

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FATORES CONDICIONANTES DO AMBIENTE  
COOPERATIVO ENTRE ÓRGÃOS DE UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Marcelo Paulo Ellwanger**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**



**FATORES CONDICIONANTES DO AMBIENTE  
COOPERATIVO ENTRE ÓRGÃOS DE UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA**

**Marcelo Paulo Ellwanger**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Mestre em Administração**

**Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Paulo Ellwanger, Marcelo.

Fatores condicionantes do ambiente cooperativo entre órgãos de uma instituição pública / Marcelo Paulo Ellwanger – 2012.

166p.; 30 cm.

Orientador: Breno August Diniz Pereira

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2012.

1. Cooperação. 2. Gestão Pública. 3. Cooptação.

---

©2012

Todos os direitos autorais reservados a Marcelo Paulo Ellwanger. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

E-mail: [mpellwanger@gmail.com](mailto:mpellwanger@gmail.com)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado**

**FATORES CONDICIONANTES DO AMBIENTE COOPERATIVO  
ENTRE ÓRGÃOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA.**

elaborada por  
**Marcelo Paulo Ellwanger**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Kelmara Mendes Vieira, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**Carolina Freddo Fleck, Dr<sup>a</sup>. (UNIPAMPA)**

Santa Maria, 25 de junho de 2012.



Dedico este trabalho a minha filha Micaela Carolina Ellwanger, que sem sombra de dúvida mudou minha vida. Trouxe um novo sentido para meu viver, lançou luz sobre meu caminho e serviu de motivação para superar qualquer obstáculo que por ventura tenha surgido. Filha, nunca esqueça, papai te ama muito!



## **AGRADECIMENTOS**

Esse trabalho somente foi possível devido à colaboração de diversas pessoas, para as quais gostaria de manifestar meu reconhecimento.

A minha esposa Magda Aline Ellwanger, agradeço todo amor, compreensão e carinho, inclusive nos momentos em que as coisas pareciam mais difíceis.

Aos meus pais, Vera Liane Ellwanger e Almiro Paulo Ellwanger, pela educação, apoio e confiança que sempre depositaram em mim.

A minha sogra Odete Lowe dos Santos, pelo suporte doméstico durante a fase final da dissertação.

Ao meu Orientador, Breno Augusto Diniz Pereira, de maneira muito especial, por toda atenção despendida durante essa jornada, pelas conversas esclarecedoras, pelos caminhos indicados, pela paciência e compreensão dedicada, também pela relevante contribuição dada para meu crescimento intelectual, permitindo que eu contemplassse meus objetivos.

Pela prontidão em colaborar com o processamento dos dados e pelas explicações estatísticas, ao Prof. Luis Felipe Lopes meu agradecimento.

Gostaria de agradecer também aos professores que participaram da banca de qualificação do meu projeto e de minha defesa, pelas sugestões enriquecedoras oferecidas a este estudo.

A todos os professores do PPGA/UFSM, meu agradecimento, por terem me agraciado com o conhecimento e aprendizado. Vocês sempre permanecerão na memória.

À secretaria da pós-graduação do PPGA/UFSM, pela presteza com que atenderam às minhas solicitações.

Aos meus colegas do Mestrado, em especial a Camila Fialho, Jordana Marques Kneipp, Thiago Reis Xavier, Letícia Wiedtheuper de Campos Peukert, Antonio Alberto dos Santos, pelas discussões e reflexões. Aos veteranos, Laércio André Gassen Balsan, figura chave para meu ingresso no Mestrado, pelas palavras de motivação e incentivo, que fizeram com que eu participasse da seleção para o Mestrado, e, ao Juliano Nunes Alves, pela prontidão em me auxiliar nas análises quantitativas, dedicando seu tempo e atenção, mesmo sob pressão de seu doutorado. Aos queridos colegas, minha gratidão.



Não poderia esquecer os servidores e dirigentes da Universidade Federal de Santa Maria, por terem disponibilizado toda estrutura necessária à realização deste estudo. Além disso, fico muito grato pela relevante colaboração de todos que participaram como sujeitos desta pesquisa.

Um especial agradecimento aos amigos servidores da UFSM: Carla Beatriz Soares dos Santos, Edemur Casanova, Ceres Helena Ziegler Bevilaqua, Gustavo Marchesan, Gilberto Fladimar Vianna, pelo incentivo e por permitirem que fosse concretizada mais essa etapa em minha vida.

Enfim, meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, mesmo não sendo citados, de uma forma ou de outra cooperaram para a concretização desse desafio.



“Só sei que nada sei, e o fato de saber isso, me coloca em vantagem sobre aqueles que acham que sabem alguma coisa.”

“Conhece-te a ti mesmo, torna-te consciente de tua ignorância e será sábio.”

Sócrates



## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **FATORES CONDICIONANTES DO AMBIENTE COOPERATIVO ENTRE ÓRGÃOS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

AUTOR: MARCELO PAULO ELLWANGER

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA.

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 25 de junho de 2012.

A literatura tem revelado as razões ou motivações para empreender ações de cooperação, bem como alguns fatores de sucesso e elementos facilitadores dos relacionamentos. Não obstante, as razões são condições necessárias, porém não suficientes para desenvolvê-los. Por isso, propõe-se que os relacionamentos cooperativos apresentem motivos para serem concebidos, os quais, por si só, não promovem a intercooperação, apenas despertam o interesse por ela. No entanto, há na literatura dentre os “fatores de sucesso” e os “elementos facilitadores”, os que se denominam fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. Observa-se que uma Instituição Pública também representa uma forma de organização, com suas peculiaridades que a diferem da organização privada, mas que da mesma forma mantém relações entre seus órgãos. Verifica-se que, mesmo diante das possibilidades e potencialidades de cooperação entre seus órgãos, estes não cooperam entre si, (ou raramente cooperam) sem uma motivação calculista. Sendo assim, pretende-se verificar quais fatores poderiam ser considerados condicionantes para a manutenção ou para o fortalecimento dos relacionamentos cooperativos entre os órgãos de uma instituição pública. Por meio da análise de conteúdo realizada nas entrevistas com os diretores das unidades de ensino da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, foram levantadas as possibilidades de cooperação entre as unidades, bem como as dificuldades e os fatores considerados condicionantes à prática cooperativa. Em seguida, a análise fatorial dos dados levantados pelos questionários aplicados aos servidores docentes e técnico administrativos, demonstrou que os fatores mais importantes para os servidores da UFSM, possuem caráter individualista. Para concluir, através de um teste ANOVA, procede-se a correlações entre os fatores encontrados e as unidades de ensino da UFSM. O estudo das práticas de cooperação ganha relevância, também, ao se perceber que o ambiente de negócios está conduzindo ao desafio da competição sem deixar de lado o princípio da cooperação.

**Palavras-chave:** Cooperação. Gestão pública. Cooptação.



## **ABSTRACT**

Master's Thesis  
Postgraduation Program of Administration  
Federal University of Santa Maria

### **CONDITIONING FACTORS OF THE COOPERATIVE ENVIRONMENT BETWEEN COMPONENTS OF A PUBLIC INSTITUTION**

Author: Marcelo Paulo Ellwanger  
Advisor: Breno Augusto Diniz Pereira  
Date and place of the Defense: Santa Maria, 25<sup>th</sup> June, 2012.

Literature has revealed reasons or motivations to undertake actions of cooperation, as well as some successful factors and facilitating elements of relationships. However, the reasons are necessary conditions, but not sufficient to develop them. Therefore, it is proposed that the cooperative relationships present reasons to be conceived, which, by itself does not promote inter-cooperation, only awakes interest. However, there are in literature, among "success factors" and "facilitating elements", those which are called conditioning factors of the development of inter-cooperative relationships. It is observed that a public institution also represents a form of organization, with its peculiarities which differ from the private organization, but, in the same way, maintains relationships between its components. It appears that, even in the face of the possibilities and potentialities of cooperation between its components, they do not cooperate among themselves, or rarely cooperate without a cold/motivation. Thus, there is the intention in checking which factors could be considered conditionings in order to maintain or strengthen the cooperative relationships between the components of a public institution. By means of content analysis performed in the interviews with the board directors of the teaching units at Federal University of Santa Maria - UFSM, it were raised the possibility of cooperation between the units, as well as the difficulties and factors considered conditionings to cooperative practice. Following, the factor analysis of data obtained by the questionnaires applied to teachers and administrative servers, demonstrates that the most important factors for UFSM servers present individualistic characteristics. Finally, through an ANOVA test, there were pointed correlations among the factors found and the UFSM teaching units. The study of the practices of cooperation gains also in importance, when it is realized that the business environment is leading towards the competition challenge without taking account the principle of cooperation.

**Keywords:** Cooperation. Public Management. Cooptation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da pesquisa .....	38
Figura 3 – Unidades com as quais o CCSH mantem mais parceria em projetos de pesquisa .....	105
Figura 4 – Unidades com as quais o CAL mantem mais parceria em projetos de pesquisa .....	105
Figura 5 – Unidades com as quais o CCR mantem mais parceria em projetos de pesquisa .....	106
Figura 6 – Unidades com as quais o CCNE mantem mais parceria em projetos de pesquisa .....	107
Figura 7 – Unidades com as quais o CE mantem mais parceria em projetos de pesquisa .....	108
Figura 8 – Unidades com as quais o CEFD mantem mais parceria em projetos de pesquisa .....	108
Figura 9 – Unidades com as quais o CT mantem mais parceria em projetos de pesquisa .....	109
Figura 10 – Questões de múltipla escolha sobre obstáculos à cooperação .....	112



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões de pesquisa .....	47
Quadro 2 – Características da cooperação sobre o prisma econômico .....	49
Quadro 3 – Características da cooperação sobre o prisma sociológico .....	55
Quadro 4 – Características da cooperação sobre o prisma da teoria organizacional .....	62
Quadro 5 – Domínios e descrições do individualismo e coletivismo .....	73
Quadro 6 – Etapas da pesquisa .....	82
Quadro 7 – Coeficiente <i>Alpha</i> .....	89
Quadro 8 – Possibilidade de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM .	93
Quadro 9 – Centros que mantêm mais cooperação .....	110
Quadro 10 – Dificuldades e obstáculos à cooperação segundo os diretores de centro .....	112
Quadro 11 - Síntese dos resultados .....	116



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Amostra da pesquisa .....	81
Tabela 2 – Retorno dos questionários por Unidade de Ensino .....	86
Tabela 3 – Características da amostra .....	87
Tabela 4 – KMO e Teste Barlett .....	94
Tabela 5 - Variância total explicada pelos principais fatores pelo método de componentes principais .....	95
Tabela 6 – Fatores do coletivismo e individualismo nas unidades de ensino da UFSM .....	98
Tabela 7 – Teste ANOVA para mensurar a significância dos fatores .....	101
Tabela 8 – ANOVA dos Fatores vs Unidades de Ensino da UFSM .....	102



## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A – Escala AICQ - Auckland Questionário de Individualismo Coletivismo AICQ - Auckland Questionário de Individualismo Coletivismo ....	137
--	-----



## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista .....	141
APÊNDICE B – Questionário sobre os dados demográficos .....	143
APÊNDICE C – Termo de Confidencialidade e Autorização .....	145
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....	147
APÊNDICE E – Matriz de Correlação .....	149
APÊNDICE F – Matriz Fatorial .....	155
APÊNDICE G – Comunalidades .....	157
APÊNDICE H - Matriz Fatorial com Rotação Varimax .....	159
APÊNDICE I - Matriz de Correlação Inversa .....	161



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	29
<b>1.1 Justificativa</b> .....	31
<b>1.2 Problemática da pesquisa</b> .....	33
<b>1.3 Objetivos</b> .....	36
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....	37
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	39
<b>2.1 O conceito de cooperação</b> .....	39
<b>2.2 Cooperação sob diferentes abordagens</b> .....	41
2.2.1 Econômica .....	41
2.2.2 Sociológica .....	50
2.2.3 Teoria organizacional .....	55
<b>2.3 Modelos Teóricos para se aplicar a cooperação nas organizações</b> .....	62
<b>2.4 Aplicações Empíricas do Modelo de Individualismo e Coletivismo</b> .....	64
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	77
<b>3.1 Estratégia Investigativa</b> .....	77
<b>3.2 Natureza da Pesquisa</b> .....	78
<b>3.3 Unidade de Análise</b> .....	78
<b>3.4 Coleta de Dados</b> .....	79
<b>3.5 População e Amostra</b> .....	80
<b>3.6 Análise dos Dados</b> .....	81
3.6.1 Análise Qualitativa .....	81
3.6.2 Análise Quantitativa .....	82
3.6.3 Limitações do Estudo .....	83
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	85
<b>4.1 A Universidade Federal de Santa Maria: aspectos gerais</b> .....	85
<b>4.2 Caracterização do perfil dos participantes</b> .....	86
<b>4.3 Avaliação da confiabilidade da escala</b> .....	88
<b>4.4 Possibilidades de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM</b> .....	89
<b>4.5 Aplicação da técnica de análise fatorial para identificar os fatores mais importantes na cooperação entre as unidades de ensino da UFSM</b> .....	93
<b>4.6 Níveis de Individualismo e Coletivismo das unidades de ensino da UFSM</b> .....	100
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	117
<b>5.1 Conclusões</b> .....	117
<b>5.2 Indicações de estudos futuros</b> .....	120
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	121
<b>ANEXOS</b> .....	135
<b>APÊNDICES</b> .....	139



# 1 INTRODUÇÃO

Há muito tempo, investiga-se a natureza humana, sua essência e sua finalidade. Já Aristóteles (387 – 322 a.C) afirmava que a causa final do homem, seu objetivo supremo, é a felicidade. Para tanto, o comportamento cooperativo é de fundamental importância, posto que essa meta somente é atingida através da conduta moral moderada, visto que o homem como “animal político”, deveria realizar-se em suas ações para com seus concidadãos (HISTÓRIA DA FILOSOFIA, 2004).

Na tentativa de compreender por que os seres vivos mantêm comportamentos cooperativos, Khamis; Kamel e Salichs (2007) salientam os seguintes objetivos da cooperação: alcançar metas individuais ou comuns; distribuir tarefas; dividir o trabalho; evitar conflitos; receber o máximo de recompensa; integrar o sistema; manter a funcionalidade do sistema; coordenar o sistema; adquirir e compartilhar conhecimento e informação; tomar decisão coletiva; cooperação para formação de inteligência coletiva.

A cooperação adquire um aspecto essencial na evolução da humanidade e no desenvolvimento das relações coletivas. Para Barnard (1979), a cooperação é fundamental para a sobrevivência da organização que somente existe na medida em que há indivíduos aptos a se comunicarem, colocando-se propensos a contribuir com ação, a fim de cumprir um propósito comum. Ter-se-ia o caos caso os indivíduos fossem dispostos aos seus interesses particulares apenas. Esse é, ao menos em parte, o discurso defendido para a prática da cooperação.

É importante ressaltar o papel social das organizações. A própria definição da palavra “organização” remete, segundo Lacombe (2003), ao agrupamento de pessoas reunidas de forma estruturada, com objetivos comuns a todos os seus membros. Moraes (2004, p.91) complementa afirmando que as organizações são “instituições sociais cuja ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos (...), atuando de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca”. Dessa forma, as organizações têm grande poder de desenvolver os sujeitos envolvidos em seus processos, levando os mesmos a interagirem com os demais atores presentes no processo e gerando a consciência de coletividade.

Percebe-se que a organização propõe o trabalho em grupo, a formação de equipes, e é justamente nesse contexto que surge a cooperação e o individualismo. Um discurso não exclui o outro, pois ao mesmo tempo em que se deve cooperar com a equipe, tem-se a obrigação de estar atento ao rumo que as coisas tomam para não ser passado para trás pela própria equipe

(TRIANDIS, 1995; SILVA, 1999; BENDASSOLLI, 2002).

No entanto, ao se distanciar da concepção de que o conceito de trabalho seja primordial na formação da subjetividade, permite-se refletir uma forma de cooperação que não seja centrada no trabalho, mas que recupere a positividade da dependência humana. É a pressuposição de uma necessidade que desperta a cooperação: o ser humano depende física e psicologicamente de outros para sobreviver. Esse senso de mútua dependência promove as ligações sociais. Colocar todas as individualidades sob um pretexto coletivo, em que os objetivos são convergentes, não significa cooperar. O que se pretende expor é que o discurso da cooperação parece estar sob uma faca de dois gumes, pois a cooperação somente é incentivada até o momento em que não signifique dependência e não impeça a autonomia e a criatividade individuais (BENDASSOLLI, 2002).

A observação do economista e filósofo escocês Adam Smith, de que a capacidade humana de agir impulsionada por interesses particulares era o determinante da história, sugere que a cooperação seria promovida por um princípio interesseiro. Em consonância com essa visão, os economistas que o sucederam, continuaram acreditando na intenção calculista para explicar e supor a colaboração entre os indivíduos.

Outro fato que chama a atenção em nossos dias é a vulgarização da concepção de comunidade. Na consciência coletiva, o que se nota é a imagem da prática da cooperação como coisa própria de ONG's ou de pessoas desocupadas. No discurso organizacional, essa prática é só mais um requisito de contratação, um diferencial apenas que deve constar no currículo do candidato. Para Estivalet (2007), a cooperação pode ser considerada uma estratégia para a geração de vantagem competitiva para as organizações.

Uma alternativa que se apresenta para a investigação desse fenômeno da cooperação, de por que o indivíduo coopera na organização, surge da investigação através do constructo do individualismo e do coletivismo. Conforme Triandis (1989, 1993, 2001), o individualismo é característico de culturas complexas e/ou em ascensão, que demonstram mobilidade geográfica e social, em que a experiência social se configura em torno de indivíduos autônomos. Com base nisso, o Coletivismo é caracterizado por fortes relações associativas do indivíduo, com seus grupos de pertença, valorizando a tradição familiar, o clã, a tribo, a religião e, com vista à cooperação e ao compromisso entre os participantes do grupo (GOUVEIA, 2006).

A dificuldade é separar a concepção que une a cooperação e a solidariedade ao discurso sobre o trabalho, ao menos no que se refere ao “mercado de trabalho”. Ao quebrar tal

concepção, é possível que se devolva certa positividade à interface entre a cooperação e a dependência. A presença do conflito é presumida na cooperação e o reconhecimento do outro como indivíduo, não resulta de seu *status* no emprego (BENDASSOLLI, 2002). É importante perceber, como Kant (2008) nos alerta, que o ser humano está incluído no “reino dos fins”, ou seja, deve ser visto como um fim em si mesmo, e não como um meio para se atingir algo. Caso contrário, como Bendassolli (2002, p. 60) declara, “a competição, esta que inicia-se pela manhã, estendendo-se até a noite, encontrada em nossos leitos, vai continuar a ditar o que no passado já nos ditavam: “seja competitivo; afinal, esta é a essência verdadeira do ser humano””.

Será a competição, de fato, a essência do ser humano? Ou ainda, será que apenas cooperamos sob uma visão calculista e interesseira? Existe algum perfil que seja mais propício à prática cooperativa? Que perfil é esse? Até que ponto pode-se mensurar os reais motivos que levam as pessoas a cooperarem? Não temos a pretensão de revelar aqui a natureza humana em si, dado que tal empreitada é de difícil realização, mas as respostas a esses questionamentos nos motivam à investigação e, possivelmente, possibilitem-nos maior compreensão do tema.

## 1.1 Justificativa

Uma das 125 questões de pesquisa ainda não resolvidas pela comunidade científica, segundo Pennisi (2005), na edição de 125 anos da revista *Science*, é a seguinte: Como evoluiu o comportamento cooperativo? Para a autora, as razões que levam alguém a arriscar a própria vida para salvar um desconhecido não estão claras. Por isso, diversas pesquisas relacionadas à biologia comportamental, à biologia evolucionária, à neurociência, à teoria dos jogos, dentre outras, procuram explicações ao comportamento cooperativo (LAGO, 2010).

Apesar de termos algumas pesquisas sobre o tema pretendido, o mesmo ainda é muito incipiente na literatura administrativa, o que justifica a necessidade de empreender esforços para aprofundá-lo (SMITH, 2003; LEHMANN; KELLER 2006; LAGO, 2010).

A incitação de uma postura que, ao mesmo tempo em que deve ser individualista, agressiva e competitiva, também deve manifestar a capacidade de trabalhar em grupo, com uma suspeita proposta de objetivos em comum, que amiúde difere dos objetivos pessoais, é comumente percebida nas organizações. Observa-se uma realidade em que a dualidade da cooperação e da competição está cada vez mais presente na organização (SILVA et al. 2006).

Se o entendimento da importância e das razões para desenvolver ações de cooperação parece estar consolidado na evolução da humanidade, entender, então, o que condiciona o seu desenvolvimento, parece-nos relevante do ponto de vista teórico e de desenvolvimento da prática cooperativa (LAGO, 2010). Por conseguinte, compreender o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos, cujos preceitos se alicerçam sobre várias áreas do conhecimento, tais como Filosofia, Sociologia, Ciências Biológicas, entre outras, parece ser também, uma das questões contemporâneas de pesquisa (AXELROD, 1997; BANERJEE 2005).

A presente exigência da gestão social verifica-se incompatível com o modelo burocrático da administração pública. Exige-se flexibilidade da administração pública, a fim de constantemente se readaptar a um ambiente complexo e instável, planejando suas ações de forma que se mantenha a qualidade, a eficiência e a eficácia de seus serviços. A dificuldade de realizar tal mudança gera um enorme desafio à administração pública, visto a sabida rigidez burocrática na qual se envolve (FERRAREZI, 1997).

Faz-se necessário que servidores e ocupantes de cargos públicos sejam dignos de um certo nível de confiança, para que se exerça na administração pública, de forma descentralizada, o controle dos resultados. Tal confiança que é constantemente controlada por resultados, mas capaz de possibilitar a delegação, permitindo o cumprimento de metas através dos meios julgados mais apropriados pelo gestor. A mesma não pode ser encontrada na administração burocrática, considerando a ótica pessimista que o idealismo neoliberal e neoconservador possuem da natureza humana. A confiança se torna condicionante ao alcance da cooperação e, ainda que a administração seja uma forma de controle, é, outrossim, uma forma de cooperação (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A questão da cooperação no setor público, de forma explícita ou não, tem despertado o interesse de alguns autores que, ao investigar fenômenos como as redes de políticas públicas, a cooperação federativa e as relações intergovernamentais, que surgem como resposta à complexificação da administração pública e aos consequentes desafios impostos a ela, trazem, à baila, a cooperação como fator essencial nas relações públicas. A constante democratização e a evolução da tecnologia da informação ampliaram o número de atores, de interesses e de demandas da sociedade civil. O Estado, então, viu-se obrigado a construir modelos de gestão que se adaptam à nova realidade, incorporando outras formas de interação, com estruturas descentralizadas e métodos inovadores de parcerias, com uma diversidade de atores

governamentais ou não governamentais, de modo a superar problemas de comunicação e cooperação (LÖFFLE, 2000; CUNHA, 2004; CAVALCANTE, 2009).

A investigação da cooperação pode conduzir a uma compreensão mais apurada sobre a organização. Inicia-se com a observação de que, se uma organização pode ser entendida, dentre outras formas, como sistemas cooperativos, compreender as causas que conduzem os sujeitos a cooperar se configura como uma via bem interessante para a compreensão do que seja a organização, bem como permite aos gestores maior compreensão das práticas que permeiam as relações institucionais (PROCÓPIO, 2006).

O estudo das práticas de cooperação também ganha relevância ao se perceber que o ambiente de negócios está conduzindo o desafio da competição sem deixar de lado o princípio da cooperação (SILVA, et al., 2006; RITALA; ELLONEN, 2010). Na medida em que se adentra em tais questões, de modo criterioso e sistemático, tem-se a expectativa de que sejam lançados ao menos alguns focos de luz sobre o assunto. Não se espera, com a investigação proposta, chegar a uma resposta definitiva, mas à indicação de uma nova perspectiva de reflexão, um novo horizonte de compreensão. E, sob tal proposta, pretende-se contribuir para o avanço dos estudos na teoria administrativa, com um prisma diferente que possibilite melhor entender as relações interpessoais na organização, percebendo alguns modos de comportamento e averiguando o que há no verso dessas práticas.

## **1.2 Problemática da pesquisa**

Que natureza se deve levar em consideração: 1) a proposta por Hobbes (1983), em que o homem não é naturalmente dado à sociabilidade, antes disso, está na natureza humana a vontade recíproca de prejudicar-se e angariar para si tudo que puder. Daí, a celebre frase: “O homem é o lobo do homem”, ou 2) a proposta trazida por Rousseau (1991), em que a condição natural do homem, é de uma total irrestrrição de seus impulsos, e a sua condição social, que amiúde lhe castra a liberdade. “O homem nasce livre, e por toda parte encontra-se a ferros.”. A ordem social é um direito sagrado que não existe na natureza, a qual define-se como convenção. Os homens para se conservarem, agregam-se e formam um conjunto de forças com um objetivo comum. Os homens impossibilitados de subsistirem por seus próprios meios no estado de natureza, isto é, como simples indivíduos, entre si acordam uma transformação na maneira de viver, unindo-se em forma de associações que os defendem e

protegem, além de resguardar seus bens, a partir dessa força comum, e pela qual cada um, unindo-se às outras pessoas, obedece a si mesmo, conservando a liberdade.

São vistas com clareza as diferenças entre a escola inglesa, de cunho mais pragmático, representada por Hobbes, e a escola francesa, de caráter predominantemente humanista, exposta por Rousseau. Sem precisar de muito esforço, é possível verificar que a concepção mais disseminada no mundo ocidental está calcada na visão pragmática inglesa, a qual estimula a competição e traz a cooperação como resultado de um freio social.

Observando a realidade do setor público, pode-se perceber a presença, ainda marcante, da influência proporcionada pela burocracia. Diante da ausência de uma dinâmica intraorganizacional inerte, os membros da organização ficam à mercê da norma, tendendo a um processo de acomodação de interesses, muitas vezes, resultando na formação de nichos de poder. Como consequência, surgem os sentimentos de desestímulo, de estabilidade e de resistência a mudanças, que aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações, particularmente as organizações públicas, o que acaba por resultar em um cenário de ineficiência movido, em grande parte, pela falta de estímulo para ações de cooperação (MEDICI; SILVA, 1993; CARBONE, 1995).

É sabido que, apesar de as organizações possuírem uma estrutura formal, com normas e uma série de regras a serem cumpridas, também se observa a existência de uma dimensão informal. Nessa esfera, da informalidade, é que as pessoas tendem a levar em conta a totalidade de seus interesses e não somente aqueles referentes ao exercício de uma função. O modelo de comportamento da organização acaba sendo transformado pelas estruturas informais, proporcionando o surgimento de jogos de poder e status, pelos membros da organização, em detrimento do alcance das metas formais propostas pela mesma. Esse objetivo acontecerá de formas diversas, de acordo com o tipo de agente burocrático (DOWNS, 1967).

Percebe-se que, na prática, a percepção distorcida das características da burocracia weberiana criou incontáveis críticas ao formalismo, à devoção às normas e à elevada quantia de níveis hierárquicos. A burocracia virou sinônimo de tudo aquilo que não funciona, de comodismo, desinteresse e ineficiência. Certamente o contrário do que Weber pensou em sua produção (OLIVEIRA, 2007).

O insulamento burocrático, ou seja, a ação de isolar as ligações que o aparato burocrático possui com o meio externo, apresenta-se, conforme Aragão (1997, p. 113) “como

uma possibilidade de fuga da situação de ineficiência, de forma a resistir às pressões clientelísticas e construir um núcleo duro capaz de garantir a governança”.

As ferramentas de controle são fundamentais, e reduzir a questão apenas ao insulamento se torna uma atitude arriscada. Deve-se perseguir um equilíbrio entre cooperação e isolamento, procurando evitar que os extremos ocorram. A burocracia pode servir como ferramenta empregada a favor do interesse público, desde que exista uma adequada estrutura de incentivos, passando pela ação do burocrata, em relação à “*res*” pública, envolvendo elementos de comprometimento e assimilação cultural (ARAGÃO, 1997).

Como se pode observar, o mundo contemporâneo, cada vez mais globalizado e eivado pela competitividade, que muitas vezes adquire aspectos de selvageria, não mantendo qualquer forma de escrúpulos, oprime os indivíduos, trazendo a tona seus reflexos mais primitivos. Todavia nesse mundo, para se manter competitivo, também há a necessidade de parceria e de união de esforços na forma de cooperação. A organização incentiva e reprime, e em meio a essa maré, está o ser humano cada vez mais condicionado a esse jogo (SILVA et al. 2006).

A globalização estaria associada à integração dos mercados de bens e capitais ocasionada pela derrubada de barreiras no fluxo de produtos, serviços, capital, conhecimento e pessoas, facilitados pelos avanços dos meios eletrônicos de transação. O modo de vida da sociedade é alterado com o impulso das inovações tecnológicas, da mesma maneira que as formas organizacionais e os processos de gestão. O ajuste entre competição e cooperação está relacionado ao ambiente em que as organizações estão inseridas, o que exige novas maneiras de pensar e de agir estrategicamente, intencionando vencer limitações de competências individuais das organizações (ESTIVALETE, 2007; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2007).

As parcerias possuem características comportamentais que as distinguem das relações convencionais, e estas características são exibidas com mais intensidade nas relações de sucesso. Estas características comportamentais podem incluir atributos da parceria, tais como: compromisso e confiança; comportamento da comunicação (compartilhamento das informações entre os envolvidos); e técnicas de resolução de conflitos (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Resumindo, a cooperação entre organizações surge como consequência da necessidade dos agentes atingirem seus objetivos individuais. Ou seja, a colaboração procura resultados

impossíveis ou difíceis de serem alcançados de maneira isolada (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A literatura tem revelado as razões ou motivações para empreender ações de cooperação, bem como alguns fatores de sucesso e elementos facilitadores dos relacionamentos. Não obstante, as razões são condições necessárias, porém não suficientes para desenvolver os relacionamentos. Por isso, propõe-se que os relacionamentos cooperativos apresentam motivos para serem concebidos, os quais por si só não promovem a intercooperação, apenas despertam o interesse. No entanto, há na literatura (RING; VAN DE VEM, 1994; DOZ, 1996; DYER; SINGH, 1998; AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), dentre os “fatores de sucesso” e os “elementos facilitadores”, os que se denominaram fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos.

Observa-se que uma Instituição Pública também representa uma forma de organização, com suas peculiaridades que a diferem da organização privada, mas que da mesma forma mantém relações entre seus órgãos. No entanto, mesmo diante das possibilidades e potencialidades da cooperação entre seus órgãos estes não cooperam entre si, ou raramente cooperam sem uma motivação calculista (ETZIONI, 1974; PROCÓPIO, 2006). Que fatores poderiam ser considerados condicionantes para a manutenção ou para o fortalecimento dos relacionamentos cooperativos entre os órgãos de uma instituição pública?

Este problema de pesquisa pode ser expresso pela seguinte questão:

***“O que leva as unidades universitárias da UFSM a cooperarem?”***

### **1.3 Objetivos**

Em referência ao objetivo geral, o presente estudo visa compreender o processo de cooperação entre as unidades universitárias da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

Quanto aos objetivos específicos, este trabalho pretende:

- a) Identificar ações de cooperação existentes entre os centros de ensino da UFSM;
- b) Caracterizar os perfis individualista e coletivista dos docentes e técnicos administrativos dos centros de ensino da UFSM;
- c) Traçar relações entre os perfis de comportamento e as ações de cooperação.

## **1.4 Estrutura do trabalho**

Tendo como objetivo principal a identificação e a análise das razões e dos fatores que condicionam o comportamento cooperativo na organização, o presente estudo irá se estruturar da seguinte forma:

No primeiro capítulo, demonstrou-se a justificativa para a realização deste trabalho e a definição do problema de pesquisa, bem como os objetivos e a estruturação deste estudo. Nessa etapa, foi sinalizado, brevemente, um panorama em que se descreve a prática de comportamento cooperativo como forma condicionada à evolução humana e seu diálogo com a competitividade.

No segundo capítulo, serão analisados os estudos bibliográficos acerca do tema, por meio da fundamentação de quatro tópicos principais: a) a cooperação sob a abordagem econômica; b) a cooperação sob a abordagem sociológica; c) a cooperação sob a ótica da teoria organizacional; d) o individualismo e o coletivismo.

No terceiro capítulo, será apresentado o método utilizado no estudo para o levantamento de dados relevantes que respondam aos questionamentos desta pesquisa. Assim, serão relacionados o método de pesquisa, a estratégia investigativa, a natureza da pesquisa, a unidade de análise, a coleta de dados, a análise dos dados e as limitações do estudo.

No quarto capítulo, os resultados da pesquisa serão demonstrados com a caracterização do perfil dos participantes, aplicação de testes estatísticos, levantamento das possibilidades de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM e dos níveis de individualismo e coletivismo dos servidores das respectivas unidades.

Finalmente, no quinto capítulo, serão apresentadas as considerações finais do estudo, com as conclusões apuradas, bem como as indicações para futuros estudos.

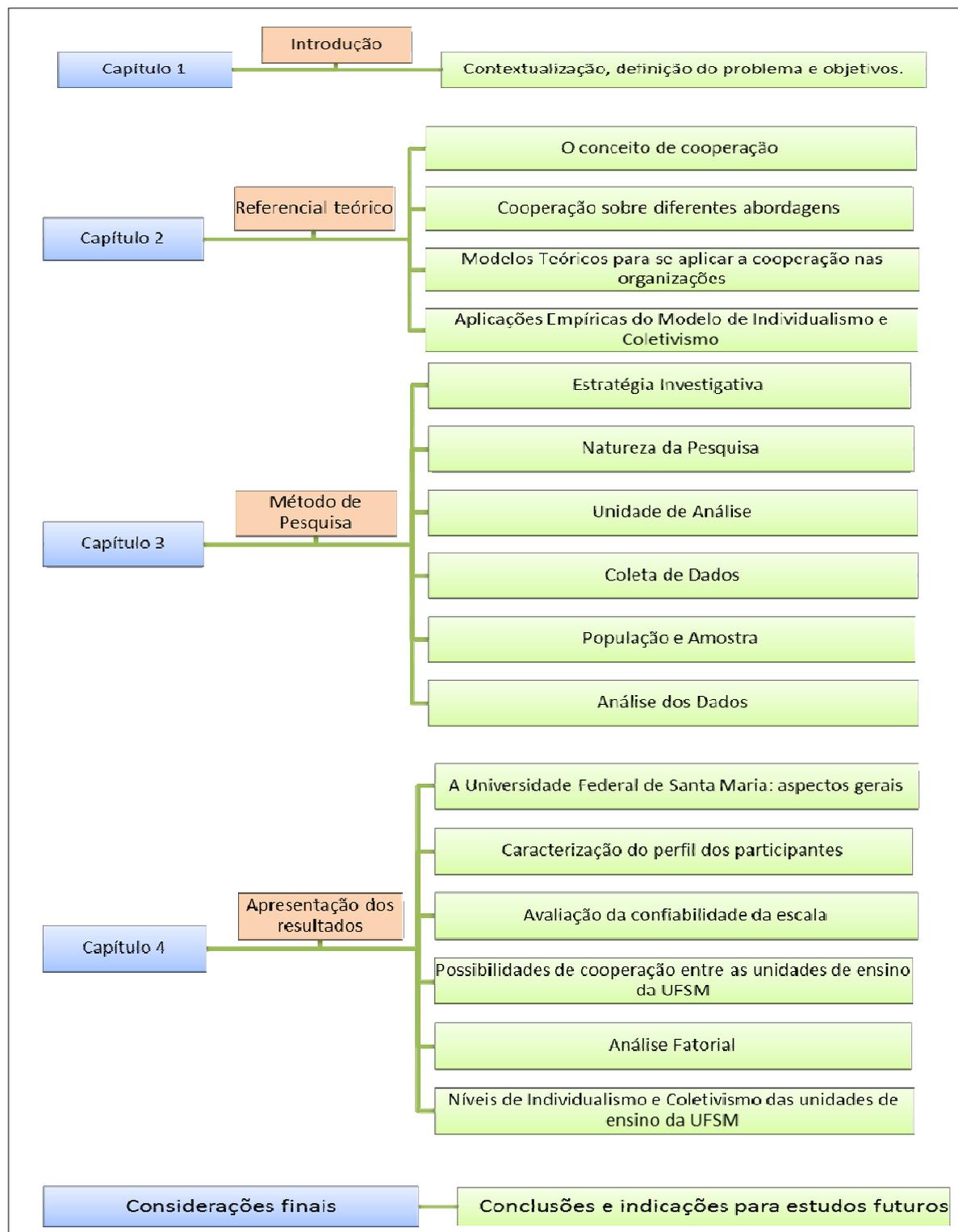


Figura 1 – Estrutura da pesquisa

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O conceito de cooperação**

Quando se fala em cooperação não está se inventando nenhum conceito novo, dado que tal prática é constatada em todas as sociedades, das mais primitivas às mais modernas. Como evidencia Valadares (2004), as práticas de cooperação já remontam aos povos antigos em sua luta por sobrevivência. A defesa da comunidade, a aquisição de alimentos e a construção de moradias eram realizadas em conjunto pelos membros dos grupos.

