciadas pelos entrevistados foram o trabalho articulado para objectivos definidos e partilhar recursos: 15 entrevistados consideram a primeira definição de cooperação e 10 entrevistados consideram a segunda. A terceira definição (oferece contribuição) foi a menos frequente, tendo sido apresentada por 3 entrevistados. Esta distribuição revela que, em congruência com a parte teórica

(Capítulo 2), a maioria dos entrevistados não considera a cooperação um acto de altruísmo. No entanto, parece não existir uma unanimidade conceptual entre os entrevistados relativamente à definição de cooperação, tal como na bibliografia consultada sobre o tema, existindo uma nítida proximidade na distribuição entre a primeira e a segunda definições.

Tabela 1.1.

Número de casos e referências na categoria 1 – Definição de cooperação

Definição de cooperação	Participantes	Referências
(1.1.) Trabalho articulado para objectivos definidos	15	15
(1.2.) Compartilhar recursos	10	10
(1.3.) Oferece contribuição	3	3

3.2.2.2. Categoria 2 – Grupo cooperante

A categoria (2) intitulada *Grupo cooperante* também foi criada tendo por base o estudo de Dos Santos (2000), sendo igualmente definida como a constituição do grupo considerado cooperante por cada entrevistado na situação relatada. Ou seja, refere-se ao nível de inclusividade do grupo que cooperou na situação descrita. Para o presente estudo, a importância desta categoria deve-se ao facto de ajudar a definir o conceito de cooperação tido pelo entrevistado e é uma categoria relevante para analisar as competências de cooperação consideradas por cada entrevistado.

Para esta categoria foram criadas três subcategorias (Tabela 2), tal como no estudo de Dos Santos (2000): (2.1.) Organizacional; (2.2.) Interorganizacional; (2.3.) Departamental. A subcategoria (2.1.) diz respeito às situações de cooperação em que o grupo que cooperou é constituído por membros de mais de uma unidade orgânica (ou departamento), mas de uma única organização. A segunda subcategoria refere-se às situações de cooperação em que o grupo que cooperou é constituído por membros de mais de uma organização. A subcategoria (2.3.) reporta-se às situações de cooperação em que o grupo que cooperou é constituído por membros de uma única unidade orgânica.

Tabela 2**Node 2 – Grupo cooperante**

Categoria (2)		Grupo cooperante			
Subcategorias	(2.1.) Organizacional	(2.2.) Interorganizacional		(2.3.) Departamental	
Definição	Situações de cooperação em que o grupo que cooperou é constituído por membros de mais de uma unidade orgânica (ou departamento), mas de uma única organização	Situações de cooperação em que o grupo que cooperou é constituído por membros de mais de uma organização	de	Situações de cooperação em que o grupo que cooperou é constituído por membros de uma única unidade orgânica	de
Exemplo de situação	“Houve um bom envolvimento de todas as Direcções de Curso ESGHT, mas o processo foi liderado pelo Conselho Directivo...” (E19)	“Algumas delas são pessoas com quem já tenho desenvolvido outros projectos, colegas trabalho, mas o projecto envolve também pessoas exteriores à empresa...” (E20)	são	“...desenvolvida por cinco professores, pertencentes ao departamento de Ciências Sociais e Humanas...” (E7)	por

Quanto à distribuição pelas subcategorias, a maioria dos entrevistados descreve uma situação de cooperação que ocorre dentro da organização e entre organizações, sendo que uma minoria descreve situações que ocorrem dentro de um departamento. A tabela 2.1. apresenta essa distribuição.

Esta distribuição pode ser explicada porque será de esperar que se lide e trabalhe diariamente com as pessoas do próprio departamento, pelo que seja mais fácil para os entrevistados identificarem como situação de cooperação aquelas vivenciadas com elementos com os quais não estejam familiarizados a trabalhar. Como referido por Dos Santos (2000), a cooperação intradepartamental é mais familiar, sendo as respostas interorganizacionais e interdepartamentais mais salientes pois a cooperação que ocorre é mais deliberada e menos automatizada.

Tabela 2.1.

Número de casos e referências na categoria 2 – Grupo cooperante

Grupo cooperante	Participantes	Referências
(2.1.) Organizacional	13	13
(2.2.) Interorganizacional	10	10
(2.3.) Departamental	5	5

A unidade de registo considerada para esta categoria foi a descrição da situação de cooperação e as afirmações correspondentes à composição do grupo com o qual estabeleceu a cooperação. Optou-se por considerar também a descrição da situação de cooperação, pois nem sempre ficou totalmente claro na resposta às pessoas cooperantes na situação qual o seu grupo de pertença. A unidade de contexto considerada foi a entrevista na sua totalidade e as três subcategorias são mutuamente exclusivas.

3.2.2.3. Categoria 3 – Cargo do entrevistado

A terceira categoria (3) intitulada *Cargo do entrevistado* pretende saber se o cargo do entrevistado no momento em que é entrevistado é o cargo que detinha na situação de cooperação descrita. Também esta categoria foi criada com base no estudo de Dos Santos (2000). Com esta categoria pretende-se perceber se a posição hierárquica actual (coordenador ou chefe de equipa) tem relevância nas situações de cooperação ou se as situações descritas se referem a cooperação entre membros mais próximos hierarquicamente. Esta categoria também ajuda a compreender qual o conceito de cooperação considerado pelos entrevistados.

As subcategorias criadas foram o *Cargo Actual* (3.1.) – o entrevistado cooperou na situação de cooperação descrita no âmbito do cargo que actualmente desempenha (no momento da entrevista) – e *Outro Cargo* (3.2.) – o entrevistado cooperou na situação de cooperação descrita, no âmbito de outro cargo diferente daquele que desempenha no momento da entrevista (Tabela 3).

Tabela 3

Node 3 – Cargo do entrevistado

Categoria (3)	Cargo do entrevistado	
Subcategorias	(3.1.) Cargo Actual	(3.2.) Outro Cargo
Definição	O entrevistado cooperou na situação de cooperação descrita no âmbito do cargo que actualmente desempenha (no momento da entrevista)	O entrevistado cooperou na situação de cooperação descrita, no âmbito de outro cargo diferente daquele que desempenha no momento da entrevista
Exemplo de situação	Num hospital, ocorrem situações de emergência em que é necessário que todos os enfermeiros de serviço cooperem pela vida do doente [diariamente] – cargo desempenhado no momento da entrevista.	No âmbito de um projecto social, os intervenientes tinham objectivos comuns [há mais de 5 anos] – cargo diferente do desempenhado no momento da entrevista

A maioria dos entrevistados relatou uma situação de cooperação em que desempenhava o cargo actualmente ocupado, como se pode observar na tabela 3.1. isto pode dever-se ao facto de ser uma memória mais recente ou talvez se tenha uma melhor percepção de situações de cooperação quando nos encontramos num cargo hierarquicamente mais elevado, onde se assume uma posição de coordenação.

A unidade de registo desta categoria é a descrição da situação de cooperação na sua totalidade e tem como unidade de contexto as entrevistas na íntegra. As subcategorias são mutuamente exclusivas.

Tabela 3.1.

Número de casos e referências na categoria 3 – Cargo do entrevistado

Cargo do entrevistado	Participantes	Referências
(3.1.) Cargo actual	22	22
(3.2.) Outro cargo	6	6

3.2.2.4. Categoria 4 – Características da cooperação

A categoria *Características da cooperação* (4) surgiu durante a codificação das entrevistas, não estando prevista inicialmente. Esta categoria refere-se a características referentes à cooperação apontadas pelos entrevistados e que não se enquadram nas outras categorias. Com o decorrer da análise das entrevistas, foi detectado material que tinha necessidade de ter uma codificação mais específica mas que não se enquadrava em nenhuma das categorias criadas. Contudo, esse material é reduzido, como é apresentado na tabela 4.1., não sendo necessária a criação de subcategorias.

Esta categoria auxiliou no esclarecimento sobre o conceito de cooperação considerado pelos três entrevistados que se encontram nesta categoria.

Tabela 4

Node 4 – Características da cooperação

Categoria (4)	Características da cooperação
Definição	Características referentes à cooperação apontadas pelos entrevistados e que não se enquadram nas outras categorias
Exemplo de situação	O nível de responsabilidade para cada elemento cooperante é considerado diferente.

Tabela 4.1.

Número de casos e referências na categoria 4 – Características de cooperação

	Participantes	Referências
(4) Características da cooperação	3	3

A unidade de registo são as afirmações que referem espontaneamente aspectos que os entrevistados consideram inerentes a todas as situações de cooperação, sendo a unidade de contexto a entrevista na sua totalidade.

3.2.2.5. Categoria 5 – Consequências da cooperação

À semelhança da categoria (4), a categoria *Consequências da cooperação* (5) surgiu durante a codificação das entrevistas. A categoria (5) refere-se aos resultados positivos da situação de cooperação referidos pelos entrevistados. Na tabela 5 é dado um exemplo de um resultado referido da cooperação. A criação desta categoria deveu-se ao facto de alguns entrevistados referirem espontaneamente as consequências positivas da situação de cooperação descrita, o que indica que a cooperação está associada sobretudo a um significado positivo. Uma vez que todos os entrevistados que referiram consequências da cooperação referiram apenas as consequências positivas, não foram criadas subcategorias para esta categoria. Também no estudo de Dos Santos (2000), os entrevistados referiram espontaneamente os resultados da cooperação, sendo que na sua maioria salientaram os resultados positivos. Contudo, nesse estudo houve entrevistados que referiram aspectos negativos da cooperação.

Tabela 5

Node 5 – Consequências da cooperação

Categoria (5)	Consequências da cooperação
Definição	Resultados positivos da situação de cooperação referidos pelos entrevistados
Exemplo de situação	Proporcionou um maior comprometimento para com os objectivos a alcançar

A tabela 5.1. demonstra que houve apenas seis referências às consequências advindas da cooperação, provenientes de apenas quatro entrevistados.

Tabela 5.1.

Número de casos e referências na categoria 5 – Consequências da cooperação

	Participantes	Referências
(5) Consequências da cooperação	4	6

A unidade de registo são as afirmações que revelam os resultados da cooperação e a unidade de contexto é a entrevista na sua totalidade.

3.2.2.6. Categoria 6 – Inibidores da cooperação

Esta categoria também foi criada durante o processo de codificação. Os *Inibidores de cooperação* (6) são os aspectos considerados pelos entrevistados como prejudicando a cooperação. Embora, na sua maioria, os entrevistados não referiram aspectos que inibam a cooperação, pois não foram questionados para tal, houve quem espontaneamente o fizesse nas suas respostas.

Para a categoria (6) foram criadas cinco subcategorias expostas na tabela 6. A subcategoria (6.1.) intitulada *Competição* integra a referência dos entrevistados à concorrência entre elementos pelo alcance de um mesmo objectivo. A subcategoria (6.2.) com o nome *Autoridade* refere-se à relação de poder rígida e de imposição referida pelo entrevistado como prejudicial à cooperação. A subcategoria *Desvalorização do outro* (6.3.) engloba os comentários do entrevistado que referem que o não dar importância ao outro, às suas ideias, capacidades e ao seu trabalho são prejudiciais à cooperação. A subcategoria (6.4.) intitulada *Egoísmo* refere-se ao interesse exclusivamente pessoal sem ter em conta as necessidades do outro que o entrevistado refere como negativo. A última categoria (6.5.) intitulada *Evitamento de problemas* engloba os comentários do entrevistado sobre uma postura de não enfrentar os problemas. Na tabela 6.1. é apresentada a distribuição das referências a inibidores pelas cinco subcategorias.