Diversas pesquisas em várias áreas do conhecimento, principalmente nos últimos 50 anos, têm como alvo o estudo da cooperação e sua evolução (AXELROD; HAMMOND, 2006). Estuda-se a cooperação não só entre seres vivos: vegetais, animais e humanos, como também entre países, empresas, instituições de ensino e/ou religiosas, comunidades, famílias, ou seja, entre todo o tipo de organizações. Valadares (2004) acredita ser possível alcançar resultados melhores atuando por meio de parcerias, acordos e ações conjuntas, do que de forma isolada.

As modernas sociedades humanas dependem fortemente de altos níveis de cooperação entre os indivíduos, algo que vivemos todos os dias. Por exemplo, os seres humanos se engajam em interações de cooperação mutuamente benéficas para alcançar objetivos tão simples como mover obstáculos ou mais complicados como a construção de pontes, casas ou tocando sinfonias (MELIS; SEMMANN, 2010).

A cooperação também é entendida por muitos como a forma ideal de gestão das interações humanas, destacando a aquisição e a partilha de bens e serviços em detrimento da sua apreensão ou furto. No desejo de atingir esse fim, coopera-se por meio do câmbio ou pela partilha altruística. Em Darwin (1981), a cooperação é uma forma de altruísmo em que um indivíduo dá alguma coisa para o benefício de outro. Conforme Lehmann e Keller (2006), é necessário que haja ao menos uma das condições a seguir, para que a cooperação e o altruísmo possam evoluir: 1) ao efetuar um ato cooperativo, haja algum benefício direto; 2) sucessivas interações com ciência da reputação do parceiro; 3) preferência na interação com indivíduos que manifestam alguma relação ou apresentam correlação genética (parentesco).

A divergência entre as demais espécies sociais e os seres humanos, em relação à cooperação, de acordo com Smith (2003), refere-se ao fato de que, enquanto as demais espécies cooperam em razão do altruísmo genético ou em função das reiteradas interações, os

seres humanos cooperam pelos mesmos motivos, adicionados a sua aptidão cognitiva, física e linguística. Como complementam Silva; Lago (2010), através dessas capacidades, permite-se a criação de normas éticas, bem como de instituições reguladoras e a possibilidade de internalização das normas.

Em contraste com outras espécies animais, os seres humanos têm a capacidade cognitiva de acompanhar as contribuições dos outros à atividade de colaboração e regularmente utilizar mecanismos de controle, como punição, reputação e ostracismo, que lhes permitem manter comportamento cooperativo em grupos (MELIS; SEMMANN, 2010).

De acordo com Cattani (2003), o termo cooperação apresenta o significado semântico de ato de cooperar ou operar conjuntamente, colaborar, constantemente contrária à ótica individual e individualista.

A concepção de cooperação amplamente observada na literatura e, sobretudo, na Sociologia, que se verificou como mais aceita no meio acadêmico e nos servirá como fio condutor em nossa investigação, nos diz que:

Cooperação denota uma ação comum que visa à realização de metas desejadas por todos os interessados, quer organizacionais, quer distributivas. Pode ocorrer por divisão do trabalho, com tarefas semelhantes ou dessemelhantes. Geralmente ocorre em resposta a normas sociais aceitas e pode assumir valor em si mesma ou como instrumento na consecução de um fim qualquer. (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1987).

Assim, cooperação abrange a interação, o trabalhar junto, o ajudar-se mutuamente, o tentar conseguir, com a ajuda de outros, o que, com maior dificuldade, se conseguiria sozinho, conforme expõe Valadares (2004). Fala-se em atuação conjunta, comunhão de esforços, auxílio, adaptação de atitudes e de comportamentos, motivações e ações convergentes.

Dugatkin (1992) ressalta que, para haver cooperação, algum tipo de ação coletiva necessita acontecer. Boyd e Richerson (1990) assinalam que as sociedades humanas são alicerçadas na cooperação entre um grande número de indivíduos que geneticamente não apresentam relações, ou seja, não se coopera somente por laços sanguíneos ou parentesco, mas por afinidades, por escolhas, como coloca Axelrod (1984), em relação à cooperação entre espécies semelhantes ou diferentes.

Parece que os seres humanos desenvolveram estratégias e mecanismos psicológicos que lhes permitem cooperar e controlar os oportunistas com grande flexibilidade, levando a altos níveis de cooperação entre indivíduos não aparentados e mesmo completos estranhos, em uma ampla gama de situações (MELIS; SEMMANN, 2010).

Dentre as várias áreas do conhecimento que investigam a questão da cooperação, serão analisadas, por fundamentar a proposta deste trabalho, três abordagens: a econômica, a sociológica e, por fim, a organizacional, que apesar de pertencerem a dimensões distintas, são de certa forma interdependentes.

## **2.2 Cooperação sob diferentes abordagens**

### **2.2.1 Econômica**

Pode-se perceber que estratégias de cooperação, mesmo utilizadas entre empresas declaradamente concorrentes, podem ajudá-las no ingresso a outros mercados, além da criação de novos produtos e serviços de maneira conjunta, ao contrário do que propõe a ótica competitiva (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As organizações em geral, de acordo com Balestrin e Verschoore (2008), para a criação de suas atividades estratégicas, não possuem todas as competências necessárias. Para tanto, faz-se importante a colaboração de parceiros como alternativa para suprir carências.

A importância estratégica da cooperação para ganhar vantagem competitiva foi observada na pesquisa e na prática. Na realidade, as empresas estão imersas em redes de relacionamentos que determinam, em grande medida, as possibilidades e os limites de suas ações e, portanto, essas redes são vistas como uma importante fonte de vantagem competitiva (RITALA; ELLONEN, 2010).

Considerando uma população não-organizada, em que há possibilidade de interação entre todos os membros, os cooperadores incondicionais têm um resultado médio mais baixo que os competidores. Dessa forma, a seleção natural coloca os cooperadores em situação de extinção e em contrapartida aumenta a quantidade relativa de competidores (OHTSUKI et al., 2006). Portanto, enquanto a sociedade ainda não estiver organizada, estando valendo a lei do mais apto, o competidor terá melhor resultado que o cooperador, restringindo a existência da cooperação. Entretanto, a cooperação passa a gerar maiores benefícios que a competição individual no momento em que a sociedade se organiza (LAGO, 2010).

Sob essa ótica, é a organização cada vez maior da sociedade que passa a exigir o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação, visto que a competição individual não garante mais os melhores resultados (FRANTZ, 2003). Cooperação, esta expressada no campo socioeconômico, entre outros, pelo modelo cooperativista.

Um princípio simples para a evolução da cooperação é o benefício do ato altruístico, um doador ajuda a um outro indivíduo (receptor) e obtém o benefício de retorno de um terceiro. A cooperação pode evoluir e se sustentar através da reputação: indivíduos que ajudam os outros são mais susceptíveis de serem ajudados por terceiros no futuro (MELIS; SEMMANN, 2010). A cooperação somente evoluirá quando os sujeitos que cooperam, forem mutuamente favorecidos, visto que, ao praticar uma ação de cooperação, cria-se a expectativa que tal ação produza benefícios de igual valor (LAGO, 2010).

Não se pode menosprezar a relevância das instituições no esforço de busca de competitividade sistêmica, dado que, em certas circunstâncias, as mesmas concorrem para a redução do que Williamson (1985) classifica como custos de transação, aqueles decorrentes de fiscalização e de cumprimento de acordos na gestão econômica das empresas. Um ambiente institucional baseado em normas de participação comunitária e alicerçado na cooperação e na confiança minimizaria tais custos.

A fim de melhorar a compreensão das lógicas de geração de vantagem da moderna rede econômica, seria útil explorá-las no contexto de questões complexas como a "Coopetição" e "inovação aberta" (RITALA; ELLONEN, 2010).

A ideia central, que gira por trás da inovação aberta, é que, num mundo com informações distribuídas, empresas não aplicam inteiramente a confiança de seus recursos em suas pesquisas, ao invés disso, compram ou licenciam processos de inovação (como patentes) de outras empresas. Além disso, as invenções internas que não forem usadas pela organização devem ser licenciadas para fora, de forma que outras organizações tenham a oportunidade de utilizá-las. A inovação aberta se refere, assim, a um fluxo aberto, no qual os recursos se movem facilmente na fronteira porosa entre organização e mercado. De maneira oposta, inovação fechada se refere ao processo de limitar o conhecimento ao uso interno da organização e não fazer uso ou fazer pouco uso do conhecimento exterior (CHESBROUGH, 2003).

Alguns fatores como os laços sociais fortes (definidos como aqueles em que os indivíduos despendem mais tempo, intensidade emocional e trocas, por exemplo, a amizade) e redes densas, conforme Lazzarini; Chaddad e Cook (2001), facilitam a cooperação, diminuindo os custos de transação. Entretanto, a redução de custos de transação não é a única razão para o estabelecimento desses relacionamentos, pois podem envolver criação de valor e outros resultados que vão além da mera vontade de minimizar custos de transação.

Dando continuidade a esse raciocínio, as uniões de relações cooperativas podem, de acordo com Silva et al. (2006, p. 7), “ao mesmo tempo, estar acompanhadas de elementos de competição, ou seja, é possível que parceiros cooperem e compitam, através de ações independentes no intuito de atender seus próprios interesses”. O interessante é perceber que competição e cooperação podem caminhar contiguamente, não obstante, em contextos diversos.

A ideia de coopetição, proposta por Brandenburger e Nalebuff (1996), coloca uma alternativa para a cooperação e para a competição direcionada à resolução das dificuldades organizacionais, ou seja, os autores percebem a coopetição como uma provocação, tendo em vista que as organizações devem ser capazes de desenvolver as duas habilidades ao mesmo tempo. Como Silva et al. (2006) complementam, em um primeiro momento, os competidores percebem seus adversários no mercado, seus fornecedores, seus clientes, entre outros, e tentam de alguma maneira aumentar as circunstâncias de ganhos neste mercado. Para, em um segundo instante, verificar se têm condições de concorrer e conquistar uma parcela na divisão do mercado existente com as organizações que já estão nele.

Quanto à coopetição, afirma-se que é o tipo mais importante de relacionamento, considerando que as empresas, na dimensão da cooperação, se auxiliam na busca pelo desenvolvimento e, na dimensão da competição, pressionam-se mutuamente na busca pelo desenvolvimento (SILVA, et al., 2006).

Por possuir um universo bem amplo de variáveis determinantes, a competitividade se torna muito dependente de um sistema de inovações que, por sua vez, requer, para se formar, trocas organizadas em redes que envolvem tanto o setor público quanto o privado, situando a cooperação como elemento primordial. Em termos de política industrial, inclusive para a pequena e média empresa, e para o desenvolvimento local, há necessidade de se buscar uma nova noção de competitividade, inequivocamente vinculada à de cooperação entre atores dentro da malha produtiva (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Verifica-se que, onde ocorrem tais práticas, em que se opera em rede, mantendo a atenção no baixo custo transacional e se concentrando na melhoria da qualidade integral, ocorre, conforme Amin (1993), o ideal de atmosfera industrial marshalliana, em que elementos socioculturais contribuem para a diminuição de desperdícios, para a absorção de inovações tecnológicas, para a determinação de novas relações com o consumidor, para a flexibilização, para a descentralização e para a renovação da economia local.

Operações cooperativas são estudadas a partir do pressuposto da interdependência que

se instaura nos mais diversos graus de interação social, da complementaridade de interesses que estreita as relações entre grupos e categorias profissionais, bem como do dissenso e antagonismo produzidos nessas mesmas operações. No último caso, se estabelece a cooperação antagônica, ou o que Sumner (1906) classifica como um “grande esforço racional no sentido de superar antagonismos menores a fim de se trabalhar em conjunto por interesses maiores”.

De acordo com Lewis Coser (1987), a classificação de Sumner parece ser inspirada nas formulações da economia clássica, sobretudo em Adam Smith, para quem a divisão do trabalho representa a expressão da constante necessidade humana de cooperação e de assistência de seus semelhantes na busca de satisfação de interesses próprios. Escreveu Smith (1937): “O homem tem oportunidades quase constantes de receber ajuda de seus irmãos e é inútil esperar essa ajuda apenas como benevolência... não é a benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que nos proporciona nosso jantar, e sim a preocupação de cada um deles com seus próprios interesses”.

Com a divisão do trabalho, aumentariam o rendimento das forças, os laços sociais, a cooperação e a solidariedade em decorrência da individualização das funções e da interdependência criada pelo reconhecimento das diferenças individuais. A sociedade se tornaria, então, mais capaz de se mover em conjunto. Durkheim (1990) defende que, com a divisão do trabalho e com a especialização da produção, cresceria a interdependência entre os indivíduos ou grupos, nascendo entre eles uma solidariedade de tipo orgânica, e relações positivas ou de cooperação.

Os mecanismos envolvidos na evolução da cooperação têm sido de grande interesse para economistas, outros cientistas sociais, e psicólogos evolucionistas. A Teoria dos Jogos, em particular, fornece *insights* importantes para a estabilidade do comportamento cooperativo (D'AMICO, 2008).

Para uma sociedade próspera, conforme Aumann (1959) e Schelling (1960), é necessário que haja um mínimo de cooperação. Por outro lado, a cooperação é entendida de forma diferente por Axelrod (1984), ultrapassando as relações humanas. O autor passa a analisar, sob a ótica da Teoria dos Jogos, a cooperação constatada entre os seres vivos, comumente percebida entre membros da mesma espécie e inclusive entre membros de espécies diferentes. Como resume Camerer (1991), a Teoria dos Jogos trata do que acontece quando gente ou genes ou, ainda, nações interagem.

Tem sido demonstrado que a maioria das situações de conflito no mundo real podem

ser facilmente abstraídas e matematicamente representadas tanto na sua forma extensa quanto na sua forma estratégica. A Teoria dos Jogos clássica supõe que a única intenção de todos os jogadores envolvidos em um jogo é maximizar sua própria recompensa, o jogador pode ser um indivíduo em conflito com outro indivíduo, ou uma grande corporação em conflito com a sua concorrente no mercado, ou ainda, uma guerra entre nações (BANERJEE, 2005).

Na procura para revelar o significado, a relevância e a aplicabilidade da cooperação colocam-se em destaque as investigações de Axelrod (1984). Seu trabalho e suas contribuições permitiram, nos últimos 20 anos, um avanço na investigação e na compreensão das condições da cooperação. O autor focou suas investigações na compreensão de como a cooperação surge em um mundo de egoístas, e sem autoridade central. Essa questão causou inquietação em muitos pesquisadores por muito tempo. Não obstante, para responder à questão, procura-se entender o que seja cooperação. Tal enigma exerce um papel relevante em diversas áreas, como política, filosófica, econômica e social, conforme sugerem Axelrod (1997) e Banerjee (2005).

O alicerce da cooperação, conforme Axelrod (1992), está relacionado à durabilidade das relações, e não unicamente à confiança que, seja dito de passagem, é dispensável para a cooperação, destaca o autor. Dessa forma, quando se configura condições adequadas para que surja a cooperação entre os indivíduos, os mesmo podem cooperar através de um aprendizado, pelo caminho da tentativa e erro, pela chance de recompensas recíprocas, ou inclusive através de um mecanismo de escolha cega das condutas mais viáveis (AXELROD, 1997).

Axelrod (1984) também menciona que as ações tomadas pelos jogadores não são obrigatoriamente conscientes. A ação de um indivíduo que às vezes retribui um favor e outras vezes não, sem necessariamente pensar em que estratégia está sendo usada, pode servir de exemplo disso. Axelrod (1984) é incisivo ao declarar que, incontestavelmente, não existe obrigação de se admitir a escolha deliberada às ações.

De acordo com Banerjee (2005), quando o jogo constitui-se de um conflito entre dois seres humanos, jogo clássico, a teoria não deixa margem para fatores como a racionalidade (ou a falta dela), as emoções e as bizarrices da mente humana. Na realidade, um dos pressupostos básicos do jogo clássico é que ambos os jogadores são racionais, sendo seus únicos interesses a obtenção de um máximo *payoff* (resultado) possível. Entretanto, tal racionalidade altruísta raramente regula o comportamento humano, e qualquer modelagem baseada no pressuposto da racionalidade total e incondicional é obrigada a ser errônea.

Ainda quanto ao questionamento sobre a racionalidade, destaca-se que Axelrod (1997)

não identifica problema se o ser humano se mostrar racional frente à cooperação. Quanto à dimensão da racionalidade, considerada importante por Kondo (1990) nos seres humanos, pode ser preservada com expectativas de reciprocidade. Essa conjectura também é assumida por Axelrod (1984), quando sustenta que a reciprocidade é necessária e suficiente para que os indivíduos colaborem, não sendo preciso, dessa forma, a confiança entre os mesmos. O autor ressalta que a cooperação alicerçada na reciprocidade pode conduzir ao autopolicimento. De acordo com Boyd e Richerson (1990) a cooperação entre seres humanos pode ser vista como o produto de redes indiretas da reciprocidade. Destarte, percebe-se, como observa Axelrod (1984), que os indivíduos, para cooperarem, necessitam aprender a dar importância aos outros. Resulta daí, o altruísmo como um motivo para a ação, sendo um via para a reciprocidade.

Para Comte (1989), o ser humano é em parte altruísta. A preocupação com o outro é favorecida por sua natureza instintiva, assim como o amor desprovido de interesse ao próximo. No entanto, faz-se necessário que exista a retribuição da cooperação (AXELROD, 1984), evitando, dessa maneira, a exploração. O autor diz ainda que o sujeito também pode se beneficiar da cooperação recíproca, mesmo quando se aproveita dos esforços cooperativos alheios. Os mesmos sujeitos, durante algum tempo, podem interagir considerando padrões complexos de interações estratégicas.

A expectativa de continuidade das interações surge como um condicionante para a emergência da cooperação. Entretanto, somente a existência dessa condição é insuficiente para haver permanência da cooperação. O princípio estratégico básico da Teoria dos Jogos relativo à cooperação, é a estratégia *Tit for Tat*, que significa cooperar com quem coopera, e não com quem trai essa prerrogativa (D'AMICO, 2008).

De maneira que, da mesma forma que o futuro possui papel fundamental no estabelecimento das condições para a cooperação, o passado é importante para compreender o comportamento presente. Verifica-se que é fundamental os participantes poderem observar e comunicar uns aos outros suas escolhas anteriores. Na falta de aptidão para utilizar o passado, traições podem não ser punidas, e os estímulos para cooperar podem se extinguir (AXELROD, 1984).

A partir dessa concepção, pode-se inferir algumas questões que serão aplicadas no presente estudo, como por exemplo:

Pergunta Roteiro	Categoria de Análise	Referencial Teórico de Apoio
<b>Cooperação</b>		
-Quais as possibilidades de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM? -Em que situação você percebe que há mais cooperação efetivamente? -Como você percebe os relacionamentos de cooperação entre os órgãos da UFSM? -Existe algum fator que você considera condicionante para a prática cooperativa? - Na sua opinião, por que os órgãos da instituição não cooperam com maior intensidade	Práticas de Cooperação	AXELROD, R. <b>The evolution of cooperation</b> . New York: Basic Books, 1984. BOYD, R.; RICHERSON, P.J. Culture and cooperation. In: MANSBRIDGE, J.J. (Ed.). <b>Beyond Self-Interest</b> . Chicago: University of Chicago Press, 1990.

Quadro 1 – Questões de pesquisa  
 Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Kondo (1990) complementa argumentando que uma das características da cooperação é a instabilidade, visto que a desordem ou o comportamento fora dos padrões põe abaixo a cooperação. Sendo assim, para dar estabilidade ao processo, a normatização é de suma importância. O mesmo autor evidencia que mesmo na ocorrência da perturbação, a cooperação se mantém, na condição de que as pessoas se comportem normativamente. O comportamento normativo funciona como um estabilizador. Observa-se, daí, que a investigação da cooperação é algo complexo e que requer tratamento adequado para cada situação. Isso porque, como Ramos et al. (2006) esclarecem, as variáveis de escolha dos indivíduos modificam-se por diversos motivos: o objeto da associação, a quantidade de participantes, o modelo de relações de poder e a expectativa de benefícios com a participação, entre outros.

Caporaél et al. (1989), em relação a essa complexidade de fatores, expõe outro fator fundamental para a ocorrência da cooperação: o egoísmo, o qual faz parte dos indivíduos e dos dilemas sociais. Além do altruísmo, para uma análise mais apurada da cooperação, deve-se dar lugar as considerações sobre o egoísmo. Balabanis (1998) argumenta que os indivíduos são racionais, sem deixar de ser egoístas e individualistas. Da mesma forma, Axelrod (1984), indica o fato de o sujeito possuir estímulo para ser egoísta, todavia ressalta que a cooperação, ainda assim, pode surgir entre egoístas mesmo sem uma autoridade central, visto a necessidade de garantir a própria proteção e a satisfação de suas necessidades. Dessa forma, ao encontro do que Hobbes já havia afirmado, Axelrod (1984 p. 3), declara que “sabemos que as pessoas não são anjos e que elas tendem em primeiro lugar a se preocupar consigo mesmas e com o que lhes pertence. Sabemos que a cooperação existe e que a civilização se baseie

nela". Para o autor, a resposta que cada um de nós tem para esta questão tem um efeito fundamental em como pensamos e agimos em nossa social, política e econômica relação com os outros. E a resposta a qual os outros nos dão tem a ver com a sua disposição em cooperar conosco.

De acordo com Konno (2011), apesar de um jogador incorrer em uma série de custos para o comportamento cooperativo, e ser egoísta, é geralmente mais vantajoso do que ser cooperativo, o comportamento cooperativo é onipresente.

Esses elementos auxiliam na compreensão do fenômeno da cooperação, em um mundo de egoístas e sem autoridade central, conforme comentado anteriormente. Axelrod (1984) mostra que a cooperação pode surgir espontaneamente entre indivíduos que buscam o seu próprio interesse, desde que na interação entre eles prevaleça um princípio de reciprocidade que possibilite, como se viu antes, o policiamento por parte do indivíduo.

Dependendo de cada situação na qual se está vivendo e das complexas relações que se mostram, o sujeito apresentará condutas que se alternam entre o egoísmo e o altruísmo. Tem-se, desse jeito, na busca pela cooperação, forças diferentes, mas que podem ser unificadas. Isso porque o ser humano não é movido somente por forças divisoras, isto é, conflitantes, de competição, nem somente por forças unificadoras, de cooperação, existe nele a potencialidade para ambas. Constata-se, assim, que é do equilíbrio, da busca por igualdade de forças em oposição ao modo em que vivem as sociedades. Em termos de Teoria dos Jogos, são o conceito de cooperação e, em especial, a Teoria da Cooperação de Axelrod (1984), que trazem mais contribuições ao tema (D'AMICO, 2008).

De acordo com a compreensão de Axelrod (1984), idealizador da Teoria da Cooperação, a mesma alicerça-se na cooperação que pode ocorrer entre os seres vivos, como já relatado. Seres vivos esses, compreendidos como jogadores, conforme esse autor, podem ser uma pessoa, uma organização, ou até mesmo uma bactéria. Tem-se as estratégias vitoriosas, transmitidas às futuras gerações pelo êxito de um programa genético, ou não, que direciona as ações dos indivíduos.

A Teoria da Cooperação está baseada num estudo de indivíduos, os quais movidos por interesses particulares, inclinam-se agir de forma egoísta, podendo cooperar sem a ajuda ou existência de uma autoridade central que os obrigue a isso. O motivo de centrar no egoísmo, de acordo com Axelrod (1984), é devido à permissão de um exame complexo, no qual a cooperação não é inteiramente alicerçada na preocupação recíproca ou no desenvolvimento do grupo em conjunto. O próprio autor recorda não é preciso nenhuma autoridade central, pois a

cooperação com base na reciprocidade pode acontecer pelo autopolicimento. Outrossim, para auxiliar a promoção da cooperação entre integrantes de uma organização, as relações devem ser pensadas de maneira a permitir interações frequentes e duráveis entre os mesmos (D'AMICO, 2008).

Partindo do exame de todas as razões próximas ou últimas de nossos atos, surge a decisão de cooperar ou trapacear, mesmo que ao menos computemos conscientemente o que será mais lucrativo. Desta forma, os indivíduos não deixam de cooperar pois percebem que somente é vantajoso fazê-lo em grupos nos quais todos cooperem, e que ser trapaceiro entre tantos outros trapaceiros não significa vantagem para ninguém (ALENCAR, 2011).

O resultado a que Axelrod (1997b) chega é que o destaque de Darwin na vantagem individual pode explicar a presença da cooperação entre indivíduos da mesma espécie, ou inclusive de espécies diferentes, ao passo que estando presentes as condições necessárias, a cooperação pode ser iniciada, prosperar, e se manter estável.

Com referência aos resultados mais importantes da Teoria da Cooperação, eles podem ser considerados instigantes, pois indicam que a cooperação pode ser realizada tanto por um pequeno grupo de pessoas capacitadas para alternar a cooperação quanto por uma dimensão em que ninguém mais cooperará (AXELROD; DION, 1988). Esse estudo faz referência a duas premissas elementares para que a cooperação possa progredir, a saber: a cooperação ser alicerçada pela reciprocidade, e a perspectiva do futuro mostrar-se de extrema importância para estabilizar as interações de reciprocidade (D'AMICO, 2008). Além disso, Axelrod (1997b) salienta que, uma vez que a cooperação, com base na reciprocidade, é constituída em uma população, permite-se que ela se proteja do ingresso de estratégias não-cooperativas.

Abordagem	A que se refere	Autores
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria dos Jogos e Teoria da Cooperação: como a cooperação surge em um mundo de egoístas e sem uma autoridade central;</li> <li>- cooperação está relacionada à durabilidade das relações;</li> <li>- cooperação está ligada às expectativas de reciprocidade;</li> <li>- cooperação como alternativa para complementar competências, traz vantagem competitiva;</li> <li>- cooperação como um fator de redução do Custo de Transação;</li> <li>- cooperação como um elemento fundamental da 'coopetição'.</li> </ul>	Axelrod, 1984; Williamson, 1985; Boyd e Richerson, 1990; Brandenburger e Nalebuff, 1996; Ohtsuki et al., 2006; Balestrin e Verschoore, 2008;

Quadro 2 – Características da cooperação sobre o prisma econômico  
Fonte: elaborado pelo autor (2012)

### 2.2.2 Sociológica

Os processos cooperativos, nas ciências sociais, são vistos como estabelecadores de solidariedades, lealdades, ordem e equilíbrio social, outrossim, como arena de conflitos e dominação, estes fatores tem sido considerados prioridades de estudo para a sociologia e a antropologia.

Como pode-se verificar, a cooperação acompanha e faz parte da vivência do ser humano em sociedade. O que tem variado, ao longo dos tempos, dentre outros aspectos, são a intensidade, alguns objetivos, os atores envolvidos e as formas de cooperação.

A vida era organizada em comunidades desde a pré-história, como forma de facilitar a sobrevivência, promovendo maior segurança, bem como a exploração de um território comum e a satisfação de necessidades básicas como moradia e alimentação, esses são aspectos que demonstram que a cooperação, como processo e relação social, parece estar na essência do ser humano. Aquelas eram formas de organização primitivas, mas que servem de referência até os dias atuais, quando se analisa os objetivos centrais, que são a melhoria da qualidade de vida dos associados e da comunidade (LAGO, 2010).

Percebe-se que a cooperação é tão antiga quanto à própria humanidade, e é provável que sem ela os seres humanos ainda estariam vivendo em cavernas, pois de uma maneira ou de outra a cooperação auxiliou o homem a superar barreiras por ele erguidas (LAGO, 2010).

Conforme Araújo (1982), sociologicamente, a cooperação acontece devido a certa compulsão entre os homens, nascida, em termos primários, das necessidades a serem sanadas. Essas manifestações de auxílio recíproco e de solidariedade surgem, na maioria das vezes, nos períodos sociais mais desfavoráveis ao atendimento das necessidades coletivas.

Segundo Scherer-Warren,

[...] a solidariedade define-se pelo princípio de responsabilidade individual e coletiva com o social e o bem comum, cujas implicações práticas são a busca da cooperação e da complementaridade na ação coletiva e, portanto, para o trabalho em parceria... As parcerias caracterizam-se pela relevância que atribuem à complementaridade de esforços, pelos princípios de cooperação e solidariedade na realização de um programa social (WARREN, 1999, p. 62).

Vários filósofos da fase anterior a era Cristã (a.C.) também despenderam esforços na reflexão sobre a necessidade de vida em sociedade, ou dependente da ajuda mútua. Esses filósofos buscaram contribuir com as práticas associativas e com o pensamento social (BOGARDUS, 1965). De acordo com o autor, é com Platão (427 – 347 a.C.), que as ideias científicas referentes à organização nascem, o mesmo investigou as necessidades humanas,

que por sua vez deveriam ser sanadas por meio do exercício da mútua ajuda, no agrupamento dos indivíduos. Assim, reconheceriam a necessidade da troca de serviços e mercadorias. No momento em que esses parceiros e indivíduos reciprocamente dependentes se juntavam num determinado lugar, a totalidade de habitantes era denominado de Estado. A necessidade era a inventiva de todas as coisas e, por consequência, verdadeira criadora do Estado (LAGO, 2010).

Na cultura sociológica, afirma-se que a cooperação mantida entre indivíduos, grupos e categorias sociais constitui uma das formas de ação coletiva que mais despertaram interesse de estudo, na medida em que a própria sociedade é entendida como “uma extensa rede de colaboração entre os mais diversos atores sociais”. (BECKER, 1977). Embora se aceite que o conflito e a competição sejam processos inerentes aos sistemas sociais, considera-se que a cooperação é uma relação primordial, visto que sem ela não pode existir sociedade.

No verbete do Dicionário de Ciências Sociais (2ª ed., 1987), o termo cooperação é definido como:

[...] qualquer forma de trabalho em conjunto, em contraste com concorrência ou oposição. Em economia e história social o termo é empregado (como o adjetivo cooperativo) para descrever qualquer forma de organização social ou econômica que tem por base o trabalho harmônico em conjunto, em oposição à concorrência (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1987).

Saindo da generalidade que o verbete nos traz e entrando um pouco na perspectiva proposta pela sociologia de inspiração weberiana sobre cooperação social, compreende-se que a análise das interações cooperativas e conflitantes, em Weber (1999), decorre de sua própria abordagem sobre relações sociais. Estas não estão condicionadas por um modo de produção, como acontece em Marx, mas resultam, nascem e se reproduzem da interação dos múltiplos sentidos, segundo os quais, os indivíduos orientam reciprocamente suas ações e suas condutas.

Igualmente, vale recordar as contribuições de Bourdieu para a compreensão da cooperação, embora em sua vasta produção teórica não encontremos análises que possam ser reconhecidas como incursões ao campo da sociologia do desenvolvimento e da ajuda. Entretanto, suas formulações, especialmente as que advêm da teoria dos campos sociais, constituem uma boa via para a compreensão das relações cooperativas e conflitantes entre agentes sociais em micro e macro esferas, na medida em que tratam o universo social funcionando como campos que movimentam diferentes espécies de capital e de lutas (LIMA, 2006).

Esse pequeno mapeamento de ideias e de reflexões nascidas em torno do conceito de

cooperação, ou das discussões que se direcionam a ele, trouxe, antes de tudo, grande contribuição da advertência. Isso se refere ao fato de que a reiterada polissemia a qual envolve o conceito, além da multiplicidade e da dinamicidade inesgotável de experiências agrupadas sob essa rubrica, reflete sua imprecisão e instabilidade como instrumento de análise. A especificação do universo a ser investigado e a definição de um referencial teórico, como por exemplo, a teoria dos campos proposta por Bourdieu (1983), que nos ajudou a pensar como determinadas relações sociais se estabelecem em contextos específicos, torna-se de suma importância.

Fugindo um pouco da especificidade do campo sociológico e adentrando brevemente na área psicológica que, apesar de ter suas especificidades, não pode ser completamente isolada da sociologia, faz-se mister a análise de como as práticas de cooperação são entendidas nessa área e de como tais setores podem ser interdependentes dentro da complexidade da composição social.

Na área da psicologia, mais especificamente na psicologia do desenvolvimento, a investigação em torno da competição e da cooperação vem sendo trabalhada no campo das ações ou condutas observáveis, ou seja, têm sido produzidas pesquisas a fim de investigar a ocorrência de condutas caracterizadas como pró ou antissociais (EX.: EISENBERG; MUSSEN, 1989; BROWNELL; CARRIGER, 1990; HOFFMAN, 1990; STAUB, 1989,1991). Condutas pró-sociais, conforme grande parte dos autores, são aquelas que reproduzem ações ou atividades tidas como socialmente positivas, com vista a satisfazer às necessidades e ao bem-estar de outros indivíduos, por exemplo, o altruísmo, a solidariedade, a cooperação... Em contrapartida, condutas antissociais manifestam ações ou atividades tidas como socialmente negativas direcionadas, como por exemplo, à ruína ou ao prejuízo de outros indivíduos, e referentes a condutas egoístas, competitivas e agressivas (PALMIERI; BRANCO, 2004).

A cooperação e a competição formam dimensões de um mesmo fenômeno relacional, de acordo com Edwards (1991), dependendo do cenário e do valor adaptativo de cada forma de ação. Conforme o autor, ambas condutas são regidas por objetivos individuais que vão se formando em contextos grupais específicos que, ora privilegiam a cooperação, ora a competição. Sendo assim, o sujeito estará potencializando a todo momento suas chances de adaptação ao ambiente, composto por uma cultura ou contexto particular. É dessa forma que a experiência de ocorrências cooperativas pode propiciar a manifestação de condutas de caráter pró-social, levando o sujeito a relacionar-se de forma positiva em relação às necessidades e ao bem-estar de outros indivíduos, assim como contextos competitivos instigam as pessoas à

hostilidade (MEAD, 1937; RADKE-YARROW; ZAHN-WAXLER, 1991). Os valores sociais também representam muito no sistema complexo da motivação social, os quais tendem a orientar e favorecer condutas e interações específicas no decorrer do processo de socialização (PALMIERI; BRANCO, 2004).

Deutsch (1949) trata a cooperação como um ambiente interativo em que as ações de um participante facilita o alcance da meta de ambos, enquanto a competição caracteriza-se como a busca de metas mutuamente exclusivas, isto é, quanto mais perto um sujeito chega de sua meta, mais o outro se afasta da possibilidade de atingir a sua.

De acordo com Palmieri e Branco (2004), é importante ressaltar a ideia de interdependência pessoa-contexto, salientando as articulações e as relações dialógicas e complexas entre as partes envolvidas. Conforme o contexto em que o indivíduo está inserido e da sua disposição motivacional, modifica-se consideravelmente a probabilidade de ações cooperativas, competitivas e/ou individualistas. Ambientes configurados de maneira cooperativa tendem a produzir cooperação, ao passo que ambientes organizados de forma individualista ou competitiva estimulam o surgimento de padrões de competição e agressividade (JOHNSON; JOHNSON, 1989).