Tabela 6**Node 6 – Inibidores da cooperação**

Categoria (6)		Inibidores da cooperação			
Subcategorias	(6.1.) Competição	(6.2.) Autoridade	(6.3.) Desvalorização do outro	(6.4.) Egoísmo	(6.5.) Evitamento de problemas
Definição	Referência dos entrevistados à concorrência entre elementos pelo alcance de um mesmo objectivo	Relação de poder rígida e de imposição referida pelo entrevistado como prejudicial à cooperação	O entrevistado refere o não dar importância ao outro, às suas ideias, capacidades e ao seu trabalho como prejudiciais à cooperação.	Interesse exclusivo pessoal sem ter em conta as necessidades do outro que o entrevistado refere como negativo	Postura de não enfrentar os problemas referido pelo entrevistado
Exemplo de situação	Na cooperação não pode haver competitividade.	Para haver cooperação é necessário descentralizar o poder.	Não desvalorizar ideias que venham de um elemento do grupo.	Para cooperar é necessário não ser egoísta.	Tem que se assumir uma postura de não evitar o problema.

Tabela 6.1.**Número de casos e referências na categoria 6 – Inibidores de cooperação**

Inibidores de cooperação	Participantes	Referências
(6.1.) Competição	1	3
(6.2.) Autoridade	2	2
(6.3.) Desvalorização do outro	1	1
(6.4.) Egoísmo	1	1
(6.5.) Evitamento de problemas	1	1

Como se observa na tabela 6.1., houve mais referências à *Competição* como um inibidor da cooperação, contudo estas referências foram feitas apenas por um dos

entrevistados. Assim, a subcategoria *Autoridade* foi aquela mais referida pelos entrevistados.

Na codificação desta categoria foi utilizado como unidade de registo as frases/expressões que revelam um aspecto como sendo prejudicial para que uma situação de cooperação ocorra. A unidade de contexto foi a totalidade da entrevista. As subcategorias são mutuamente exclusivas.

3.2.2.7. Categoria 7 – Definição de competência

A categoria (7) intitulada *Definição de competência* refere-se ao modo como a competência é definida, explícita ou implicitamente, pelo entrevistado na referência ao que torna as pessoas mais competentes para cooperar. Tal como no conceito de cooperação, interessa-nos saber qual o conceito de competência considerado pelos entrevistados de forma a compreendermos as competências de cooperação referidas pelos mesmos. As subcategorias criadas para esta categoria tiveram por base a literatura descrita no ponto 2.2. do capítulo 2 e o material recolhido. Três foram as subcategorias que emergiram: (7.1.) Integração dos atributos individuais e do contexto; (7.2.) Resultado da interacção com o contexto; e (7.3.) Característica subjacente ao indivíduo. Na primeira subcategoria encaixam-se os entrevistados que consideram a competência o resultado do contacto das características individuais com características contextuais. Esta definição vai de encontro à abordagem holística (McMullan et al., 2003) referida na parte teórica. Na segunda subcategoria é assumido um conceito de competência que implica a interacção com o contexto independentemente de atributos individuais subjacentes. O segundo conceito assumido está próximo da abordagem francesa de Le Boterf. A terceira subcategoria refere-se às características referidas pelos entrevistados e que são puramente individuais, podendo fazer parte da personalidade. Considera-se então que a competência está subjacente ao indivíduo tal como na abordagem anglo-saxónica estudada maioritariamente por McClelland e Boyatzis.

Esta categoria foi extremamente difícil de codificar, uma vez que é difícil perceber através de características referidas pelos entrevistados como contribuindo para se ser cooperante que conceito de competência lá está implícito. Para o fazermos, tivemos de fazer uma distinção entre competências propriamente ditas e atributos individuais como se irá verificar na categoria (8). Visto que o conceito de competência por nós assumido se enquadra numa abordagem holística, considerando

que a competência integra atributos individuais com o contexto no qual podem ser adquiridos, aplicados e desenvolvidos, considerámos que se o entrevistado apenas refere atributos individuais será porque considera que a competência é subjacente à pessoa. Se são apenas referidas competências no sentido restrito da palavra (ou seja, como conhecimentos, capacidades, habilidades), considerámos que os indivíduos assumem a competência como se desenvolvendo no contexto sem influências individuais. Se o entrevistado refere atributos estritamente individuais em conjunto com competências, então o seu conceito considera a competência como uma integração dos atributos individuais com o contexto.

Na tabela 7 são apresentadas as definições das subcategorias, juntamente com exemplos das mesmas. Na tabela 7.1. é apresentada a distribuição dos entrevistados por cada subcategoria.

Tabela 7

Node 7 – Definição de competência

Categoria (7)		Definição de Competência	
Subcategorias	(7.1.) Integração dos atributos individuais com o contexto	(7.2.) Resultado da interação com o contexto	(7.3.) Característica subjacente ao indivíduo
Definição	Os entrevistados consideram a competência como o resultado do contacto das características individuais com características contextuais.	Interação com o contexto independentemente de atributos individuais subjacentes.	Características referidas pelos entrevistados e que são puramente individuais, podendo fazer parte da personalidade.
Exemplo de situação	É necessário estar motivado e	São necessárias competências	É necessário estar motivado, ser

disponível para técnicas e de simples e cooperar relacionamento, e confiante, e ter juntamente com a espírito de trabalho responsabilidade. união de esforços de equipa. e o trabalho em equipa.

Tabela 7.1.

Número de casos e referências na categoria 7 – Definição de competência

Definição de competência	Participantes	Referências
(7.1.) Integração dos atributos individuais com o contexto	20	20
(7.2.) Resultado da interacção com o contexto	5	5
(7.3.) Característica subjacente ao indivíduo	3	3

Dos 28 entrevistados, 20 apresentam a primeira definição, cinco a segunda e três a terceira. Esta distribuição mostra que predomina claramente a definição mais congruente com a abordagem holística que apresentámos no ponto 2.2. (capítulo 2) e com a definição de competências que consideramos, mas tal como na bibliografia consultada não existe unanimidade na definição de competência.

Como unidade de registo utilizámos as afirmações que se referiam às competências de cooperação e como unidade de contexto utilizámos cada entrevista. As subcategorias são mutuamente exclusivas.

3.2.2.8. Categoria 8 – Competências de cooperação

A oitava categoria de análise de conteúdo – *Competências de cooperação* (8) – refere-se às competências/características que os entrevistados consideram que facilitam a cooperação. A importância desta categoria é clara: o principal objectivo do presente estudo é assinalar quais as competências de cooperação.

Esta categoria divide-se em três subcategorias (tabela 8), sendo que duas delas se dividem em outras subcategorias. As três subcategorias criadas para as

Competências de cooperação são: (8.1.) *Competências*; (8.2.) *Atributos individuais*; e (8.3.) *Outros aspectos*. As primeiras duas subcategorias subdividem-se. A subcategoria (8.1.), descrita como as características referidas pelos entrevistados que se enquadram na definição de competências apresentada no estudo, tem dez subcategorias que correspondem às competências referidas pelos entrevistados (tabela 8.2.): (8.1.1.) *Trabalho de equipa*; (8.1.2.) *Competências de comunicação*; (8.1.3.) *Competências relacionais*; (8.1.4.) *Competências de liderança*; (8.1.5.) *Criatividade*; (8.1.6.) *Competências técnicas*; (8.1.7.) *Capacidade de mudança*; (8.1.8.) *Competências de gestão*; (8.1.9.) *Competências de negociação*; (8.1.10.) *Resolução de Problemas*. A distribuição por estas subcategorias é apresentada na tabela 8.2.1.

A subcategoria (8.2.) refere-se às características referidas pelos entrevistados como sendo competências, mas são características meramente individuais, não se enquadrando na definição de competências assumida neste estudo. Esta subcategoria subdivide-se em outras cinco (tabela 8.3.): (8.2.1.) *Características pessoais*; (8.2.2.) *Abertura*; (8.2.3.) *Disponibilidade e Envolvência*; (8.2.4.) *Motivação*; (8.2.5.) *Responsabilidade*. A distribuição por estas subcategorias é apresentada na tabela 8.3.1.

A subcategoria (8.3.) foi criada pois os entrevistados referiam aspectos que promovem a cooperação mas que nem correspondem a competências nem correspondem a atributos individuais, sendo descrita como outros aspectos promotores de cooperação referidos como competências mas não são competências.

A unidade de registo utilizada na codificação desta categoria foram as frases e/ou expressões dos entrevistados referentes às competências de cooperação por eles consideradas. Como se pode verificar pela observação da tabela 8.1., foram referidas mais *Competências* do que *Atributos individuais*. No entanto, dos 28 entrevistados, 27 referiram atributos enquanto que 25 referiram competências. Ou seja, apesar de haver mais referências a competências, apenas um entrevistado não referiu atributos individuais. Este aspecto revela que os entrevistados consideram que há aspectos inerentes às pessoas que as tornam mais competentes que outras. Tal vai de encontro ao conceito de competência de McClelland apresentado no capítulo 2. A unidade de contexto são as entrevistas na sua totalidade.

Tabela 8**Node 8 – Competências de cooperação**

Categoria (8)	Competências de cooperação		
Subcategorias	(8.1.)	(8.2.) Atributos	(8.3.) Outros
	Competências	individuais	aspectos
Definição	Características referidas pelos entrevistados que se enquadram na definição de competências apresentada no estudo	Características referidas pelos entrevistados como sendo competências, mas são características meramente individuais, não se enquadrando na definição de competências assumida neste estudo	Outros aspectos promotores de cooperação referidos como competências mas não são competências
Exemplo de situação	É necessário ter espírito de equipa, ter competências de liderança, saber planejar.	É necessário envolvimento, motivação, auto-controlo, estar aberto a novas experiências.	Tem que se conhecer o contexto onde se vai cooperar.

Tabela 8.1.**Número de casos e referências na categoria 8 – Competências de cooperação**

Competências de cooperação	Participantes	Referências
(8.1.) Competências	25	76
(8.2.) Atributos individuais	27	62
(8.3.) Outros aspectos	4	4

Tabela 8.2.**Node 8.1. - Competências**

Categoria (8.1.)		Competências
Subcategorias	Definição	Exemplo de situação
(8.1.1.) Trabalho de equipa	Capacidade referida pelo entrevistado para se envolver e partilhar com os outros de modo a se unir na prossecução de objectivos comuns.	Necessário promover o espírito de equipa, partilhar informação na prossecução de objectivos comuns.
(8.1.2.) Competências de comunicação	Referida pelos entrevistados como a capacidade para escutar e comunicar com o outro	Tem que haver comunicação verbal e saber ouvir os outros e aceitar contributos.
(8.1.3.) Competências relacionais	Referido pelos entrevistados como habilidades sociais que promovem as relações interpessoais	Tem de haver algum gosto pelas relações humanas
(8.1.4.) Competências de liderança	Capacidade referida pelos entrevistados para motivar e influenciar outros indivíduos através do estabelecimento de confiança e de empatia, dirigindo a equipa/grupo	Necessário saber mobilizar e estimular as pessoas para o trabalho em equipa

	para cooperarem	
(8.1.5.) Criatividade	Capacidade para inovar e criar referida pelos entrevistados	Ter uma imaginação criadora
(8.1.6.) Competências técnicas	Os entrevistados referem competências técnicas, a nível da formação e dos conhecimentos, como necessárias para se cooperar em determinada situação	As pessoas que cooperam têm de ter conhecimentos sobre aquilo que estão a desenvolver.
(8.1.7.) Capacidade de mudança	Capacidade do indivíduo para se adaptar a novas situações referida pelos entrevistados	O indivíduo cooperante tem de ter capacidade para se adaptar a novas situações
(8.1.8.) Competências de gestão	Referida pelos entrevistados como a capacidade para organizar o trabalho e os recursos e criar estratégias para o fazer	Habilidade de planejar e programar e de executar projectos.
(8.1.9.) Competências de negociação	Capacidade do indivíduo encontrar soluções que sejam mutuamente aceitáveis, permitindo a continuidade da relação	Ser imparcial e ter capacidade de administrar conflitos.
(8.1.10.) Resolução de problemas	Os entrevistados referem a capacidade de analisar e resolver os problemas, encontrando soluções.	Tem que se adoptar uma postura de não evitar problemas e ter capacidade de analisá-los.