Ao tratar da análise de padrões culturais eivados pelo individualismo e pelo coletivismo, verifica-se, nas investigações de Triandis (1991, 1995), a cooperação vista como uma característica de grupos sociais coletivistas, em que a motivação individual constantemente faz referência ao grupo de pertencimento formado pela família, tribo ou nação. Enquanto que nas culturas por ele apontadas como individualistas, os indivíduos inclinar-se-iam mais à competição e à proteção de seus próprios interesses. O principal, no entanto, é examinar a questão da motivação social em sua totalidade, sem esquecer de levar em conta toda a diversidade referente a subjetividade humana, numa constante interação com o complexo contexto histórico sociocultural (BRANCO, 1996).

A motivação social pode ser definida, de acordo com Palmieri e Branco (2004 p. 191) “como conjunto dinâmico e hierarquizado de crenças, valores, metas e objetivos associados a diferentes padrões de interação social relacionados à prática da cooperação, da competição e do individualismo em um contexto sociocultural determinado”.

Lidar com dualidades pode representar uma possível via para pensar os aspectos relacionados na investigação da motivação social. A dificuldade aparece, quando se tende a reconhecer orientações positivas ou pró-sociais de maneira universalista, e não dependente de um contexto. Igualmente, acontece quando se considera orientações de cunho individualista

como sempre negativas, pois levariam o sujeito a agir em benefício próprio em detrimento dos demais, isto é, como ações desse tipo obrigatoriamente levassem à competição, ao egoísmo, à agressividade... Essa ótica de caráter maniqueísta obviamente não considera os aspectos culturais e a complexidade do ser humano, permitindo a ocorrência de generalizações etnocêntricas ou culturalmente direcionadas (PALMIERI; BRANCO, 2004).

Faz-se relevante obter um certo grau de compreensão sobre a função dos valores culturais e das tradições nas interações sociais, dentre elas o comércio, e a ligação do agente econômico às questões mais gerais de sua comunidade. Permite-se dizer que a cooperação entre o empreendedor e a comunidade depende, outrossim, de como funcionam os sistemas de reciprocidade. Se existe ou não um alto nível de reciprocidade geral, aquela que difunde na sociedade como um todo, reflete em valores de cultura política e fortalece as ligações entre indivíduos, não somente nas interações horizontais, como o grupo familiar e vizinhos, mas, da mesma forma, nas interações verticais, como as classes e organizações políticas (RECCHI, 1993; LANIADO, 2000).

A ideologia capitalista se caracteriza pelo enfoque na competição e no domínio organizacional das formas de pensar, relacionar-se e, em especial, na produção de mecanismos coletivos que se movimentam no processo de produção (SILVA, 1999). Outrossim, um novo modelo de agrupamento social é fruto do capitalismo: o corporativismo, no qual indivíduos que pertencem a uma determinada categoria são motivados a agir conforme objetivos e interesses comuns.

Assim sendo, as instituições e os indivíduos podem ser influenciados pelas formas corporativas de expressão, ao que diz respeito as questões de legitimação de preconceitos, pré-julgamentos e tratamentos diferenciados, limitando a criação de motivações de cunho mais pró-sociais e relacionamentos mais cooperativos (JURBERG, 2000).

Observando tais considerações, torna-se mister distinguir processos de individuação e individualismo, dado que o primeiro se refere ao reconhecimento do sujeito na sua totalidade, em sua condição de autonomia e liberdade, enquanto que o segundo, está ligado com tendências egoístas, corporativistas, competitivas e agressivas. As diversas experiências de cada indivíduo geram diferentes significados, produzindo novidades psicológicas que, por sua vez, podem formatar mudanças nos contextos socioculturais em que se inserem. Verifica-se a necessidade de se postular o caráter dialógico da interdependência indivíduo-sociedade, necessitando, desta forma, pesquisar os mecanismos específicos pelos quais o sujeito influencia o contexto sociocultural e vice-versa. O que deixa margem para um outro trabalho

(PALMIERI; BRANCO, 2004).

Pode-se afirmar, de acordo com Lawrence e Valsiner (1993), ao passo em que são internalizados e externalizados, os padrões sociais e valores culturais são constantemente submetidos a processos transformacionais. Este é, conforme Palmieri e Branco (2004), o mecanismo dos processos que formam e constantemente transformam, valores, crenças e preferências. Em síntese, pode-se argumentar que o sistema motivacional do sujeito é formado por um conjunto de fatores que envolve orientações para crenças, para valores e para objetivos individuais, que por sua vez tomam parte ativamente no impulso de modelos de relação social específicos, tais como a competição, o individualismo e a cooperação.

Abordagem	A que se refere	Autores
Sociológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- superação das dificuldades do ambiente, convívio social;</li> <li>- cooperação como prática para sanar necessidades humanas;</li> <li>- cooperação associada a comportamentos pró-sociais;</li> <li>- cooperação relacionada a ideia de interdependência pessoa-contexto.</li> </ul>	Deutsch (1949); Bogardus (1965); Barros (1994); Johnson e Johnson (1989); Lawrence e Valsiner, (1993); Weber (1999); Fessler e Haley (2003); Palmieri e Branco (2004); Pennisi (2005); Lago (2010)

Quadro 3 – Características da cooperação sobre o prisma sociológico  
Fonte: elaborado pelo autor (2012)

### 2.2.3 Teoria organizacional

Valadares (2004) defende que a cooperação surge simultaneamente com a competição, num processo social no qual os indivíduos e grupos são envolvidos. De acordo com o autor, no momento em que os indivíduos trabalham juntos, com um objetivo comum, seu comportamento é de cooperação; no instante em que disputam espaços e recursos, em oposição uns aos outros, seu comportamento é de competição. O autor salienta que, em alguns casos, essa disputa pode evoluir para situações de conflito.

Na ótica do senso comum, a cooperação amiúde é compreendida como uma ação colaborativa voluntária e consciente, comumente atrelada a um objetivo comum compartilhado entre os agentes que a exercem. De acordo com Motta (1994, p. 16), “na nossa sociedade atual, o termo ‘cooperação’ tem um valor positivo geralmente incluindo a ideia de espontaneidade, de caráter voluntário e de tolerância”. Percebe-se, então, seguindo a conceitualização popularmente aceita de cooperação, que certa pessoa coopera, ou é cooperativa, quando esta procura, voluntária e conscientemente, através de uma causa ou

missão comumente aceita, entrar numa relação colaborativa com outros (PROCÓPIO, 2006).

No campo das ciências humanas, e no âmbito dos estudos organizacionais, a cooperação é visualizada como um fenômeno bastante amplo, complexo e de diversas causas. Para que exista cooperação, não se faz obrigatoriamente necessário que haja um objetivo específico, predeterminado e partilhado por parte dos sujeitos que cooperam, nem mesmo a consciência destes sujeitos quanto à necessidade de cooperar. Como acontece com todo conceito que tem um grau elevado de polissemia, essa posição não é consensual entre todos os autores que investigam a cooperação, e justamente por essa razão, pretende-se demarcar o universo investigado, restringindo a presente abordagem, principalmente aos argumentos usados por Chester Barnard e Elton Mayo sobre a cooperação no âmbito organizacional, com uma breve discussão preliminar sobre os modelos de cooperação vislumbrados nas organizações.

Amitai Etzioni (1974) argumenta que a cooperação, numa organização social, pode ser conseguida de várias maneiras, de acordo com o modelo de poder utilizado pela administração central. Conforme sua teoria, num determinado contexto organizacional, os sujeitos podem cooperar sem necessariamente haver um consentimento expresso, sob influência de força física, dissimulada ou até mesmo declarada, o tipo de cooperação comumente vista em uma organização coercitiva. A cooperação não deriva obrigatoriamente do acordo em relação a algum objetivo comum.

Ainda conforme a teoria de Etzioni (1974), os sujeitos poderiam cooperar em razão de um cálculo custo-benefício individual, ou seja, de forma puramente calculista, com base nas vantagens e desvantagens econômicas próprias que traria sua colaboração.

Uma última alternativa, conforme o modelo exposto por Etzioni (1974), refere-se a cooperação tradicionalmente percebida nas organizações normativas. Caso em que a administração lança mão do poder exercido por meio da utilização de símbolos, de prestígio e de status, e a participação dos sujeitos consolida-se em razão de uma compreensão positiva que eles possuem sobre a importância, a necessidade e inclusive sobre a obrigação de sua colaboração com tal poder. Pode-se usar como exemplo, para essa forma de cooperação, os modelos encontrados em organizações como igrejas, como algumas associações voluntárias, como ONG's...

Resumindo, conforme a ideia trazida por Etzioni (1974), mesmo não sendo necessário focar a existência de objetivos comuns compartilhados de forma consciente na organização, para permitir a discussão da cooperação, mesmo assim vem a ser necessário, presumir que a

cooperação depende da ocorrência de um planejamento ou uma meta predeterminada externa, projetada por aqueles que possuem o poder organizacional.

Numa perspectiva geral, o entendimento marxista da cooperação, tal como apresentada por Motta (1986), bem como essa proposta por Etzioni (1974), subentende a ocorrência de certa divisão de trabalho, mesmo de forma simples, “natural” ou não planejada, e, a ocorrência de um núcleo de poder consciente e ativo, capaz de coordenar as múltiplas atividades individuais.

Conforme esse modelo teórico, a cooperação seria o resultado “natural” da extensa socialização, da institucionalização e da educação formal e informal sob as quais evolui o indivíduo organizado em sociedade. De acordo com essa proposta, a cooperação existe na sociedade e nas organizações, devido aos sujeitos serem impulsionados, através da moral, da cultura e das instituições, a agir de certa maneira e, igualmente, são também impedidos de agir de outras não-cooperativas. Sob essa perspectiva, a cooperação não dependeria nem da ação puramente intencional de certo indivíduo que quer cooperar nem da ação deliberada de um terceiro interessado em obter colaboração de outros (PROCÓPIO, 2006).

Barnard (1979) parte de uma concepção muito ampla sobre a cooperação. De acordo com o autor, a cooperação é vista como “[...] um sistema funcional de atividades de duas ou mais pessoas [...]”. Percebe-se que nada muito elaborado pode ser retirado a respeito dessa concepção, a não ser que a cooperação, enquanto produto de uma ação coletiva, preencha alguma necessidade humana, isto é, executa uma determinada função. Assumindo que essa necessidade é colocada em determinado plano, se existe ou não consciência de sua existência, se existe concordância quanto ao que deve ou não ser feito para supri-la, se existe uma divisão arbitrária de tarefas e se alguma coordenação externa destas tarefas está envolvida, nenhum desses levantamentos podem ser afirmados a priori (PROCÓPIO, 2006).

Considerando que a sociedade é percebida por Barnard (1979) como uma enorme organização informal, nesse grande sistema cooperativo, as partes (organizações) espelham qualidades do todo (sociedade) que não permitem ser completamente compreendidas sem uma análise sistêmica, como argumenta Mariotti (2007). É precisamente essa característica sistêmica, em que tudo pode estar relacionado e uma coisa pode influenciar e ser influenciada por outra, que proporciona à obra de Barnard (1979) um caráter mais complexo e mais rico.

Conforme Barnard,

[...] deve-se ter em mente que estamos tratando de dois sistemas: (1) um sistema cooperativo inclusivo, cujos componentes são pessoas, sistemas físicos, sistemas sociais e organizações; e (2) organizações, que são partes dos sistemas cooperativos e consistem inteiramente de atividades humanas coordenadas (BARNARD, 1979, p. 93-94).

Percebe-se, a partir disso, que a coordenação externa, centralizada e consciente das ações humanas que demonstra o modelo de cooperação, mais especificamente, vislumbrado dentro das organizações formais (PROCÓPIO, 2006).

Tendo em vista que as organizações são por ele vistas como “sistemas cooperativos” dentro de “sistemas cooperativos” maiores, compreender os alicerces da cooperação humana, conforme Barnard (1979), é etapa necessária para se compreender o próprio fenômeno organizacional.

Para Barnard (1979, p. 52), “se origina a cooperação para atingir propósitos e superar limitações”. Vê-se aí, muito evidente o ponto de vista de Barnard (1979) sobre a natureza da cooperação encontrada no interior das organizações formais, cooperação esta que “[...] se origina da necessidade de um indivíduo atingir propósitos para os quais ele próprio é biologicamente inapto” (ANDREWS, 1979, p. 13). Dessa forma, para o autor, no seio das organizações formais, “a cooperação se justifica, portanto, como um meio de superar as limitações que restringem o que os indivíduos podem fazer” (BARNARD, 1979, p. 53).

Seguindo a proposta de Barnard, um sujeito “moral”, ao ingressar em um sistema cooperativo específico qualquer, formal ou informal, leva com ele, até mesmo de modo inconsciente, uma gama de tendências para determinadas ações e da mesma forma, uma série de restrições para outras. A totalidade dessas predisposições, também apresentam relação com a moral ou com os códigos de conduta desenvolvidos pelo sujeito. Posteriormente, aquele conjunto de predisposições trabalha como elemento legitimador, apontando os valores de certo e errado, bem e mal, justo ou injusto, tanto da ação do próprio sujeito para consigo mesmo quanto da percepção da ação de outros sujeitos. Com efeito, na “ação de outros indivíduos” estão incluídas as eventuais ordens que o indivíduo “moral” recebe de terceiros (PROCÓPIO, 2006). Assim, como bem explica Barnard (1979), uma ordem qualquer só será devidamente aceita e obedecida se não conflitar ou, se não fizer conflitar, em demasia, os diversos códigos morais daqueles que as recebem.

Na investigação a respeito da cooperação, no campo organizacional, faz-se importante verificar a contribuição trazida por Elton Mayo. Baseando sua análise em ideias de autores clássicos (como Durkheim, Le Play e Malinowski), sobre a cooperação em sociedades pretéritas a revolução industrial, Mayo (1949) declara que nas sociedades modernas, a

capacidade colaborativa e cooperativa dos sujeitos sofre uma perda cada vez maior.

De maneira que a cooperação humana, nas sociedades anteriores a revolução industrial, incluindo o que se referia às atividades laborais, era dependente principalmente da manutenção dos hábitos e instituições tradicionais, ligadas a religião, ao ofício e a família; todos passados por meio da socialização. Resulta então, como exemplifica Mayo (1949), as oportunidades profissionais para um jovem rapaz nascido naquele tempo eram mais restritas e, normalmente, se resumiam a seguir ou aperfeiçoar o ofício herdado. Nessas sociedades, existia um sentimento de segurança e de pertença social, bem como os deveres sociais, os quais eram muito bem determinados, visto que todos os indivíduos eram informados, desde sua pouca idade, sobre a função que deveriam exercer na sociedade.

A razão que levava o sujeito a cooperar era o sentido que o mesmo percebia no exercício de sua função social, isto é, não era difícil o sujeito visualizar além de sua específica ocupação e entender a sua participação na sociedade como um todo (BENDIX; FISHER, 1973). Provavelmente a cooperação tenderia a enfraquecer se não houvesse esse sentido de utilidade social.

Conforme o modelo de cooperação de Mayo (1949), o ordenamento, a regularidade ou a previsibilidade organizacional não necessitam nem de uma força propositadamente empregada por agentes coordenadores conscientes que agem em direção a uma meta específica antecipadamente determinada, nem propriamente de uma ação de adesão verdadeiramente independente e racional realizada de forma consciente por certo sujeito. Não obstante, eles dependem, certamente, da mera existência de normas, costumes, instituições e condutas sociais reguladoras do agir humano. De maneira que de acordo com Procópio (2006, p. 09) “não faz sentido pensar sobre centralização do poder, divisão artificial das tarefas, coordenação, metas, nem mesmo consciência individual, da mesma forma como se pensam esses termos dentro daquele conceito de cooperação mais instrumental.”.

Permite-se concluir, a partir dessas discussões, que a ocorrência de uma forma de cooperação depende da ocorrência da outra, ou seja, é necessário que haja cooperação nos níveis mais básicos da vida social para que a cooperação com vista a objetivos específicos e predeterminados aconteça. Não obstante, para que se satisfaça as necessidades existentes, em uma sociedade moderna, somente a cooperação espontânea não é suficiente, uma vez que ela não produz resultados ou produtos muito precisos e específicos. Por estar ciente disso, Mayo (1949, p. 08) argumenta que “[...] em uma sociedade industrial, a colaboração não pode ser deixada ao acaso [...]”, visto que, a atividade humana guiada apenas por meio da tradição e

dos costumes, não é capaz de sustentar os níveis de produtividade material em um patamar suficiente para atingir as necessidades sociais.

Verifica-se claramente que, primeiro, as concepções de cooperação de Mayo (1949) e Barnard (1979) são coexistentes e complementares e que, segundo, admitir uma das perspectivas teóricas qualquer não exige necessariamente desconsiderar a outra. Como sugere a metáfora do iceberg, qualquer cooperação observada nas organizações formais camufla um espaço ainda maior de cooperação espontânea invisível ao observador desatento.

Se uma das qualidades mais saliente da cooperação espontânea é o autocontrole da atividade social e, se considerarmos as organizações sociais como sistemas cooperativos nas quais também aparece essa forma de cooperação, desta forma parte da organização está além do controle instrumental de qualquer núcleo de poder intencionalmente formado. Propor que, ao menos em parte as organizações são sistemas cooperativos espontâneos, significa propor que elas não são plenamente administráveis, e é partindo desse pressuposto que se vê a importância da pesquisa sobre a cooperação no universo organizacional (PROCÓPIO, 2006).

De acordo com essa específica concepção de organização, de grande importância na área dos estudos organizacionais, a cooperação humana ocorreria com base em somente duas razões, como argumenta Procópio (2006), ou os sujeitos percebem vantagens ou veem benefícios agregados à geração e/ou conservação dos laços organizacionais, desta forma eles calculam os prós e contras de sua ação cooperativa, ou seja, as ações seriam governadas por um universo meramente calculista; ou, porque são externamente controlados, por meio de uma ação consciente de poder, realizada por um núcleo centralizador que age estrategicamente no sentido de racionalmente alcançar objetivos específicos definidos, quer seja por meio da força, manipulação simbólica ou pela compra da colaboração que se fizer necessária.

A organização não compõe exatamente um coletivo, mas deve ser percebida como um conjunto de alianças temporárias e variáveis. Todos seus membros determinam planos individuais de ação e articulam essas alianças em função de objetivos pessoais (GUTIERREZ, 1999). Dessa forma, é possível afirmar que a comunicação no ambiente empresarial se estabelece através da ação estratégica, artificializando as relações entre sujeitos e expressando atos de poder e submissão.

Nesse ambiente, torna-se necessário que o indivíduo estabeleça relações pessoais favoráveis as suas aspirações. De acordo com Habermas (1987, 1989), a disputa por moeda e por poder estabelece relações extremamente competitivas, pois o sistema opera com

distribuição desigual de capital, e isso gera um jogo de luta por uma parcela dele. Esse ambiente exige que o sujeito comporte-se de forma a cooperar, em primeira instância, para o bem da instituição que o emprega, isto é, todos os “adversários” têm, de certa forma, o mesmo objetivo inicial, e isso demanda que trabalhem de forma cooperativa.

Pode-se observar, com facilidade, atitudes de cooperação e competição entre colegas na organização, baseadas nos interesses pessoais de cada um. Cada indivíduo comporta-se como adversário ou parceiro, conforme a necessidade e a estratégia a ser adotada.

A busca por objetivos pessoais e a formação de grupos de ação acontecem pela cooperação e/ou competição entre os envolvidos. Tais práticas estabelecem uma relação complexa. São como o côncavo e o convexo, que separados podem significar coisas diferentes, mas que juntos fazem parte do mesmo círculo. Brotto define cooperação e competição da seguinte forma:

Cooperação é um processo onde os objetivos são comuns, as ações são compartilhadas e os resultados são benéficos para todos.

Competição é um processo onde os objetivos são mutuamente exclusivos, as ações são individualistas e somente alguns se beneficiam dos resultados (BROTTO, 2001, p. 27).

O fato de os indivíduos se relacionarem de forma a alcançar seus objetivos pessoais não impede a existência de ações cooperativas entre eles, se os objetivos são antagônicos, a relação estratégica pode se inverter, pois não se torna interessante cooperar para o sucesso do outro.

Crê-se que a plenitude organizacional possa ser atingida com o desenvolvimento de um ambiente onde as pessoas se identifiquem com a missão, os valores e os objetivos organizacionais. A explicação para isso se daria devido a essa identificação permitir o surgimento de atitudes pró-ativas por parte dos indivíduos, com referência aos seus empregos, aos seus superiores e também à sua equipe. Nesse cenário, conforme Robert e Wasti (2002), a existência do individualismo e do coletivismo como dimensões de cultura organizacional e seu potencial impacto sobre as atitudes individuais no trabalho, torna-se importante para determinar a base organizacional para as percepções no nível individual.

Visto que a maioria das pessoas gastam uma parcela considerável de suas vidas no local de trabalho, parece improvável que o individualismo e coletivismo são importantes a nível individual e social, mas não em contextos organizacionais (ROBERT; WASTI, 2002).

Abordagem	A que se refere	Autores
Teoria organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cooperação associada ou não a algum objetivo comum;</li> <li>- cooperação relacionada ao custo benefício individual (visão calculista);</li> <li>- cooperação atrelada à normatização;</li> <li>- cooperação observada nas organizações formais camufla um espaço ainda maior de cooperação espontânea invisível;</li> <li>- organização como sistema cooperativo.</li> </ul>	Mayo (1949); Etzioni (1974) ; Barnard (1979); Gutierrez, 1999; Broto (2001); Procópio (2006)

Quadro 4 – Características da cooperação sobre o prisma da teoria organizacional  
 Fonte: elaborado pelo autor (2012)

### 2.3 Modelos Teóricos para se aplicar a cooperação nas organizações

Ao pesquisar os fatores que condicionam uma prática de cooperação, do por que as pessoas cooperam, viu-se, no modelo do Individualismo e Coletivismo, uma possibilidade de investigação. Também se verificou que tal empresa poderia ser executada por meio do estudo da Resiliência Institucional que trata das dificuldades e barreiras à cooperação entre as agências públicas. Além disso, foi identificada tal possibilidade através do modelo proposto pela investigação do Comportamento de Cidadania Organizacional e pelo modelo do estudo da Confiança.

A resiliência institucional, conforme Farias et al. (2006), entendida como o comportamento reativo às pressões por mudança (no caso por maior cooperação/coordenação/intersectorialidade), ou, dito de outra maneira, como resistência às inovações na gestão, é um fenômeno derivado de combinações específicas de determinadas barreiras organizacionais, legais/técnicas e aquelas relativas à "política interna" das organizações envolvidas. De acordo com um estudo elaborado por Sabbag et al. (2010), a resiliência pode ser analisada através dos construtos do Otimismo, da Proatividade, da Auto-estima, da Auto-eficácia, da Flexibilidade, do Controle de Emoções, do Controle de Impulsos, da Empatia, da Tenacidade, do Improviso e da Autonomia.

Outra perspectiva de análise pode ser através do modelo do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Comportamentos de cidadania organizacional são definidos por Organ (1988) como um conjunto de ações espontâneas dos empregados que trazem consequências benéficas à organização como um todo, não incluídas nas exigências do papel formal, nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstos pela organização.

Cinco classes de ações, apontadas por Katz e Kahn (1978) como integrantes do comportamento inovador e espontâneo, foram escolhidas para nominar as dimensões comportamentais de cidadania organizacional: atividades de cooperação com os demais membros do sistema; ações protetoras do sistema ou subsistema; sugestões criativas para melhoria organizacional; autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

O conjunto de ações apontado compõe as diferentes formas que um empregado pode manifestar, através de suas ações, uma troca social com a organização.

Há ainda, a possibilidade de tratar o assunto por meio do modelo proposto pelo estudo da Confiança, conceito fundamental para o exercício da cooperação, cujo modelo de investigação exposto por Hosmer (1995), no qual confiança é uma expectativa de comportamento que reconhece e protege os direitos e os interesses das pessoas para aumentar a disposição para cooperação e expandir os benefícios num empenho comum ou troca econômica. Lewis e Weigert (1985) defendem que a confiança é indispensável nas relações sociais. Zucker (1986), por sua vez, afirma que a confiança é vital para manter a cooperação na sociedade. A literatura enfatiza também dois pontos de maior divergência entre os autores: o eixo teórico relativo ao nível de análise, pessoal, sistêmico (organizacional) e na sociedade, e o eixo que se refere à suposição de expectativa, baseado em características, em processos e institucional (NOVELLI, 2004).

Essas são algumas dimensões pelas quais a cooperação pode ser analisada, tendo em vista, essas dimensões, este trabalho se guiará conforme o modelo proposto no Individualismo e Coletivismo, mais precisamente na escala Auckland Questionário de Individualismo Coletivismo (AICQ), formulada por Shulruf e cols. (2003), baseada em estudos feitos por Oyserman et al. (2002), composta por um conjunto final de 30 itens relacionados exclusivamente com cada um dos seis fatores. Três desses seis fatores são relacionados com o coletivismo (Harmonia, Conselhos e Proximidade) e os outros três fatores são relacionados com o individualismo (Competição, Ser único e Responsabilidade). As estimativas de confiabilidade (Alpha) para cada escala foi 0,77 para o conselho, 0,71 para a harmonia, 0,62 de proximidade, para 0,78 competir, para 0,76 único, e 0,73 para a responsabilidade.

*Coletivismo X Individualismo*, dimensão de elevada importância no trabalho de Hofstede (1984), sendo detalhada em duas partes no projeto GLOBE (House et al, 2004), coletivismo institucional e coletivismo no grupo, e agora, novamente, compiladas em um só fator, fazendo referência ao nível em que a organização destaca, ressalta, recompensa atitudes

baseadas na individualidade das pessoas ou nos grupos as quais fazem parte. No predomínio dos interesses individuais vs. grupais, no respeito a cada um, não importa quem seja, na afirmação da pessoa como ser único, com seus defeitos e virtudes (COLETA; COLETA, 2005).

Individualismo e coletivismo pode servir como dimensões de valores fundamentais, pois eles parecem estar representados em um nível psicológico mais profundo nos indivíduos e nas sociedades (ROBERT; WASTI, 2002).

Essa escolha se deve, em grande parte, devido ao modelo do individualismo e coletivismo contemplar características identificadas, na cooperação, através das abordagens expostas, dentre elas em especial as que se referem à cooperação como superação das dificuldades do ambiente, isto é, o convívio social; como prática para sanar necessidades humanas; como cooperação associada aos comportamentos pró-sociais, bem como relacionada com a ideia de interdependência pessoa-contexto (DEUTSCH, 1949; BOGARDUS, 1965; BARROS, 1994; JOHNSON E JOHNSON, 1989; LAWRENCE E VALSINER, 1993; WEBER, 1999; FESSLER E HALEY, 2003; PENNISI, 2005; KHAMIS; KAMEL E SALICHS, 2007).

O modelo teórico de análise exhibe as variáveis admitidas na investigação e trata da forma como elas são agrupadas, a partir de seu papel conceitual, e das relações as quais formulam entre si, que mais adiante foram empiricamente examinadas (COLETA; COLETA, 2005).

## **2.4 Aplicações Empíricas do Modelo de Individualismo e Coletivismo**

Hofstede (1984), que inicialmente formula essa teoria, realizando um estudo transcultural e procurando analisar valores de funcionários de uma empresa multinacional, constatou a existência de quatro fatores essenciais, denominados de: Distância Hierárquica, Individualismo-Coletivismo, Masculinidade-Feminilidade e Evitação de Incerteza. Após esse estudo, uma sucessão de pesquisas transculturais foi realizada, buscando ressaltar com prioridade, os padrões culturais Individualistas e Coletivistas e analisando a repercussão destes padrões em questões sociais, econômicas e políticas.

De acordo com Triandis (1989, 1993, 2001), o individualismo é característico de culturas complexas e/ou em ascensão que demonstram mobilidade geográfica e social, na qual a experiência social configura-se em torno de indivíduos autônomos. Enquanto o Coletivismo

é caracterizado por fortes relações associativas do indivíduo com seus grupos de pertença, valorizando a tradição familiar, o clã, a tribo, a religião, com foco na cooperação e no compromisso dos participantes do grupo (GOUVEIA, 2006).

Pesquisas posteriores asseguraram que culturas Individualistas como os Estados Unidos, Canadá, Austrália demonstram valorizar mais a competitividade, a independência e as relações contratuais (EARLEY, 1989; TRIANDIS, 1994; MARSHALL, 1997; CARTER, DINNEL, 1997; FERREIRA, ASSMAR, SOUTO, 2002). Países qualificados como Coletivistas (America do Sul, China, Hong-Kong, Índia, Japão) tendem valorizar a relação com o grupo, a interdependência e a hierarquia (EARLEY, 1989; EARLEY, 1993; KITAYAMA et al., 1997; MATSUMOTO, 1998; TAKANO, OSAKA, 1999; SINHA, SINHA, VERMA, SINHA, 2001).

Os estudos em geral demonstram que o Individualismo preza: a) a autonomia individual sobre a grupal em todos os ângulos, incluindo o afetivo, o cognitivo e o comportamental; b) a procura da auto-realização e a do êxito; c) a distância emocional dos grupos, resultando em distância de familiares e de grupos ancestrais; d) predomínio das metas pessoais em relação às grupais, o que lhe proporciona relacionamentos do tipo contratual (TRIANDIS et al., 1988; TRIANDIS, 1989, 1993, 1999, 2001, 2002; SINGELIS, 1994; GOUVEIA et al, 2002, 2003).

Ao passo que no Coletivismo observa-se: a) o predomínio das metas grupais em deferência as individuais, tornando os indivíduos parte indispensável à manutenção dos grupos; b) demonstram fortes laços com membros do endogrupo, compartilhando os mesmos interesses. Esta convivência grupal lhes garante uma forte propensão para cooperação e para a execução das obrigações (TRIANDIS et al., 1988; TRIANDIS, 1989, 1993, 1999, 2001, 2002; SINGELIS, 1994; GOUVEIA et al, 2002, 2003).

Ao estabelecer relação entre os padrões de conduta cultural e a formação da personalidade, pode-se definir quatro aspectos básicos que formam os conceitos de Individualismo-Coletivismo, os quais são: a) definição do *self*: no qual se evidencia aspectos pessoais – independente versus interdependente (MARKUS, KITAYAMA, 1991); b) orientações para as metas: pessoais (individualismo) versus metas grupais (coletivismo) (TRIANDIS et al., 1990); c) o modelo de relacionamento: contratual, alicerçado no autobenefício (individualismo), versus compartilhados (coletivismo) (CLARK, MILLS, 1979); d) atitudes e normas como determinantes do comportamento social: sociedades

individualistas prezam atitudes, enquanto as coletivistas prezam as normas (TRIANDIS, GELFAND, 1998).

Quanto aos quatro aspectos elementares apresentados anteriormente, podem ser aplicados tanto no nível cultural quanto no nível individual. As definições do Individualismo e Coletivismo, de acordo com Oyserman, Coon e Kimmelmeier (2002), terão implicações claras sobre o autoconceito, o estilo de atribuição, os relacionamentos e o bem-estar.

As implicações do Individualismo sobre o autoconceito são:

- a) criação e manutenção de um senso positivo como condição humana básica; b) tendência a características como: bons sentimentos com relação a si mesmo, sucesso pessoal e atitudes e opiniões únicas; c) autodefinição centrada em traços abstratos (OYSERMAN, COON e KEMMELMEIER, 2002, p. 5).

Enquanto, no Coletivismo, as implicações a respeito do autoconceito estão: a) no sentido de identidade, dado que pertencer a um grupo se verifica um aspecto central; b) na identificação de que traços pessoais refletem metas coletivas e de que os sacrifícios são necessários para o bem comum e para manter a harmonia do grupo. No que se refere ao bem-estar, afirma-se que: a) a satisfação pessoal advém do cuidado com as regras sociais e obrigações, de modo a evitar a reprovação dos membros dominantes; b) a limitação na expressão pessoal, sobretudo em relação à abertura e à expressão dos sentimentos pessoais e manutenção da harmonia do grupo.

No estilo de atribuições: a) o contexto social, as situações desagradáveis e as normas sociais figuram principalmente na percepção pessoal e na razão causal; b) o pensamento e a memória são contextualizados, ricos e alicerçados em detalhes. Nos relacionamentos, nota-se: a) que o nível de importância dos membros do grupo é atribuído e fixado; b) os laços entre os que estão dentro e fora do grupo são estáveis, relativamente impermeáveis e importantes e; c) os relacionamentos intra-grupo são apoiados na igualdade e em princípios generosos (OYSERMAN, COON e KEMMERMEIER, 2002).

Conforme Kagitçibasi (1994), culturas individualistas tendem formar indivíduos individualistas, enquanto culturas coletivistas formam indivíduos coletivistas. Já Triandis (1989, 1995) afirma que ambas as culturas podem produzir tanto indivíduos individualistas quanto coletivistas.

Visto que é possível encontrar em uma mesma cultura tanto indivíduos individualistas quanto coletivistas, Triandis et al. (1985) sugere uma nova nomenclatura para diferir o Individualismo do Coletivismo na dimensão cultural e pessoal. Na dimensão cultural, os termos continuam iguais, ao passo que na pessoal sofreram modificações. Foi designado o

termo Idiocêntricos para os indivíduos com predomínio de traços individualistas, e Alocêntricos para os indivíduos com preponderância de traços coletivistas. Enfatizando que os estudos, os quais analisam características individualistas e coletivistas na cultura, devem centrar em normas, papéis e valores, enquanto na dimensão pessoal devem ser avaliadas as crenças, as atitudes e o autoconceito.

O reconhecimento das culturas como constituídas por sujeitos Idiocêntricos e Alocêntricos, adicionadas ao senso de que um mesmo perfil cultural, por exemplo, culturas individualistas diferem entre si, levou Triandis (1995) a distinguir as culturas em razão de uma dimensão denominada de Distância de Poder, subtraída do estudo de Hofstede. Esta variável, de acordo com Hofstede (1984), mede o quanto os sujeitos admitem como legítimo que o poder se encontre distribuído de forma desproporcional.

Por meio dessa variável, foi elaborado o Modelo do Individualismo-Coletivismo: Horizontal e Vertical para distinguir culturas que a priori são designadas como Individualistas ou Coletivistas, mas que demonstram diferenças próprias. Seguindo o proposto pelo autor, a esfera Horizontal está calcada na igualdade, “sublinha que as pessoas são similares na maioria dos aspectos, especialmente no status” (GOUVEIA et al., 2002, p. 205) e a esfera Vertical está alicerçada na hierarquia, na qual o *self* individual é distinto dos demais *selves*.

A associação dos conceitos de Individualismo-Coletivismo com as esferas Horizontal e Vertical possibilitou a classificação das culturas em quatro grupos principais qualificados: Individualismo Vertical (IV), Individualismo Horizontal (IH), Coletivismo Horizontal (CH) e Coletivismo Vertical (CV). No Individualismo Horizontal (IH), a cultura convencional que os indivíduos sejam distintos do grupo e que procurem seus próprios objetivos sem, contudo, ter a exigência de se distinguir do grupo ou manter alto status. Ser único, poderia ser o termo definido para caracterizar, de forma geral, os membros desse grupo.

Para o Individualismo Vertical (IV), a cultura valoriza as necessidades de conquistar status social e se destacar do grupo, focando a busca pelo poder e a competição. Como característica geral do grupo poder-se-ia definir o termo ser orientado para o êxito. Verifica-se que, dessa forma, enquanto no âmbito horizontal, a igualdade é um elemento importante, no âmbito vertical, prioriza-se a hierarquia. Assim, enquanto o Individualismo Horizontal (IH) valoriza a liberdade e a igualdade, o Individualismo Vertical (IV) valoriza a hierarquia.

Nas culturas alicerçadas no Coletivismo Horizontal (CH), os sujeitos se percebem como similares aos demais do grupo (igualdade), ressaltam as metas comuns, a

interdependência e sociabilidade, mas não se sujeitam à autoridade (liberdade). A característica que melhor descreve este grupo seria o termo cooperativo.