Tabela 8.2.1.**Número de casos e referências na subcategoria 8.1. – Competências**

Competências	Participantes	Referências
(8.1.1.) Trabalho de equipa	16	23
(8.1.2.) Competências de comunicação	10	13
(8.1.3.) Competências relacionais	9	11
(8.1.4.) Competências de liderança	6	10
(8.1.5.) Criatividade	7	8
(8.1.6.) Competências técnicas	7	7
(8.1.7.) Capacidade de mudança	3	4
(8.1.8.) Competências de gestão	3	4
(8.1.9.) Competências de negociação	4	4
(8.1.10.) Resolução de problemas	3	3

O *Trabalho de equipa* foi referido por 16 entrevistados, sendo aquele mais frequentemente referido como sendo uma competência de cooperação (23 referências). Ao trabalho de equipa seguem-se as *Competências de comunicação* e as *Competências relacionais*, com 13 e 11 referências respectivamente. Tal já era esperado, uma vez que para existir cooperação é necessário relacionarmo-nos com os outros. Como referido pelo entrevistado 5, “etimologicamente cooperar é operar com”, logo é necessário estabelecer uma boa relação e saber comunicar.

Tabela 8.3.**Node 8.2. – Atributos individuais**

Categoria (8.2.)		Atributos individuais
Subcategorias	Definição	Exemplo de situação
(8.2.1.) Características pessoais	Características próprias do indivíduo; traços de personalidade.	Há pessoas que têm mais aptidões para cooperarem, são desprendidas, não são egoístas nem competitivas.
(8.2.2.) Abertura	Referido pelos entrevistados como estar aberto a novas experiências e aceitar a diferença (outras realidades, de outras culturas, de outras ideias, opiniões).	Ser tolerante à diferença e vontade de conhecer e experimentar.
(8.2.3.) Disponibilidade e Envolvência	Forma de estar aberta para despende tempo e recursos e capacidade para se entregar ao trabalho e às pessoas com quem se trabalha.	Querer participar voluntariamente em todas as tarefas e apoiar o grupo e todo o trabalho desenvolvido.
(8.2.4.) Motivação	Os entrevistados referem a necessidade de se estar estimulado e motivado direccionando o comportamento para se ser cooperativo.	Necessário estar motivado para se atingir os objectivos.
(8.2.5.) Responsabilidade	Capacidade referida pelos entrevistados de cumprir os deveres, quando se tem algum grau de autonomia.	Ter responsabilidade e compromisso.

Tabela 8.3.1.

Número de casos e referências na subcategoria 8.2. – Atributos individuais

Atributos individuais	Participantes	Referências
(8.2.1.) Características pessoais	14	23
(8.2.2.) Abertura	10	16
(8.2.3.) Disponibilidade e Envolvência	12	15
(8.2.4.) Motivação	6	10
(8.2.5.) Responsabilidade	4	4

Quanto aos *Atributos individuais*, foram mais referidas *Características individuais* como sendo promotoras da cooperação. Como foi exposto no capítulo 2, Argyle (1991) considera que a cooperação é parte inata existindo traços da personalidade e características próprias do indivíduo que influenciam a tendência cooperativa. As subcategorias *Disponibilidade e Envolvência* e *Abertura* também foram frequentes. Se considerarmos a teoria da personalidade *Big Five* podemos pensar o traço de personalidade “Cultura” como relevante para uma pessoa ser cooperante ou não. A existência deste traço está relacionada com o ser criativo, curioso, intelectual (Norman, 1963 citado por Barrio, 2002), um indivíduo com estas características estará mais aberto a experimentar coisas novas e a aceitar a diferença e assim a disponibilizar os seus recursos.

3.2.2.9. Categoria 9 – Desenvolvimento de competências de cooperação

A nona categoria *Desenvolvimento de competências de cooperação*, com o código (9), refere-se a formas, segundo os entrevistados, de como se poderão desenvolver as competências de cooperação. A categoria (9) está subdividida em dez subcategorias: (9.1.) *Técnicas de gestão*; (9.2.) *Educação e Formação*; (9.3.) *Motivação e Incentivo*; (9.4.) *Trabalho em equipa*; (9.5.) *Ambiente de trabalho*; (9.6.) *Entreajuda*; (9.7.) *Comunicação*; (9.8.) *Responsabilização*; (9.9.) *Liderança*; (9.10.) *Dependente do indivíduo*.

Segundo a bibliografia, as competências, revelando-se no desempenho das pessoas, podem ser melhoradas através do seu desenvolvimento. Acreditando que existem competências de cooperação, a criação desta categoria tem como propósito

responder à quarta questão de investigação “De que forma as competências de cooperação podem ser desenvolvidas nas pessoas.” Na tabela 9 são apresentadas as definições de cada subcategoria.

Tabela 9

Node 9 – Desenvolvimento de competências de cooperação

Categoria (9)		Desenvolvimento de competências de cooperação	
Subcategorias		Definição	Exemplo de situação
(9.1.) Técnicas de gestão	de	Formas de gerir as situações de trabalho de modo a que promovam a cooperação, tais como distribuição de tarefas e consequente complementaridade, definição de objectivos.	Definir claramente os objectivos e distribuir as tarefas consoante os conhecimentos de cada um.
(9.2.) Educação e Formação	e	Educação desde a infância, na escola e com a família, e formação, técnica e pessoal, que poderá ser dada para fomentar a cooperação nas pessoas.	É necessário identificar as competências a desenvolver para se dar a formação adequada.
(9.3.) Motivação e Incentivo		Motivar e incentivar as situações de cooperação através do reconhecimento e do reforço positivo.	Reconhecer o esforço do grupo e incentivar esses momentos.
(9.4.) Trabalho em equipa		Desenvolver actividades que impliquem o trabalho em equipa de modo a criar espírito de equipa e assim fomentar a cooperação.	Estimular o trabalho de equipa de forma a criar situações de entreatajuda e partilha de conhecimentos.

(9.5.) Ambiente de trabalho	Criar um ambiente de trabalho que proporcione e estimule experiências de cooperação.	Um bom ambiente de trabalho que prima pelo esforço e pelo reconhecimento.
(9.6.) Entreaajuda	Reciprocidade na ajuda para a prossecução de objectivos referido pelos entrevistados como contribuindo para desenvolver a cooperação.	Num projecto tem de haver entreaajuda entre todos para desenvolver o trabalho.
(9.7.) Comunicação	Encorajar a comunicação e o saber escutar de modo a fomentar a cooperação.	A comunicação é um factor-chave, a nível interpessoal e a nível organizacional.
(9.8.) Responsabilização	Aumentar a responsabilidade das pessoas envolvidas, dando-lhes mais autonomia.	Dar um maior grau de responsabilidade, tornando-os parte do problema e da solução.
(9.9.) Liderança	Os entrevistados referem uma liderança que encoraje e motive a cooperação.	Importante uma liderança de referência que tenha uma gestão participativa.
(9.10.) Dependente do indivíduo	Referido pelos entrevistados como estando dependente das características da própria pessoa.	Há determinantes pessoais que influenciam o desenvolvimento de competências.

É possível observar na tabela 9.1. que as *Técnicas de gestão* são maioritariamente referidas como uma forma de tornar as pessoas mais competentes a cooperar, seguindo-se da *Educação e Formação*. Argyle (1991) refere que é através das normas sociais transmitidas pelos pais e educadores que a orientação do comportamento interpessoal é aprendida. Quanto à formação ainda é considerada, no senso comum, a melhor forma de se desenvolver competências. Contudo, como foi exposto no capítulo 2, a formação só é eficaz se for complementada com a prática.

Isto é sobretudo importante, se o que se pretende desenvolver são competências de cooperação. Visto que ser cooperativo implica a interacção entre dois ou mais indivíduos, terá que se alinhar prática com a formação. Daí talvez o facto de serem as *Técnicas de gestão* o método mais referido. Ao distribuir as tarefas, no alcance de um objectivo comum, está-se a tornar o trabalho dos indivíduos interdependente, fazendo com que eles cooperem entre si para alcançarem bons resultados. De salientar também que apesar das frequentes referências dos entrevistados na subcategoria *Motivação e Incentivo*, o *Trabalho em equipa* foi referido por um maior número de entrevistados. Estruturar o trabalho de forma a que se trabalhe em equipa e motivar e incentivar esse trabalho poderá tornar os indivíduos mais cooperantes. Sendo a motivação a força que dirige o comportamento humano, será de esperar que actuando neste aspecto se irá promover o comportamento cooperativo, não significando, no entanto, que os indivíduos se tornem mais competentes para cooperar.

Tabela 9.1.

Número de casos e referências na categoria 9 – Desenvolvimento de competências de cooperação

Desenvolvimento de competências de cooperação	Participantes	Referências
(9.1.) Técnicas de gestão	21	39
(9.2.) Educação e Formação	16	24
(9.3.) Motivação e Incentivo	11	17
(9.4.) Trabalho em equipa	13	15
(9.5.) Ambiente de trabalho	11	15
(9.6.) Entreaajuda	8	11
(9.7.) Comunicação	7	8
(9.8.) Responsabilização	7	8
(9.9.) Liderança	6	6
(9.10.) Depende do indivíduo	3	3

Na codificação da categoria (9) a unidade de registo que utilizámos foram as frases e/ou expressões que revelam de que forma os entrevistados consideram que se poderão tornar as pessoas mais competentes a cooperar. A unidade de contexto é o total das entrevistas.

3.2.2.10. Categoria Livre (Free Node)

A categoria livre correspondente aos *Dados não codificados na árvore*, refere-se a material exposto pelos entrevistados mas que não é relevante para o estudo apresentado. Esta categoria conta com 14 referências de 11 entrevistados, não sendo pertinente revelá-las na presente dissertação. Um exemplo de uma destas referências é “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.” (E24).

3.3. Análise das Questões de Investigação e Discussão dos Resultados

Todas as entrevistas foram codificadas relativamente a todas as categorias considerando os critérios referidos. Tendo em atenção as questões de investigação colocadas, foram analisados os dados e foram efectuadas pesquisas que melhor permitissem a sua interpretação (ver Anexo C).

A primeira questão de investigação foi definida da seguinte forma:

- Quais as competências que os entrevistados consideram serem relevantes para que um membro de uma equipa de trabalho seja cooperante na equipa?

A resposta a esta pergunta foi-nos fornecida pelos entrevistados ao salientarem as competências presentes na situação de cooperação que mencionaram. A resposta a esta questão pretende perceber se existe uma percepção geral sobre a existência de competências específicas de cooperação. Verifica-se que todos os entrevistados referiram competências e/ou atributos individuais que contribuem para o indivíduo ser cooperante na situação descrita, excepto o entrevistado n.º 5 que apenas fez referência à necessidade de haver compatibilidade com o trabalho que se realiza para se ser cooperante, o qual foi codificado como (8.3.) Outros aspectos. O entrevistado 16 e o entrevistado 28 não referiram competências, tendo apenas salientado atributos individuais. Com estes dados podemos concluir que, embora existam competências que favorecem as situações de cooperação, os indivíduos terão de ter determinadas características que os tornam mais predispostos a cooperar. Tal como referido por Argyle (1991), parte da cooperação é inata. Se a cooperação é parte essencial da nossa sobrevivência, torna-se evolutivo que os indivíduos tenham desenvolvido características que os permitam ser mais cooperantes. Segundo os entrevistados, esses atributos são características pessoais, abertura, disponibilidade e envolvimento, motivação e responsabilidade, sendo mais referidos os três primeiros. As características pessoais sendo uma subcategoria muito ampla necessita de um tratamento mais cuidado. Nesta subcategoria enquadram-se referências como “ausência de egoísmo”, “auto-estima”, “ser, tal como se é na realidade”, ou “são pessoas colectivistas”. Estas referências dizem respeito a aspectos próprios da pessoa e a alguns traços de personalidade. Tendo em conta que em 28 participantes, metade fez referência à personalidade como uma competência para ser cooperante, parece que existe um aspecto intrínseco no ser cooperativo, não sendo somente o contexto que fomenta o desenvolvimento deste comportamento. Aliás, segundo

autores já referidos, as pessoas têm orientações interpessoais ou mais pro-sociais ou mais competitivas ou individualistas. Ser cooperante é algo que à partida já faz parte do indivíduo e da sua forma de se relacionar com os outros.