Por sua vez, em culturas Coletivistas Verticais (CV), os sujeitos preocupam-se com a integridade de seus grupos de pertença, aptos para sacrificar seus objetivos pessoais em face dos grupais e contribuem nas competições de seu grupo em relação aos dos outros grupos. Com base nisso, dão prioridade a igualdade e a hierarquia, esta rumando para a concepção de submissão. Como característica geral deste grupo poder-se-ia designar o termo ser servidor. “Se as autoridades de seu grupo desejam que estes indivíduos ajam de uma determinada forma, mesmo que esta forma seja extremamente desagradável, eles submetem-se à vontade de seus superiores” (TRIANDIS, GELFAND, 1998, p. 119).

Ainda, conforme Triandis (1999, p. 130), “todo indivíduo possui uma combinação dos domínios vertical e horizontal, utilizando-se, para tanto, de elementos cognitivos individualistas ou coletivistas, dependendo da situação social”, embora não exista rigidez nas atitudes individuais, há uma disposição a comportamentos específicos de uma determinada esfera e dimensão.

Pesquisas recentes (ALAVI, McCORMICK, 2004, 2007) apresentam um modelo semelhante para avaliar o Idiocentrismo-Alocentrismo empregado no nível cultural. No plano do trabalho, conforme Alavi, McCormick (2004), os *selves* interdependentes dos Alocêntricos Verticais estão subordinados às equipes de trabalho, ao passo que os Idiocêntricos Verticais demonstram percepção de si independente da equipe e até mesmo superior a ela.

Na dimensão Horizontal, sujeitos Alocêntricos demonstram interdependência em relação ao grupo, ao mesmo tempo em que se sentem similares à equipe de trabalho. Ao passo que os Idiocêntricos apresentam *self* independente do grupo, mas sentem-se similares aos outros pertencentes à equipe.

A *Self-Construal Scale* de Singelis (1994) é constituída por 63 itens, os quais subdividem-se em dois fatores principais: a) Individualismo ( $\alpha=0,69$ ) e b) Coletivismo ( $\alpha=0,73$ ).

Posteriormente, Singelis, Triandis, Bhawuk, Gelfand (1995) produziram uma nova escala: *The Horizontal-Vertical Collectivism-Individualism Scale*, cujos 32 itens mensuravam atitudes. A análise fatorial foi satisfatória, e os quatro fatores resultantes deram apoio à teoria de Triandis (1985). A respeito dos quatro grupos tipológicos constantes no modelo: Individualismo Vertical (IV), Coletivismo Vertical (CV), Individualismo Horizontal (IH) e Coletivismo Horizontal (CH), a escala varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo

totalmente) e os itens distribuem-se em quatro fatores: Coletivismo Horizontal (CH), Individualismo Horizontal (IH), Coletivismo Vertical (CV) e Individualismo Vertical (IV), com 8 itens em cada fator.

Mais adiante, Triandis e Gelfand (1998), reavaliando os itens da escala de Singelis et al. (1995), compuseram uma nova escala constituída por cenários (simulações da vida cotidiana) a fim de avaliar os domínios: Vertical e Horizontal. Essa escala é formada por 36 cenários, os quais mostram quatro opções de respostas, uma para cada grupo tipológico do modelo Individualismo-Coletivismo: Horizontal-Vertical. Adiante, verifica-se um exemplo de cenário:

Você está comprando uma roupa nova. Qual é o fator mais importante que você irá considerar na escolha do estilo? O estilo que é...

- ( ) Mais provável de uma personalidade única (IH);
- ( ) Que causa maior impressão em situações sociais (IV);
- ( ) Aprovado pelos seus amigos (CH);
- ( ) Recomendado pelos seus pais (CV).

Dada a premissa de que a medida apresentada por Triandis e colaboradores, durante os anos de 1995 a 1998, “não incorporam dimensões que parecem fundamentais para explicar a conduta de culturas latinas e/ou onde a escassez econômica é evidente”, Gouveia et al. (2002, p. 207) conseguem apreender a concepção multidimensional desses constructos ao formatar a Escala Multi-Fatorial de Individualismo e Coletivismo.

Por meio da análise fatorial confirmatória, foram extraídos seis fatores denominados de: Individualismo Vertical ( $\alpha=0,66$ ), Individualismo Horizontal ( $\alpha=0,34$ ), Protoindividualismo (ser batalhador) ( $\alpha=0,36$ ), Individualismo Expressivo (dar maior importância aos relacionamentos, principalmente familiar) ( $\alpha=0,58$ ), Coletivismo Vertical ( $\alpha=0,63$ ) e Coletivismo Horizontal ( $\alpha=0,68$ ). O instrumento consiste de 30 itens, compreendendo atitudes e/ou opiniões, distribuídos em seis dimensões com cinco itens cada. Os itens são referenciados em uma escala de sete pontos, em que 1 (um) significa discordo totalmente até o 7 (sete) indicando concordo totalmente.

Por Protoindividualismo compreende-se:

[...] um aspecto típico das sociedades onde as pessoas realizam suas atividades muitas vezes com independência das demais, sendo os caçadores e pescadores personagens representativos desta orientação. Este tipo de individualismo parece ser mais uma forma de sobreviver, não de relacionar-se com outras pessoas (GOUVEIA et al., 2002, p. 205).

Gouveia et al. (2002) declaram, inclusive, que essa escala “seria a mais adequada para conhecer as facetas que caracterizam dimensões do individualismo, que regem a vida dos latinos ou propriamente dos brasileiros”, descaracterizando os estereótipos que envolvem o tipo de orientação do brasileiro anunciada por Triandis (1995), e assinalada pela extrema obediência à autoridade e ao conformismo.

A respeito das diferenças nas elaborações das escalas, na forma de validação e pelo fato de muitas adaptarem-se somente ao contexto de uma cultura específica, observa-se que de maneira geral, o Individualismo evidencia a auto-realização, o hedonismo e a distância emocional dos grupos, ao passo que o Coletivismo ressalta a integridade familiar, a sociabilidade e a interdependência. Como fator de segunda ordem e tema central do Coletivismo, emerge a subordinação dos objetivos particulares aos objetivos grupais (TRIANDIS et al., 1988).

Em razão da aparente relação entre a teoria de valores (SCHWARTZ, 1990a, 1990b) e os constructos de Individualismo e Coletivismo, Gouveia (2006) relacionou o modelo de Schwartz e de Triandis, observando que os valores de Autodeterminação, Realização e Poder se correlacionaram positivamente com o Individualismo. Enquanto que os valores Benevolência, Conformidade e Tradição se correlacionaram positivamente com o Coletivismo.

Devido a uma possível ampliação do modelo proposto por Hofstede (1984), surge o modelo de uma estrutura bidimensional dos valores individualismo e coletivismo colocado por Triandis para uma análise individual. A definição desses construtos por esse autor teve como medida as relações pessoais e as grupais, centrada nos processos psicológicos que lhes são intrínsecos, mais propriamente, nas dimensões da identidade grupal e de autoconceito.

Em sua investigação, Triandis (1995) verificou a existência de diversas categorias que podem definir o individualismo e o coletivismo. Diversos fatores foram identificados: autoconfiança, separação de endogrupos; interdependência e sociabilidade. Consequentemente, o autor resumiu-os a dois fatores ou a duas dimensões. Sob essa compreensão, as definições de individualismo e coletivismo adquiriram novas concepções:

O individualismo compreende uma tendência ao êxito. O indivíduo está acima dos grupos em todos os aspectos; embora se possa definir como membro de muitos grupos, esses não são exatamente os de pertencimento incondicional; esse tipo de grupo está restrito à sua família próxima. As relações pessoais são mais frequentes, mas nem por isso mais estáveis; até se poderia dizer que são contratuais. Esse padrão implica geralmente em uma separação dos familiares e uma ruptura com os ancestrais.

O coletivismo, por sua vez, corresponde a uma tendência à cooperação e ao compromisso com os outros. O grupo tem mais importância que a própria pessoa. Os grupos de pertencimento compreendem não só a família primária, mas o clã com todos os seus antecedentes e descendentes. Dentro dos grupos, os indivíduos mantêm fortes relações entre si e costumam compartilhar os mesmos interesses. Cada pessoa é valorizada como um fim, e o conflito dentro dos grupos não é algo esperado. No entanto, fora deles essas relações são raras, mas estáveis (GOUVEIA, 2006, p. 119).

As diferenças entre uma ou outra orientação, conforme adverte Triandis, estão no quanto a pessoa sente, pensa e age, segundo seus próprios interesses (autoconceito), ou de acordo com os interesses do grupo no qual faz parte ao interagir com outros (identidade social).

Tomando como base estes aspectos, Triandis (1995) reconhece uma característica fundamental que melhor representa a pessoa a qual assume cada uma dessas formas de orientação: individualismo horizontal – ser único; individualismo vertical – orientado ao êxito; coletivismo horizontal – ser cooperativo; e, coletivismo vertical – ser servidor. Os predicados horizontal e vertical de cada construto podem correlacionar-se diretamente entre si; estes formatariam uma mesma esfera de ordem superior, correspondendo ao individualismo ou coletivismo (GOUVEIA; CLEMENTE; ESPINOSA, 2001).

Certamente, o modelo trazido por Triandis representa, na atualidade, um progresso no entendimento do individualismo e do coletivismo. Para tanto, o próprio autor levanta alguns aspectos que demandam novos elementos. Declara, por exemplo, que seria necessário construir novos itens para retratar sua dimensão do individualismo vertical, atualmente restrita ao conceito de competição. Considera que deveria também acrescentar noções como: ser distinto, destacar-se da maioria, ser famoso e ter poder (Triandis; Gelfand, 1998). Igualmente, Gouveia e Clemente (1998) propõem que seja revista a dimensão do individualismo horizontal; no que se refere à escala de Singelis, Triandis, Bhawuk e Gelfand (1995), a correspondência elemento-total sinaliza a existência de um sentido particular desse fator, não sendo restrito à ideia de ser único.

Verificou-se, outrossim, que a correlação com os vários endogrupos é essencialmente uma questão de admitir uma orientação coletivista (Hui, 1988; Gouveia, 1998). Assumir comportamentos individualistas horizontais significa conservar-se distante, ou não se identificar com os diversos endogrupos, ou seja, declarar-se como um ser único, diverso dos demais (Triandis, 1995). Não obstante, ao menos neste país, os demais fatores do individualismo não importam uma renúncia ao contato social ou à identificação com endogrupos secundários (amigos, companheiros e vizinhos). Isso fortalece, cada vez mais, a

peculiaridade da cultura considerada, na qual pode coexistir um destaque nas dimensões independente e interdependente da auto-imagem (Singelis, 1994). O sujeito pode ser individualista, mas sem rejeitar suas relações sociais, em especial aquelas que são determinadas no domínio mais informal, entre os companheiros de estudo ou trabalho.

Triandis (1995) admite que podem existir outros aspectos desses construtos, mas os expõe como sendo os principais. Para cada modo de orientação social em questão, o autor expõe uma característica que mais convenientemente reflete a pessoa que a assume: Individualismo horizontal: Único; Individualismo vertical: Orientado ao êxito; Coletivismo horizontal: Cooperativo; e Coletivismo vertical: Cumpridor.

Afora os predicados já enunciados, Triandis (1995) observa o protoindividualismo, que seria importante para caracterizar culturas com evidentes desigualdades sociais e econômicas, como acontece no Brasil. Essa dimensão tem como característica principal ser batalhador. Indica-se que seja próprio das sociedades nas quais as pessoas cumprem suas atividades com independência das demais, de maneira que os caçadores e pescadores são os personagens expressivos desta orientação. Esse tipo de individualismo não parece ser uma forma de relacionamento entre as pessoas, e sim uma forma de sobrevivência (Gouveia, 1998). Não se rejeita, outrossim, a relevância que o construto individualismo expressivo possa ter nesse contexto. Parsons (1959/1976) o classifica como característico de Hispano-América: evidencia uma disposição a dar maior relevância aos relacionamentos, principalmente na esfera familiar e da comunidade local, desestimando as tendências instrumentais. Como característica-chave, tem-se o ser expressivo.

Em uma revisão e meta-análise de 83 estudos sobre Coletivismo e Individualismo, Oyserman et al. (2002) destacou os três instrumentos de medição mais comuns para o coletivismo e o individualismo a) o Independente-Interdependente (SCS) escala (Singelis, 1994), usado em 19 estudos internacionais e nos EUA; b) o Horizontal-Vertical-Coletivismo Escala de individualismo (Singelis; Triandis; Bhawuk; Gelfand, 1995), utilizado por 16 estudos internacionais e nos EUA; e, c) a medida INDCOL (Hui, 1988), foi empregada em dez estudos internacionais. Ao analisar estas escalas, Oyserman et. al. (2002) identificaram sete domínios importantes relacionados com individualismo e oito domínios principais relativos ao coletivismo (ver Quadro 5).

Domínio nome	Descrição	Item de amostra
<b>Individualismo</b>		
Independente	Liberdade, a autossuficiência e controle sobre a vida	Eu costumo fazer minhas próprias coisas, e outros na minha família fazem o mesmo.
Objetivos	Lutando por suas próprias metas, desejos e realizações	Tenho grande orgulho em realizar o que ninguém mais pode realizar.
Competir	Competição pessoal e vencer	É importante para mim que eu execute melhor do que outros uma tarefa.
Único	Concentre-se em um ser único, idiossincrático, com qualidades	Eu sou único, diferente de outros em muitos aspectos.
Privado	Pensamentos e ações privadas de outros	Eu gosto da minha privacidade.
Auto-conhecimento	Conhecer a si mesmo, tendo uma forte identidade	Eu sei quais minhas fraquezas e pontos fortes.
Comunicar diretamente	Claramente articular os desejos e necessidades	Eu sempre manifesto minhas opiniões muito claramente.
<b>Coletivismo</b>		
Relacionado	Considerar outras pessoas próximas como parte de mim	Para entender quem eu sou, você deve me ver como os membros do meu grupo.
Pertencer	Querer pertencer e gostar de fazer parte de grupos	Para mim, o prazer é passar o tempo com os outros.
Dever	Os deveres e sacrifícios que ser um membro do grupo implicam	Eu sacrifico meu auto-interesse para o benefício do meu grupo.
Harmonia	Preocupação para o grupo de harmonia e que grupos se deem bem	Eu faço um esforço para evitar desentendimentos com os membros do meu grupo.
Conselho	Me aproximo dos outros para que me ajudem a decidir	Antes de tomar uma decisão, eu sempre consulto os outros.
Contexto	Me adapto de acordo com o contexto ou situação	Como me comportar depende de quem eu sou Com, onde eu estou, ou ambos.
Hierarquia	Foco nas questões de hierarquia e status	Eu tenho respeito pela autoridade das figuras com quem interajo.
Grupo	A preferência por trabalhos em grupo	Eu prefiro fazer um trabalho de grupo ou laboratório do que um sozinho.

Quadro 5 – Domínios e descrições do individualismo e coletivismo  
 Fonte: Elaborado por Shulruf e cols. (2003).

### Valores Descritores do Individualismo

O individualismo vertical correlacionou-se com os valores: poder, prestígio e êxito. Confirmando investigações anteriores (ver Gouveia, 2001; Maia e cols., 2001; Oishi e cols., 1998; Triandis, 1996). Isso indica que o individualista orientado verticalmente seria o sujeito que visa o êxito, dotado possivelmente de atitudes mais instrumentais, podendo cobiçar cargos de chefia e de destaque, desejando ser eficiente naquilo que se propõe a realizar, sentindo, desta maneira, a necessidade de admiração e reconhecimento social. Com base na correlação com a função psicossocial realização, igualmente, identificada no estudo elaborado por Oishi e colaboradores (1998), pode-se dizer que individualistas verticais seriam aqueles sujeitos que procuram atingir objetivos estabelecidos, nutrindo um senso de competitividade. Os valores de autodireção e privacidade se correlacionaram com o individualismo horizontal, fortalecendo a ideia de Triandis (1995) de que a principal característica deste tipo de orientação é um ser único. Além disso, pode-se apontar que o individualista orientado horizontalmente é o sujeito que valoriza uma liberdade incondicional, almejando sentir-se livre para ir e vir, e agir conforme sua própria vontade.

Os valores de sobrevivência e estabilidade correlacionaram-se com o protoindividualismo, ressaltando o perfil de pessoas que se preocupam com a satisfação de suas necessidades básicas, com a estabilidade daquilo possuído (ver Triandis, 1995), uma orientação que é manifestadamente materialista (Inglehart, 1991). Com base em uma correlação positiva e significativa com a concepção psicossocial de existência, pode-se apontar que o protoindividualista seria aquele que se preocupa com a garantia de sua própria existência orgânica.

Pode-se verificar também que o individualismo expressivo mostrou-se correlacionado com os valores: prestígio e prazer, apontando um perfil de pessoas que almejam aproveitar a vida, satisfazendo seus desejos e vontades, desejando também ter reconhecimento naquilo que fazem. Parsons (1959, 1976) ressalta que tais indivíduos desejam ser reconhecidos, destacar-se dos demais, valer-se das oportunidades para conquistar seus objetivos. A correlação com as funções psicossociais de realização e experimentação indica que estas, embora deem importância ao lazer e ao divertimento, também buscam realizações e uma identidade própria (GOUVEIA et al., 2003).

### Valores Descritores do Coletivismo

Os valores de tradição, obediência e religiosidade apresentaram correlação positiva e significativa com o coletivismo vertical, confirmando resultados obtidos anteriormente (ver Oishi e cols., 1998; Maia e cols., 2001), especialmente, no que se refere ao primeiro desses valores. Sendo assim, pode-se apontar que os coletivistas os quais se orientam verticalmente, são sujeitos que procuram seguir normas sociais, cumprindo suas atividades e deveres (GOUVEIA et al., 2003).

O coletivista horizontal, ainda que tenha se correlacionado mais fortemente com os valores normativos, igualmente o fez diretamente com aqueles interacionais, particularmente com apoio social, afetividade e convivência. Diante destes resultados, pode-se apontar que os coletivistas orientados horizontalmente são sujeitos que dão grande valor ao fato de pertencerem a grupos sociais ou religiosos, providenciando e obtendo ajuda, estimando pelas relações afetivas, não desejando sentir-se só (TRIANDIS, 1995). Estes, provavelmente, não se sujeitam a renunciar suas metas em relação a todas as pessoas, e sim somente a seu endogrupo (GOUVEIA et al., 2003).

Em resumo, os resultados indicam que o coletivismo, especialmente o vertical, não se restringe a valores de orientação social. Definitivamente, o coletivismo vertical se correlacionou com a função psicossocial de valores de realização, entre eles, os valores específicos: prestígio, poder e êxito. Conforme Ros e Gómez (1997), isto era previsto. A relação de valores de competência e êxito pessoal, tanto pode ser procurada por pessoas individualistas quanto por coletivistas, visto que possivelmente o sucesso das pessoas pode favorecer os indivíduos bem como o seu grupo de pertença ou, inclusive, toda a sociedade. De outra forma, o individualismo aparenta limitar-se mais quanto à valores de orientação pessoal. A esfera horizontal se correlacionou inversamente com valores normativos, entretanto, as correlações positivas e significativas do individualismo vertical com os valores de obediência e tradição permitem apontar uma necessidade de se adaptar, mesmo que de forma superficial, a grupos com a meta de conseguir alcançar metas pessoais (GOUVEIA et al., 2003).

As questões envolvidas na compreensão dos valores, normas, crenças que se manifestam em níveis individuais, organizacionais e sociais, tornaram-se particularmente relevante, cada vez mais, no ambiente de negócios global (ROBERT; WASTI, 2002).

Este estudo foi desenhado para investigar o grau em que as duas dimensões da cultura que estão bem estabelecidas a nível individual e social, individualismo e coletivismo, também

funcionam como significativas dimensões perceptivas em nível intermediário da cultura organizacional.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Depois de analisado o conceito de cooperação, de acordo com as abordagens selecionadas, e o modelo do individualismo e coletivismo, bem como suas aplicações empíricas, o presente capítulo é dedicado a descrever os princípios metodológicos que foram adotados no estudo bem como os procedimentos escolhidos para a coleta e análise dos dados, além das considerações sobre as possíveis limitações resultantes da adoção deste método de pesquisa.

#### **3.1 Estratégia Investigativa**

Quando o propósito da pesquisa se direciona à investigação dos problemas reais, emerge a interdisciplinaridade; esta pode ser compreendida como um processo de recíproca integração entre diversas disciplinas e campos do saber. Não obstante, Bertero et al. (1999, p. 172) salientam não ser suficiente a manifestação pela diversidade de defensores da “acentuação da pluralidade, que tornaria os estudos organizacionais ainda mais multidisciplinares e multiculturais”; tornando-se necessário garantir a qualidade dos trabalhos.

Verifica-se que algumas vezes os seres humanos cooperam entre si, e em outras, lutam uns com os outros. Por esta razão, faz-se necessária a adoção de métodos que possibilitem investigar diversos tipos de comportamentos para estudar fenômenos sociais (RAMOS et al., 2006).

Pretende-se analisar as possibilidades reais de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM, tendo como margem o que se apresentaria como ideal nessas relações, através da constatação das características institucionais e pessoais dos envolvidos. Para levar adiante tal pretensão, dentre várias alternativas, decidiu-se pela investigação por meio do constructo do individualismo e coletivismo. De sorte que, objetivando identificar e compreender essas dimensões foi projetada, como estratégia, uma situação de entrevista, na qual se estimula os sujeitos a produzir narrativas que explicitem as possíveis relações de troca entre as unidades de ensino a qual aqueles representam. Tais narrativas foram, posteriormente, decompostas em seus diversos elementos e a forma de interação entre eles, para identificar as esferas que compõem o individualismo e o coletivismo.

Em outra etapa, foi aplicado um questionário aos servidores docentes e técnicos das unidades de ensino (centros) da UFSM, para mapear o perfil individualista ou coletivista dessas unidades.

### **3.2 Natureza da Pesquisa**

Talvez o principal objetivo da pesquisa qualitativa seja a compreensão e a reconstrução da realidade social, em especial a reconstituição das motivações e sentidos das ações dos indivíduos, a descrição, explicação e interpretação das práticas sociais e a recomposição de estruturas de ação (BAETA NEVES, 1998). Já o método quantitativo proporciona a medição objetiva e a quantificação dos resultados, assim como a descrição dos fenômenos de interesse desta pesquisa, uma vez que aprecia números e procura medir com que grau algo está presente ou ausente (CASTRO, 2005).

A utilização mais apropriada de um ou outro método de pesquisa depende da espécie de pesquisa que se pretende fazer, mas o que realmente irá determinar o método é a natureza do problema ou o grau de aprofundamento que se deseja obter (RICHARDSON, 1999).

A definição das técnicas a serem empregadas em uma pesquisa deve estar vinculada ao problema da mesma, às experiências do pesquisador e ao público a quem se pretende comunicar. Caso o problema consista em analisar fatores que influenciam um resultado, então a técnica indicada será de caráter quantitativo.

O ambiente organizacional, como um modo de agrupamento social, pode ser identificado como um sistema aberto no qual existe interação interna, de dentro para fora, bem como de fora para dentro, numa conjuntura que se apresenta dinâmica e maleável, na qual estão presentes indivíduos, rotinas, instituições e até mesmo outras organizações privadas ou públicas (AIKEN; HAGE, 1968). Neste sistema, são muitas as variáveis e unidades de análise que formam o contexto organizacional.

Seguindo a presente pesquisa, estruturada pela introdução, problema, objetivos e referencial teórico, as suas características demandam um caráter exploratório e descritivo.

### **3.3 Unidade de Análise**

O presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características essenciais: o ambiente natural como

fonte direta de dados; o pesquisador como instrumento fundamental de coleta de dados; utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada; busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre suas vidas; preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; e privilégio ao enfoque indutivo na análise dos dados (TRIVIÑOS, 1987). Já a pesquisa quantitativa se aplica quando o objeto de investigação é parcialmente conhecido em avaliações, cujo objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Em geral, implica em planejamento mais rigoroso da coleta de dados e envolve a utilização de técnicas padronizadas para essa coleta (CASTRO, 2005).

O estudo realizado também pode ser caracterizado como um estudo de caso já que, no entendimento de Yin (2005), o estudo de caso visa a investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O objeto de análise encontra-se inserido em uma instituição federal de ensino superior, mais especificamente a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

A perspectiva de análise da teoria é o indivíduo em relação; ou seja, o indivíduo é foco do estudo em relação a outro objeto, seja a ordem social, seja a organização na qual aquele está incluído ou o comportamento diante de situações quando valores atuam como preditores do comportamento (FEATHER, 1988; VERLANKEN; HOLLAND, 2002).

A unidade de análise adotada, portanto, para este estudo, é a relação, ou seja, o indivíduo, neste caso específico, diretores, servidores docentes e técnicos das unidades universitárias situadas no campus da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

### **3.4 Coleta de Dados**

Os dados foram colhidos a partir de entrevista semiestruturada<sup>1</sup> realizada com os 08 diretores de centro do campus da UFSM, a qual consiste na construção de narrativas por parte dos sujeitos, sendo escolhida para a coleta de dados porque é frequentemente empregada em pesquisas no campo da psicologia social. Duas vantagens são constatadas nessa técnica. A primeira delas é a aplicação de um mesmo roteiro de perguntas aos sujeitos, o que promove análises comparativas em respostas. A segunda é a liberdade permitida ao entrevistador em aprofundar pontos específicos das respostas, a partir de novas perguntas, que podem ser feitas

---

<sup>1</sup> Ver Apêndice A.

ao longo da entrevista e que enriquecem as narrativas, verificando pontos não compreendidos e confirmando entendimentos.

Na fase seguinte, foi aplicado o questionário<sup>2</sup>, previamente validado, aos servidores, docentes e técnicos das unidades de ensino (centros) do campus da UFSM. O questionário elaborado procurou contemplar os principais aspectos abordados na teoria do individualismo e coletivismo, apresentada no Capítulo 2, em especial ao que se refere às dimensões apresentadas por Shulruf e cols. (2003). O referido questionário é composto por 30 itens, medidos por uma escala tipo Likert de frequência, que relaciona a prevalência de comportamento ou pensamento com cinco âncoras entre “Nunca” e “Sempre”.

O uso de diferentes instrumentos de coleta de dados (entrevista e questionário) derivou da existência e da investigação de dois tipos de sujeitos na instituição: a) os gestores (diretores), que exercem funções administrativas, de coordenação e liderança nas unidades de ensino; e b) os servidores (docentes e técnicos), que atuam diretamente nos setores/áreas participantes.

Obtida a autorização da reitoria da UFSM para aplicação do questionário para a coleta de dados, foi realizada uma explicação aos sujeitos pesquisados de como se efetivaria a pesquisa. Os participantes do estudo preencheram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os questionários foram enviados por e-mail e distribuídos pessoalmente nas unidades de lotação dos servidores que concordaram em participar desta pesquisa. Posteriormente, foram recolhidos os questionários respondidos.

### **3.5 População e Amostra**

A população objeto desse estudo foi composta por servidores docentes e técnicos da UFSM lotados nas unidades de ensino do campus, excluídos aqueles lotados no CESNORS e UDESSM, devido à dificuldade de acesso e por esses ainda estarem em fase de consolidação das suas estruturas organizacionais e seus valores. Com o intuito de preservar os servidores e os dados da pesquisa, seus nomes não foram divulgados.

A população-alvo da pesquisa, servidores docentes e técnicos, foi definida através dos indicadores disponibilizados no site da UFSM, por unidade de exercício.

A amostra ficou representada por 322 indivíduos, conforme Tabela 1, distribuídos de forma proporcional a cada unidade de ensino (centro). Esse número atende os critérios

---

<sup>2</sup> Ver Anexo.

desejáveis de confiabilidade para a implementação da amostra (HAIR et al., 2005). Inicialmente, os questionários foram enviados para as unidades de ensino na proporção indicada na Tabela 1; contudo, não houve o retorno esperado, o que levou a novas tentativas. Destas, obteve-se sucesso em apenas três das unidades investigadas. O fato fez com que se estendesse a amostra para todas as unidades a fim de atingir a amostra mínima necessária. Por fim, obteve-se um retorno de 324 questionários distribuídos entre as unidades de ensino do campus da UFSM, sendo que somente em uma unidade não se alcançou o número mínimo esperado, como pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 1 – Amostra da pesquisa

<b>Unidade de Exercício</b>	<b>Docentes</b>	<b>Técnico-Administrativos em Educação</b>	<b>Total</b>	<b>Amostra</b>	<b>Amostra</b>
CENTRO DE ARTES E LETRAS – CAL	120	34	154	7.82%	25
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS	300	160	460	23.36%	75
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS – CCNE	213	76	289	14.68%	47
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS – CCR	186	166	352	17.88%	58
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS – CCSH	192	71	263	13.36%	43
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CE	111	44	155	7.87%	25
CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS – CEFD	30	20	50	2.54%	8
CENTRO DE TECNOLOGIA – CT	174	72	246	12.49%	40
<b>Total</b>	<b>1326</b>	<b>643</b>	<b>1969</b>	<b>100.00%</b>	<b>322</b>

Fonte: <http://portal.ufsm.br/indicadores/select/15>

### 3.6 Análise dos Dados

#### 3.6.1 Análise Qualitativa

Os dados obtidos por meio de entrevistas foram analisados a partir dos conceitos, significados e suposições expressos pelos entrevistados e interpretados pelo pesquisador por meio da análise de conteúdo do tipo latente, que consiste no processo de identificar, codificar e categorizar padrões primários de dados. A partir desse procedimento, o pesquisador busca o

significado de passagens específicas, no contexto dos dados ou parágrafos e determina uma categoria apropriada para elas (MAYAN, 2001). Isso significa que o processo de codificação dos dados qualitativos dessa pesquisa foi realizado por meio da unidade de contexto (BARDIN, 1977), que pode ser decorrente de uma frase ou de um parágrafo para o tema em estudo.

Para Bardin (1977), o desenvolvimento de uma análise de contexto deve ser antecedido por uma definição da unidade de registro. Para essa autora, o tema, enquanto unidade de registro, é geralmente utilizado para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. Nesta pesquisa, a unidade de registro considerada foi o tema em estudo que envolve a concepção, a percepção e o posicionamento dos indivíduos diante das práticas de cooperação.

### 3.6.2 Análise Quantitativa

O processo de análise começa com a elaboração do banco de dados por meio do programa Excel. Após a tabulação dos dados, foi realizada uma conferência em 100% da digitação dos mesmos.

A realização das análises estatísticas, referente aos dados obtidos nos instrumentos de medida, foi realizada através dos softwares “Windows Excel” e o pacote comercial *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 19.0). Considerando o problema desta pesquisa, foram utilizados tratamentos estatísticos descritivos e de correlação que permitissem verificar se há uma ligação coerente e sistemática entre as variáveis em estudo.

Para facilitar o entendimento do método de pesquisa utilizado, a seguir é apresentado o Quadro 6, que ilustra as opções e passos seguidos.

<b>Natureza da Pesquisa</b>	<b>Unidade de Análise</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>Análise dos Dados</b>	<b>Limitações do Estudo</b>
Qualitativa e Quantitativa; Caráter exploratório e descritivo; Estudo de Caso.	O gestor, ou seja, o indivíduo; Diretores das unidades de ensino da UFSM. Servidores docentes e técnicos das unidades de ensino da UFSM	Entrevista semiestruturada. Questionário	Análise do conteúdo; Análise Descritiva Análise Fatorial e Multivariada.	Não generalização dos resultados; Validade para o contexto específico.

Quadro 6 – Etapas da pesquisa  
Fonte: elaborado pelo autor (2012)

### 3.6.3 Limitações do Estudo

Por se tratar de um estudo de caso e representar um grupo específico de indivíduos e sua percepção de organização, deve ser visto com limitações no tocante a generalizações.

Além disso, a pesquisa captou determinado momento dos indivíduos na organização, o qual pode ser afetado por questões pontuais que estejam ocorrendo na mesma, podendo até mesmo não ser identificadas.

Em relação às limitações desta pesquisa, tem-se o nível de abstração e sinceridade exigidas dos respondentes.



## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, consoante com os objetivos propostos, bem como a discussão dos mesmos com base na literatura.

Na primeira parte, apresenta-se uma descrição geral da organização e de seu contexto (item 4.1). Na segunda parte, há uma breve caracterização do perfil dos participantes da pesquisa (item 4.2). Na terceira parte, foi analisada a confiabilidade da escala utilizada para identificar o perfil das unidades de ensino, através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach* (item 4.3).

Dando sequência, na quarta parte busca-se identificar as possíveis ações de cooperação existentes entre os centros de ensino da UFSM, por meio da análise das entrevistas com os diretores de centro e através da análise descritiva gerada a partir dos questionários (item 4.4). Na quinta parte, realizou-se uma análise fatorial, a fim de identificar os fatores de maior impacto para os servidores da instituição (item 4.5). Na sexta parte, pretende-se verificar os níveis de Individualismo e Coletivismo das unidades de ensino da UFSM, por meio da análise estatística descritiva e multivariada, bem como pela análise de conteúdo das entrevistas (item 4.6).

### **4.1 A Universidade Federal de Santa Maria: aspectos gerais**

A UFSM está localizada no centro geográfico do Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Maria. É composta por 10 unidades de ensino, sendo 08 delas localizadas em seu Campus e 02 unidades descentralizadas. Possui em pleno desenvolvimento 100 cursos de graduação presenciais, dez cursos de ensino à distância e setenta e dois cursos de pós-graduação.

Além destes, realiza cursos de especialização, atualização, aperfeiçoamento e de extensão de caráter eventual, atendendo a diversificadas e urgentes solicitações de demanda regional. O contingente educacional é de 22.524 alunos, em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino que a UFSM oferece, dos quais 14.243 são do ensino de graduação presencial, 1.637 são do ensino de graduação à distância, 2.261 do ensino de pós-graduação presencial, 1.677 do ensino de pós-graduação à distância e 2.706 do ensino médio e tecnológico. O corpo docente é composto por 1.448 professores do quadro efetivo e 111 professores de contrato temporário. O quadro de servidores técnico-administrativos da UFSM

é composto por 2.666 servidores.

A Universidade objetiva reestruturar e ampliar seus espaços e seus fazeres. Como centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão, pretende impactar positivamente a realidade local, regional e nacional, assim convergindo para a consolidação de um Estado democrático de direito, na medida em que busca aprofundar o diálogo com a sociedade, por meio da utilização responsável dos recursos e da expansão de oportunidades colocados à disposição desta Instituição pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

A seguir, observa-se uma descrição a respeito dos servidores da instituição que participaram do levantamento efetuado para o presente estudo.

#### 4.2 Caracterização do perfil dos participantes

Para verificar e caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa, utilizou-se o método estatístico descritivo, por meio da distribuição das frequências e cálculo das médias. Na Tabela 2, verifica-se o total de questionários que retornaram. Na tabela 3, por sua vez, encontram-se as características da amostra.

Tabela 2 – Retorno dos questionários por Unidade de Ensino

<b>CENTRO</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Centro de Artes e Letras - CAL	53	16,36
Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE	54	16,67
Centro de Ciências Rurais – CCR	61	18,83
Centro de Ciências da Saúde – CCS	14	4,32
Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH	60	18,52
Centro de Educação – CE	25	7,72
Centro de Educação Física e Desportos - CEFD	16	4,94
Centro de Tecnologia – CT	41	12,65
<b>TOTAL</b>	<b>324</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que existe um ligeiro predomínio do sexo masculino, constituindo-se predominantemente por docentes (70,99%). Quanto à escolaridade, a grande maioria possui doutorado (58,51%), constituindo mais da metade da amostra. A amostra foi bastante

diversificada quanto à idade (média em torno de 44 anos). Aproximadamente 35% dos entrevistados ocupavam cargos de chefia no momento da pesquisa.