Não obstante, o contexto também é algo de extrema importância na forma como nos comportamos, pois não vivemos numa bolha. O comportamento humano também é aprendido e variadas vezes demonstra-se em resposta às variáveis presentes. Assim, como já verificado, os participantes consideram importante para a cooperação as competências de trabalho em equipa, de comunicação, relacionais, de liderança, a criatividade e as competências técnicas. A maioria destas competências implica o relacionamento com o outro. Sendo, como referido pelo entrevistado 5, a cooperação o “operar com”, é necessário saber como fazê-lo e desempenhá-lo da melhor forma. Ocorrendo esta cooperação num contexto organizacional, a criatividade para inovar e resolver problemas e as competências técnicas do saber-fazer parecem essenciais.

Para complementar a resposta a esta primeira questão, que é a questão central de toda a investigação, pretendemos responder a mais três questões de investigação. A segunda questão de investigação foi formulada do seguinte modo:

- Que conceitos de cooperação são considerados, implícita ou explicitamente, pelos entrevistados?

Pretendemos perceber qual o conceito de cooperação tido por cada entrevistado de forma a compreender se existe alguma relação entre o conceito de cooperação assumido e as competências referidas.

A maioria dos entrevistados define a cooperação como o “trabalho articulado para objectivos definidos”, embora um número próximo a defina como uma “compartilha de recursos”. Considerando a data de nascimento, visto que o maior número de indivíduos se distribui entre a década de 1960 e a de 1970, em comparação verificamos que quem nasceu na década de 1960 refere mais a cooperação como uma compartilha de recursos, e os nascidos na década de 1970 referem mais a cooperação um trabalho articulado para objectivos definidos. No entanto, ao calcularmos o χ^2 , verificamos que essas diferenças não são significativas (ver tabela 10), sendo o valor de χ^2 de (9,40) com $p > 0,05$ ($gl=6$). De salientar apenas que a cooperação como uma oferta de contribuição apenas é assumida por três entrevistados, o que revela que no geral as pessoas distinguem a cooperação do altruísmo, tal como Paul Van Lange. Na sua tipologia, Van Lange et al. (2007)

considera que há pessoas que têm uma orientação interpessoal pro-social, sendo que dentro desta orientação distingue altruísmo de cooperação. Sendo o altruísmo uma tendência de comportamento para beneficiar o outro, enquanto que a cooperação considera os ganhos conjuntos.

Tabela 10¹

Tabela de χ^2 - Distribuição do conceito de cooperação em função da década de nascimento

	(1.1.) Trabalho articulado para objectivos definidos	(1.2.) Compartilhar recursos	(1.3.) Oferece contribuição	Total
1940	1 ≈1,07	1 ≈0,71	0 ≈0,21	2
1950	3 ≈2,14	1 ≈1,43	0 ≈0,43	4
1960	3 ≈5,36	5 ≈3,57	2 ≈1,07	10
1970	8 ≈6,43	3 ≈4,29	1 ≈1,29	12
Total	15	10	3	28

A competência mais referida pelos entrevistados é o trabalho de equipa, sendo maioritariamente associado à definição de cooperação “compartilhar recursos” e “trabalho articulado para objectivos comuns” (ver Anexo D Tabela 1). Embora o trabalho de equipa não implique a existência de cooperação entre os membros, pois pode-se tratar de grupos coactuates, ou seja, os membros do grupo têm um objectivo comum que é atingido através de esforços individuais ou paralelos (Fiedler, 1963), é notório que os entrevistados consideram que a cooperação implica a existência de trabalho de equipa. Isto talvez aconteça porque nos referimos a situações de cooperação que ocorrem em contexto de trabalho onde os indivíduos se vêem como uma equipa, pois as suas funções estão interligadas. Trata-se então, segundo Fiedler (1963), de grupos interactuantes, onde os membros do grupo têm um objectivo comum que apenas é atingido através de uma cooperação e coordenação bem sucedidas,

¹ Os valores demonstrados na tabela correspondem ao número de entrevistados.

requerendo uma acção interdependente, ou seja, têm que trabalhar em conjunto para atingir o objectivo.

As competências de comunicação também foram muito frequentes, principalmente nos entrevistados que consideram a cooperação o “trabalho articulado para objectivos definidos” (ver Anexo C Tabela 1). Isto pode dever-se ao facto de que se têm de articular o trabalho de forma a alcançarem com sucesso os objectivos é necessária haver uma correcta e eficaz comunicação. Como já vimos no Capítulo 2, é a comunicação que dá significado às trocas entre os membros da equipa (Pinto & Pinto, 1990 citado por Hoegl & Gemuenden, 2001), permitindo o sucesso da interacção e da construção da relação de cooperação (Arnaud, 2008).

Também as competências relacionais são destacadas, sobretudo associadas ao “trabalho articulado para objectivos definidos” (ver Anexo C Tabela 1), o que também está relacionado com as competências de comunicação e com o trabalho de equipa. É necessário saber interagir com o outro para cooperar com ele.

Sen (2008) refere que para um indivíduo ser competente a nível interpessoal tem de possuir inteligência emocional. Como referem Richardson, Myran e Tonelson (2009), as interacções positivas acontecem quando o indivíduo está consciente de si próprio e dos outros. Estes autores distinguem inteligência interpessoal, a capacidade de compreender as intenções, motivações e desejos dos outros, e inteligência intrapessoal, a capacidade para compreender os próprios sentimentos, medos e motivações. O domínio destas duas inteligências irá permitir que nos envolvamos eficazmente com os outros e que consigamos regular eficazmente a nossa vida (Richardson et al., 2009). O entrevistado 23 também refere a importância da inteligência emocional como uma competência de cooperação:

“...evidenciar inteligência emocional, pois imprevistos acontecem e, por tal, tem de imperar sempre o bom senso para a boa resolução dos mesmos.”

Esta referência do entrevistado 23, também está relacionada com a competência resolução de problemas que apenas é referida por três entrevistados que consideram a cooperação um “trabalho articulado para objectivos definidos” (ver Anexo C Tabela 1). Se os indivíduos têm de trabalhar em conjunto ou interdependentemente de forma a alcançarem os objectivos, existirão ideias diferentes o que irá provocar conflitos e a capacidade de resolver esses problemas que vão surgindo é uma mais-valia para o

sucesso da cooperação. Aliás, Tjosvold (1997) considera que a discussão de diferentes ideias característica de situações em que os objetivos estão positivamente correlacionados gera um conflito positivo que permite a procura de soluções e o desenvolvimento de propostas.

Se considerarmos uma das respostas do entrevistado 19:

“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.”

Nesta resposta, o entrevistado refere as competências já expostas: trabalho de equipa, competências de comunicação, competências relacionais, e resolução de problemas. Referindo ainda atributos individuais como o ser assertivo, ter confiança, ser comunicativo. Denota-se que este entrevistado considera que há aspectos subjacentes ao indivíduo que o tornam mais competente para cooperar. De destacar ainda que, embora a literatura aponte a confiança como um factor importante numa relação de cooperação e a tenhamos salientado no Capítulo 2, apenas três dos entrevistados fizeram referência à importância da confiança para a cooperação (ver Anexo C tabela 2).

Parece também importante salientar a criatividade como competência de cooperação. Observando a tabela 1 (ver Anexo C) verificamos que existem mais referências à criatividade nos entrevistados que assumem a cooperação como uma partilha de recursos. O entrevistado 22, por exemplo:

“Também é preciso criatividade para se pôr as ideias em prática e para conseguir trabalhar as ideias conjuntamente.”

Se estamos numa situação onde compartilhamos os recursos, é necessário ser criativo para a boa utilização dos mesmos.

Para melhor compreendermos as competências de cooperação referidas pelos entrevistados formulámos a terceira questão de investigação:

- Que conceitos de competência são considerados, implícita ou explicitamente, pelos entrevistados?

Ao responder a esta questão pretendemos compreender o porquê de referirem determinados aspectos como sendo uma competência. Como verificámos a maioria dos entrevistados tem uma visão holística da competência, ou seja, considera-a o resultado da integração dos atributos individuais com o contexto. Os entrevistados que assumem este conceito de competência fazem maioritariamente referência às competências já referidas, talvez por estas implicarem uma interacção com o contexto: trabalho de equipa, competências de comunicação, competências relacionais, e criatividade.

De salientar que os entrevistados que consideram a competência como a “integração dos atributos individuais com o contexto”, refere também com frequência as competências de liderança e as competências técnicas. Um bom líder terá que, a priori, já ter características pessoais que o revelem como tal. Estas características num ambiente que propicie o desenvolvimento de competências de liderança irão torná-lo reconhecido como tal. Argyle (1991) aponta a assertividade como uma característica que o líder terá de ter para mais facilmente influenciar os outros. É através da sua influência que o líder é capaz de moldar os comportamentos do grupo, sendo essencial para que o grupo coopere internamente e com outros grupos (Tyler, 2000). Da mesma forma, as competências técnicas não são apenas adquiridas com a interacção com o contexto de trabalho, existirão características subjacentes que em contacto com um contexto específico desenvolverão as competências técnicas necessárias. Contudo é importante referir que consideramos que embora existam à partida características individuais que nos tornam mais competentes em certas áreas, se não nos encontrarmos em situações onde essas características possam sobressair e ser úteis, provavelmente essas competências não serão desenvolvidas.

Tendo em conta a análise feita, parece que os entrevistados, no geral, também consideram a importância do contexto para a aquisição e desenvolvimento das competências, não negligenciando a importância dos atributos individuais.

Observando a tabela 11, verifica-se que a maioria dos entrevistados que assumem a cooperação como correspondendo às subcategorias (1.1.) e (1.2.) definem a competência como a “integração dos atributos individuais e do contexto”.

Salientamos também que quatro dos entrevistados que assumem a cooperação um “trabalho articulado para objectivos definidos”, consideram a competência o “resultado da interacção com o contexto”. Considerando as competências referidas pelo entrevistado 1:

“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 equipa; de promover relações humanas no trabalho, conduzindo as pessoas a se tornarem mais proactivas.”

No nosso entender, estas competências são essencialmente desenvolvidas em interacção com o contexto. Ninguém é competente a gerir recursos humanos ou a motivar pessoas, por exemplo, se não for colocado numa situação em que é necessário fazê-lo. Estas são competências que não fazem parte da personalidade do indivíduo, adquirem-se e desenvolvem-se pela necessidade da situação. Se considerarmos a cooperação como um “trabalho articulado para objectivos definidos”, em que as competências de que necessitamos estão relacionadas com os objectivos que teremos que alcançar, parece congruente que estes quatro entrevistados considerem a competência o “resultado da interacção com o contexto”. Contudo, existem situações de cooperação em que há objectivos definidos que as propiciam, e onde existe uma divisão de tarefas consoante as competências de cada um, o que implicará que também se tenham em consideração atributos individuais.

“Competências como o saber-ser, o saber-saber, o saber-fazer, fazem a diferença.” (E27)

Comparando os entrevistados que consideram a competência uma “característica subjacente ao sujeito” e os que a consideram o “resultado da interacção com o contexto” em relação aos atributos individuais referidos, verificamos que, para

além dos entrevistados que a sua definição de competência se enquadra mais na subcategoria (7.3.) referirem mais atributos individuais como expectável, estes referem mais as características pessoais e a responsabilidade (ver Anexo C Tabela 3).

Tabela 11

Relação entre o conceito de cooperação e o conceito de competência assumidos pelos entrevistados²

	(7.1.) Integração dos atributos individuais com o contexto	(7.2.) Resultado da interacção com o contexto	(7.3.) Característica subjacente ao indivíduo
(1.1.) Trabalho articulado para objectivos definidos	10	4	1
(1.2.) Compartilhar recursos	8	1	1
(1.3.) Oferece contribuição	2	0	1

Relativamente ao sexo dos entrevistados, em comparação ao sexo masculino, as mulheres entrevistadas referem mais o trabalho de equipa, competências de comunicação, criatividade e competências de liderança como competências de cooperação. Comparativamente, os homens referiram mais competências técnicas embora não num número distante, e não referiram a capacidade de mudança como sendo uma competência (ver Anexo C Tabela 4). Argyle (1991) refere que existem diferenças entre os sexos relativamente à cooperação. Culturalmente, associamos às mulheres o estereótipo de serem mais dependentes, de preferirem estar em grupos, talvez por isso dêem mais importância à comunicação e ao trabalho de equipa. As mulheres são mais cooperativas na esfera interpessoal, sendo mais abertas na comunicação e dando mais atenção aos aspectos não verbais (Argyle, 1991). Por outro lado, os homens preocupam-se mais com as tarefas (Argyle, 1991), daí o facto de fazerem mais referências às competências técnicas em relação às mulheres.

² Os valores demonstrados na tabela correspondem ao número de entrevistados.

Relativamente aos atributos individuais, os entrevistados do sexo feminino referiram mais características pessoais e os entrevistados do sexo masculino referiram mais disponibilidade e envolvimento e abertura (ver Anexo C Tabela 5). Parece que as mulheres dão mais importância às características de personalidade como factores que contribuem para a cooperação do que os homens.

Tendo em conta a definição de competência assumida por cada entrevistado, verificamos que os entrevistados que mais referiram atributos individuais como competências de cooperação são aqueles que assumem a competência como uma “característica subjacente ao indivíduo”. A excepção é o entrevistado 25 que também refere um número idêntico de atributos individuais mas considera a competência o resultado da “integração dos atributos individuais com o contexto” (ver Anexo C Tabelas 6 e 7).

Como poderão, então, estas competências ser desenvolvidas de modo a que haja uma maior ocorrência de situações de cooperação? Esta é a quarta e última questão de investigação formulada.

A subcategoria mais referida foram as técnicas de gestão (9.1.), sendo que dos 28 entrevistados, apenas sete não referiram técnicas de gestão como uma forma de desenvolver competências de cooperação. Entre as técnicas de gestão mais referidas encontram-se a definição de objectivos e a distribuição de tarefas. Se a maioria dos entrevistados considera a cooperação como o “trabalho articulado para objectivos definidos” e outra grande parte a assume como uma “partilha de recursos” parece congruente considerarem que a definição de objectivos e a distribuição de tarefas desenvolvem as competências que irão promover a cooperação.

Outra forma de desenvolver as competências bastante referida é a educação e formação. Esta é a forma clássica e tradicional de desenvolvimento de competências. Le Boterf (2004) também salienta a formação como uma forma para desenvolver o “saber-cooperar”, no entanto exalta a necessidade de existir formação em contexto real. Neste sentido o entrevistado 17 refere:

“... há algumas competências que são inatas. Mas mesmo essas que são inatas podem ser melhoradas com formação adequada, sobretudo com treino e com experiência neste tipo de acções.”

Também na entrevista 24 é salientada a importância do contexto profissional como forma de adquirir competências de cooperação:

“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...”

Quanto à educação é destacada a importância da infância na aquisição de competências de cooperação. Neste aspecto, tal como Argyle (1991), salientamos a importância das competências sociais para se ser cooperante. As competências sociais são essenciais para os processos de ajustamento social e para o funcionamento dos indivíduos (Angélico, Crippa & Loureiro, s.d.). Os indivíduos socialmente competentes são cooperantes, pois focam-se nos resultados colectivos e não no seu interesse individual (Fligstein, 2001). O desenvolvimento destas competências na infância irá permitir que as crianças saibam regular os seus sentimentos e comportamentos, reconhecer pistas sociais dos outros e envolver-se em interações positivas com os seus pares e adultos (Richardson, Myran & Tonelson, 2009). Desta forma, quando existem défices de competências sociais verificam-se implicações ao nível do desempenho e interações sociais (Angélico et al., s.d.).

A motivação e incentivo, o trabalho em equipa e o ambiente de trabalho também foram frequentemente referidos como forma de desenvolver as competências de cooperação. Como já afirmado no Capítulo 2 para “o desenvolvimento de competências é necessário que se cumpram certos requisitos como a existência de motivação por parte do indivíduo para aprender, de um sistema educacional disponível e de um ambiente de trabalho que estimule a aprendizagem” (Le Boterf, 1999 citado por Brandão & Borges-Andrade, 2007). A motivação é a força que direcciona o nosso comportamento, se numa organização, para o desenvolvimento bem sucedido do trabalho, é necessário que se trabalhe cooperativamente, então tem que se actuar neste aspecto:

“Há que incentivar e fornecer as ferramentas necessárias para desenvolver estas competências, ...” (E23)

A maioria das referências relativas à subcategoria (9.3.), motivação e incentivo, estão relacionadas com o reconhecimento pelo trabalho feito, principalmente reconhecer o trabalho de equipa, e a recompensas que estimulem essas situações, não sendo essas recompensas necessariamente monetárias. Contudo, segundo o estudo de Yilmaz e Hunt (2001) realizado a vendedores, os sistemas de recompensas não financeiros parecem não ter influência nos comportamentos cooperativos. Como já referido no Capítulo 2, os líderes poderão moldar os comportamentos dos indivíduos através de sistemas de recompensas, actuando, assim, na sua motivação externa. O indivíduo ao esperar uma recompensa pelo seu comportamento irá desempenhar comportamentos desejáveis (Tyler, 2000), desenvolvendo mais comportamentos cooperativos.

Segundo os entrevistados, a motivação passa também pela criação de situações que promovam o espírito de equipa e a ajuda entre os colegas de trabalho. Isto passa talvez por uma motivação mais interna, ou seja, os indivíduos ao se identificarem com o grupo, sentindo-se comprometidos com o mesmo, irão desenvolver mais comportamentos cooperativos (Tyler, 2000), pois a identidade individual e a identidade grupal tornam-se indistintas. Daí que se proponha que o trabalho em equipa e o ambiente de trabalho desenvolvem as competências de cooperação.

“... através da realização de diversos projectos que obriguem a uma interacção e troca de informação entre elementos do grupo. Obrigando dessa forma, os elementos mais resistentes a melhorarem o seu desempenho, ao mesmo tempo que vão adquirindo essas competências.” (E17)

Alguns entrevistados referem mesmo que a melhor forma de aprender a cooperar é cooperando:

“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.” (E22)

Apenas três dos entrevistados referiram que o desenvolvimento de competências de cooperação depende do próprio indivíduo. Curioso o facto destes três entrevistados não serem os que mais fizeram referência a atributos individuais como competências. Pelo contrário, os entrevistados que consideram a competência uma “característica subjacente ao indivíduo” fizeram mais referências às técnicas de gestão como desenvolvimento de competências. Se a competência é algo inerente ao indivíduo, será mais fácil tornar o indivíduo cooperante se se estruturar o trabalho de forma a que isso aconteça. No entanto, parece-nos que isto não significa que este se torne mais competente a cooperar.

Relacionando os conceitos de competência assumidos pelos entrevistados e as formas de desenvolvimento de competências referidas (ver Anexo C Tabela 8) verificamos que os entrevistados que assumem que a competência é a “integração dos atributos individuais com o contexto” consideram maioritariamente que as técnicas de gestão, a educação e formação e o trabalho em equipa são as melhores formas de desenvolver as competências de cooperação. Ao considerarmos aspectos individuais e o contexto na aquisição de competências, teremos que também ter em conta estes aspectos para as desenvolver, assim actua-se a nível da educação e da formação para desenvolver aspectos mais individuais e a nível da reestruturação do trabalho para desenvolver aspectos mais relacionados com o contexto. Os indivíduos que consideram a competência o “resultado da interacção com o contexto” fizeram mais referências às técnicas de gestão e ao ambiente de trabalho como formas de desenvolver as competências de cooperação. Estrutura-se o contexto de forma a que se vão verificando comportamentos mais cooperativos. Provavelmente, ao se praticar comportamentos mais cooperativos, vão-se desenvolvendo competências de cooperação.

Concluimos que os comportamentos cooperativos são promovidos por atributos individuais e por competências várias que poderão ser desenvolvidas. Caracterizamos, então, de forma sintetizada as competências de cooperação e os atributos individuais que promovem comportamentos cooperativos referidos pelos entrevistados e os métodos através dos quais se poderão desenvolver essas competências.

Considerando as respostas dos entrevistados, para além de competências, existem atributos individuais que tornam o indivíduo mais apto a cooperar. Esses atributos são:

- Características pessoais: referem-se a características próprias do indivíduo e a traços de personalidade, tais como solidariedade, auto-confiança, ser colectivista, simplicidade, pró-activo, organizado, determinação.

- Abertura: esta característica está relacionada com o indivíduo demonstrar uma forma de estar aberta tendo a capacidade de vivenciar e desfrutar de novas experiências e de aceitar a diferença.

- Disponibilidade e envolvimento: o indivíduo despende voluntariamente tempo e recursos, entregando-se ao trabalho e às pessoas com quem trabalha.

- Motivação: força directiva interna que leva o indivíduo a comportar-se cooperativamente.

- Responsabilidade: capacidade de cumprir os deveres, quando se tem algum grau de autonomia.

Argyle (1991) refere que ser cooperativo depende de diferenças individuais, embora incida mais sobre as dimensões da personalidade empatia, extroversão, e necessidade de afiliação e de intimidade. Neste estudo, não avaliámos dimensões da personalidade pelo que não nos vamos desenvolver neste aspecto. De salientar apenas que a maioria das referências foi feita a características pessoais pelo que parece que a personalidade tem influência na orientação cooperativa dos indivíduos. Van Vugt e Van Lange (2006) referem que as pesquisas têm demonstrado que há diferenças individuais na inclinação pro-social, contudo apenas pequenas diferenças da personalidade têm efeito nas trocas sociais. Um indivíduo com orientação cooperativa tem o desejo de maximizar os ganhos em conjunto, sendo que esse desejo pode derivar de diversos processos como a identificação com o grupo (Van Lange & Joireman, 2008). Indivíduos pro-sociais são, sobretudo, mais recíprocos que indivíduos individualistas ou competitivos. Contudo, a investigação tem indicado que diferenças subtis no contexto podem levar a diferenças no comportamento (Van Lange & Joireman, 2008). Isto indica que o contexto tem influência no comportamento cooperativo do indivíduo, tendo de existir outras variáveis para além de atributos individuais para um indivíduo ser mais ou menos cooperativo.

Neste sentido, parece que nem só os atributos individuais tornam um indivíduo competente para cooperar, terão de existir competências que possivelmente se adquirem e desenvolvem em concordância com as necessidades do contexto. Segundo os entrevistados da presente investigação, são diversas as competências que contribuem para a ocorrência da cooperação dentro do ambiente organizacional:

- Competências de trabalho de equipa: referem-se à capacidade para os indivíduos se envolverem e partilharem com os outros, trabalhando em conjunto na prossecução de objectivos comuns.

- Competências de comunicação: capacidade para escutar e comunicar eficientemente com o outro.

- Competências relacionais: habilidades sociais do indivíduo que promovem as relações interpessoais positivas.

- Competências de liderança: capacidade dos indivíduos para motivar e influenciar os outros através do estabelecimento de confiança e de empatia, dirigindo a equipa/grupo à cooperação.

- Criatividade: capacidade para inovar e criar na busca de soluções para a concretização dos objectivos.

- Competências técnicas: conhecimentos e habilidades sobre uma área específica, adquiridos através da formação.

- Capacidade de mudança: refere-se à facilidade de adaptação a novas situações.

- Competências de gestão: capacidade para organizar e gerir o trabalho e os recursos, criando estratégias para o fazer.

- Competências de negociação: capacidade do indivíduo encontrar soluções que sejam mutuamente aceitáveis, permitindo a continuidade da relação.

- Resolução de problemas: capacidade de analisar e resolver os problemas, encontrando possíveis soluções.