Tabela 3 – Características da amostra

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>PESSOAIS</b>		
Feminino	142	43.83
Masculino	182	56.17
<b>FAIXA DE IDADE</b>		
30-39	64	19.75
40-49	105	32.41
50-59	101	31.17
60-mais	23	7.10
até 29	22	6.79
NR	9	2.78
<b>ESCOLARIDADE</b>		
Graduação	31	6.60
Especialização	34	10.53
Mestrado	61	18.89
Doutorado	189	58.51
NR	8	2.48
<b>FUNCIONAIS</b>		
<b>CARGO</b>		
Assistente em Administração	50	15.43
Docente	230	70.99
Outro	43	13.27
NR	1	0.31
<b>CLASSE</b>		
Adjunto (classe em que os docentes se enquadram, cuja exigência mínima para admissão é o grau de Doutor)	126	38.89
Assistente (classe em que os docentes se enquadram, cuja exigência mínima para admissão é o grau de Mestre)	14	4.32
Associado (classe em que os docentes se enquadram, devido a progressão do último nível de adjunto)	43	13.27
Auxiliar (classe em que os docentes se enquadram, cuja exigência mínima para admissão é o diploma de graduação)	2	0.62
Substituto (classe em que os docentes são contratados por tempo determinado, cuja exigência mínima para admissão é o diploma de graduação)	1	0.31
Titular (classe em que os docentes se enquadram, cuja exigência mínima para admissão é ser adjunto)	13	4.01

Tabela 3 – Características da amostra (continuação)

VARIÁVEIS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
<b>CLASSE</b>		
C (classe em que os TAE's se enquadram, cuja exigência mínima para admissão é o ensino fundamental)	6	1.85
D (classe em que os TAE's se enquadram, cuja exigência mínima para admissão é o ensino médio ou tecnológico)	66	20.37
E (classe em que os TAE's se enquadram, cuja exigência mínima para admissão é o ensino superior)	20	6.17
<b>CARGO DE CHEFIA</b>		
Não	210	65.22
Sim	112	34.78
<b>PROJETO DE PESQUISA (em parceria com outro centro)</b>		
Não	235	72.53
Sim	89	27.47
<b>RECEBE APOIO DOS OUTROS CENTROS EM SEUS PROJETOS</b>		
Não	251	77.47
Sim	30	9.26
NR	43	13.27

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que apenas 27% dos entrevistados possuem projetos de pesquisa registrados em unidade de ensino diversa da sua; destes somente 9% obtêm apoio dessas unidades.

Dando continuidade, após essa etapa do trabalho que buscou caracterizar o perfil dos servidores da UFSM pesquisados, passa-se, então, para a avaliação da confiabilidade da escala usada nesta pesquisa por meio do *Alpha de Cronbach*.

### 4.3 Avaliação da confiabilidade da escala

A confiabilidade da escala foi medida por meio do *Alpha de Cronbach*. De acordo com Malhotra (2006), a confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes. Na presente pesquisa, obteve-se um *Alpha* de Cronbach de 0,731, considerado como um bom índice por Hair et al. (2005). Para o autor, o limite inferior para o *Alpha* de Cronbach é 0,7, podendo ser admitido o valor de 0,6 em pesquisas exploratórias. Bastos et al. (2008) corrobora com Hair et al. (2005) dizendo que são aceitáveis valores a partir de 0,70.

O coeficiente de *Alpha* obtido na escala utilizada nesta pesquisa confirmou o bom nível de consistência e confiabilidade dos dados.

Alpha de Cronbach	Número de Itens
0,731	30

Quadro 7 – Coeficiente *Alpha*  
Fonte: Dados da pesquisa

Doravante, procede-se a análise das possibilidades de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM, considerando o resultado da análise de conteúdo realizada nas entrevistas com os respectivos diretores das unidades.

#### 4.4 Possibilidades de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM

Para alcançar o primeiro objetivo específico deste estudo, o qual consiste em identificar as possíveis ações de cooperação existentes entre os centros de ensino da UFSM, foram entrevistados os diretores das unidades de ensino do campus da UFSM, conforme previsto. As entrevistas ocorreram sem qualquer problema digno de menção. Todas foram transcritas e submetidas às etapas descritas no item 3.6. Também foi usado o resultado obtido através da análise descritiva dos questionários aplicados em cada unidade de ensino.

Pôde-se apurar, no decorrer das entrevistas, basicamente três possibilidades de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM. A primeira refere-se à cooperação no ensino, no qual docentes de uma unidade exercem atividades em outra, ou seja, lecionam em departamentos diferentes daqueles que compõem sua unidade, participam de programas de pós-graduação de outras unidades de ensino, como se pôde constatar na manifestação dos diretores:

*Em termos de cooperação, o que eu posso te dizer, assim, cooperação no ensino sempre existiu, exatamente porque o centro sempre atendeu a todos os centros. [...] eu sei que houve uma cooperação muito interessante entre o CE, o CCR... [...] o CE e o CCR, eu tenho certeza, eles criaram uma parceria informal, pelo que eu sei até hoje. Eles criaram duas turmas de professores com formação didática para atuar em sala de aula, até mesmo aquele com formação técnica pura. Eu acho que, num trabalho como esse, de cooperação, ele é interessante, porque não é só o centro que ganha, todos os demais passam a ganhar. Na verdade, quando abriu as inscrições, ele era um edital aberto para qualquer pessoa da instituição, então eu acho que esse tipo de parceria precisava ser mais frequente (Entrevistado “C”).*

*Olha, o CE, como ele é um centro formador, nas várias licenciaturas da universidade, nós estabelecemos cooperação nesse sentido, na graduação, na pesquisa e na extensão... nas letras libras (Entrevistado “F”).*

*[...] digamos assim, nossos alunos aqui do centro, eles tem aula no CCNE, então tem uma interação grande entre os centros, os alunos de lá têm algumas disciplinas aqui. O programa de pós-graduação tem uma interação grande entre os dois centros, porque os professores de lá atuam no pós-graduação aqui, da engenharia de produção. Depois o CCR também, nós temos uma interação, porque os nossos alunos têm aula lá [...] (Entrevistado “H”).*

*[...] eu te diria que a ação de cooperação é mais no sentido de você ter cooperação de professores vinculados a um determinado departamento, e tem área de convergência com outros cursos, e passam a colaborar, passam a interagir dentro dessa perspectiva pedagógica, multidisciplinar, acadêmica (Entrevistado “E”).*

*Fora isso, também outras ações são os grupos de pesquisa, programas de pós-graduações. Nós temos docentes de muitos centros atuando nos nossos programas de pós-graduação, temos docentes nossos atuando em programas de pós-graduação, atuando em programas de outros centros, considerando as áreas de atuação, linhas de pesquisa que outros programas têm e que permitem que o profissional de outros centros atuem lá, considerando a sua linha de pesquisa original e tudo mais. Então, isso é uma coisa muito importante e, a partir daí, se criou um exemplo, um último exemplo, criado esse ano e recentemente foi aprovado o regimento, o chamado Centro de Eventos Climáticos Extremos, não tenho certeza se o nome é bem certo, que pega docentes do CT, do CCNE, do CCR, do CESNORS, focado mais na área de meteorologia, do INPE, então se tem uma área de interesse comum, os docentes transitam de um centro para o outro. (Entrevistado “D”)*

Ainda na esfera do ensino, foi levantada a questão dos editais que proporcionam projetos em parceria. Apesar de ser uma possibilidade de cooperação entre as unidades, apenas 27% dos entrevistados possuem projetos de pesquisa registrados em outra unidade. Talvez esse seja um dos itens mais relevantes, pois se trata de um campo que pôde ser mensurado. Esse fato indica pouca parceria entre unidades quando se trata de projetos de pesquisa, o que poderia ser alterado se houvesse maior fomento institucional a essa prática.

Isso pode ser percebido na fala dos diretores ao mencionar o trabalho em cima de editais:

*[...] hoje se trabalha mais em cima de editais que fomentam esse tipo de trabalho, o PROEXT que é uma promoção das atividades de extensão... Agora nos falta hoje como universidade, um programa guarda-chuva para uma atividade de extensão regional, através de projetos... (Entrevistado “D”)*

A segunda possibilidade de cooperação, identificada na análise das entrevistas, faz referência à cooperação administrativa/financeira, na qual unidades com Índice de Distribuição de Recursos – IDR mais elevado acabam por auxiliar as demais tanto na forma de transferência de recursos para sanar eventuais dificuldades quanto ao que se refere à locação de vagas de servidores:

*[...] se por acaso um centro tem uma rubrica maior no valor de custeio, outro tem diária; várias vezes a gente troca essas rubricas para favorecer o dinamismo, interface entre cedência de professores; às vezes um centro tá com mais carência, o outro ganhou, então ele cede, ele faz uma cooperação, dá prioridade a emergências; então, existe uma cooperação entre esses diretores e vice-diretores tão grande que eu acredito que seja um dos critérios do sucesso, por exemplo, do REUNI, [...] dessa interface que não fica só na dimensão administrativa, mas da financeira, da gestão de recursos humanos, na questão de recursos financeiros, de material permanente, várias demandas, a gente tem se ajudado...*

*[...]Jo que eu noto é que os grandes centros e os IDR's maiores acabam sendo mais solidários do ponto de vista financeiro[...] (Entrevistado "F")*

*Eu acho que a cooperação se dá ali, muito em cima de demandas, aí sim, porque tem uma questão específica ou do financeiro ou de pessoal ou de gestão administrativa e, nesse sentido, os centros são parceiros, mas vem muito em função de necessidades já postas... (Entrevistado "A")*

*Então, todos têm suas demandas e procuram avaliar quais são as prioridades. Então os centros, em certo sentido, abrem mão, aqueles que teriam condição para isso, em prol de outros que tenham uma necessidade mais imediata. No geral, cada um tende a ficar com um pouco para demanda, porque todos têm demandas que consideram legítimas. (Entrevistado "D")*

*[...] não dá pra dizer o centro que mais coopera, [...], com os outros centros, a gente tem uma interação muito boa, mas é mais no aspecto administrativo [...] (Entrevistado "H")*

*A gente percebe pouco, é isso que eu ia te dizer, a gente tem uma montanha de trabalho, uma montanha de coisas internas para resolver, a gente percebe é nos problemas do dia a -dia, quando a gente tem um problema para resolver em nível administrativo, [...], do ponto de vista do administrador, do dirigente, essas ações de cooperação, eu as percebo quando as crises acontecem, quando nós queremos, por exemplo, levar uma reivindicação dos diretores à administração central da universidade. Isso se mostra bastante claro, os diretores produzem um documento e encaminham à administração central. Ações de cooperação, quando ocorrem pequenas crises, quando há, por exemplo, uma discordância no grupo de diretores em relação a uma determinada política mais geral da administração central, os diretores fazem sua voz ser ouvida, e quando há problemas gerenciais, problemas administrativos... (Entrevistado "E")*

A terceira possibilidade apurada trata da cooperação entre as unidades no que se refere à realização de eventos acadêmicos, de integração e formação profissional:

*[...] semana integrada do servidor foi uma atividade entre o CE e o CCNE muito interessante, deu certo, mestrado profissional na educação matemática, CE e CCNE, que isso nunca aconteceu, está acontecendo. O curso de graduação de formação de professores, parceria CE, CETISM e CCR, o curso de licenciatura em sociologia, parceria CE e CCSH, uma parceria concreta, eles entraram com a parte específica da sociologia e nós entramos com a parte pedagógica, isso é uma coisa efetiva [...] (Entrevistado "F")*

*Então, acredito que, embora com uma certa informalidade, os centros têm uma interação muito boa e ações que poderiam ser feitas seriam seminários, algumas que mostram, por exemplo, as jornadas acadêmicas integradas, embora seja para integrar mais o ensino, pesquisa e extensão, elas acabam integrando a universidade como um todo, em função de ser feita, de certa forma, de rodízio entre os centros, o CT, outro ano, no CCNE, outro ano no CCR. A Educação Física concede seus*

*pavilhões para os pôsteres; então, há uma circulação grande de professores de várias áreas, essa é uma ação que tem contribuído de ano a ano e eu tenho acompanhado isso nos últimos dez anos mais intensamente, e tem contribuído com uma interação muito grande.*

*Pois é, essa é difícil de dizer: onde há mais cooperação? Eu diria que é nos programas de pós-graduação e eventos estudantis de graduação, ocupamos espaços de outros centros, auditórios, salas de reuniões; atividade de extensão junto propriamente dita não tem muita coisa em projetos de pesquisa, em nível de pós-graduação realmente é onde a cooperação é maior. (Entrevistado "D")*

*[...] Novas Propostas, que era um evento que tinha em conta, ele não era só um evento, era um evento com muitas ações ao longo do ano, tinha em conta integrar diferentes áreas de atuação do centro, então se davam cursos, cursos de língua, de extensão musical, de artes, numa interação da nossa comunidade interna, de professores, de técnicos e alunos, com a comunidade externa, trazendo escolas aqui para dentro.*

*Agora, objetivamente, ações de cooperação, elas não tem registro de projetos, eu conheço pouquíssimo em termos de projetos multidepartamentais, ou projetos multicursos no CCSH, [...], então, eu não saberia te responder de pronto, quais são efetivamente ações de cooperação, se é que elas ocorrem. (Entrevistado "A")*

Como já constatado anteriormente, é reconhecido, conforme Mayo (1949) e Downs (1967) que, além da estrutura formal das organizações, com suas normas e regras a serem cumpridas, também se constata a existência de uma esfera informal. Nessa dimensão, da informalidade, é que os indivíduos levam em consideração a totalidade de seus interesses e não unicamente aqueles resultantes da prática de determinada função. Ainda, de acordo com Axelrod (1984), o sujeito também pode se favorecer através da mútua cooperação. Por algum tempo, estes indivíduos podem se relacionar levando em conta modelos complexos de relações estratégicas.

Procópio (2006) argumenta que as pessoas notam benefícios ou percebem vantagens associadas à criação e/ou manutenção dos laços organizacionais, possibilitando o cálculo dos prós e contras de sua ação cooperativa. O que se pode perceber, analisando as entrevistas dos diretores, é que as ações de cooperação ainda se dão muito mais no campo informal, por uma relação de amizade ou afinidade entre diretores e na expectativa de reciprocidade como, por exemplo, quando uma unidade colabora financeiramente com outra na expectativa de que no futuro também seja favorecida, do que por um comportamento institucional formalmente constituído.

O Quadro 8 apresenta uma síntese dos principais pontos levantados nas entrevistas com os diretores das unidades de ensino da UFSM, sobre as possíveis práticas de cooperação entre suas unidades.

<b>Possibilidade de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM</b>	
- Cooperação no ensino	- através de projetos de pesquisa, editais conjuntos; - área pedagógica.
- Cooperação administrativa/financeira	- transferência de recursos; - alocação de servidores.
- Cooperação em eventos	- acadêmicos; - de integração e formação profissional.

Quadro 8 – Possibilidade de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM  
Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Levantadas as possibilidades de cooperação, parte-se para uma análise fatorial, com a finalidade de identificar quais seriam os fatores de maior relevância para os servidores da UFSM.

#### **4.5 Aplicação da técnica de análise fatorial para identificar os fatores mais importantes na cooperação entre as unidades de ensino da UFSM**

##### 1º Passo

##### a) Cálculo da Matriz de Correlação

Analisando a matriz de correlação das variáveis em estudo (Apêndice E), observa-se que as correlações entre as variáveis apresentam valor máximo de 0,662, que é a correlação entre as questões 6 e 8.

##### b) Adequação da Aplicação da Análise Fatorial

Para verificar se a aplicação da Análise Fatorial é adequada para esses dados, é necessário saber se a correlação existente entre as variáveis é significativa, a ponto de permitir que apenas alguns fatores representem grande parte da variabilidade dos dados. Para isso, aplica-se o teste da esfericidade de Bartlett e, se o nível de significância for pequeno, então a aplicação da Análise Fatorial é adequada. Neste estudo, esse teste apresentou o valor zero para o nível de significância. Deduz-se, desta maneira, que é adequada a aplicação da Análise Fatorial e que poucos fatores podem explicar grande proporção da variabilidade dos dados.

Outrossim, deve-se investigar se a correlação entre cada par de variáveis pode ser explicada pelas demais variáveis incluídas no estudo. Então, calcula-se a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Tabela 4), na qual valores menores que 0,6 indicam que a análise fatorial é insatisfatória para a explicação da correlação de cada par de variáveis pelas demais variáveis consideradas no estudo (AAKER et al., 2001). Calculando a medida KMO, obtém-

se o valor de 0,714, o qual indica que é adequada a aplicação da análise fatorial para o estudo, visto que cada correlação poderá ser explicada pelas demais variáveis contidas no estudo.

Tabela 4 – KMO e Teste Barlett

Medida de Adequação da Amostra Kaiser-Meyer-Olkin.		0,714
	Approx. Chi-Quadrado	2187,910
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de Liberdade	435
	Significância	0,000

Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

## 2º Passo – Extração dos Fatores mais Significativos

De acordo com Aaker et al. (2001), dado que o objetivo da análise fatorial consiste em reduzir o número de variáveis a um pequeno grupo ou construtos, a quantidade de fatores que devem constar no modelo torna-se um importante questionamento. Há formas, as quais serão relatadas a seguir, para se efetuar as escolhas do número de fatores:

a) Critério de Autovalores: representa a quantidade de variância nas variáveis originais, que está associada a um fator. Aqui, apenas as variáveis com autovalores maiores do que 1,0 são retidas; os demais fatores não são incluídos no modelo. Conforme demonstrado na Tabela 5, segundo esse critério o presente estudo apresenta 9 fatores, explicando 57,936% da variância total.

Tabela 5 - Variância total explicada pelos principais fatores pelo método de componentes principais

Itens	Autovalores			Extrato da Soma dos Quadrados Cargas			Rotação das Somas dos Quadrados Cargas		
	Total	% da Variância	Cumulativo %	Total	% da Variância	Cumulativo %	Total	% da Variância	Cumulativo %
1	3,932	13,105	13,105	3,932	13,105	13,105	2,730	9,101	9,101
2	3,076	10,254	23,360	3,076	10,254	23,360	2,599	8,663	17,764
3	2,063	6,877	30,237	2,063	6,877	30,237	2,181	7,269	25,033
4	1,913	6,376	36,613	1,913	6,376	36,613	1,973	6,575	31,608
5	1,614	5,380	41,993	1,614	5,380	41,993	1,797	5,990	37,598
6	1,437	4,790	46,783	1,437	4,790	46,783	1,744	5,813	43,411
7	1,259	4,197	50,981	1,259	4,197	50,981	1,689	5,630	49,041
8	1,061	3,536	54,516	1,061	3,536	54,516	1,368	4,562	53,603
<b>9</b>	<b>1,026</b>	<b>3,419</b>	<b>57,936</b>	<b>1,026</b>	<b>3,419</b>	<b>57,936</b>	<b>1,300</b>	<b>4,333</b>	<b>57,936</b>
10	,983	3,277	61,212						
11	,911	3,038	64,250						
12	,856	2,854	67,104						
13	,816	2,719	69,824						
14	,806	2,685	72,509						
15	,781	2,603	75,112						
16	,737	2,456	77,568						
17	,692	2,305	79,873						
18	,663	2,210	82,084						
19	,629	2,096	84,180						
20	,579	1,929	86,109						
21	,548	1,826	87,935						
22	,527	1,757	89,692						
23	,499	1,662	91,354						
24	,459	1,530	92,884						
25	,427	1,423	94,307						
26	,418	1,394	95,701						
27	,376	1,254	96,955						
28	,338	1,128	98,082						
29	,315	1,049	99,132						
30	,260	,868	100,000						

Método de Extração: Componentes Principais

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

b) Critério de porcentagem da variância: o número de fatores extraídos é determinado de maneira que a porcentagem cumulativa da variância, extraída pelos fatores, alcance um nível satisfatório. Apesar de não haver consenso na literatura, sobre este “nível satisfatório”, verifica-se estar em torno de 60% da variância total explicada (LATIF, 1994; AAKER et al., 2001; MALHOTRA, 2006). Observa-se que, neste estudo, ao utilizar esse critério, faz-se necessária a inclusão de 9 fatores, perfazendo um total de 57,936% da variância total explicada.

Entretanto, dado que não há concordância dos estudiosos quanto a qual é o melhor método de extração dos fatores, neste estudo será aplicado o critério de porcentagem da variância, isto é, somente os fatores que obtiverem autovalores maiores que 1,0 até a porcentagem de 57,936% da variância total explicada.

Inicialmente, foi realizada a extração dos fatores por meio do método dos componentes principais. A variância total dos dados é levada em conta na análise dos componentes principais. A diagonal da matriz de correlação consiste de unidade (composta por algarismos 1) e a variância plena é introduzida na matriz de fatores. Conforme Malhotra (2006) e Aaker et al. (2001), recomenda-se a análise de componentes principais quando o interesse maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados para uso em análises multivariadas subsequentes.

A Tabela 5 demonstra que o autovalor do fator 1 possui o valor de 3,932. Calculando a proporção que o primeiro autovalor (3,932) representa em relação à soma de todos os autovalores ( $3,932 + 3,076 + 2,063 + 1,913 + \dots + 0,260 = 30$ ), encontra-se 13,105%. Fazendo o mesmo cálculo, encontra-se 10,254% para o segundo autovalor e, assim, sucessivamente.

Pode-se verificar, através da Tabela 5, que 9 fatores possuem *scores* maiores do que 1,0 e representam 57,936% da variância total. No Apêndice F, encontram-se as cargas fatoriais que indicam o peso de cada um dos 9 fatores selecionados em cada variável. Por exemplo, a variável 10 é explicada, principalmente, pelos fatores 2 (0,456) e 4 (0,414).

A soma do quadrado das cargas fatoriais para cada variável resulta no valor da comunalidade (Apêndice G), que é o índice da variabilidade total, explicada pelos 5 fatores para essa variável. As variáveis com comunalidades inferiores a 0,2 ou mesmo 0,3 têm pouco em comum com as outras e não são explicadas pelos componentes ou fatores, devendo sair da análise, o que, pela análise do Apêndice G, não existe nenhuma questão em que há comunalidade inferior a 0,4. Por isso, o questionário manteve as 30 variáveis.

### 3º Passo – Aplicação da Rotação

Observando o Apêndice F, percebe-se que a variável 10 é explicada, principalmente, pelos fatores 2 (0,456) e 4 (0,414). A interpretação dos fatores fica prejudicada, pois não apresenta grandes diferenças na identificação do fator. Para resolver esse problema, faz-se uma rotação nos eixos coordenados, de tal forma que os eixos passem pelas maiores nuvens de pontos. No Apêndice H, percebe-se que cada variável é explicada, principalmente, pelo primeiro fator.

A rotação não altera o total de variância obtida na etapa anterior. O que ocorre é um rearranjo dos autovalores. Existem várias escolhas para a rotação, mas segundo Corrar e Paulo et al. (2007), a Varimax é o tipo mais utilizado:

Varimax: é um tipo de rotação ortogonal. É o tipo de rotação mais utilizado e que tem como característica o fato de minimizar a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais para diferentes fatores, permitindo que uma variável seja facilmente identificada com um único fator (CORRAR e PAULO et al., 2007, p. 89).

Neste estudo, opta-se pela Rotação Varimax pelo fato de ser, em primeiro lugar, a mais utilizada e, em segundo, o método considerado pelo autor como mais adequado para explicar todas as variáveis em um único fator.

Adota-se, nessa parte do trabalho, uma abordagem prospectiva acerca dos fatores mais importantes na cooperação entre as unidades de ensino da UFSM, visto que um enfoque mais explicativo exigiria uma amostra mais representativa (aleatoriedade) em cada unidade. No entanto, a análise fatorial permite a identificação de questões mais precisas das variáveis e fatores mais importantes. Da mesma forma, os resultados dessas análises precisam ser vistos como informações sugestivas, como fontes de uma nova compreensão da questão e de *insights* sobre a natureza do conhecimento.

A pesquisa alcançou 324 questionários, sendo que todos foram totalmente respondidos, cobrindo 08 unidades de ensino diferentes. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra ( $KMO = 0,714$ ) e o teste de esfericidade de Barlett (significativo a  $p < 0,001$ ) indicaram a fatorabilidade dos dados. Para os 9 fatores escolhidos, utilizou-se o critério de porcentagem da variância explicada, indicando que são capazes de expressar, com simplicidade máxima, a cooperação, percebida pelas unidades de ensino da UFSM.

As respostas das unidades participantes dos itens do questionário, submetidas a análises descritivas, produziram médias que variam entre 0,90 a 3,76 e desvios-padrão de 0,524 a 1,275. As respostas da amostra foram submetidas a análises fatoriais com rotação Varimax e tratamento Listwise para os dados omissos. Essas análises foram realizadas por meio dos pacotes estatísticos SPSS 19.0 e Excel.

Os resultados estatísticos da pesquisa revelaram originalmente a existência de 9 fatores na cooperação entre as unidades de ensino da UFSM. Após a análise dos conteúdos desses fatores e levando em consideração o referencial teórico utilizado, optou-se por uma alteração, excluindo 2 variáveis: as variáveis 1 e 27, cujos conteúdos não foram adequados aos fatores correspondentes. Os resultados são demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6 – Fatores do coletivismo e individualismo nas unidades de ensino da UFSM

<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Fator 1 - Independência / Ser Único (Individualismo)</b>
Q13	2,79	É importante para mim agir como uma pessoa independente.
Q3	2,15	Eu prefiro ser autossuficiente, em vez de depender dos outros.
Q7	1,20	Eu considero o meu eu como uma pessoa única separada dos outros.
Q29	3,06	Ser capaz de cuidar de mim é uma preocupação primordial para mim.
Q15	2,22	Quando confrontado com um problema pessoal difícil, é melhor decidir por mim mesmo do que seguir os conselhos dos outros.
Q10	1,36	Gosto de ser único e diferente dos outros.
Q18	2,42	Eu vejo a mim mesmo como "minha própria pessoa".
<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Fator 2 - Competir (Individualismo)</b>
Q28	1,80	Eu me defino como uma pessoa competitiva.
Q17	1,45	Gosto de trabalhar em situações que envolvam a competição com os outros.
Q30	1,78	Sem concorrência, não é possível ter uma boa sociedade.
Q19	1,80	Concorrência é a lei da natureza.
<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Fator 3 - Conselho (Coletivismo)</b>
Q8	,90	Eu discuto problemas de trabalho ou estudo com os meus pais.
Q6	1,42	Consulto os meus pais antes de tomar uma decisão importante.
Q26	1,91	Antes de fazer uma viagem maior, eu consulto a maioria dos membros da minha família e muitos amigos.
<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Fator 4 - Grupo (Coletivismo)</b>
Q24	2,17	Eu sacrifico meu autointeresse para o benefício do meu grupo.
Q21	1,65	Tenho a sensação que o meu relacionamento com os outros é mais importante que minhas próprias realizações
Q25	2,11	Eu ajudo conhecidos, mesmo que seja inconveniente.
<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Fator 5 - Pertencer (Coletivismo)</b>
Q22	3,28	Eu gosto de viver perto de meus bons amigos.
Q14	2,35	Para mim, o prazer é passar tempo com os outros.
<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Fator 6 - Hierarquia (Coletivismo)</b>
Q11	2,94	É importante considerar as necessidades dos que trabalham acima de mim.
Q16	2,52	É importante causar uma boa impressão em meu superior.
Q23	1,01	Para mim, o prazer é passar tempo com meus superiores.
<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Fator 7 - Dever (Coletivismo)</b>
Q12	2,91	É meu dever cuidar da minha família, mesmo quando eu tenho que sacrificar o que eu quero.
Q2	2,93	Eu consulto a minha família antes de tomar uma decisão importante.
<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Fator 8 - Harmonia (Coletivismo)</b>
Q4	1,80	Eu não gosto de discordar com os outros no meu grupo. Mesmo quando eu discordo totalmente com os membros do meu grupo eu evito um argumento.
Q9	1,29	
<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Fator 9 – Contexto (Coletivismo)</b>
Q20	1,70	Eu revelo coisas pessoais a meu respeito.
Q5	3,52	Na interação com os superiores, sou sempre educado.

Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

O primeiro fator, considerado mais importante para os servidores da UFSM, ficou demonstrado com aproximadamente 13%, o fator individualista da “Independência e Ser Único”; ou seja, prevalece o desejo de liberdade, de autossuficiência e controle sobre a vida como, por exemplo, agir com independência, autonomia, gerindo sua própria vida como achar mais adequado. Esse fator é referendado na literatura nos trabalhos de Singelis (1994) e Triandis (1995), nos quais fica evidente que assumir comportamentos individualistas significa manter-se distante ou não se identificar com os diferentes endogrupos, isto é, declarar-se como um ser único, distinto dos demais.

O Fator 2, “Competir”, considerado individualista, com peso de 10%, foi o segundo fator mais importante para os servidores da UFSM. A competição pessoal e a vontade de vencer são características desse fator. A literatura demonstra, conforme estudos de Triandis (1996); Oishi e cols. (1998); Gouveia (2001); Maia e cols. (2001), que esse seria um sujeito que visa o êxito, que é possivelmente dotado de atitudes mais instrumentais, podendo cobiçar cargos de chefia e de destaque, desejando ser eficiente naquilo que se propõe a realizar, sentindo, desta maneira, a necessidade de admiração e reconhecimento social. Pode-se dizer que seriam aqueles sujeitos que procuram alcançar objetivos estabelecidos, nutrindo um senso de competitividade.

O terceiro fator considerado pelo servidores, demonstrado com aproximadamente 7%, foi o fator coletivista “Conselho”, em que surge o desejo de aproximação com outras pessoas para auxílio em questões deliberativas, ou seja, antes de decidir qualquer coisa, busca-se o conselho ou orientação de outros.

Os fatores 4 e 5 foram os próximos a receber maior importância dos servidores da UFSM. Os mesmos são de caráter coletivista e alcançaram peso explicativo de 6% e 5%, “Grupo” e “Pertencer”, respectivamente, demonstram o interesse das pessoas em fazer parte de grupos e também revelam a satisfação em trabalhar e pertencer a grupos. Na literatura, alguns estudos corroboram esses fatores. Triandis (1995) aponta que são sujeitos que dão grande valor ao fato de pertencerem a grupos sociais ou religiosos, providenciando e obtendo ajuda, estimando pelas relações afetivas, não desejando sentir-se só. Estes, provavelmente, não se sujeitam a renunciar suas metas em relação a todas as pessoas, somente a seu endogrupo (GOUVEIA et al., 2003).

Todos os demais fatores (6, 7, 8 e 9), levantados como mais importantes para os servidores, possuem caráter coletivista, a saber: “Hierarquia”, “Dever”, “Harmonia” e “Contexto”, respectivamente, com peso explicativo de 4,79%, 4,19%, 3,53% e 3,41%. Dessa

forma, os sujeitos preocupam-se com a integridade de seus grupos de pertença e estão aptos para sacrificar seus objetivos pessoais em face dos grupais, contribuindo nas competições de seu grupo em relação aos dos outros grupos. Com base nisso, dão prioridade a igualdade e a hierarquia, esta rumando para a concepção de submissão (TRIANDIS e GELFAND, 1998).

Os resultados encontrados, por meio da análise fatorial, sugerem que os servidores da UFSM priorizam a independência e a competição. No entanto, os fatores 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 reforçam uma tendência ao coletivismo, ou seja, o individualismo aparenta limitar-se mais a valores de orientação pessoal, não cerceando as práticas de cooperação que possam ser estabelecidas no grupo. Conforme Singelis, (1994), o sujeito pode ser individualista sem rejeitar suas relações sociais, em especial aquelas que são determinadas no domínio mais informal, entre os companheiros de estudo ou trabalho.

Doravante, procede-se à análise nos graus de Individualismo e Coletivismo identificados nas unidades de ensino da UFSM, traçando paralelos com o resultado da análise de conteúdo realizado nas entrevistas com os respectivos diretores das unidades.

#### **4.6 Níveis de Individualismo e Coletivismo das unidades de ensino da UFSM**

Com base na observação das possíveis práticas de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM, pretende-se identificar as tendências de cada unidade em relação ao individualismo e ao coletivismo, relacionando as unidades que mais e menos cooperam entre si, bem como identificando quais as dificuldades e obstáculos à cooperação.

Para alcançar o segundo objetivo específico deste estudo, o qual consiste em verificar os níveis de Individualismo e Coletivismo das unidades de ensino da UFSM, foram analisadas as médias obtidas em cada fator, através do teste ANOVA (*analise of variance*), que é uma técnica estatística utilizada para testar as diferenças entre as médias de duas ou mais populações. Ela divide a variância das variáveis em variância “entre grupos” e variância “dentro dos grupos”. Malhotra (2006) ressalta que quanto maior for a variância “entre grupos”, comparada à variância “dentro dos grupos”, maior é evidência de que existe variabilidade entre grupos e, portanto, as médias são diferentes. Quando se realiza uma ANOVA, pode-se comparar mais de dois grupos simultaneamente. Foi utilizada a análise de variância (ANOVA) a 0,05 de significância para verificar se havia diferenças, permitindo verificar a significância dos fatores individualismo e coletivismo, possibilitando a comparação entre as unidades de ensino da UFSM. A hipótese nula na ANOVA, tipicamente, é a de que

as médias são iguais, ou seja, não há diferença entre as médias dos grupos ou populações (MALHOTRA, 2006).

Cabe ressaltar que o CCS, por não ter alcançado o número mínimo da amostra, ficará excluído da análise. Contudo, foi de vital importância para a constituição da amostra total. Certamente isso vem a ser uma limitação do estudo.

Tabela 7 – Teste ANOVA para mensurar a significância dos fatores

		Soma dos Quadrados	df	Média do Quadrado	F	Sig.
	Entre Grupos	2,781	7	,397	1,370	,217
FATOR1	Dentro dos Grupos	91,617	316	,290		
	Total	94,398	323			
	Entre Grupos	21,547	7	3,078	4,938	,000
FATOR2	Dentro dos Grupos	196,974	316	,623		
	Total	218,521	323			
	Entre Grupos	7,451	7	1,064	1,374	,215
FATOR3	Dentro dos Grupos	244,731	316	,774		
	Total	252,182	323			
	Entre Grupos	2,750	7	,393	,845	,551
FATOR4	Dentro dos Grupos	146,957	316	,465		
	Total	149,707	323			
	Entre Grupos	1,364	7	,195	,782	,603
FATOR5	Dentro dos Grupos	78,719	316	,249		
	Total	80,083	323			
	Entre Grupos	1,614	7	,231	,592	,763
FATOR6	Dentro dos Grupos	123,142	316	,390		
	Total	124,756	323			
	Entre Grupos	6,318	7	,903	1,330	,235
FATOR7	Dentro dos Grupos	214,425	316	,679		
	Total	220,743	323			
	Entre Grupos	3,099	7	,443	,851	,546
FATOR8	Dentro dos Grupos	164,409	316	,520		
	Total	167,508	323			
	Entre Grupos	1,470	7	,210	,788	,598
FATOR9	Dentro dos Grupos	84,249	316	,267		
	Total	85,719	323			

Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

Os dados foram organizados por unidade de ensino, como se pode ver na Tabela 8, para que se possa fazer um comparativo dos níveis atingidos.

Tabela 8 – ANOVA dos Fatores vs Unidades de Ensino da UFSM

		N	Média	Desvio Padrão	Erro
FATOR1 Independência/ Ser Único	CAL	53	2,3561	,48684	,06687
	CCNE	54	2,1366	,53270	,07249
	CCR	61	2,1557	,52024	,06661
	CCS	14	2,1875	,65734	,17568
	CCSH	60	2,1896	,53653	,06927
	CE	25	2,3600	,61589	,12318
	CEFD	16	2,0703	,54956	,13739
	CT	41	2,2988	,54262	,08474
	Total	324	2,2226	,54060	,03003
FATOR2 Competir	CAL	53	1,3349	,73042	,10033
	CCNE	54	1,7824	,74613	,10154
	CCR	61	1,7951	,88683	,11355
	CCS	14	1,5179	,59213	,15825
	CCSH	60	1,7167	,67093	,08662
	CE	25	1,6400	,93842	,18768
	CEFD	16	1,3281	,80477	,20119
	CT	41	2,2134	,87422	,13653
	Total	324	1,7091	,82252	,04570
FATOR3 Conselho	CAL	53	1,3270	,85608	,11759
	CCNE	54	1,2963	,74582	,10149
	CCR	61	1,4317	,86140	,11029
	CCS	14	1,0476	,92318	,24673
	CCSH	60	1,4556	,89562	,11562
	CE	25	1,3467	,90000	,18000
	CEFD	16	1,8750	1,11472	,27868
	CT	41	1,5528	,95047	,14844
	Total	324	1,4105	,88360	,04909
FATOR4 Grupo	CAL	53	1,9119	,57047	,07836
	CCNE	54	1,9691	,70121	,09542
	CCR	61	2,0164	,77800	,09961
	CCS	14	1,7857	,62165	,16614
	CCSH	60	1,8833	,68568	,08852
	CE	25	2,0133	,73585	,14717
	CEFD	16	2,0833	,64979	,16245
	CT	41	2,1463	,62383	,09743
	Total	324	1,9763	,68080	,03782

Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

Tabela 8 – ANOVA dos Fatores vs Unidades de Ensino da UFSM (continuação)

FATOR5 Pertencer	CAL	53	3,1509	,45086	,06193
	CCNE	54	3,0370	,63664	,08664
	CCR	61	3,0929	,45595	,05838
	CCS	14	3,2381	,27514	,07353
	CCSH	60	3,1444	,49619	,06406
	CE	25	3,0667	,63828	,12766
	CEFD	16	3,3125	,39382	,09845
	CT	41	3,1138	,40558	,06334
Total	324	3,1204	,49793	,02766	
FATOR6 Hierarquia	CAL	53	2,0881	,50277	,06906
	CCNE	54	2,0802	,68508	,09323
	CCR	61	2,2186	,66356	,08496
	CCS	14	2,0238	,72163	,19287
	CCSH	60	2,1944	,48047	,06203
	CE	25	2,2933	,66193	,13239
	CEFD	16	2,1875	,82524	,20631
	CT	41	2,1626	,66300	,10354
Total	324	2,1584	,62148	,03453	
FATOR7 Dever	CAL	53	2,7453	,90204	,12390
	CCNE	54	2,9167	,86739	,11804
	CCR	61	3,0984	,67589	,08654
	CCS	14	2,7500	,89335	,23876
	CCSH	60	2,9833	,78095	,10082
	CE	25	2,6800	1,00913	,20183
	CEFD	16	3,1250	,71880	,17970
	CT	41	2,9268	,81056	,12659
Total	324	2,9213	,82669	,04593	
FATOR8 Harmonia	CAL	53	1,5094	,62397	,08571
	CCNE	54	1,6204	,69997	,09525
	CCR	61	1,6803	,80121	,10258
	CCS	14	1,3571	,77033	,20588
	CCSH	60	1,5250	,59250	,07649
	CE	25	1,5800	,93184	,18637
	CEFD	16	1,3125	,57373	,14343
	CT	41	1,4756	,79805	,12464
Total	324	1,5478	,72014	,04001	
FATOR9 Contexto	CAL	53	2,6415	,46386	,06372
	CCNE	54	2,5926	,65929	,08972
	CCR	61	2,5164	,51613	,06608
	CCS	14	2,7500	,58012	,15504
	CCSH	60	2,6000	,43957	,05675
	CE	25	2,5400	,51881	,10376
	CEFD	16	2,7500	,48305	,12076
	CT	41	2,6707	,45566	,07116
Total	324	2,6080	,51515	,02862	

Fonte: Elaborada pelo autor (2012)

O único fator a alcançar significância menor que 0,05 foi o Fator 2 - Competir (Individualismo). Ao analisar-se a Tabela 8, verifica-se que a diferença entre a maior e a menor média (2,2134 e 1,3281) é encontrada entre o CT e o CEFD, apontando para o CT uma tendência maior ao individualismo, apresentando maior inclinação à competição e a concorrência. Não obstante, dado a pouca diferença encontrada entre as médias, não se pode classificar o CT como possuindo um “perfil individualista”, mas apenas, que o mesmo possui uma predisposição mais elevada ao individualismo.

Verifica-se que os demais fatores obtiveram significância maior que 0,05, indicando hipótese nula na ANOVA, ou seja, não há diferença significativa entre as médias dos grupos ou populações.

Pôde-se observar que as médias, em geral, giram em torno de 2, que na escala utilizada se reporta à opção “Algumas vezes”, o que sugere que os servidores não demonstram grande interesse nas ações de cooperação. Percebe-se comportamentos de cooperação e competição entre colegas na organização, apoiadas nos interesses particulares de cada um. De acordo com a necessidade e a estratégia a ser usada, cada sujeito comporta-se como parceiro ou adversário. A razão das pessoas interagirem de maneira a atingir seus objetivos particulares não obstrui a ocorrência de ações cooperativas entre eles; se as metas são opostas, a relação estratégica pode se alterar, visto não ser interessante cooperar para o êxito do outro.

Ao investigar a cooperação entre as unidades de ensino da UFSM, tendo como parâmetro a quantidade de projetos de pesquisa registrados por servidores de uma unidade em outra, verificou-se uma convergência entre o discurso dos diretores e o apurado nos questionários.

Conforme pode ser visto na Figura 2, o CCSH, segundo os dados levantados nos questionários, mantém maior nível de cooperação, em termo de projetos de pesquisa, com o CCR, CCS, CE e CT.

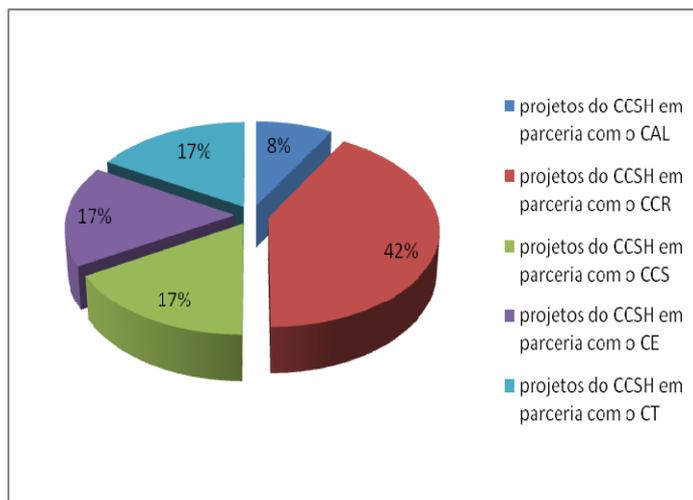


Figura 2 – Unidades com as quais o CCSH mantém mais parceria em projetos de pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa

Não obstante, no discurso do diretor, não foi especificada a unidade de ensino com a qual mais coopera:

*Não diria assim, qual o centro de ensino que coopera mais, que coopera menos. As vezes, é por uma contingência...*

*Eu não gostaria de te dizer assim, um coopera mais que o outro. É uma cooperação que ocorre num nível assim, é óbvio que as pessoas, nós somos um ser humano, o dirigente é um ser humano, e ele tem afinidades pessoais, às vezes, tu tem afinidade com um diretor, te dá melhor com aquele diretor especificamente do que com o outro, mas em nível administrativo, institucional, a cooperação ocorre num nível horizontal, com bastante entendimento (Entrevistado “E”).*

Na Figura 3, observa-se a cooperação entre o CAL e as outras unidades. Tendo como base as respostas do questionário, verifica-se uma parceria maior entre o CAL, o CE e o CCSH.

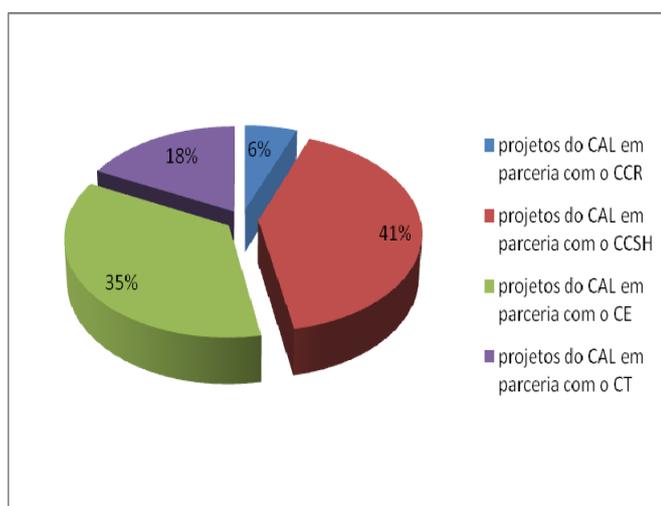


Figura 3 – Unidades com as quais o CAL mantém mais parceria em projetos de pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa

O mesmo pode ser visto no discurso do diretor sobre a unidade de ensino a qual mais coopera:

*Eu diria, em relação aos centros, eu diria que é muito pela questão das afinidades, por exemplo, nós temos afinidades naturais com o CCSH e com o CE... Então, o que eu acho que proporciona melhor essas ações de aproximação e cooperação entre os centros, para ficar nessa pauta, é isso, é uma certa proximidade de áreas, porque aí, já tem uma proximidade quase que natural, e, de ação efetiva... (Entrevistado “A”).*

Em relação às unidades com as quais o CCR mantém maior cooperação, por meio das respostas ao questionário, observa-se uma cooperação mais intensa entre o CCNE, CCS e o CT, como mostra a Figura 4.

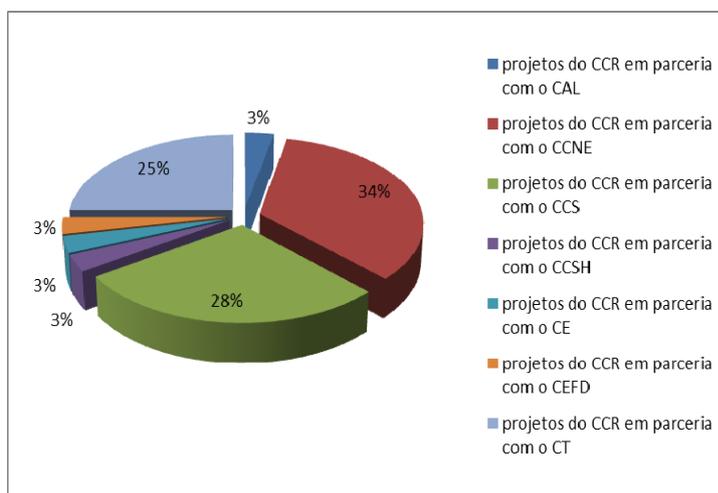


Figura 4 – Unidades com as quais o CCR mantém mais parceria em projetos de pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa

O discurso do diretor vem ao encontro do que os dados manifestam:

*Pois é, essa é difícil de dizer, onde há mais cooperação. Eu diria que é nos programas de pós-graduação, e, eventos estudantis de graduação, ocupamos espaços de outros centros, auditórios, salas de reuniões, atividade de extensão. junto propriamente dita. não tem muita coisa em projetos de pesquisa, em nível de pós-graduação realmente é onde a cooperação é maior. Tem cooperação dos colegas do CCNE na área de tecnologia de alimentos, e coopera também em outros cursos, na metodologia, por exemplo, nós temos colegas que são aqui da agrometodologia e trabalham lá na micrometodologia, então, CT, CCNE, CCS... [...] mas nós temos mais dificuldade realmente de interagir na área com artes e letras [...] (Entrevistado “D”).*

O CCNE, de acordo com os dados obtidos, mantém mais cooperação com o CCR e o CT, conforme pode ser comparado na Figura 5.

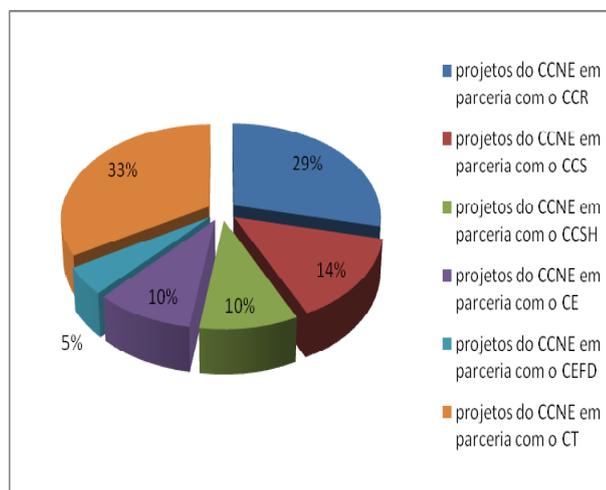


Figura 5 – Unidades com as quais o CCNE mantém mais parceria em projetos de pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa

A diretora manifestou essa cooperação em sua fala, quando questionada sobre a cooperação com outras unidades:

*Eu acho que CCNE e CCR são fortes parceiros, mas por outro lado o CT, acho que seria um segundo parceiro, bem forte, do CCNE... Institucionalmente, algo que tenha ficado uma parceria que eu acho que é uma parceria muito importante, isso é entre CCR, CCNE e CCSH, é a revista Ciência e Ambiente. (Entrevistado “C”)  
[...] poderia dizer que nós estamos muito vinculados ao CT, por exemplo. Mas aí, é uma cooperação mútua, nós estamos vinculados a ele porque nós precisamos atender os cursos de engenharia, nós crescemos porque os cursos de engenharia cresceram (Entrevistado “C”).*

Segundo a análise dos dados, o CE possui uma interação maior com o CAL, CCR e CCSH, sempre lembrando que se trata de registro de projetos de pesquisa em outra unidade de ensino e que os dados proveem das respostas obtidas pelo questionário. Verifica-se isso através da Figura 6.

A diretora do CE, ao se manifestar sobre a questão, não quis especificar um centro em especial, apenas relatou que o centro possui cooperação com todos os outros. De acordo com a diretora: “Seria difícil de dizer, eu diria que todos contribuem de forma igualitária...”.

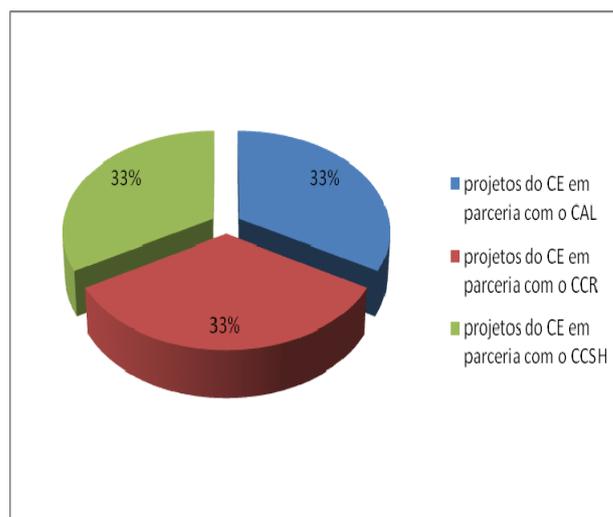


Figura 6 – Unidades com as quais o CE mantém mais parceria em projetos de pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às unidades com as quais o CEFD mantém maior número de projetos registrados, o diretor comentou, em sua fala, que “pela característica do nosso centro, a gente trabalha muito com saúde e educação...”, o que de certa forma coincide com o resultado obtido na pesquisa, como se pode analisar através do gráfico da Figura 7.

O diretor demonstra, em suas respostas, o caráter cooperativo da unidade quando se refere às relações com outras unidades:

*[...] muito tranquilo, você precisa de alguma coisa de outro centro, a gente liga, não tenho enfrentado dificuldade, acho que é harmonioso, vejo as outras direções, se bem que entendi a pergunta, pensando muito mais na universidade, como a gente pode, hoje o problema é teu, amanhã o problema é meu, como é que a gente trabalha junto.*

*[...] do ponto de vista negativo eu não tenho nenhuma avaliação, [...] em nenhum centro a gente encontra dificuldade, todos são parceiros (Entrevistado “G”).*

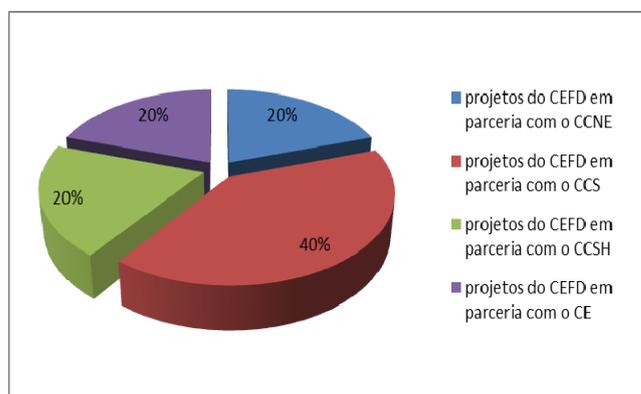


Figura 7 – Unidades com as quais o CEFD mantém mais parceria em projetos de pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa

Diferente da maioria, o CT foi a única unidade em que os fatores individualistas aparecem entre os 03 primeiros. Percebe-se um certo equilíbrio entre os fatores, mas pelo nível atingido pela Independência e Competir, percebe-se que o CT possui uma tendência ao individualismo, o que por si só não quer dizer que não seja cooperativo.

A unidade também possui uma gama de projetos registrados em outra unidade, contudo seu leque de parcerias parece bastante limitado. Conforme as respostas colhidas, a Figura 8 revela os parceiros do CT.

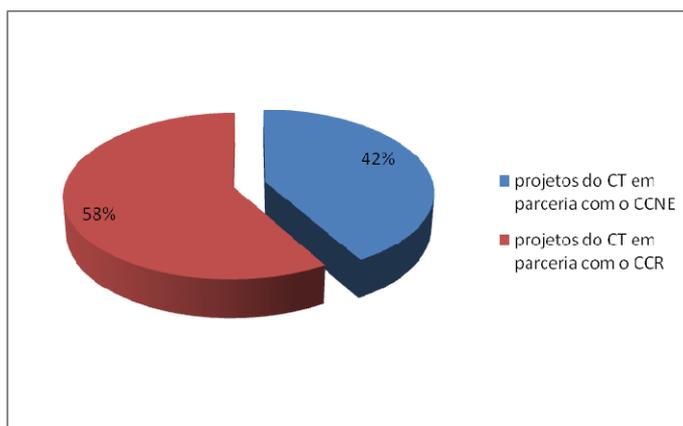


Figura 8 – Unidades com as quais o CT mantém mais parceria em projetos de pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa

Novamente, o discurso do diretor converge para o resultado indicado:

*[...] digamos assim, nossos alunos aqui do centro, eles têm aula no CCNE, então, tem uma interação grande entre os centros, os alunos de lá tem algumas disciplinas aqui. O programa de pós-graduação tem uma interação grande entre os dois centros, porque os professores de lá atuam no pós-graduação aqui da engenharia de produção, depois o CCR também, nós temos uma interação, porque os nossos alunos têm aula lá [...]* (Entrevistado “H”).

Percebe-se que as unidades mantêm maior cooperação com aquelas que possuem mais afinidade de áreas e não se identifica a tentativa de buscar alternativas multidisciplinares com áreas mais diversas.

Ao tentar identificar o centro de ensino que se mostra mais cooperativo, o CCNE e o CE foram os mais citados; após, vem o CT, o CCSH e o CCS, conforme demonstra o Quadro 9.

CENTROS QUE MAIS COOPERAM ENTRE SI	
Unidade de ensino	Unidade com a qual mantém mais cooperação
CCS	CEFD, CE, CCNE
CE	Todos
CEFD	CCS, CE
CCNE	CCR, CT, CCSH
CAL	CCSH, CE
CT	CCNE, CCR
CCSH	não especificou
CCR	CT, CCNE, CCS

Quadro 9 – Centros que mantêm mais cooperação  
Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Nas entrevistas, somente 02 diretores falaram sobre as unidades que julgam menos colaborativas ou que se mostram mais resistente à cooperação. Nenhum outro quis especificar a unidade que considera, segundo as narrativas a seguir:

*Qual é o centro mais resistente? Talvez o CE pelas dificuldades que eles enfrentam, baixos índices de recursos e às vezes eles têm uma dificuldade muito grande em entender o bom comum, eles pensam muito no próprio centro, eu acho que seriam esses dois (Entrevistado “C”).*

*[...] os centros de áreas mais técnicas, digamos assim, o CT, o CCS, CCR, não é que haja má vontade, mas fica mais difícil, são áreas diferentes, atuamos em áreas diferentes do conhecimento. Nós temos tido dificuldade com o CCS... (Entrevistado “A”).*

No que tange às dificuldades de cooperação, os diretores foram convergentes a alguns aspectos institucionais e administrativos, tais como a falta de planejamento, de incentivo institucional, de uma política institucional que favoreça ações de cooperação, bem como o engessamento burocrático que desfavorece ações cooperativas. Isso ficou evidente no discurso dos diretores, como se pode verificar:

*[...] a preocupação imediata dos diretores e dos centros é resolver suas demandas internas, que não são poucas, e a estrutura administrativa também é um pouco deficitária, em termos de número principalmente... (Entrevistado “B”).*

*[...] a gente está assoberbado de trabalho, [...] aí, surge uma solicitação dessas e, às vezes, tu não tem tempo, passa batido e tu não te dá conta, eu acho que em função disso (Entrevistado “H”).*

*Eu acho que são muitas, eu acho que o problema esbarra na questão do planejamento, em última instância [...] gastando o nosso tempo, apagando incêndios e cuidando da rotina mais imediata e nos descuidamos dessa questão maior, macro mesmo, que exigiria um planejamento dessa natureza...  
[...], a gente se afoga demais nessas questões do dia a dia e falta um planejamento mais coordenado para essas ações (Entrevistado “A”).*

*[...] em função de colaboração de espaço físico, financeiro, decisões administrativas, recursos humanos, e parcerias interligadas, não se faz mais, não se mostra mais essa interface, em virtude da sobrecarga do administrativo, [...], a gente fica muito sobrecarregado nas ações administrativas, mas no que se pode a gente mostra colaboração.*

*[...] às vezes, parece, ah, não coopera, coopera, mas não tem como mostrar, por falta de tempo e também pela falta de uma política institucional, de dar mais apoio... (Entrevistado "F").*

*[...] tudo que eu vi, na universidade, foi nesse sentido: desafiar as pessoas para fazer alguma coisa e as pessoas simpatizarem com a ideia... Me parece que a universidade não tem pré-disposições estruturais que levem a fazer isso. Ao contrário, a universidade tem uma pré-disposição estrutural que leva à divisão, à separação, a própria divisão de recursos da universidade... A estrutura da universidade, departamental, ela estimula esse tipo de, não vou dizer concorrência, mas ela não leva, não estimula a que tenha propostas de atuação em conjunto, fica no plano humano, [...] estrutura equivocada da universidade é fragmentária e competitiva, todo mundo vai querer lotar o curso naquela unidade, porque tem mais retorno no IDR, então tu falar em solidariedade, em uma estrutura que é fragmentada e, muitas vezes, competitiva, só o que salva é o humano, aí, eu boto fé (Entrevistado "G").*

*[...] planejamento é uma dificuldade grande que nós temos, [...], planejamento da instituição, das unidades e subunidades, porque a gente passa socorrendo as coisas mais urgentes, sobra pouco tempo para desenvolver ações que sejam voltadas para o espírito mais amplo da universidade, essa é uma dificuldade que se tem, sem dúvida (Entrevistado "B").*

*Uma delas, eu diria que, na realidade, há uma vontade de cooperar com maior intensidade, mas a limitação de recursos é uma, a demanda de tempo para atender as questões internas nos ocupa demais e, às vezes, tem uma demanda externa de outro centro que a gente deixa nas beiradas, se sobrar tempo, recurso, porque o recurso é insuficiente para tudo, para tudo que se pensa.*

*Estamos trabalhando com a coordenadoria da qualidade de vida, então eu passei pras outras direções. Olha, aconteceu, e a gente fez assim, assim e assim, então é um know how que vai se adquirindo, e se procura compartilhar em maior ou menor grau, dependendo também da índole da direção, não há algo institucionalizado (Entrevistado "D").*

*[...] o problema grande seja o fato de que muitos órgãos não têm uma infraestrutura talvez adequada para estabelecer as cooperações, porque falta pessoal, ou porque alguns setores não estão devidamente preenchidos, as vezes a questão da própria burocracia que entrava muitas, tem um entrave legal, muitas vezes tem vontade de fazer, e acha que dá, mas quando vai tentar agilizar o processo e isso tranca de algum modo, porque há uma base legal que não permite [...] (Entrevistado "A").*

O estudo procurou analisar essa questão através de um item de múltipla escolha, referente ao que os servidores consideraram como as maiores dificuldades e obstáculos à prática cooperativa. Conforme se nota na Figura 9, os 3 principais itens escolhidos se referem à Q2 - Dificuldade na procura de parceiros (não se conhece o que os outros centros fazem), com 32%; à Q1 - Identificação das necessidades da cooperação (nem todos acreditam que a cooperação seja eficiente), com 19%; e à Q4 - Negociação de objetivos comuns, com 17% das respostas.

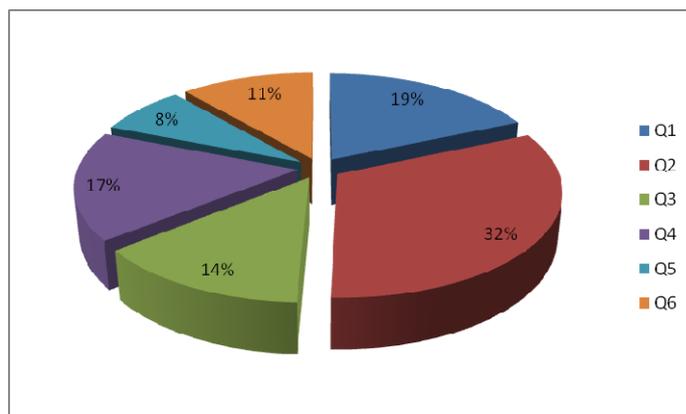


Figura 9 – Questões de múltipla escolha sobre obstáculos à cooperação

Q1 - Identificação das necessidades da cooperação (nem todos acreditam que a cooperação seja eficiente)

Q2 - Dificuldade na procura de parceiros (não se conhece o que os outros centros fazem)

Q3 - Escolha do tema/projetos para cooperação

Q4 - Negociação de objetivos comuns

Q5 - Definição do plano de ação

Q6 - Montagem/implementação do projeto

Quando foi solicitado aos diretores que escolhessem, dentre algumas alternativas, as que consideravam como dificuldades e/ou obstáculos à cooperação, os dois itens mais elencados foram “Negociação de objetivos comuns” e “Ritmos diferentes entre os centros/cursos”.

RESPONDENTE	Identificação das necessidades da cooperação (nem todos acreditam que a cooperação seja eficiente)	Dificuldade na procura de parceiros (não se conhece o que os outros centros fazem)	Escolha do tema/projetos para cooperação	Negociação de objetivos comuns	Definição do plano de ação	Montagem/implementação do projeto	Questões orçamentais e financeiras	Ritmos diferentes entre os centros/cursos	Conhecimentos e Competências técnicas
CCS			x	X			x		
CE					x			x	x
CEFD				X				x	
CCNE	x	X						x	
CAL	x	X				X			x
CT	x			X					
CCSH				X			x	x	
CCR				X		X		x	

Quadro 10 – Dificuldades e obstáculos à cooperação segundo os diretores de centro

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Pode-se observar, no Quadro 10, que cinco entre oito diretores elegeram aqueles fatores como os maiores obstáculos à cooperação. O mesmo pode ser constatado em seus depoimentos:

*No geral, eu diria que o relacionamento é bom... Tem outro caso que gera um atrito, muitas vezes, quando tem, na minha percepção, é quando há alguma coisa em disputa, uma vaga, um espaço físico, uma cota de bolsa, de bolsista, isso gera muitas vezes uma desavença, mas que tende com o tempo a se desfazer, porque todos entendem que têm que ter o seu espaço, mas infelizmente o recurso não é suficiente para atender plenamente a todos, ele atende parcialmente e, aí, logicamente, é uma dificuldade que eu vejo... Esse é um ponto, mas o que predomina é a integração, sem sombra de dúvida (Entrevistado “D”).*

*Eu te diria por isso, pelo conflito de interesse, que nem sempre os interesses são comuns (Entrevistado “E”).*

*[...] buscar que os gestores públicos tenham como meta a humildade, que eu acho que é o princípio de todo o processo de gestão, e principalmente construir um plano de ação coletivo, que eu acho que isso aí seria importante em cada ano, o que nós poderíamos fazer para nos auxiliarmos mutuamente, que na prática a gente faz, mas dar visibilidade a essa questão, começar a compreender que não existe um vácuo entre a área técnica e as humanidades, pelo contrário, acho que é possível, sim, um trabalho interligado, de cooperação entre nós, entre os vários centros de ensino, cada vez mais próximos, e compreender que ter um ritmo diferente, cursos diferentes, não é motivo para nos afastarmos, mas justamente para nos aproximarmos, que os iguais muitas vezes se repelem, mas os diferentes que se atraem (Entrevistado “F”).*

*[...] tem variáveis aí, no meio, nas questões de cooperação, muitas vezes ela passa por questões que são políticas [...] (Entrevistado “G”).*

Ao questionar os diretores sobre os fatores que eles consideravam condicionantes para a prática cooperativa, surgiu fortemente a questão do fator humano, a disposição humana para cooperar, colocando as imposições legais ou institucionais em um grau menor.

*[...] é o comprometimento das pessoas com a universidade, acho que isso é muito importante, as pessoas têm que estar comprometidas com o espírito da universidade, e qual o seu papel, seu papel dentro da universidade e qual o papel da universidade no contexto social, nacional e tudo mais (Entrevistado “B”).*

*Eu acho que é a humildade, [...] vontade de trabalhar (Entrevistado “F”).*

*[...] as disposições humanas, [...], se não houver uma disposição humana, eu não acredito, não tem poder de lei que te faça querer bem algum projeto, não tem, tu tem que estar sensibilizado e tocar pra frente isso (Entrevistado “G”).*

*Boa vontade.*

*É muito difícil que a coisa vá acontecer, se a gente não encontrar esse tipo de recepção, então, eu diria que esse, ainda que seja um elemento subjetivo, quase pessoal da questão, mas eu acho que é importante (Entrevistado “A”).\*

*Bom senso. [...] é muito fácil tu dizer não dá. Às vezes, tu dizer vou tentar, vou ver, começar a usar o bom senso. Se a pessoa ta pedindo, porque ela ta necessitando, tu correr atrás, eu acho que dá. (Entrevistado “H”)*

*Olha, como eu já falei lá no início, para mim condicionante é o respeito, cordialidade, é tratar do assunto sem agressões pessoais sutis ou mais vivas, é entender que todos querem o bem comum, parte dessa suposição, todos os dirigentes querem o crescimento do seu centro, querem o bem comum, querem o crescimento da universidade, porque ela vai crescer na medida em que cada centro crescer e fizer o seu papel, então, boa vontade, respeito, franqueza, ser direto nas questões, de uma maneira logicamente que respeitosa, para mim, essa é a condição básica. [...] nós exageramos na tensão, ela pode ser destruidora, então, as crises que surgem, as pequenas crises, a maioria nem se toma conhecimento externo, fora da universidade. Internamente, a gente resolve entre os diretores, a fim de procurar tratar delas como uma oportunidade de crescimento na relação, na qualidade, e mais do que tudo é institucionalizar essa prática. Então, essa tranquilidade, cooperação, respeito, cordialidade, ser direto, no sentido da franqueza, não fazer muita volta, senão vai parecer que não se confia na outra pessoa, no interlocutor, nas outras direções... (Entrevistado “D”),*

Outrossim, surgiu em menor grau, mas não poderia deixar de ser mencionado aqui, a motivação calculista, expressada anteriormente por Etzioni (1974) e Procópio (2006), na qual pesa a convergência de interesses.

*[...] eu acho que o fator condicionante é que o trabalho tem que ser bom para todos os envolvidos e os frutos que dele surgirem têm que ser partilhados. Esse é o princípio da cooperação, senão é muito complicado. Aquela cooperação em que só tem o nome emprestado não funciona, precisa ser uma coisa realmente parceira. O condicionante é esse: é partilhar os frutos que foram oriundos do trabalho (Entrevistado “C”).*

*Interesses comuns.*

*[...] a expressão, de um fator determinante para haver cooperação, é convergência de interesse, porque nós não podemos pensar, ser ingênuos, de dizer que política e administrativamente, cada unidade, cada diretor, não tem os seus interesses específicos, se esses interesses conseguem ser colocados na mesa e conseguem ser compartilhados com os demais, há cooperação, se não, não há cooperação, é um jogo político e administrativo (Entrevistado “E”).*

Fora as razões apresentadas anteriormente, a sugestão de vários diretores para que as ações de cooperação entre as unidades de ensino sejam incentivadas, fortalecidas e ocorram de forma mais ativa passa pelo fomento institucional, principalmente na forma de editais que promovam a cooperação.

*[...] hoje se trabalha mais em cima de editais que fomentam esse tipo de trabalho, o PROEXT, que é uma promoção das atividades de extensão... Agora, nos falta hoje, como universidade, um programa guarda-chuva para uma atividade de extensão regional através de projetos... (Entrevistado “D”).*

*[...] projetos CT-INFRA, para compra de equipamentos multiusuários, aí entra lá todas as áreas: CCS, CCR, CT, para usar o equipamento que é comprado, e fica sob a responsabilidade de alguém aqui do centro. Então, eu acho que esses editais hoje*

*favorecem um pouco mais esse tipo de integração. Eu diria que, no passado, dependia mais das pessoas, de maneira isolada, e que hoje, até, depende mais da política institucional...*

*Eu acho que um pouco daquilo que eu falei, dos editais conjuntos, são importantes que a instituição priorize, tanto na pesquisa quanto na extensão. Eu imagino que assim, a administração da instituição precisa ditar a política, se está faltando interação entre os centros, a PRPGP e a PROEXT, ao lançarem seus editais, precisam priorizar que os projetos favorecidos serão os de cooperação entre os centros. Isso é ditar política. A cada ano que lançar um edital, favorecer isso, se é isso que a instituição quer, como política institucional e não aguardando que as pessoas façam por si só, tem que haver um incentivo nesse sentido. Eu acho que, se é esse o caminho que a instituição UFSM quer, precisará priorizar essas ações na forma de editais, contemplando financeiramente aqueles que fazem interação (Entrevistado "C").*

Por meio da análise realizada nas entrevistas dos diretores e da análise da estatística descritiva, foi possível levantar as possibilidades de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM, as dificuldades e obstáculos à cooperação, os fatores considerados condicionantes para a prática cooperativa, de acordo com os diretores das unidades de ensino.

Como já afirmado antes, a cooperação entre as unidades se dá muito mais numa dimensão informal do que formal. Essas estruturas, informais, conforme Downs (1967), acabam por modificar o modelo de comportamento da organização, possibilitando o acontecimento de disputas por poder e status em detrimento da busca dos objetivos formais propostos pela mesma.

Como a instabilidade é percebida como uma das características da cooperação, a desordem ou a conduta fora dos modelos vigentes coloca a cooperação abaixo (KONDO 1990). O comportamento normativo funciona como um estabilizador nesse processo. Com o intuito de apoiar a cooperação entre membros de uma organização, as interações devem ser planejadas de forma a possibilitar relações repetidas e continuadas entre os mesmos (D'AMICO, 2008). Cabe à instituição oferecer a normatização necessária para dar suporte a ações de cooperação mais frequentes e duráveis.

Por fim, apresenta-se no Quadro 11, uma síntese dos resultados obtidos.