Sistematizando o conjunto de atributos e competências referidos pelos entrevistados, encontramos três grandes dimensões: individual; relacional; e contextual (ver tabela 12).

Tabela 12***Modelo de Competências de Cooperação***

Dimensões	Atributos	Competências
Individual	Personalidade Responsabilidade	Criatividade
Relacional	Disponibilidade e Envolvência	Competências de comunicação Competências de trabalho de equipa Competências de liderança Competências de negociação
Contextual	Motivação Abertura	Competências de gestão Capacidade de mudança Competências técnicas Resolução de problemas

Segundo a literatura consultada, as competências sociais são essenciais para que os indivíduos sejam cooperativos, sendo provavelmente a base para que o indivíduo desenvolva as denominadas competências de cooperação. Será através da educação desde a infância que estas competências se irão desenvolvendo, sendo este o primeiro passo a tomar para uma sociedade mais cooperativa. Pensando no mundo organizacional, em particular, os entrevistados destacaram as seguintes possíveis formas para desenvolver as competências de cooperação:

- Técnicas de gestão: refere-se a formas de estruturar o trabalho de modo a promover a cooperação entre os indivíduos, tais como distribuição de tarefas e definição de objectivos a atingir.

- Educação e formação: refere-se à educação desde a infância inculcando na criança o sentido da cooperação, e à formação específica a nível técnico (saberes técnicos numa área específica) e a nível pessoal (conhecer-se a si próprio de modo a conhecer e cooperar com o outro).

- Motivação e incentivo: reforçar positivamente e reconhecer as situações de cooperação.

- Trabalho em equipa: desenvolver actividades que impliquem trabalhar em conjunto, de modo a desenvolver o espírito de equipa.

- Ambiente de trabalho: estruturar o contexto laboral de forma a proporcionar experiências de cooperação, por exemplo, criar princípios de equidade e justiça, primar pelo respeito ao próximo, ou seja, desenvolver um clima organizacional cooperativo.

- Entreatajuda: criar um espírito de reciprocidade e ajuda mútua.

- Comunicação: promover um ambiente onde a comunicação e a partilha de informação entre todos esteja presente.

- Responsabilização: delegar mais responsabilidades às pessoas e torná-las mais autónomas no seu trabalho.

- Liderança: ter um líder com capacidade para motivar e estimular os seus colaboradores, de modo a influenciar o seu comportamento no sentido da cooperação.

- Dependente do indivíduo: o desenvolvimento das competências está ligado à personalidade das pessoas.

No geral, os entrevistados sugerem que: a) a reestruturação do trabalho através da aplicação de técnicas de gestão, da promoção do trabalho em equipa, da criação de um ambiente de trabalho positivo e da responsabilização dos indivíduos; b) uma liderança mais eficaz capaz de motivar e incentivar os seus colaboradores moldando-lhes, assim, o comportamento; c) um melhor relacionamento entre colegas através de uma boa e eficiente comunicação e da promoção da entreatajuda; d) a educação desde cedo de modo a dotar os indivíduos de competências de cooperação; e) e a formação específica a nível da cooperação e de saberes técnicos; irá tornar os indivíduos mais competentes a cooperar.

Concluindo, o desenvolvimento de competências de cooperação, no âmbito organizacional, passa pela criação de um ambiente de trabalho que prime pela cooperação que pode ser feito através da definição de objectivos e da divisão de tarefas que poderá contribuir para que ocorra entreatajuda e trabalho em equipa, facilitando a comunicação e fomentando a partilha de informação, e, por fim, reconhecendo o trabalho efectuado para que situações de cooperação se comecem a tornar naturais durante o trabalho.

Capítulo 4

Conclusão Geral

A cada vez maior consciência da necessidade de cooperação entre organizações e principalmente dentro de uma mesma organização de modo a manter o potencial competitivo, despertou os diversos estudos que têm surgido sobre cooperação organizacional. Diversos desses estudos apontam vários factores que promovem os comportamentos cooperativos e tentam perceber de que forma se compatibilizam as identidades pessoais e sociais dentro do processo de cooperação. Estes estudos revelam a existência de variáveis individuais embutidas no processo cooperativo, o que nos levou a procurar identificar que competências terá um indivíduo cooperativo. Assim, a presente dissertação teve como principal objectivo identificar as competências de cooperação segundo o ponto de vista de coordenadores de equipa. Para tal, realizámos 28 entrevistas onde colocámos quatro grandes questões que nos ajudaram a responder ao nosso principal objectivo. Concluimos que ser competente a cooperar não depende somente de competências que vamos adquirindo e desenvolvendo, mas também de atributos individuais que tornam a pessoa predisposta à cooperação.

Através deste estudo verificámos quão difícil é operacionalizar os conceitos de cooperação e de competência, parecendo correcto afirmar que existem vários conceitos de cooperação e de competência. Definimos cooperação como o conjunto de acções deliberadas, articuladas entre si com o fim de alcançar resultados positivos para todos os intervenientes. Os dados obtidos revelaram que os participantes na sua maioria também consideram a cooperação o *trabalho articulado para objectivos definidos*, embora um número próximo a considere como uma *compartilha de recursos*. Concluimos, assim, que existe pouca discriminação entre estes dois conceitos, sendo que parece-nos plausível que possam prevalecer os dois. Consensual é o facto de que a cooperação é distinta do altruísmo.

A definição de competência por nós considerada encara-a como o resultado dos atributos individuais e da sua interacção com o contexto, sendo adquirida e desenvolvida através dessa interacção. A competência tem de estar contextualizada, reflectindo-se nos conhecimentos, capacidades e comportamentos do indivíduo em determinado contexto, referindo-se à potencialidade do indivíduo colocar o seu conhecimento e capacidades em prática, espelhando-se num bom ou mau

desempenho. Os dados obtidos no estudo, maioritariamente, vão de encontro a esta definição.

Visto que parece existir um consenso de que existem características individuais que tornam um indivíduo competente, o presente estudo identifica, como já foi referido, atributos individuais e competências facilitadores da cooperação com base na percepção de coordenadores de equipa. Tal como Argyle (1991) refere a cooperação é parte inata e parte resultado das experiências de socialização, sendo as competências sociais essenciais para que um indivíduo seja cooperativo. A literatura destaca as competências interpessoais, enfatizando as competências de comunicação, no desenrolar da cooperação, pois as variáveis relacionais afectam as tendências cooperativas (Yilmaz e Hunt, 2001). No estudo empírico que apresentámos no Capítulo 3 verificámos que também estas competências são destacadas pelos entrevistados. A comunicação parece ser essencial para a ocorrência da cooperação sendo que os participantes também a destacam para o desenvolvimento de competências de cooperação. As dimensões comunicacionais são, portanto, importantes na capacidade dos indivíduos participarem no trabalho colectivo de construção (Arnaud, 2008).

Importante também é possuir competências de trabalho de equipa, pois estas requerem a capacidade e a disposição para trabalhar colaborativamente (Acar et al., 2007 citado por Stivers et al., 2010). Como referido por alguns dos entrevistados, a divisão de tarefas e a partilha de recursos são essenciais para a cooperação, sendo que isso requer que se saiba trabalhar em equipa. Para tal é importante que os indivíduos se vejam como equipa, daí a importância de um líder competente que tenha a capacidade de criar uma identidade de grupo e de influenciar o comportamento dos seus colaboradores.

Sumariamente, os entrevistados destacaram as seguintes competências de cooperação: criatividade, competências de comunicação, competências de trabalho de equipa, competências de liderança, competências de negociação, competências de gestão, capacidade de mudança, competências técnicas e resolução de problemas. Juntamente a estas competências foram destacados os seguintes atributos individuais: personalidade, responsabilidade, disponibilidade e envolvimento, motivação e abertura. Considerámos que estas competências e atributos referidos pelos entrevistados se enquadravam em três dimensões: individual, relacional e contextual. Parece, portanto,

que a cooperação ocorre num todo, partindo do próprio indivíduo, da relação que estabelece com os outros, e do contexto em que se encontra.

Desta forma, para que consigamos tornar os indivíduos mais competentes a cooperar teremos que actuar nestas três dimensões. A nível individual, as organizações deverão apostar na formação dos seus colaboradores, tanto a nível dos conhecimentos técnicos como a nível do desenvolvimento pessoal, dar-lhes mais responsabilidades e actuar mais eficientemente na motivação dos mesmos através de incentivos. A nível relacional, as organizações deverão promover a entreatajuda entre colegas e o trabalho em equipa, facilitar os processos de comunicação e apostar em líderes que tenham mais influência no comportamento dos seus colaboradores. A nível contextual, terá que se actuar através das técnicas de gestão e da criação de um ambiente de trabalho favorável à cooperação. Acrescenta-se ainda o desenvolvimento de competências sociais a partir da infância, pois estará a inculcar-se desde cedo nos indivíduos a boa relação com os outros, sendo mais tarde em ambiente profissional mais fácil dispor-se a situações de cooperação.

Sendo a cooperação importante para a sustentabilidade da vida humana e em particular para a sobrevivência e competitividade das organizações, o presente estudo parece apresentar alguma relevância quer em termos teóricos, quer em termos práticos. Em termos teóricos parece ser um modesto contributo para o estudo das competências de cooperação, principalmente porque é um tema com pouco suporte empírico. Em termos práticos poder-se-á revelar de alguma importância, visto que ao se estudarem e identificarem quais as competências de cooperação, poder-se-á desenvolver nas organizações um conjunto de projectos que promovam a cooperação entre as equipas e, mesmo, entre as organizações com base nas competências essenciais de cooperação. Assim, em organizações em que seja indispensável que as equipas trabalhem cooperativamente poderão seleccionar-se os seus elementos avaliando as suas competências de cooperação. Em equipas que já estejam constituídas poderão criar-se formas de desenvolver tais competências.

Contudo, não poderemos esquecer as limitações deste estudo. O facto de este ser um estudo qualitativo, embora tenha vantagens principalmente porque retrata mais fielmente a percepção dos participantes, torna-se uma limitação pois sendo constituído por apenas 28 participantes impede a generalização dos dados recolhidos. Outra limitação refere-se ao tipo de participantes. Para o presente estudo apenas entrevistámos indivíduos com algum grau de liderança no seu contexto profissional,

aliás este foi um dos critérios de selecção. No entanto, o facto de termos entrevistado coordenadores de equipa poderá ter enviesado as respostas, isto é, a importância da liderança para que a cooperação ocorra pode ter sido destacada por se tratar de indivíduos que assumem um papel de líderes.

Consideramos, então, importante a replicação do presente estudo em colaboradores com um nível hierárquico inferior de forma a verificar se os dados obtidos também se replicam, ou se os colaboradores têm uma percepção diferente dos coordenadores quanto às competências necessárias à cooperação. Outra proposta seria a realização de um estudo quantitativo, construindo-se uma escala com base nestes resultados. Assim, poderíamos ter uma amostra maior e verificar se os resultados deste estudo se poderão generalizar. Para mais, poderíamos verificar com maior validade se existem realmente diferenças significativas entre os géneros, já que no presente estudo existe alguma distinção entre homens e mulheres quanto às competências referidas. Talvez as competências para que um homem seja mais cooperante sejam distintas daquelas que tornam as mulheres mais cooperantes. Aprofundar o tema das competências de cooperação parece ser bastante importante, principalmente porque cada vez mais as organizações estão a apostar no seu capital humano. A unicidade e potencial único do capital humano revela-o enquanto recurso intangível para obter e salvaguardar a capacidade de competir no mercado (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005).

O presente trabalho demonstra a complexidade dos conceitos de cooperação e de competência e deixa claro que existem atributos e competências promotores das situações de cooperação. Num mundo onde a cooperação assume notoriamente a sua importância, principalmente no contexto organizacional onde a interdependência entre todos os seus constituintes é notória, identificar as competências essenciais à cooperação permitirá desenvolver os seus recursos humanos e torná-los mais competentes e, assim, enriquecer a própria organização.

Referências Bibliográficas

- Amâncio, L. (2002). Identidade social e relações intergrupais. In J. Vale & M. B. Monteiro. *Psicologia Social*. (5ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Angélico, A., Crippa, J.A., & Loureiro, S. (s.d.). Social Anxiety Disorder and Social Skills: A Critical Review of the Literature. *International Journal of Behavioral Consultation and Therapy*, 6(2), 95-110.
- Argyle, M. (1991). *Cooperation, the basis of sociability*. Londres: Routledge.
- Arnaud, N. (2008). Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations interorganisationnelles: une approche communicationnelle. *Finance Contrôle Stratégie*, 11(1), 9-39.
- Axelrod, R. (1997). *The Complexity of Cooperation: Agent-based Models for Competition and Collaboration*. New Jersey: Princeton University Press.
- Axelrod, R. (2000). On Six Advances on Cooperation Theory. *Analyse & Kritik*, 22, 130-151.
- Ballantine, J. & Larres, P. M. (2009). Accounting Undergraduates' Perceptions of Cooperative Learning as a Model for Enhancing their Interpersonal and Communication Skills to Interface Successfully with Professional Accountancy Education and Training. *Accounting Education: an international journal*, 18(4-5), 387-402.
- Balliet, D. (2010). Communication and Cooperation in Social Dilemmas: A Meta-Analytic Review. *Journal of Conflict Resolution*, 54(1), 39-57.
- Barrio, V. (2002). Evaluación de características de la personalidad. In R. Fernández-Ballesteros. *Introducción a la evaluación psicológica II*. (pp. 17-65). Salamanca: Ediciones Pirámide.

- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Moon, H., Conlon, D. E. & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 46(5), 572-590.
- Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A. C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager – A model for effective performance*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Brandão, H., & Borges-Andrade, J. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração MacKenzie*, 8(3), 32-49.
- Burlat, P. & Benali, M. (2007). A methodology to characterise cooperation links for networks of firms. *Production Planning & Control*, 18(2), 156-168.
- Chant, S., Jenkinson, T., Randle, J. & Russell, G. (2002). Communication skills: some problems in nursing education and practice. *Journal of Clinical Nursing*, 11, 12-21.
- Chen, X. P. (1999). Work Team Cooperation: The Effects of Structural and Motivational Changes. In M. Foddy, M. Smithson, S. Schneider & M. Hogg. *Resolving Social Dilemmas – Dynamic, Structural, and Intergroup Aspects*. (pp. 181-192). Philadelphia: Psychology Press.
- Costa, A. C., Bijlsma-Frankema, K. & Jong, B. (2009). The role of social capital on trust development and dynamics: implications for cooperation, monitoring and team performance. *Social Science Information*, 48(2), 199-228.
- Cousin, G. (2009). *Researching Learning in Higher Education – An Introduction to Contemporary Methods and Approaches*. New York: Taylor & Francis.
- Dechamps, J. C. & Devos, T. (1998). Regarding the Relationship Between Social Identity and Personal Identity. In S. Worchel, J. F. Morales, D. Páez & J. C.

- Deschamps. *Social Identity – International Perspectives*. (pp. 1-12). London: Sage Publications Ltd.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dos Santos, N. R. (2000). *Identidade e Cooperação: individual e colectivo em contextos organizacionais*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia: Universidade de Évora.
- Dos Santos, N. R. (2009). Rule Obesity: some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In C. Hamilton, O. Neumaier, G. Schweiger & C. Sedmak (eds), *Facing Tragedies* (139-146). Wien-Berlin-Münster: LIT Verlag.
- Dovidio, J. F, Gaertner, S. L. & Esses, V. M. (2008). Cooperation, Common Identity, and Intergroup. In B. A. Sullivan, M. Snyder & J. L. Sullivan (Eds.). *Cooperation: The Political Psychology of Effective Human Interaction*. (pp. 143-160). USA: Blackwell Publishing.
- Engelen, B. (2008). The Sources of Cooperation: On Strong Reciprocity and its Theoretical Implications. *Theory & Psychology*, 18(4), 527-544.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2007). Can I Trust You to Trust Me? A Theory of Trust, Monitoring, and Cooperation in Interpersonal and Intergroup Relationships. *Group & Organization Management*, 32(4), 465-499.
- Fiedler, F. (1963). *A Contingency Model for the Prediction of Leadership Effectiveness*. (Technical Report No. 10). University of Illinois: Group Effectiveness Research Laboratory.

- Fleury, M.T. & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196.
- Fligstein, N. (2001). *Social Skill and the Theory of Fields*. University of California.
- Garção, E. (2010). *Estudo das Qualidades Psicométricas do Questionário de Cooperação Organizacional (QCO)*. Dissertação de Mestrado em Psicologia: Universidade de Évora.
- Gillet, P. (1998). Pour une écologie du concept de compétence. *Education Permanente*, 135, 23-32.
- Gonçalves, C. (2000). Desenvolvimento Vocacional e Promoção de Competências. *Comunicação apresentada no II Encontro Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza*. Consultado a 20 de Outubro de 2010 através de http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0123&area=d7&subarea=
- Grugulis, I. & Vincent, S. (2009). Whose skill is it anyway? “Soft” skills and polarization. *Work, Employment and Society*, 23(4), 597-615.
- Heerman, B. (2003). Team Spirit: Deepening Team Awareness of Service to Customers. *Association for Quality & Participation*, 40-43.
- Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- Hogg, L. A. & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Jeffries, F., & Becker, T. (2008). Trust, Norms and Cooperation: Development and Test of a Simplified Model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(3), 316-336.

- Johnson, D., Jonhson, R. & Stanne, M. B. (2000). *Cooperative Learning Methods: A Meta-Analysis*. University of Minnesota.
- Jones, G. & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Le Boterf, G. (2004). *Construir eles competências individuais et collectives*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2008). De quel concept de compétence avons-nous bésou? *ANFH Picardie*. Consultado a 12 de Dezembro de 2010 através de <http://www.anfh-transfert-acquis-formation.com/documentation-competence-individuelle.pdf>
- Le Deist, F. & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Levi, D. (2001). *Group Dynamics for Teams*. California: Sage Publications.
- Lydeka, Z. & Adomavicius, B. (2007). Cooperation among the Competitors in International Cargo Transportation Sector: Key Factors to Success. *Engineering Economics*, 1(51), 80-90.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28,1-14.
- McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C., Scholes, J. & Webb, C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 283-294.
- Mellouki, M. & Gauthier, C. (2007). Da Abordagem por Competência e do Problema da Medida da Competência. *EccoS – Revista Científica*, 9(2), 307-328.

- Milton, L. & Westphal, J. (2005). Identity Confirmation Networks and Cooperation in Work Groups. *Academy of Management Journal*, 48(2), 191-212.
- Moe, N. B., Dingsoyr, T. & Dyba, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum Project. *Information and Software Technology*, 52, 480-491.
- Neves, J. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(3), 1-5.
- Newcomb, T. M., Turner, R. H., & Converse, P. E. (1970). *Manual de Psychologie Sociale*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Nordhaug, O., & Gronhaug, K. (1994). Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resources Management*, 5(1), 89-106.
- Pina e Cunha, M., Marques, C.A., Gomes, J.F. Cabral-Cardoso, Rego, A. & Campos e Cunha, R. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Richardson, R., Myran, S., & Tonelson, S. (2009). Teaching Social and Emotional Competence in Early Childhood. *International Journal of Special Education*, 24(3), 143-149.
- Schensul, S., Schensul, J., & LeCompte, M. (1999). *Essential Ethnographic Methods – Observations, Interviews and Questionnaires*. USA: AltaMira Press.
- Schmuck, R. (1985). Learning to Cooperate, Cooperating to Learn. In R. Slavin, S. Sharan, S. Kagan, R. Lazarowitz, C. Webb & R. Schmuck. *Learning to Cooperate, Cooperating to Learn*. (pp. 1-4). New York: Plenum Press.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researcher in education and the social sciences*. (3rd Ed.). New York: Teachers College Press.

- Sen, S. (2008). Interpersonal Skills Through Emotional Intelligence: A Psychological Perspective. *The Icfai University Journal of Soft Skills*, 11(4), 25-30.
- Sinclair, A. (2003). The effects of justice and cooperation of team effectiveness. *Small Group Research*, 34(1), 74-100.
- Slavin, R. (1985). An Introduction to Cooperative Learning Research. In R. Slavin, S. Sharan, S. Kagan, R. Lazarowitz, C. Webb & R. Schmuck. *Learning to Cooperate, Cooperating to Learn*. New York: Plenum Press.
- Slavin, R. (1995). *Cooperative Learning*. (2nd Ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Smithson, M. & Foddy, M. (1999). Theories and Strategies for the Study of Social Dilemmas. In M. Foddy, M. Smithson, S. Schneider & M. Hogg. *Resolving Social Dilemmas – Dynamic, Structural, and Intergroup Aspects*. (pp. 1-14). Philadelphia: Psychology Press.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel
- Stivers, B. P., Veliyath, R., Joyce, T. & Adams, J. S. (2010). Knowledge, Skills, and Abilities for the Market Economy: An Investigation of Student Perceptions Before and After China's WTO Entry. *Journal of Teaching in International Business*, 21, 27-52.
- Strubler, D. C. & York, K. M. (2007). An exploratory study of the team characteristics model using organizational teams. *Small Group Research*, 28(6), 670-695.
- Tyler, T. R. (2002). Leadership and Cooperation in Groups. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 769-782.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality. In C. De Dreu & E. V. De Vliert. *Using Conflict in Organizations*. (pp. 23-37). London: Sage Publications.

- Tjosvold, D., West, M., & Smith, K. (2003). Teamwork and Cooperation: Fundamentals of Organizational Effectiveness. In M. West, D. Tjosvold & K. Smith. *International Handbook of Organizational Teamwork and Co-operative Working*. (pp. 3-8). London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Turner, J., Oakes, P., Haslam, S., & McGarty, C. (1994). Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 454-463.
- Valencia, M. (2005). Las Competencias Laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 96, 31-55.
- Van Lange, P., Otten, W., De Bruin, E., & Joireman, J. (1997). Development of Prosocial, Individualistic, and Competitive Orientations: Theory and Preliminary Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 733-746.
- Van Lange, P., & Semin-Goossens, A. (1998). The boundaries of reciprocal cooperation. *European Journal of Social Psychology*, 28, 847-854.
- Van Lange, P., De Cremer, D., Van Dijk, E., & Van Vugt M. (2007). Self-Interest and Beyond – Basic Principles of Social Interaction. In A. Kruglanski & E. Higgins. *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. (pp. 540-561). New York: Guilford.
- Van Lange, P., & Joireman, J. (2008). How We Can Promote Behavior That Serves All of Us in the Future. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 127-157.
- Van Vugt, M., & Van Lange, P. (2006). The Altruism Puzzle: Psychological Adaptations for Prosocial Behavior. In M. Schaller, J. Simpson, & D. Kenrick. *Evolution and Social Psychology*. (pp. 237-261). Madison: Psychosocial Press.
- Wang, L. & Wang, H. (2007). Developing Competency Model for Middle Managers in Medium-sized Manufacturing Sector. *International Conference on Management Science and Engineering*, 774-778.

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

ANEXOS

Anexo A – Guião para a entrevista sobre competências de cooperação

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

Enquadramento

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

1- Quais as competências que o entrevistado considera serem relevantes para que um membro de uma equipa de trabalho seja cooperante na equipa.

2- Que conceito de cooperação o entrevistado considera – para isto o entrevistador vai solicitar ao entrevistado que descreva um contexto da sua experiência em que tenha havido cooperação entre os membros de uma equipa de trabalho.

3- Que conceito de competência o entrevistado considera – para isto o entrevistador vai questionar sobre as competências que são relevantes para a cooperação.

4- Em que medida as competências de cooperação podem ser desenvolvidas nas pessoas.

Para esclarecer estas 4 questões, o entrevistador deve seguir o presente guião, lembrando-se sempre que são estas questões que quer ver esclarecidas e que se após cada resposta não ficar claro o que se pretende, deve procurar esclarecer o assunto com questões adicionais.