<b>Possibilidade de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM</b>	
- Cooperação no ensino	- através de projetos de pesquisa, por meio de editais conjuntos; - parte pedagógica.
- Cooperação administrativa/financeira	- transferência de recursos; - alocação de servidores.
- Cooperação em eventos	- acadêmicos; - de integração e formação profissional.
<b>Dificuldades e obstáculos à cooperação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de planejamento;</li> <li>- falta de incentivo institucional;</li> <li>- ausência de política institucional que favoreça ações de cooperação;</li> <li>- engessamento burocrático;</li> <li>- dificuldade na procura de parceiros (não se conhece o que os outros centros fazem);</li> <li>- identificação das necessidades da cooperação (nem todos acreditam que a cooperação seja eficiente);</li> <li>- negociação de objetivos comuns.</li> </ul>	
<b>Fatores condicionantes da prática cooperativa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- disposição humana;</li> <li>- fomento institucional;</li> <li>- convergência de interesses (motivação calculista).</li> </ul>	

Quadro 12 - Síntese dos resultados  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

No próximo capítulo, essa discussão será melhor esclarecida. As interações colaborativas entre as unidades de ensino são visualizadas de forma mais clara.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nas informações obtidas com a análise dos dados coletados em campo, este capítulo visa apresentar uma síntese dos resultados com o objetivo de responder a questão problema do estudo: “O que leva as unidades universitárias da UFSM a cooperarem?”. O presente capítulo está dividido em 2 partes: inicialmente, são apresentadas as considerações do estudo, e posteriormente, para finalizar, são apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

### **5.1 Conclusões**

Com vistas a atender o proposto no objetivo geral, de compreender o processo de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM, bem como o que se pretendia nos objetivos específicos, a fim de identificar as possíveis ações de cooperação existentes entre os centros de ensino da UFSM; caracterizar os perfis individualista e coletivista dos docentes e técnicos dos centros de ensino da instituição; e, por fim, traçar relações entre os perfis de comportamento e ações de cooperação, procedeu-se uma análise de conteúdo nas narrativas de cada um dos sujeitos entrevistados. Os dados obtidos, através do questionário proposto, para identificar os referidos perfis das unidades, foram correlacionados com o apurado na análise de conteúdo.

Atendendo ao primeiro objetivo específico traçado, o discurso dos diretores de centro foi fundamental para traçar quais as possibilidades de cooperação entre as unidades de ensino. Apurou-se como possibilidades de cooperação aquelas voltadas ao ensino, à gestão administrativa/financeira e relacionadas a eventos. Quanto ao segundo objetivo, apresentaram-se três modelos de investigação propostos na literatura, aprofundando-se a apresentação do modelo Individualismo e Coletivismo, mais precisamente a escala Auckland Questionário de Individualismo Coletivismo (AICQ), formulada por Shulruf e cols. (2003), baseada em estudos feitos por Oyserman et al. (2002), composta por um conjunto final de 30 itens relacionados exclusivamente com cada um dos seis fatores. Três desses seis fatores são relacionados com o coletivismo (Harmonia, Conselhos e Pertencer) e os outros três fatores são relacionados com o individualismo (Competir, Ser único e Independência).

O uso de diferentes instrumentos de coleta de dados (entrevista e questionário) deriva da existência e da investigação de dois tipos de sujeitos na instituição: a) os gestores (diretores), os quais exercem funções administrativas, de coordenação e liderança nas

unidades de ensino; e b) os servidores (docentes e técnicos), que atuam diretamente nos setores/áreas participantes.

Ao identificar a unidade de ensino que se mostra mais cooperativa, o CCNE e o CE foram as mais citadas, vindo logo em seguida o CT e CCSH, conforme demonstra o Quadro 06, elaborado a partir das respostas dos diretores. Também o CCR demonstrou ser bastante colaborativo e o mesmo também pôde ser verificado por meio da análise dos questionários aplicados aos servidores docentes e técnicos.

Os fatores extraídos da análise fatorial demonstraram a Independência/Ser Único e Competir, fatores individualistas, como os mais importante para os servidores da UFSM; ou seja, prevalece o desejo de liberdade, de autossuficiência e controle sobre a vida como, por exemplo, agir com independência, autonomia, gerindo sua própria vida como achar mais adequado; a competição pessoal e a vontade de vencer, características do sujeito que visa o êxito, dotado possivelmente de atitudes mais instrumentais, podendo cobiçar cargos de chefia e de destaque, desejando ser eficiente naquilo que se propõe a realizar, sentindo, desta maneira, a necessidade de admiração e reconhecimento social, que procuram alcançar objetivos estabelecidos, nutrindo um senso de competitividade. Contudo, Singelis (1994) afirma que o sujeito pode ser individualista sem recusar suas relações sociais, especialmente aquelas que são determinadas no domínio mais informal, entre os companheiros de estudo ou trabalho.

Não foi possível determinar um perfil individualista ou coletivista das unidades de ensino. Apenas uma apresentou maior tendência ao individualismo sem que se possa classificá-la em um perfil determinado. Cabe ressaltar que os servidores das unidades, de acordo com os dados levantados, não demonstraram grande interesse no que se refere às ações de cooperação. Tais ações pareciam ser efetivadas de acordo com a conveniência. Não obstante, cabe algumas considerações a respeito do universo em que se encontram as unidades de ensino.

A reforma universitária do regime militar departamentalizou as universidades e criou o sistema de matrícula por disciplina, desmembrando a mobilização política e pensante do coletivo dos estudantes e dos professores universitários. A partir de 1964, com o golpe militar e os governos que se sucederam, tendo como ponto alto a Lei de Diretrizes e Bases – LDB, toda uma legislação surgiu, impregnada dos princípios tecnicistas e, em pouco tempo, transformou completamente a estrutura educacional brasileira. O magistério passou então a ser submetido a um pesado e sufocante ritual, com resultados visivelmente negativos. A

pedagogia tecnicista acabou por contribuir para aumentar o caos no campo educativo, gerando tal nível de descontinuidade, de heterogeneidade e de fragmentação que pode ser percebido ainda na atualidade.

Professores e alunos estão habituados a trabalhar com modelos pedagógicos lineares. Algumas práticas educativas têm em sua natureza a fragmentação, tanto na sistematização de conceitos/conteúdos quanto nos espaços físicos construídos, que são também espaços culturais e, portanto, de identidades, apontando o que se pensa e o que se quer.

No universo dos especialistas, em que muito se sabe sobre pouco, cada um se fecha em seu mundo, em sua unidade de ensino, seu departamento, pouco se abrindo a novas experiências, emperrando a tão desejada multidisciplinaridade. O mesmo pode ser observado pelo baixo número de projetos de pesquisa registrados em conjunto com outra unidade de ensino.

Percebe-se que o Índice de Distribuição de Recursos – IDR tem como um de seus critérios de formação os resultados de produtividade, com parâmetros generalistas, não se levando em conta as especificidades de cada unidade de ensino. Por exemplo, a produção do Centro de Artes e Letras é diferente da produção do Centro de Tecnologia. Isso acaba por fomentar uma estrutura competitiva e individualista, em que cada um volta a atenção somente para si e se preocupa apenas com a sua área, esquecendo que o conceito de universidade se refere a um todo e que, se todos crescem, a universidade também cresce. O advento das redes têm demonstrado bastante a eficácia nos resultados obtidos, indicando a cooperação como uma estratégia para a geração de vantagem competitiva para as organizações.

Observou-se que as ações de cooperação constatadas ocorrem em um plano muito raso, muito mais no campo informal, por uma questão de amizade ou afinidade entre os diretores; ou, ainda, numa relação colaborativa baseada numa expectativa de reciprocidade futura. Não se verificaram normativas institucionais incentivadoras das ações cooperativas. Exemplo disso são os baixos índices de projetos de pesquisa em conjunto com outras unidades de ensino.

Uma vez que a estrutura universitária continua mantendo um modelo fragmentário, cabe à instituição incentivar ações de cooperação. Os diretores ressaltaram a necessidade de uma política institucional mais voltada para ações de cooperação entre as unidades de ensino, que incentive a colaboração entre os centros e privilegie as ações colaborativas. O desamparo institucional parece evidente nesse sentido. Ao que se percebe, as ações acontecem muito

mais por iniciativas particulares que por regulamento institucional. Verifica-se uma vontade de cooperar mas, devido a entraves burocráticos, a cooperação acaba sendo limitada.

## **5.2 Indicações de estudos futuros**

Este trabalho não termina, pois há muitos pontos que devem ser retomados, questões que se formularam a partir dos resultados deste estudo, as quais poderão ser desenvolvidas por meio de pesquisas futuras que deverão aprimorar os objetivos e os temas até aqui estudados. Nesse sentido, ressalta-se a importância de novas investigações envolvendo as práticas de cooperação nas organizações, principalmente por se tratar de um assunto emergente,

Com vista a confirmar os resultados deste estudo, fatos levantados e analisados, os quais foram coletados apenas em uma organização específica, não permitindo a realização de comparações de resultados, aponta-se a realização de análises similares em outras organizações, o que proporcionaria grande validade acadêmica. Sendo assim, sugere-se a reaplicação deste estudo, num período futuro, a novas pesquisas, de natureza confirmatória, as quais poderão validar e ampliar os resultados obtidos, superando a visão exploratória deste estudo atual.

Os resultados apresentados ficam restritos na realidade da instituição estudada, não podendo, portanto, ser generalizados em outros contextos.

Diante do exposto, sugere-se uma agenda de pesquisa:

- realizar pesquisas diversificando os ambientes organizacionais;
- realizar pesquisas comparativas entre organizações públicas e privadas;
- realizar pesquisas, diversificando a amostra.

Por fim, com a realização desta pesquisa espera-se ter contribuído para estudos futuros que possam conduzir novos direcionamentos relacionados com temas aqui abordados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Essentials of marketing research**. New York: Wiley. p. 2001.
- AIKEN, M.; HAGE, J. Organizational interdependence and intra-organizational structure. **American Sociological Review**, v. 33, n. 6, p. 912-930, 1968.
- ALAVI, S. B.; McCORMICK, J. Theoretical and measurement issue for studies of collective orientation in team contexts. **Small Group Research**, v. 35, p. 111-127, 2004.
- \_\_\_\_\_. Measurement of vertical and horizontal idiocentrism and allocentrism in small groups. **Small Group Research**, v. 38, p. 556-564, 2007.
- ALENCAR, A. I. Cooperação entre os humanos: quatro razões para sua existência. **CARPE DIEM: Revista Cultural e Científica da FACEX**, v. 9, n. 9, 2011.
- ALVES, M. A. P. **Cooperativismo: "arte & ciência"**. São Paulo: Universitária de Direito Ltda., 2003.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas. 2000. 163 p.
- AMIN, A. Distretti industriali in un contesto globale che cambia: Santa Croce sull'Arno. In: LEONARDI, R.; NANETTI, R. (Orgs.) **Lo sviluppo regionale nell'economia europea integrale**. Venezia: Marsilio Editori, 1993.
- ANDREWS, K. R. Introdução. In. BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979. p. 13-24.
- ARAGÃO, C. V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 3, p. 105-132, set./dez. 1997.
- ARAÚJO, S. M. P. **Eles: a cooperativa; um estudo sobre a ideologia da participação**. Curitiba: Projeto, 1982. 215 p.
- ARISTÓTELES. **Ética a nicômaco**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- AUMANN, R.J. Acceptable points in general cooperative n-person games. In: TUCKER, A.W.; LUCE, R. D. (Eds.). **Contributions to the theory of games: annals of mathematics studies**. Princeton: Princeton University Press, 1959. v. IV, p. 40,
- AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.
- \_\_\_\_\_. How to promote cooperation. **Current Contents**, v.24, n.10, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Resources for agent-based modeling**. Nova Jersey: Princeton University Press, 1997.

\_\_\_\_\_. **The complexity of cooperation**: agent-based models of competition and collaboration. Princeton: Princeton University Press, 1997b.

\_\_\_\_\_. **On six advances in cooperation theory**. Michigan: University of Michigan, 2000.

AXELROD, R.; DION, D. The further evolution of cooperation. **Science**, n. 242, p.1385-90. 1988.

AXELROD, R.; HAMMOND, R.A. **Evolution of contingent altruism when cooperation is expensive**. Ann Arbor: Department of Political Science and Ford School of Public Policy, University of Michigan, 2006.

BAETA NEVES, C. E. Pesquisa social empírica: métodos e técnicas. In: BAETA NEVES, C. E.; CORRÊA, M. B. (Org.). **Apresentação**. Porto Alegre: Cadernos de Sociologia/Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 1998.

BALABANIS, G. Antecedents of cooperation, conflict and relationship longevity in an international trade intermediary's supply chain. **Journal of Global Marketing**, v.12, n.2, p.25-46, 1998.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman. 2008.

BANERJEE, A. A Dynamic game-theoretic approach to the modified prisoner's dilemma. **Logic Jnl IGPL**, n. 13, p. 493-502, set. 2005..

BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: PUF, 1977.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARROS, E. V. **Princípios de ciências sociais para a extensão rural**. Viçosa: Imprensa Universitária. 1994. 715 p.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. ; BRITO, A. P. M. P. ; SILVA, E. E. C. E. . Os vínculos do indivíduo com a sua organização empregadora: questões conceituais que cercam as medidas existentes. In: III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2008. **Anais...** Florianópolis, 2008.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Qualitative research with text, image and sound**. Londres: Sage, 2000.

BECKER, H. **Uma teoria da ação coletiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BENDASSOLLI, P. F. Cooperar para competir ou competir para cooperar? **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP)**, São Paulo, v. 5, p. 57-62, 2002.

BENDIX, R.; FISHER, L. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETZIONI, Amitai (Org.). **Organizações complexas: estudo das organizações em face aos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973. p. 119-131.

BÊRNI, D.Á. **Teoria dos Jogos**: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

BERTERO, C.O.; CALDAS, M.P.; WOOD JR., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, inovações e contribuições para um debate local. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 147-178, 1999.

BOGARDUS, E. S. **A evolução do pensamento social**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965. 303 p. v.1.

BOYD, R.; RICHERSON, P.J. Culture and cooperation. In: MANSBRIDGE, J.J. (Ed.). **Beyond self-interest**. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

BRANCO, A. U. Constraints on the universality of psychological constructs (Review essay). **Culture and Psychology**, n. 4, p. 477- 483, 1996.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Currency Doubleday, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

BROTTO, F. O. **Jogos cooperativos**: se o importante é competir, fundamental é cooperar! Santos: Renovada, projeto cooperação, 2001.

BROWNELL, C. A.; CARRIGER, M. S. Changes in cooperation and self-other differentiation during the second year. **Child Development**, n, 61, p. 1164-1174, 1990.

CAMERER, C.F. Does strategy research need game theory? **Strategic Management Journal**, v.12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, winter, 1991.

CAPORAEL, L.R. et al. Selfishness examined: cooperation in the absence of egoistic incentives. **Behavioral and Brain Sciences**, v.12, p.683-739, 1989.

CARBONE, C. A universidade e a gestão da mudança organizacional a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 34-47, jan./mar. 1995.

CARTER, K.; DINNELL, D. L. **Self-esteem conceptualization: a comparison of American and Japanese values**. Paper presented at the annual meeting of the Western Psychology Association, Seattle, WA. 1997.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2001.

CASTRO, J. M. **Metodologia de pesquisa**: conceitos e fundamentos. Belo Horizonte: 2005.

- CATTANI, A. D. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Ed. 2003.
- CAVALCANTE, P. L. Programa Bolsa Família: descentralização, centralização ou gestão em redes? **Revista do Serviço Público**. Brasília, ENAP, v. 60, n. 1, p. 29-46, jan./mar. 2009.
- CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.
- CLARK, M. S.; MILLS, J. Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 37, p. 12-24, 1979.
- COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. **Avaliação Psicológica**, v. 4, n. 2, p. 155-164, 2005.
- COMTE, A. **Comte**. São Paulo: Ática, 1989.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas 2007.
- COSER, L. **Cooperação** (verbetes). Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. 2007.
- CUNHA, R. E. Federalismo e relações intergovernamentais: os consórcios públicos como instrumento de cooperação federativa. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ENAP, v. 55, n. 3, p. 05-36, jul./set., 2004.
- D'AMICO, A. L. **A contribuição da teoria dos jogos para a compreensão da teoria de relações públicas: uma análise da cooperação**. Tese (doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- DARWIN, C. **A origem das espécies**. São Paulo: Hemus, 1981.
- DEUTSCH, M. A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, n. 2, p. 129-152, 1949.
- DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV/MEC, 1987.
- DOWNS, Anthony. **Inside bureaucracy**. Boston: Little, Brown and Company, 1967.
- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 17, p. 55-83, Summer, 1996, Suppl.
- DUGATKIN, L.A. **Game theory and cooperation**. New York: Oxford University Press, 1992.

DURKHEIM, É. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi, v.23, n. 4, p. 660, oct./dec. 1998.

EARLEY, P. C.. Social loafing and collectivism: a comparison of the United States and the People's Republic of China. **Administrative Science Quarterly**, n. 34, p. 565–581, 1989..

EARLEY, P. C. East meets west meets mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups. **Academy of Management Journal**, n, 36, p. 319–348, 1993.

EDWARDS, J. Cooperation and competition: two sides of the same coin? **The Irish Journal of Psychology**, n. 12, p. 76-82, 1991.

EISENBERG, N.; MUSSEN, P. H. **The roots of prosocial behavior in children**. New York, NY: Cambridge University Press, 1989.

ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio**: do nível individual ao interorganizacional. 2007. 269 f. Tese (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; BEGNIS, H. S. M. O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: uma análise sob a perspectiva das estratégias, dos métodos e dos estágios evolutivos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional Pós-Graduação em Administração, 2007.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

\_\_\_\_\_. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FARIA, C. A. P. et al. Cooperação interorganizacional e resiliência das instituições: notas sobre a intersectorialidade na gestão das políticas públicas. **Pensar BH: Política Social**, Belo Horizonte, n. 15, p. 5-7, 2006.

FEATHER, N.T. Subjective probability and decision under uncertainty. **Psychological Review**, v. 66, n. 3, 1959.

\_\_\_\_\_. From values to actions: recent applications of the expectancy- value model. **Australian Journal of Psychology**, v. 40, p. 105-124, 1988.

FERRAREZI, E. Estado e setor público não estatal: perspectivas para a gestão de novas políticas sociais In: II Congresso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 1997, Isla Margarita. **Anais...** Venezuela, 1997.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; SOUTO, S. O. O individualismo e o coletivismo como culturas nacionais: convergências e divergências teórico-metodológicas. **Psicologia em Estudo**, v. 7, n. 1, p. 81-89, 2002.

FESSLER, D. M. T.; HALEY, K. J. The strategy of affect: emotions in human cooperation. In: HAMMERSTEIN, P. (Org.). **Genetic and cultural evolution of cooperation**. London: Dahlem University Press, 2003. p.7-36.

FRANTZ, W. Educação para o cooperativismo: a experiência do movimento comunitário de base de Ijuí. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: SESCOOP, 2003. p.59-108.

GOUVEIA, V. V. **La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: Una comparación intra e intercultural**. Tese de Doutorado não publicada, Departamento de Psicologia Social, Universidade Complutense de Madri. Madri, Espanha, 1998.

GOUVEIA, V. V. El individualismo y el colectivismo normativo: comparación de dos modelos. In ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.), **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madri: Editorial Biblioteca Nueva, 2001. p. 101-122.

GOUVEIA, V. et al. Escala multi-fatorial de individualismo e coletivismo: elaboração e validação de constructo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 18, n. 2, p. 203-212, 2002.

GOUVEIA, V. et al. Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: é suficiente a dicotomia pessoal vs. social? **Revista Reflexão e Crítica**, v. 16, n. 2, p. 223-234, 2003.

GOUVEIA, V. O individualismo e o coletivismo normativo: comparação de dois modelos. In: GOUVEIA, Valdiney; ROS, Maria (Org). **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: Senac, 2006. p. 115–147.

GOUVEIA, V. V.; CLEMENTE, M. **La medida del individualismo y del colectivismo: la investigación en el campo de la Psicología Cultural**. La Coruña, Espanha: Editorial Universidad de La Coruña, 1998.

GOUVEIA, V. V.; CLEMENTE, M.; ESPINOSA, P. The horizontal and vertical attributes of individualism and collectivism: Replicating the Singelis et al.'s study in Spain. **The Journal of Social Psychology** (no prelo), 2001.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade: uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**. Madri: Taurus, 1987. v.2.

\_\_\_\_\_. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HAIR Jr., J.F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. JR. et. al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMERSTEIN, P. Understanding cooperation: an interdisciplinary challenge. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Genetic and cultural evolution of cooperation**. London: Dahlem University Press. 2003. p.1-6.

HISTÓRIA DA FILOSOFIA. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

HOBBS, T. **De cive**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HOFFMAN, M. L. The contribution of empathy to justice and moral judgment. In: EISENBERG, N.; STRAYER, J. (Orgs.), **Empathy and its development**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990. p. 47-80.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W.; GUPTA, V. **Culture, leadership and organizations: the globe study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

HOSMER, L.T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.

HUI, C. H. Measurement of individualism-collectivism. **Journal of Research in Personality**, n. 22, p. 17-36, 1988..

INGLEHART, R. **El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas**. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas/Siglo XXI, 1991.

JOHNSON, D.W.; JOHNSON, R.T. **Cooperation and competition: theory and research**. Minnesota, MI: Interaction, 1989.

JURBERG, M. B. Individualismo e coletivismo na psicologia social: uma questão paradigmática. In: CAMPOS, R. H. F.; GUARESCHI, P. A. (Orgs.), **Paradigmas em psicologia social: a perspectiva latino-americana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. p. 118-166.

KAGITCIBASI, C. A critical appraisal of individualism and collectivism: toward a new formulation. In: KIM, U.; TRIANDIS, H.C.; KAGITÇIBASI, Ç.; CHOI, S.-C.; YOON, G. (Eds.), **Individualism and collectivism: theory, method, and applications**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994. p. 52-65.

KANT, E, **A metafísica dos costumes: contendo, a doutrina do direito e a doutrina da virtude**. 2. ed. Bauru: EDIPRO, 2008.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KHAMIS, A. M.; KAMEL, M. S.; SALICHS, M. A. Cooperation: concepts and general typology. In: Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 2006, Madrid. **Proceedings...** Madrid, 2007.

KITAYAMA S. et al. Individual and collective process in the construction of the self: self enhancement in the United States and self-criticism in Japan. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, p. 1245-1267, 1997.

KONDO, T. Some notes on rational behavior, normative behavior moral behavior and cooperation. **The journal of conflict resolution**, v.34, n.3, p.495-530, 1990.

KONNO, T. A condition for cooperation in a game on complex networks. **Journal of Theoretical Biology Jan**, v. 269, Issue 1, p. 224-233, 2011,.

KREBS, D. L. The value of evolutionary perspectives on social relations among children: a commentary. **International Journal of Behavioral Development**, n. 19, p. 75-80, 1996.

LA FRENÈRE, P. J.; MAC DONALD, K. B. Evolutionary perspectives on childrens resource directed behaviour in peer relationships: an introduction. **International Journal of Behavioral Development**, n. 19, p. 1-5, 1996.

LACOMBE, F. J.; HEILBORN, G. L. J.. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAGO A. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

LANIADO, R. N. Institutional performance and justice in relation to social exclusion in contemporary Brazil. In: VIIIth Biennial Conference of the International Society for Justice Research. **Proceeding...** Rishon LeZion, Israel, September, 2000.

LAWRENCE, J. A.; VALSINER, J. Conceptual roots of internalization: From transmission to transformation. **Human Development**, n. 36, p. 150-167, 1993.

LAZZARINI, S.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. Center of Wageningen Agricultural University. **Journal of Chain and Network Science**, Wagening Academic Publishers, v. 1, p. 01-22, jun. 2001.

LEHMANN, L.; KELLER, L. The evolution of cooperation and altruism: a general framework and a classification of models. **Journal of Evolutionary Biology**, New Jersey, v. 19, n. 5, p. 1365-1376. nov./dec., 2006.

LEWIS, J.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v. 63, p. 967- 985, 1985.

LIMA, L. M. Cooperação, o que vem a ser? **Hegemonia**, Brasília, v. 1, p. 2, 2006.

LÖFFLE, E. A gestão da responsabilização nas parcerias intergovernamentais. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ENAP, v. 51, n. 2p. 05-36, abr./jun., 2000.

MAGNUSSON, D. Individual development: a holistic, integrated model. In: Moen, P.; ELDER, G. H.; LUSCHER, K. (Orgs.), **Linking lives and contexts: perspectives on the ecology of human development**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995. p. 51-73.

MAIA, L.; GOUVEIA, V. V.; SILVA FILHO, S. B.; MILFONT, T. L.; ANDRADE, M. W. C. L. Prioridades valorativas e individualismo-coletivismo: Padrões de convergência. **Psico**, n. 33, p. 7-24, 2001.

MALHOTRA, N. F. N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALVEZZI, S. **O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Pontifícia Universidade de São Paulo – PUCSP, São Paulo, 1979.

MALVEZZI, S. **La investigación científica en la psicología**. Curso ministrado em La Universidad Del Valle. Calle, Colômbia, 2010.

MARINHO, R. **Prática na teoria**: aplicações da teoria dos jogos e da evolução aos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARIOTTI, H. **Pensamentos complexos**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MARKUS, H. R.; KITAYAMA, S. Culture and the self: implications for cognition, emotion and motivation. **Psychological Review**, n. 98, p. 224-253, 1991..

MARSHALL, R. Variances in levels of individualism across two cultures and three social class. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 28, p. 490-495, 1997.

MATSUMOTO, David. The contribution of individualism vs. collectivism to cross-national differences in display rules. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 1, p. 147-165, 1998.

MAYAN, M. J. **Uma introducción a los métodos cualitativos**: módulo de entrenamiento para estudantes y profesionales. Qual Institute Press, 2001.

MAYO, E. **The social problems of an industrial civilization**. Londres: International Library of Sociology and Social Reconstruction, 1949.

MEAD, G. **Cooperation and competition among primitive people**. New York, NY: McGraw-Hill, 1937.

MEDICI, A. C.; SILVA, P. L. B. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 3, p. 26-36, jul./set. 1993.

MELIS A. P.; SEMMANN D. How is human cooperation different? **Philosophical Transactions of Royal Society B**, n. 365, p. 2663-2674, 2010.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 15, n. 2, p. 135-152, mar./apr. 1994.

MORAES, A. M. P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder**: empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **O que é burocracia?** São Paulo: Brasiliense, 1994.

NASH, J. F. **The work of John Nash in game theory**. Nobel Seminar, 1994. Disponível em: <[www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/1994/nash-interview.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1994/nash-interview.html)>. Acesso em: 19.jan.2011.

NOVELLI, J.G. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo**: a perspectiva gerencial. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, São Paulo, 2004.

OHTSUKI, H. et al. A simple rule for the evolution of cooperation on graphs and social networks. **Nature**, Washington, v. 441, n. 7092, p. 502-505, 2006.

OISHI, S.; et al. The measurement of values and individualism-collectivism. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 24, n. 11, p. 1177-1189, 1998.

OLIVEIRA, C. G. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, v.58, n. 3, p. 269-302, jul./set. 2007.

ORGAN, D. **Organizational citizenship behaviour**: the good soldier syndrome. Lexington: Lexington Books, 1988.

ORTIZ, Renato (Org.) **Pierre Bourdieu**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983.

OYSERMAN, D.; COON, H. M.; KEMMELMEIER, M. Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. **Psychological Bulletin**, n. 128, p 3–72, 2002.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PALMIERI M. A.; BRANCO A. U. Cooperação, competição e individualismo em uma perspectiva sócio-cultural construtivista. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 17, n. 2, p.189-198, 2004,

PENNISI, E. How did cooperative behavior evolve? **Science**, Washington, v. 309, n. 5731, p.93, jul. 2005.

PROCÓPIO M. L. **Cooperação e organização**: como uma idéia pode ajudar a entender a outra? EnANPAD, 2006.

RADKE-YARROW, M.; ZAHN-WAXLER, C. The role of familial factors in the development of prosocial behavior: Research findings and questions. In: OLWEUS, D.; BLOCK, J.; RADKE-YARROW, M (Orgs.), **Development of antisocial and prosocial behavior**. New York, NY: Academic Press, 1991. p. 207-233.

- RAMOS, F. S. et al. **Cooperação empresarial**: estudo de caso em uma rede de empresas organizadas na forma de cooperativa. PIMES/DECOM/CCSA/UFPE, 2006. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A066.pdf>>. Acesso em: 18.jan.2011.
- RECCHI, E. – Reciprocità: un nome per tre concetti. **Stato e Mercato**, n. 39, dec. 1993.
- RICHARDSON, R. H. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas. 1999.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 13, n. 7, p. 483-498. 1992.
- \_\_\_\_\_. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 19, n. 1, p. 90-118, jan./mar. 1994.
- RITALA, P.; ELLONEN, H.-K. Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations. **Competitiveness Review**, v. 20, Issue 5, p 367-383, 2010.
- ROBERT, C.; WASTI S. A. Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. **Journal of Management**, v, 28, n. 4, p. 544-566, 2002.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ROS, M.; GÓMEZ, A. Valores personales individualistas y colectivistas y su relación con la autoestima colectiva. **Revista de Psicología Social**, n. 12, p. 179-198, 1997..
- ROUSSEAU, J-J. **O contrato social**. 5. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.
- SABBAG, S. R. **Fatores intervenientes na relação do sujeito com a organização**: um estudo sobre o conceito de comprometimento organizacional. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade de São Paulo- USP, São Paulo, 2002.
- SABBAG, P. Y. et al. **Validação de escala para mensurar resiliência por meio da teoria de resposta ao Item (TRI)**. EnANPAD, 2010.
- SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 1982.
- SCHELLING, T.C. **The strategy of conflict**. Cambridge: Harvard University Press, 1960.
- SCHNEIDER, B. R. A conexão da carreira: uma análise comparativa de preferências e insulamento burocrático. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ENAP, v. 119, n. 1, p. 9-43, jan./abr. 1995.
- SCHWARTZ, S. H. Individualism-collectivism: critique and proposed refinements. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 21, n. 2, p. 139-157, 1990a.
- \_\_\_\_\_. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replication. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 58, n. 5, p. 878-891, 1990b.

SILVA, N. Subjetividade. In: JACQUES, M. G. C.; STREY, M. N.; BERNARDES, M. G.; GUARESCHI, P. A.; CARLOS, S. A.; FONSECA, T. M. G. (Orgs.), **Psicologia social contemporânea**: livro-texto. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1999. p. 168-180.

SILVA T. N.; LAGO, A. **A sociedade e o cooperativismo agropecuário**. Ponencia presentada al VIII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Porto de Galinhas, 2010.

SILVA, T. N. et al. Redes estratégicas cooperativas: a cooperação e a competição nas inovações das cooperativas de eletrificação CERTAJA e CERTEL. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006. **Anais...** Gramado - RS, 2006. p. 1-16.

SINGELIS, T. M. The measurement of independent and interdependent self-construals. **Personality and Social Psychological Bulletin**, n. 20, p. 580-591, 1994.

SINGELIS, T. M.; TRIANDIS, H. C.; BHAWUK, D. S.; GELFAND, M.J. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: a theoretical and measurement refinement. **Cross-Cultural Research**, n. 29, p. 240-275, 1995.

SINHA, J. B. P.; et al. Collectivism coexisting with individualism: in Indian scenario. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 4, p. 133-145, 2001.

SMITH, A. **The wealth of nations**. The Modern Library Edition. New York, Random House, 1937, p.14. Citado in: Dicionário de Ciências Sociais. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV/MEC, 1987, p. 272.

SMITH, E. A. Human cooperation: perspectives from behavioral ecology. In: HAMMERSTEIN, P. (Org.). **Genetic and cultural evolution of cooperation**. London: Dahlem University Press. 2003. p.402-427.

STAUB, E. Individual and societal (group) values in a motivational perspective and their role in benevolence and harming. In: EISENBERG, N.; REYKOWSKI, J.; STAUB, E. (Orgs.). **Social and moral values**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989. p. 45-57.

\_\_\_\_\_. A conception of the determinants and development of altruism and aggression: motives, the self, and the environment. In: ZAHAN-WAXLER, C.; CUMMINGS, E. M.; IANNOTTI, R. (Orgs.), **Altruism and aggression**: biological and social origins. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991, pp. 135-164.

SUMNER, W. G. **Folkways**. Boston: Ginn, 1906.

SYMON, G.; CASSELL, C. **Qualitative methods and analysis in organizational research**. Londres: Sage, 1998.

SHULRUF, B.; HATTIE, J.; DIXON, R. **Development of a new measurement tool for individualism and collectivism**. Paper presented at the NZARE/AARE Joint Conference 2003, Auckland, New Zealand. 2003.

TAKANO, Y.; OSAKA, E. An unsupported common view: comparing Japan in the USA on individualism/collectivism. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 2, p. 311-341, 1999.

TRIANDIS, H. The self and social behavior and differing cultural contexts. **Psychological Review**, v. 96, n. 3, p. 506-520, 1989.

\_\_\_\_\_. Collectivism and individualism as cultural syndromes. **Cross-Cultural Research**, v. 27, p. 155-180, 1993.

\_\_\_\_\_. **Culture and social behavior**. New York: McGraw-Hill, 1994.

\_\_\_\_\_. **Individualism and collectivism**. Boulder, CD: West View Press, 1995.

\_\_\_\_\_. Cross-cultural psychology. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 2, p. 127 -143, 1999.

\_\_\_\_\_. Individualism and collectivism: past, present, and future. In: MATSUMOTO, David. **The handbook of culture and psychology**. New York: Oxford University Press, 2001. p. 35-50.

\_\_\_\_\_. Individualism-collectivism and personality. **Journal of Personality**, v. 69, n. 6, p. 907-924, 2002.

TRIANDIS, H. C.; LEUNG, K.; VILLAREAL, M.; CLACK, F. L. Allocentric vs. idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. **Journal of Research in Personality**, n. 19, p. 395–415, 1985.

TRIANDIS, H. C. Collectivism and individualism as cultural syndromes. **Cross-Cultural Research**, n. 27, p. 155-180, 1993..

\_\_\_\_\_. Cross-cultural differences in assertiveness/competition vs group loyalty/cooperation. In: HINDE; GROEBEL, J. (Orgs.), **Cooperation and prosocial behavior**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1991. p. 78-88.

\_\_\_\_\_. **Culture and social behavior**. New York: McGraw-Hill, 1994.

\_\_\_\_\_. **Individualism and collectivism**. San Francisco, CA: Westview Press, 1995.

\_\_\_\_\_. The psychological measurement of cultural syndromes. **American Psychologist**, n. 51, p. 407-415, 1996..

TRIANDIS, H.; BONTEMPO, R.; VILLAREAL, M.; ASAI, M.; LUCCA, N. Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 54, p. 323–338, 1988.

TRIANDIS, H. C.; McCUSKER, C.; HUI, C. H. Multimethod probes of individualism and collectivism. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 59, p. 1006-1020, 1990.

TRIANDIS, H. C.; GELFAND, M.J. Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 74, p. 118-128, 1998.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADARES, J. H. **Redes, uma abordagem antropológica**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2004.

VERLANKEN, B.; HOLLAND, R. W. Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 82, n.3, p. 434-447, 2002.

WARREN, I. S. Novos atores e práticas políticas ambientalistas na era da globalização. In: \_\_\_\_\_. Globalização e Fragmentação. **Revista Sociedade e Estado**, v. XI. 1996.

\_\_\_\_\_. Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização. nº1. Brasília:UnB. Deptº de Sociologia; São Paulo: Hucitec, 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1999. v. 2.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. e. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBERLAM, J.; FRONCHETI, A. **Cooperação agrícola**: melhoria econômica ou novo projeto de vida? Passo Fundo: Berthier. 1992. 136 p.

ZUCKER, L.G. Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920. In: STAW, B.M.; CUMMINGS, L.L. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 53-111. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.

## **ANEXOS**



## ANEXO A – Escala AICQ - Auckland Questionário de Individualismo Coletivismo AICQ - Auckland Questionário de Individualismo Coletivismo

Este questionário visa avaliar **como você se sente em relação a diversos aspectos de sua vida**. Sua função será ler os itens abaixo e julgar o **quanto cada item se aplica** a você. Para isto, utilize a escala:

- 0 = Nunca;**  
**1 = Raramente;**  
**2 = Algumas vezes;**  
**3 = Frequentemente;**  
**4 = Sempre.**

N	ITENS	ESCALA				
		0	1	2	3	4
01	É importante consultar amigos próximos e obter as suas ideias antes de tomar uma decisão.	0	1	2	3	4
02	Eu consulto a minha família antes de tomar uma decisão importante.	0	1	2	3	4
03	Eu prefiro ser auto-suficiente, em vez de depender dos outros.	0	1	2	3	4
04	Eu não gosto de discordar com os outros no meu grupo.	0	1	2	3	4
05	Na interação com os superiores, sou sempre educado.	0	1	2	3	4
06	Consulto os meus pais antes de tomar uma decisão importante.	0	1	2	3	4
07	Eu considero o meu eu como uma pessoa única separada dos outros.	0	1	2	3	4
08	Eu discuto problemas de trabalho ou estudo com os meus pais.	0	1	2	3	4
09	Mesmo quando eu discordo totalmente com os membros do meu grupo, eu evito um argumento.	0	1	2	3	4
10	Gosto de ser único e diferente dos outros.	0	1	2	3	4
11	É importante considerar as necessidades dos que trabalham acima de mim.	0	1	2	3	4
12	É meu dever cuidar da minha família, mesmo quando eu tenho que sacrificar o que eu quero.	0	1	2	3	4
13	É importante para mim, agir como uma pessoa independente.	0	1	2	3	4
14	Para mim, o prazer é passar tempo com os outros.	0	1	2	3	4
15	Quando confrontado com um problema pessoal difícil, é melhor decidir por mim mesmo, do que seguir os conselhos dos outros.	0	1	2	3	4
16	É importante causar uma boa impressão em meu superior.	0	1	2	3	4
17	Gosto de trabalhar em situações que envolvam a competição com os outros.	0	1	2	3	4
18	Eu vejo a mim mesmo como "minha própria pessoa".	0	1	2	3	4
19	Concorrência é a lei da natureza.	0	1	2	3	4
20	Eu revelo coisas pessoais a meu respeito.	0	1	2	3	4
21	Tenho a sensação que o meu relacionamento com os outros é mais importante que minhas próprias realizações	0	1	2	3	4
22	Eu gosto de viver perto de meus bons amigos.	0	1	2	3	4
23	Para mim, o prazer é passar tempo com meus superiores.	0	1	2	3	4
24	Eu sacrifico meu auto-interesse para o benefício do meu grupo.	0	1	2	3	4
25	Eu ajudo conhecidos, mesmo que seja inconveniente.	0	1	2	3	4
26	Antes de fazer uma viagem maior, eu consulto com a maioria dos membros da minha família e muitos amigos.	0	1	2	3	4
27	Eu assumo responsabilidade por minhas próprias ações.	0	1	2	3	4
28	Eu me defino como uma pessoa competitiva.	0	1	2	3	4
29	Ser capaz de cuidar de mim é uma preocupação primordial para mim.	0	1	2	3	4
30	Sem concorrência, não é possível ter uma boa sociedade.	0	1	2	3	4

Fonte: Shulruf e cols. (2003).



## **APÊNDICES**



## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Quadro do Roteiro:

Pergunta Roteiro	Categoria de Análise	Referencial Teórico de Apoio
<b>Cooperação</b>		
<p><b>Objetivo: Identificar as ações de cooperação existentes entre os centros de ensino da UFSM</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando surgiu o centro? Com quantos cursos foi criado o centro? Esses cursos tinham alguma forma de cooperação? Quais?</li> <li>2. Quais as ações de cooperação mais significativas feitas por esse centro na sua trajetória de vida?</li> <li>3. Nos encontros com os diretores de centro são estabelecidas formas de parcerias? Cite exemplos.</li> <li>4. Quais as possibilidades de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM? Por que os centros não realizam tais atividades de forma mais ativa?</li> <li>5. Em que situação você percebe que há mais cooperação efetivamente? Qual o centro de ensino que mais coopera com o centro sob sua chefia? Por que isso ocorre?</li> <li>6. Como você percebe os relacionamentos de cooperação entre as unidades de ensino da UFSM?</li> <li>7. Como você avalia a cooperação existente entre os centros de ensino da UFSM? E com os órgãos superiores da UFSM? Por que isso não é mais efetivo?</li> <li>8. Na sua opinião qual o centro de ensino que mais coopera em toda a UFSM e o centro que menos coopera? Por que isso ocorre?</li> <li>9. Existe algum fator que você considera condicionante para a prática cooperativa?</li> <li>10. Na sua opinião, porquê os órgãos da instituição não cooperam com maior intensidade?</li> <li><b>11. DIFICULDADES E OBSTÁCULOS À COOPERAÇÃO: Indique quais os maiores obstáculos à cooperação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Identificação necessidades da cooperação (nem todos</li> </ol> </li> </ol>	Práticas de Cooperação	<p>AXELROD, R. <b>The evolution of cooperation</b>. New York: Basic Books, 1984.</p> <p>BOYD, R.; RICHERSON, P.J. Culture and cooperation. In: MANSBRIDGE, J.J. (Ed.). <b>Beyond Self-Interest</b>. Chicago: University of Chicago Press, 1990.</p>

<p>acreditam que a cooperação seja eficiente)</p> <p>b) Dificuldade na procura de parceiros (não se conhece o que os outros centros fazem)</p> <p>c) Escolha do tema/projetos para cooperação</p> <p>d) Negociação de objetivos comuns</p> <p>e) Definição do plano de ação</p> <p>f) Montagem/implementação do projeto</p> <p>g) Questões orçamentais e financeiras</p> <p>h) Ritmos diferentes entre os centros/cursos</p> <p>i) Conhecimentos e Competências técnicas</p>		
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

## APÊNDICE B – Questionário sobre os dados demográficos

### 1. Questionário referente aos dados demográficos:

a) Sexo

1.  Feminino                      2.  Masculino

b) Idade: \_\_\_\_\_ anos

c) Estado civil

1.  Casado (a)                      2.  Solteiro (a)                      3.  Viúvo (a)  
4.  Separado (a)                      5.  Divorciado (a)                      6.  União Estável

d) Tem filhos? 1.  sim    2.  não

e) Data de admissão na instituição: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ (mês e ano)

f) Tempo na unidade de lotação: \_\_\_\_\_ anos

g) Qual a sua formação acadêmica, sua titulação e a sua área de atuação?

1. Graduação: \_\_\_\_\_  
2. Pós-Graduação: \_\_\_\_\_  
3. Mestrado: \_\_\_\_\_  
4. Doutorado: \_\_\_\_\_

h) Qual o seu cargo, classe e regime de trabalho.

\_\_\_\_\_

i) Ocupa, atualmente, cargo de chefia?

1.  Sim. Qual? \_\_\_\_\_  
2.  Não.

j) Você possui projeto de pesquisa registrado em parceria com outras unidades de ensino da UFSM?

1.  Sim.            2.  Não.

k) Se sim, quantos de seus projetos (ensino, pesquisa ou extensão) tem envolvimento com outras unidades de ensino (centros) da UFSM?

1.  Nenhum.    2.  1 a 3.            3.  4 a 6.            4.  7 a 9            5.  mais de 9.

l) Qual(is) o(s) Centro(s) de ensino que você mantém cooperação nos projetos?

\_\_\_\_\_

m) Você recebe alguma forma de apoio de outra unidade de ensino (centro) da UFSM?

1.  Sim. Qual? \_\_\_\_\_  
2.  Não.

n) Na sua opinião, porque não há maior integração/parceria entre os centros de ensino da UFSM, nas atividades de pesquisa, ensino e extensão? Você pode marcar mais de uma opção.

1.  Identificação das necessidades da cooperação (nem todos acreditam que a cooperação seja eficiente)  
2.  Dificuldade na procura de parceiros (não se conhece o que os outros centros fazem)  
3.  Escolha do tema/projetos para cooperação  
4.  Negociação de objetivos comuns  
5.  Definição do plano de ação  
6.  Montagem/implementação do projeto



## APÊNDICE C – Termo de Confidencialidade e Autorização



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO



### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**Título do projeto:** Fatores condicionantes do ambiente cooperativo entre órgãos de uma instituição pública.

**Pesquisador responsável:** Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira.

**Responsável pela linha de pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas:** Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira.

**Instituição/Departamento:** Departamento de Ciências Administrativas - CCSH/ UFSM.

**Telefones para contato:** 55 8115-6688, (Prof. Breno A. D. Pereira) e 51 9331-1288 (Marcelo Paulo Ellwanger).

**Local da coleta de dados:** Universidade Federal de Santa Maria.

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos sujeitos pesquisados, cujos dados serão coletados por meio de um questionário que será aplicado aos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução deste projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade do Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, na sala nº. 500, do laboratório da linha de pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas localizado no prédio do PPGA - CCSH/UFSM, por um período de 15 meses. Após este período, os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em 13/12/2011, com o número do CAAE 0341.0.243.000-11.

Santa Maria, .....de .....de 2011

*Prof.Dr. Breno Augusto Diniz Pereira*  
*RG: M-7911998/MG*

## A U T O R I Z A Ç Ã O

Autorizamos a realização da pesquisa intitulada “*Fatores condicionantes do ambiente cooperativo entre órgãos de uma instituição pública*”, relativa ao projeto de dissertação de mestrado acadêmico do mestrando Marcelo Paulo Ellwanger do Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA/UFSM, sob orientação do Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira.

O objetivo principal desta pesquisa é verificar as possíveis ações de cooperação entre as unidades de ensino (centros) da UFSM, bem como o respectivo perfil – individualista ou coletivista – dos mesmos.

Conforme consta no projeto de pesquisa a unidade de análise é a Universidade Federal de Santa Maria e os sujeitos a serem pesquisados são os servidores docentes e técnico-administrativos em educação.

Sugerimos o encaminhamento ao comitê de ética para obtenção de autorização para a concretização da pesquisa referenciada.

Santa Maria, ..... de novembro de 2011.

## **APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada: “Fatores condicionantes do ambiente cooperativo entre órgãos de uma instituição pública” que tem como objetivo avaliar as possíveis ações de cooperação entre as unidades de ensino (centros) da UFSM, bem como seus perfis – individualista ou coletivista.

Você, aceitando participar deste estudo, responderá a um questionário estruturado em duas partes: dados demográficos e escala individualismo/coletivismo, que visa traçar um perfil mais individualista ou coletivista do indivíduo.

A participação nesta pesquisa é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, no momento da publicação dos resultados.

Ao responder o questionário, o informante poderá sentir algum desconforto devido a algum item do questionário, podendo desistir de participar deste estudo a qualquer momento durante a coleta de dados, retirando este consentimento sem penalização alguma. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme a resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Não existe nesta pesquisa benefícios diretos aos respondentes, a não ser o retorno em termos sociais, pois visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigo com fins acadêmicos e científicos. Esse estudo irá propiciar subsídios importantes para a área de gestão de pessoas, possibilitando o desenvolvimento de políticas que possam combinar os talentos ou valores individuais às reais necessidades corporativas.

O participante terá a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso da pesquisa. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com o Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, pelo telefone (55) 3220 9297.

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos sujeitos pesquisados, cujos dados serão coletados por meio de um questionário que será aplicado aos servidores técnico-administrativos em educação da UFSM. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução deste projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade do Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, na sala nº. 500, do laboratório da linha de pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas localizado no prédio do PPGA - CCSH/UFSM, por um período de 15 meses. Após este período, os dados serão destruídos.

---

Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Eu, \_\_\_\_\_ (*nome do participante*), após ler as informações acima, aceito participar do referido estudo.

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

---

Assinatura do participante

Agradecemos sua colaboração na realização desta atividade de pesquisa. Caso exista dúvida quanto a sua participação, maiores esclarecimentos poderão ser obtidos através do Responsável pela linha de pesquisa Sistemas, Estruturas e Pessoas, Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, pelo telefone (55) 3220-9297 e também com o mestrando Marcelo P. Ellwanger (55) 3220-8262. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009 Email: [comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br](mailto:comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br). Web: [www.ufsm.br/cep](http://www.ufsm.br/cep)



## APÊNDICE E – Matriz de Correlação

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
Q1	1,000	,348	-,321	,015	,070	,193	-,238
Q2	,348	1,000	-,249	,014	,140	,271	-,266
Q3	-,321	-,249	1,000	,108	-,050	-,065	,306
Q4	,015	,014	,108	1,000	-,005	,031	,014
Q5	,070	,140	-,050	-,005	1,000	,089	-,048
Q6	,193	,271	-,065	,031	,089	1,000	,069
Q7	-,238	-,266	,306	,014	-,048	,069	1,000
Q8	,218	,175	-,071	-,001	,114	<b>,662</b>	,054
Q9	-,045	-,030	,025	,171	-,010	-,015	,146
Q10	-,032	-,196	,273	-,040	,009	,103	,373
Q11	,298	,254	-,161	-,011	,252	,014	-,188
Q12	,130	,322	-,045	,075	,152	,128	-,052
Q13	-,198	-,123	,400	,003	,008	-,063	,286
Q14	,212	,093	,062	,128	,135	,074	,051
Q15	-,238	-,162	,338	-,004	,052	-,181	,157
Q16	,143	,120	,165	,149	,168	,088	-,012
Q17	,128	,097	,034	-,056	,021	,188	,012
Q18	-,055	,027	,113	,064	,055	-,012	,270
Q19	-,066	,067	,081	-,056	,057	,180	,246
Q20	,112	,100	,059	,030	-,074	,105	,054
Q21	,169	,088	-,087	,048	,027	,078	-,094
Q22	,289	,146	-,118	,034	,117	,101	-,066
Q23	,180	,088	,002	,115	,058	,130	-,004
Q24	,173	,155	-,078	,015	,098	,081	-,048
Q25	,111	,094	,043	,060	,023	,136	,048
Q26	,282	,369	-,133	,037	,035	,316	-,013
Q27	,055	,079	,046	-,107	,217	,034	-,009
Q28	,048	,154	,011	-,070	,010	,065	,019
Q29	-,018	-,011	,163	,017	,119	,003	,099
Q30	-,036	,101	,023	,055	,038	,109	,080
Q1		,000	,000	,394	,105	,000	,000
Q2		,000	,000	,400	,006	,000	,000
Q3		,000		,026	,185	,123	,000

Matriz de Correlação - Continuação

	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
Q1	,218	-,045	-,032	,298	,130	-,198	,212
Q2	,175	-,030	-,196	,254	,322	-,123	,093
Q3	-,071	,025	,273	-,161	-,045	,400	,062
Q4	-,001	,171	-,040	-,011	,075	,003	,128
Q5	,114	-,010	,009	,252	,152	,008	,135
Q6	,662	-,015	,103	,014	,128	-,063	,074
Q7	,054	,146	,373	-,188	-,052	,286	,051
Q8	1,000	,018	,132	,048	,080	-,002	,166
Q9	,018	1,000	,103	,086	,016	,019	-,002
Q10	,132	,103	1,000	-,140	-,102	,232	,028
Q11	,048	,086	-,140	1,000	,244	,017	,106
Q12	,080	,016	-,102	,244	1,000	,004	,072
Q13	-,002	,019	,232	,017	,004	1,000	,085
Q14	,166	-,002	,028	,106	,072	,085	1,000
Q15	-,168	,026	,060	-,018	-,002	,287	,020
Q16	,035	,061	,093	,310	,036	,075	,215
Q17	,133	,091	,090	,073	-,003	,058	,054
Q18	-,054	,016	,163	,147	,143	,185	,018
Q19	,100	,192	,125	,110	,198	,111	-,021
Q20	,175	-,076	,090	,025	,017	,078	,196
Q21	,069	,132	-,004	,105	,195	-,106	,135
Q22	,067	-,082	-,026	,154	,063	,023	,355
Q23	,176	,196	,104	,158	-,007	-,032	,236
Q24	,097	,044	-,100	,204	,202	-,058	,194
Q25	,080	,115	,025	,154	,166	,045	,095
Q26	,262	,078	-,043	,067	,241	-,063	,135
Q27	-,077	-,153	-,026	,089	,188	,115	,140
Q28	,020	,108	,080	,039	,138	,024	,012
Q29	-,004	,026	,133	,113	,134	,396	,114
Q30	-,038	,196	,050	,048	,153	,008	,016
Q1	,000	,208	,284	,000	,010	,000	,000
Q2	,001	,292	,000	,000	,000	,013	,047
Q3	,102	,330	,000	,002	,207	,000	,133

## Matriz de Correlação - Continuação

	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
Q1	-,238	,143	,128	-,055	-,066	,112	,169
Q2	-,162	,120	,097	,027	,067	,100	,088
Q3	,338	,165	,034	,113	,081	,059	-,087
Q4	-,004	,149	-,056	,064	-,056	,030	,048
Q5	,052	,168	,021	,055	,057	-,074	,027
Q6	-,181	,088	,188	-,012	,180	,105	,078
Q7	,157	-,012	,012	,270	,246	,054	-,094
Q8	-,168	,035	,133	-,054	,100	,175	,069
Q9	,026	,061	,091	,016	,192	-,076	,132
Q10	,060	,093	,090	,163	,125	,090	-,004
Q11	-,018	,310	,073	,147	,110	,025	,105
Q12	-,002	,036	-,003	,143	,198	,017	,195
Q13	,287	,075	,058	,185	,111	,078	-,106
Q14	,020	,215	,054	,018	-,021	,196	,135
Q15	1,000	,021	,050	,162	,101	-,102	-,088
Q16	,021	1,000	,223	,158	,149	,093	,113
Q17	,050	,223	1,000	,123	,385	,045	,140
Q18	,162	,158	,123	1,000	,216	,039	,060
Q19	,101	,149	,385	,216	1,000	,010	,096
Q20	-,102	,093	,045	,039	,010	1,000	,206
Q21	-,088	,113	,140	,060	,096	,206	1,000
Q22	,014	,268	,082	,040	-,001	,013	,133
Q23	-,026	,296	,347	,060	,165	,172	,210
Q24	-,058	,152	,160	,130	,135	,166	,427
Q25	-,025	,054	,077	,059	,111	,188	,232
Q26	-,222	,086	,153	,048	,048	,149	,212
Q27	,148	,140	-,015	,058	-,001	-,066	-,025
Q28	,076	,079	,569	,153	,406	,030	,121
Q29	,249	,171	,083	,244	,221	-,043	,069
Q30	,021	,134	,367	,233	,563	-,034	,112
Q1	,000	,005	,010	,161	,118	,022	,001
Q2	,002	,015	,040	,314	,115	,035	,056
Q3	,000	,001	,270	,021	,074	,145	,059

## Matriz de Correlação - Continuação

	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Q1	,289	,180	,173	,111	,282	,055	,048
Q2	,146	,088	,155	,094	,369	,079	,154
Q3	-,118	,002	-,078	,043	-,133	,046	,011
Q4	,034	,115	,015	,060	,037	-,107	-,070
Q5	,117	,058	,098	,023	,035	,217	,010
Q6	,101	,130	,081	,136	,316	,034	,065
Q7	-,066	-,004	-,048	,048	-,013	-,009	,019
Q8	,067	,176	,097	,080	,262	-,077	,020
Q9	-,082	,196	,044	,115	,078	-,153	,108
Q10	-,026	,104	-,100	,025	-,043	-,026	,080
Q11	,154	,158	,204	,154	,067	,089	,039
Q12	,063	-,007	,202	,166	,241	,188	,138
Q13	,023	-,032	-,058	,045	-,063	,115	,024
Q14	,355	,236	,194	,095	,135	,140	,012
Q15	,014	-,026	-,058	-,025	-,222	,148	,076
Q16	,268	,296	,152	,054	,086	,140	,079
Q17	,082	,347	,160	,077	,153	-,015	,569
Q18	,040	,060	,130	,059	,048	,058	,153
Q19	-,001	,165	,135	,111	,048	-,001	,406
Q20	,013	,172	,166	,188	,149	-,066	,030
Q21	,133	,210	,427	,232	,212	-,025	,121
Q22	1,000	,119	,137	,122	,028	,219	,102
Q23	,119	1,000	,235	,156	,182	-,072	,153
Q24	,137	,235	1,000	,366	,213	-,001	,086
Q25	,122	,156	,366	1,000	,223	,092	,025
Q26	,028	,182	,213	,223	1,000	,005	,032
Q27	,219	-,072	-,001	,092	,005	1,000	,002
Q28	,102	,153	,086	,025	,032	,002	1,000
Q29	,144	,023	,007	,048	-,051	,250	,128
Q30	,020	,212	,127	,063	,098	,016	,465
Q1	,000	,001	,001	,023	,000	,163	,193
Q2	,004	,058	,003	,046	,000	,077	,003
Q3	,017	,485	,082	,219	,008	,202	,419

## Matriz de Correlação - Continuação

	Q29	Q30
Q1	-,018	-,036
Q2	-,011	,101
Q3	,163	,023
Q4	,017	,055
Q5	,119	,038
Q6	,003	,109
Q7	,099	,080
Q8	-,004	-,038
Q9	,026	,196
Q10	,133	,050
Q11	,113	,048
Q12	,134	,153
Q13	,396	,008
Q14	,114	,016
Q15	,249	,021
Q16	,171	,134
Q17	,083	,367
Q18	,244	,233
Q19	,221	,563
Q20	-,043	-,034
Q21	,069	,112
Q22	,144	,020
Q23	,023	,212
Q24	,007	,127
Q25	,048	,063
Q26	-,051	,098
Q27	,250	,016
Q28	,128	,465
Q29	1,000	,174
Q30	,174	1,000
Q1	,374	,261
Q2	,421	,035
Q3	,002	,337



## APÊNDICE F – Matriz Fatorial

	Fatores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Q24	,517	-,097	,049	,016	-,403	,246	-,245	-,207	,083
Q17	,508	,279	-,326	-,223	,065	-,349	-,202	,045	-,033
Q23	,505	,075	-,155	,130	-,305	-,357	,102	-,081	-,040
Q2	,492	-,375	,072	-,158	,246	,145	,086	,291	-,197
Q26	,492	-,254	-,161	,199	,075	,279	,040	,184	-,046
Q1	,468	-,457	,119	,052	,061	-,218	-,032	-,016	-,135
Q21	,456	-,097	-,045	,026	-,425	,180	-,236	-,126	,165
Q16	,438	,171	,288	,059	-,143	-,370	,230	,011	-,235
Q30	,437	,381	-,305	-,417	,025	,004	,059	,129	,119
Q11	,428	-,133	,360	-,223	-,078	,008	,253	-,300	-,403
Q25	,394	,005	,054	,189	-,285	,376	-,176	-,159	,176
Q14	,372	-,001	,340	,335	-,136	-,267	-,054	,179	,246
Q3	-,133	,616	,108	,304	-,092	,034	,009	,201	-,022
Q13	-,013	,581	,280	,244	,100	,101	-,064	,105	-,178
Q7	-,046	,575	-,151	,369	,071	,173	,038	-,133	,050
Q15	-,125	,525	,308	-,107	-,027	,012	-,045	,049	,115
Q19	,444	,479	-,294	-,278	,150	,100	,022	-,081	,049
Q29	,216	,465	,392	-,059	,161	,062	-,002	,038	,020
Q10	,039	,456	-,150	,414	,120	-,129	-,016	-,264	-,114
Q18	,245	,427	,115	-,074	-,022	,222	,041	,005	-,388
Q27	,134	,096	,568	-,092	,296	,065	-,172	-,012	,268
Q22	,367	-,079	,427	,044	,019	-,362	-,153	,062	,295
Q8	,398	-,161	-,237	,505	,439	-,022	,106	-,105	,070
Q20	,260	-,044	-,071	,427	-,210	,053	-,360	,186	-,362
Q28	,423	,321	-,296	-,425	,116	-,189	-,239	,164	,035
Q6	,456	-,133	-,261	,381	,516	,052	,110	,007	,148
Q12	,413	-,050	,198	-,189	,125	,544	,101	,181	,041
Q4	,094	,033	,038	,169	-,340	,005	,560	,499	,145
Q9	,172	,205	-,281	-,040	-,321	,060	,503	-,200	,211
Q5	,256	-,011	,366	-,073	,225	-,012	,278	-,403	,087

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 9 components extracted.



## APÊNDICE G - Comunalidades

	Inicial	Extração
Q1	1,000	,515
Q2	1,000	,625
Q3	1,000	,552
Q4	1,000	,739
Q5	1,000	,503
Q6	1,000	,742
Q7	1,000	,548
Q8	1,000	,716
Q9	1,000	,597
Q10	1,000	,518
Q11	1,000	,703
Q12	1,000	,605
Q13	1,000	,542
Q14	1,000	,551
Q15	1,000	,416
Q16	1,000	,574
Q17	1,000	,662
Q18	1,000	,463
Q19	1,000	,632
Q20	1,000	,598
Q21	1,000	,532
Q22	1,000	,571
Q23	1,000	,540
Q24	1,000	,612
Q25	1,000	,504
Q26	1,000	,493
Q27	1,000	,552
Q28	1,000	,685
Q29	1,000	,452
Q30	1,000	,639

Método Extração: Análise dos componentes principais



## APÊNDICE H - Matriz Fatorial com Rotação Varimax

	Fatores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Q13	,715	-,012	-,024	-,071	,075	,073	,038	-,058	,101
Q3	,675	-,004	-,085	-,060	,049	-,121	-,121	,186	,138
Q7	,611	,049	,220	,085	-,187	-,148	-,229	,062	-,060
Q29	,507	,167	-,063	-,002	,245	,162	,198	-,075	-,178
Q15	,492	,089	-,323	-,058	,151	-,061	,002	-,016	-,177
Q10	,466	,076	,307	-,002	-,080	,079	-,426	-,066	,037
Q18	,452	,205	-,072	,089	-,181	,350	,197	-,021	,097
Q1	-,389	,013	,272	,101	,310	,374	,116	-,074	,157
Q28	,005	,812	-,031	,003	,080	-,022	,067	-,092	,069
Q17	-,017	,755	,117	,043	,137	,119	-,137	-,055	,143
Q30	,077	,747	-,010	,086	-,062	,005	,145	,167	-,121
Q19	,243	,681	,138	,142	-,157	,065	,077	,006	-,185
Q8	-,023	,009	,840	,034	,081	,036	-,036	-,013	,011
Q6	-,028	,134	,835	,012	,089	-,044	,123	,004	-,039
Q26	-,125	,067	,455	,270	-,014	,059	,358	,130	,210
Q24	-,081	,102	-,003	,743	,094	,155	,076	-,026	,062
Q21	-,122	,136	-,008	,689	,109	,035	,019	,053	,089
Q25	,106	-,024	,113	,682	,054	-,006	,106	,021	,001
Q22	-,059	,071	,031	,101	,728	,118	,011	-,047	-,074
Q14	,100	-,044	,138	,188	,655	,078	-,035	,192	,109
Q27	,220	-,045	-,043	,024	,470	-,005	,298	-,299	-,316
Q11	-,088	,000	-,047	,150	,008	,783	,194	-,044	-,135
Q16	,149	,157	,016	-,009	,338	,591	-,078	,225	,081
Q23	-,070	,313	,157	,250	,195	,335	-,302	,293	,152
Q12	,077	,088	,101	,259	-,017	,086	,696	,047	-,139
Q2	-,280	,139	,266	-,014	,099	,270	,594	,002	,145
Q4	,063	-,090	-,017	-,046	,128	-,004	,170	,820	,081
Q9	,020	,187	,047	,236	-,239	,091	-,197	,543	-,324
Q20	,123	-,055	,171	,286	,049	,099	-,011	-,064	,672
Q5	,042	-,063	,161	,049	,166	,400	,067	-,094	-,517

Método de Extração: Análise dos Componentes

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

Rotação convergida em 18 iterações



## APÊNDICE I - Matriz de Correlação Inversa

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Q1	1,584	-,228	,253	-,047	,094	,018	,124	-,126
Q2	-,228	1,585	,130	,008	-,084	-,305	,291	,081
Q3	,253	,130	1,619	-,129	,064	-,041	-,135	,050
Q4	-,047	,008	-,129	1,174	-,006	-,101	,015	,061
Q5	,094	-,084	,064	-,006	1,184	,010	,017	-,151
Q6	,018	-,305	-,041	-,101	,010	2,129	-,155	-1,302
Q7	,124	,291	-,135	,015	,017	-,155	1,593	,015
Q8	-,126	,081	,050	,061	-,151	-1,302	,015	2,068
Q9	,070	-,004	,071	-,198	,022	,132	-,187	-,060
Q10	-,216	,164	-,209	,133	-,090	-,079	-,325	-,112
Q11	-,326	-,101	,176	,128	-,229	,107	,192	-,041
Q12	-,010	-,266	-,083	-,143	-,059	-,008	,020	-,043
Q13	,185	-,036	-,379	,010	,046	,158	-,185	-,107
Q14	-,136	-,004	-,129	-,119	-,093	,161	-,141	-,208
Q15	,123	,015	-,326	,010	-,061	,109	-,030	,066
Q16	,008	-,076	-,365	-,178	-,089	-,067	,074	,132
Q17	-,168	,115	-,024	,083	,020	-,190	,121	-,019
Q18	,074	-,068	,053	-,097	,014	,058	-,349	,076
Q19	,116	-,038	,037	,168	,001	-,133	-,383	-,106
Q20	-,037	-,118	-,051	-,004	,120	,054	-,057	-,149
Q21	-,027	,145	,031	,000	,014	-,025	,154	,071
Q22	-,250	-,037	,227	-,011	,005	-,114	-,024	,043
Q23	-,050	,015	,022	-,081	-,004	,073	,041	-,145
Q24	-,027	-,018	,033	,076	-,073	,088	-,019	-,068
Q25	-,004	,037	-,130	-,062	,046	-,133	-,030	,101
Q26	-,197	-,358	,057	,052	,023	-,184	-,128	-,082
Q27	-,041	-,005	-,007	,186	-,198	-,158	-,022	,220
Q28	,010	-,233	-,024	,093	,030	,154	,031	-,023
Q29	-,073	,040	,032	-,021	-,039	,007	,102	-,051
Q30	,096	,002	,007	-,116	-,016	-,187	,111	,312

## Matriz de Correlação Inversa - Continuação

	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Q1	,070	-,216	-,326	-,010	,185	-,136	,123	,008
Q2	-,004	,164	-,101	-,266	-,036	-,004	,015	-,076
Q3	,071	-,209	,176	-,083	-,379	-,129	-,326	-,365
Q4	-,198	,133	,128	-,143	,010	-,119	,010	-,178
Q5	,022	-,090	-,229	-,059	,046	-,093	-,061	-,089
Q6	,132	-,079	,107	-,008	,158	,161	,109	-,067
Q7	-,187	-,325	,192	,020	-,185	-,141	-,030	,074
Q8	-,060	-,112	-,041	-,043	-,107	-,208	,066	,132
Q9	1,254	-,096	-,165	,049	-,008	,006	-,043	-,021
Q10	-,096	1,387	,189	,061	-,139	,044	,082	-,111
Q11	-,165	,189	1,518	-,220	-,164	,005	-,017	-,388
Q12	,049	,061	-,220	1,399	,009	-,005	-,014	,141
Q13	-,008	-,139	-,164	,009	1,552	-,037	-,120	,087
Q14	,006	,044	,005	-,005	-,037	1,375	-,029	-,041
Q15	-,043	,082	-,017	-,014	-,120	-,029	1,345	,106
Q16	-,021	-,111	-,388	,141	,087	-,041	,106	1,494
Q17	,064	,036	,042	,246	-,157	,043	-,086	-,207
Q18	,137	-,145	-,210	-,080	-,032	,089	-,118	-,078
Q19	-,100	,004	-,131	-,232	,005	,111	-,077	-,111
Q20	,193	-,054	,008	,062	-,145	-,182	,088	-,075
Q21	-,166	-,067	,057	-,173	,157	-,008	,035	-,005
Q22	,113	,038	,044	,052	-,088	-,384	-,061	-,289
Q23	-,161	-,113	-,081	,101	,088	-,182	-,057	-,216
Q24	,076	,177	-,052	-,091	,010	-,145	,000	-,074
Q25	-,126	-,046	-,154	-,047	-,019	,081	,015	,164
Q26	-,095	,087	,171	-,206	-,078	-,084	,156	-,061
Q27	,139	,045	,049	-,209	-,030	-,114	-,118	-,138
Q28	-,073	-,099	,063	-,178	,077	,022	-,056	,136
Q29	,007	-,058	-,010	-,053	-,490	-,058	-,156	-,095
Q30	-,131	,026	,093	-,011	,085	-,058	,126	,008

## Matriz de Correlação Inversa - Continuação

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q1	-,168	,074	,116	-,037	-,027	-,250	-,050	-,027
Q2	,115	-,068	-,038	-,118	,145	-,037	,015	-,018
Q3	-,024	,053	,037	-,051	,031	,227	,022	,033
Q4	,083	-,097	,168	-,004	,000	-,011	-,081	,076
Q5	,020	,014	,001	,120	,014	,005	-,004	-,073
Q6	-,190	,058	-,133	,054	-,025	-,114	,073	,088
Q7	,121	-,349	-,383	-,057	,154	-,024	,041	-,019
Q8	-,019	,076	-,106	-,149	,071	,043	-,145	-,068
Q9	,064	,137	-,100	,193	-,166	,113	-,161	,076
Q10	,036	-,145	,004	-,054	-,067	,038	-,113	,177
Q11	,042	-,210	-,131	,008	,057	,044	-,081	-,052
Q12	,246	-,080	-,232	,062	-,173	,052	,101	-,091
Q13	-,157	-,032	,005	-,145	,157	-,088	,088	,010
Q14	,043	,089	,111	-,182	-,008	-,384	-,182	-,145
Q15	-,086	-,118	-,077	,088	,035	-,061	-,057	,000
Q16	-,207	-,078	-,111	-,075	-,005	-,289	-,216	-,074
Q17	1,893	-,032	-,288	,092	-,035	,068	-,366	-,082
Q18	-,032	1,313	,035	-,029	-,011	-,008	,027	-,140
Q19	-,288	,035	1,884	-,016	,001	,051	,018	-,060
Q20	,092	-,029	-,016	1,244	-,214	,128	-,119	-,019
Q21	-,035	-,011	,001	-,214	1,402	-,102	-,062	-,457
Q22	,068	-,008	,051	,128	-,102	1,404	-,002	,000
Q23	-,366	,027	,018	-,119	-,062	-,002	1,426	-,106
Q24	-,082	-,140	-,060	-,019	-,457	,000	-,106	1,508
Q25	-,001	,045	-,066	-,167	-,047	-,138	-,059	-,387
Q26	-,177	-,073	,141	-,019	-,130	,155	-,070	-,025
Q27	,002	,025	,101	,059	,055	-,147	,082	,086
Q28	-,890	-,040	-,147	-,091	-,055	-,173	,107	,061
Q29	,091	-,174	-,172	,106	-,156	-,055	,027	,093
Q30	-,053	-,197	-,758	,076	,026	,040	-,171	-,049

## Matriz de Correlação Inversa - Continuação

	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
Q1	-,004	-,197	-,041	,010	-,073	,096
Q2	,037	-,358	-,005	-,233	,040	,002
Q3	-,130	,057	-,007	-,024	,032	,007
Q4	-,062	,052	,186	,093	-,021	-,116
Q5	,046	,023	-,198	,030	-,039	-,016
Q6	-,133	-,184	-,158	,154	,007	-,187
Q7	-,030	-,128	-,022	,031	,102	,111
Q8	,101	-,082	,220	-,023	-,051	,312
Q9	-,126	-,095	,139	-,073	,007	-,131
Q10	-,046	,087	,045	-,099	-,058	,026
Q11	-,154	,171	,049	,063	-,010	,093
Q12	-,047	-,206	-,209	-,178	-,053	-,011
Q13	-,019	-,078	-,030	,077	-,490	,085
Q14	,081	-,084	-,114	,022	-,058	-,058
Q15	,015	,156	-,118	-,056	-,156	,126
Q16	,164	-,061	-,138	,136	-,095	,008
Q17	-,001	-,177	,002	-,890	,091	-,053
Q18	,045	-,073	,025	-,040	-,174	-,197
Q19	-,066	,141	,101	-,147	-,172	-,758
Q20	-,167	-,019	,059	-,091	,106	,076
Q21	-,047	-,130	,055	-,055	-,156	,026
Q22	-,138	,155	-,147	-,173	-,055	,040
Q23	-,059	-,070	,082	,107	,027	-,171
Q24	-,387	-,025	,086	,061	,093	-,049
Q25	1,311	-,172	-,141	,055	-,007	,043
Q26	-,172	1,480	,002	,164	,071	-,096
Q27	-,141	,002	1,311	,041	-,215	-,039
Q28	,055	,164	,041	1,848	-,042	-,454
Q29	-,007	,071	-,215	-,042	1,438	-,110
Q30	,043	-,096	-,039	-,454	-,110	1,823