Guião da Entrevista

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

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

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

É importante que apresente a investigação com a referência **“queremos conhecer alguns aspectos da sua experiência de trabalho em equipa, nomeadamente aspectos sobre a cooperação que ocorre”**.

Devem ser referidos os aspectos deontológicos seguintes:

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

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

- Os dados da entrevista apenas serão acedidos pelo entrevistador e restantes elementos da equipa de investigação (Nuno Rebelo dos Santos, Fátima Jorge, Paulo Silva).

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

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

- Esta entrevista tomará, previsivelmente, menos de 15 minutos do seu tempo, se possível sem interrupções;

- Faremos a gravação para que possamos depois processar cuidadosamente as suas respostas; se for necessário esclarecer aspectos adicionais votaremos a contactá-lo; após a concordância do entrevistado iniciar o processo de gravação;

- [Agradecer a disponibilidade];

- [Agradecer a contribuição, indicando que ela será muito útil no âmbito da pesquisa, e que dará contribuições singulares (isso é verdade e acontece mesmo com todas as entrevistas)];

- Clarificar devolução: será convidado para um seminário restrito de apresentação de resultados, para o qual todos os entrevistados serão convidados (Universidade de Évora).

Perguntas – Chave

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

1 - Descreva **uma das suas experiências de cooperação** de que você se recorda, no âmbito da sua vida profissional? (perguntar lento, com dicas recordatórias que não induzam um certo conceito de cooperação, porque nos interessa saber o que ele considera que é a cooperação;

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

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

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

2 - O que faz dessa situação ser uma **situação de cooperação**? Porque você considera que é cooperação, enfim, queremos saber o que você entende que é cooperação... (não pedir uma definição de *cooperação*, porque isso atrapalha o entrevistado com uma conceptualização que no momento ele provavelmente não consegue fazer. É preferível então fazer as perguntas em torno de “**o que faz com que você considere que essa situação é de cooperação?**”. Se não ficar claro para o entrevistador qual o conceito de “cooperação” que o entrevistado está usando, insistir perguntando de outra forma).

3 – Quais são, **no seu entendimento, as competências das pessoas que fazem com que elas cooperem nessa situação?** (Se o entrevistado tiver dúvidas, não dar qualquer definição de competência e muito menos exemplificar. Poderá responder-se

que “**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**”).

4 – 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**?

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

- Ano de nascimento:
 - Formação de base:
 - Anos de experiência profissional:
 - Anos no cargo actual ou no último cargo que desempenhou (se não estiver actualmente a trabalhar):
 - Cargo actual e posição na organização:
- [Agradecer a participação e valorizar o contributo. Relembrar o retorno da participação para o entrevistado. Relembrar o novo contacto que ocorrerá em poucas semanas. **Deixar contacto para o caso de o entrevistado pretender algum esclarecimento adicional, e ficar com o contacto do entrevistado porque ele precisa de ser novamente contactado (email, se possível e telefone)**].

FIM DO DOCUMENTO

Anexo B – Relatório dos atributos

Project: Competências de Cooperação

Generated: 18-08-2011 14:53

Área de Formação	Attribute	
Attribute Values	Total Cases	Assigned Cases
Unassigned	3	1956_M_ 1960_F_Licenciatura 1963_F_Secundário
Not Applicable	0	
Indústria	1	1944_M_Curso Industrial
Saúde	3	1956_F_Enfermagem 1959_F_Enfermagem 1974_F_Téc Diagnóstico e Terapêutica
Ciências Sociais e Humanas	1	1960_F_Psicologia
Ensino	3	1960_M_Prof EB 1974_F_Ens FQ 1975_F_Ens Port-Ing
Informática	1	1966_M_Informática Gestão
Militar	1	1970_M_Adminst Militar
Matemática	1	1971_M_Matemática
Construção	2	1944_M_Eng Civil 1955_M_Eng Civil
Ciências Empresariais	4	1965_M_Gestão Empresas 1968_F_Área Seguros 1968_M_Gestão 1972_F_Marketing
Ciências Físicas	6	1967_F_Eng Zootécnica 1967_M_GeologiaEconómica 1972_M_Química Orgânica 1973_M_Eng Zootécnica 1974_M_Eng RHídricos 1975_M_Eng RHídricos
	129	

Humanidades	2	1974_F_Línguas&Literaturas Modernas 1978_F_Estudos Port-Esp
-------------	---	--

Década nascimento		Attribute
-------------------	--	-----------

Attribute Values	Total Cases	Assigned Cases
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
1940	2	1944_M_Curso Industrial 1944_M_Eng Civil
1950	4	1955_M_Eng Civil 1956_F_Enfermagem 1956_M_ 1959_F_Enfermagem
1960	10	1960_F_Licenciatura 1960_F_Psicologia 1960_M_Prof EB 1963_F_Secundário 1965_M_Gestão Empresas 1966_M_Informática Gestão 1967_F_Eng Zootécnica 1967_M_GeologiaEconómica 1968_F_Área Seguros 1968_M_Gestão
1970	12	1970_M_Adminst Militar 1971_M_Matemática 1972_F_Marketing 1972_M_Química Orgânica 1973_M_Eng Zootécnica 1974_F_Ens FQ 1974_F_Línguas&Literaturas Modernas 1974_F_Téc Diagnóstico e Terapêutica 1974_M_Eng RHídricos 1975_F_Ens Port-Ing 1975_M_Eng RHídricos 1978_F_Estudos Port-Esp

Sexo		Attribute
------	--	-----------

Attribute Values	Total Cases	Assigned Cases
Unassigned	0	
Not Applicable	0	
	130	

Feminino	13	1956_F_Enfermagem 1959_F_Enfermagem 1960_F_Licenciatura 1960_F_Psicologia 1963_F_Secundário 1967_F_Eng Zootécnica 1968_F_Área Seguros 1972_F_Marketing 1974_F_Ens FQ 1974_F_Línguas&Literaturas Modernas 1974_F_Téc Diagnóstico e Terapêutica 1975_F_Ens Port-Ing 1978_F_Estudos Port-Esp
Masculino	15	1944_M_Curso Industrial 1944_M_Eng Civil 1955_M_Eng Civil 1956_M_ 1960_M_Prof EB 1965_M_Gestão Empresas 1966_M_Informática Gestão 1967_M_GeologiaEconómica 1968_M_Gestão 1970_M_Adminst Militar 1971_M_Matemática 1972_M_Química Orgânica 1973_M_Eng Zootécnica 1974_M_Eng RHídricos 1975_M_Eng RHídricos

Anexo C – Tabelas de Pesquisa²

Tabela 1

Distribuição das competências de cooperação em função do conceito de cooperação

	(1.1.) Trabalho articulado para objectivos definidos	(1.2.) Compartilhar recursos	(1.3.) Oferece contribuição
(8.1.1.) Trabalho de equipa	8	6	2
(8.1.2.) Competências de comunicação	6	4	0
(8.1.3.) Competências relacionais	5	4	0
(8.1.4.) Competências de Liderança	4	2	0
(8.1.5.) Criatividade	3	4	0
(8.1.6.) Competências técnicas	4	2	1
(8.1.7.) Capacidade de mudança	2	1	0
(8.1.8.) Competências de gestão	2	1	0
(8.1.9.) Competências de negociação	2	2	0
(8.1.10.) Resolução de problemas	3	0	0

Tabela 2***Referências a confiança***

Entrevistas	Referências
E7	“Qualidades pessoais: Auto - controlo; auto-confiança...”
E19	“como serem pessoas que são mais comunicativas, mais assertivas, maior confiança, ...”
E24	“neste caso é importante ter conhecimento, responsabilidade e confiança ...”

Tabela 3***Distribuição do conceito de competência em função dos atributos individuais***

	(7.1.) Integração dos atributos individuais com o contexto	(7.2.) Resultado da interacção com o contexto	(7.3.) Característica subjacente ao indivíduo
(8.2.1.) Características pessoais	11	0	3
(8.2.2.) Abertura	7	1	2
(8.2.3.) Disponibilidade e Envolvência	8	2	2
(8.2.4.) Motivação	4	1	1
(8.2.5.) Responsabilidade	2	0	2

Tabela 4***Distribuição das competências de cooperação em função do sexo dos entrevistados***

	Feminino	Masculino
(8.1.1.) Trabalho de equipa	10	6
(8.1.2.) Competências de comunicação	7	3
(8.1.3.) Competências relacionais	5	4
(8.1.4.) Competências de Liderança	4	2
(8.1.5.) Criatividade	5	2
(8.1.6.) Competências técnicas	3	4
(8.1.7.) Capacidade de mudança	3	0
(8.1.8.) Competências de gestão	2	1
(8.1.9.) Competências de negociação	3	1
(8.1.10.) Resolução de problemas	2	1

Tabela 5***Distribuição dos atributos individuais em função do sexo dos entrevistados***

	Feminino	Masculino
(8.2.1.) Características pessoais	8	6
(8.2.2.) Abertura	4	6
(8.2.3.) Disponibilidade e Envolvência	5	7
(8.2.4.) Motivação	3	3
(8.2.5.) Responsabilidade	3	1

Tabela 6***Distribuição do conceito de competência por entrevistado***

	Integração dos atributos individuais com contexto	Resultado da interação com o contexto	Característica subjacente ao indivíduo
E1	1	0	0
E2	0	1	0
E3	1	0	0
E4	1	0	0
E5	0	1	0
E6	1	0	0
E7	1	0	0
E8	1	0	0
E9	1	0	0
E10	1	0	0
E11	1	0	0
E12	1	0	0
E13	0	1	0
E14	1	0	0
E15	1	0	0
E16	0	0	1
E17	1	0	0
E18	1	0	0
E19	1	0	0
E20	0	1	0
E21	0	1	0
E22	1	0	0
E23	1	0	0
E24	0	0	1
E25	1	0	0
E26	1	0	0
E27	1	0	0
E28	0	0	1

Tabela 7***Distribuição das referências a atributos individuais por entrevistado***

	(8.2.1.) Características pessoais	(8.2.2.) Abertura	(8.2.3.) Disponibilidade e Envolvência	(8.2.4.) Motivação	(8.2.5.) Responsabilid ade
E1	1	0	0	0	0
E2	0	0	0	1	0
E3	0	0	0	1	0
E4	0	0	1	1	0
E5	0	0	0	0	0
E6	1	0	0	1	0
E7	1	0	0	1	0
E8	0	0	0	0	1
E9	1	1	0	0	0
E10	1	1	0	0	0
E11	0	1	1	0	0
E12	1	0	0	0	0
E13	0	0	1	0	0
E14	0	1	1	0	0
E15	0	1	0	0	0
E16	1	1	1	1	0
E17	0	0	1	0	0
E18	0	0	1	0	0
E19	1	0	1	0	0
E20	0	0	1	0	0
E21	0	1	0	0	0
E22	1	1	0	0	0
E23	1	0	0	0	0
E24	1	0	1	0	1
E25	1	1	1	0	1
E26	0	0	1	0	0
E27	1	0	0	0	0
E28	1	1	0	0	1

Tabela 8***Distribuição das formas de desenvolvimento de competência em função do conceito de competência***

	(7.1.) Integração dos atributos individuais com contexto	(7.2.) Resultado da interacção com o contexto	(7.3.) Característica subjacente ao indivíduo
(9.1.) Técnicas de gestão	15	3	3
(9.2.) Educação e Formação	12	2	2
(9.3.) Motivação e Incentivo	8	2	1
(9.4.) Trabalho em equipa	11	1	1
(9.5.) Ambiente de trabalho	7	3	1
(9.6.) Entreaajuda	6	1	1
(9.7.) Comunicação	5	2	0
(9.8.) Responsabilização	6	1	0
(9.9.) Liderança	6	0	0
(9.10.) Dependente do indivíduo	2	0	1

² Os valores demonstrados nas tabelas referem-se ao número de entrevistados, excepto nas tabelas 6 e 7, os quais correspondem às referências feitas por eles.