

A Dinâmica da Cooperação entre Gestores de uma Empresa Multinacional

The Dynamics of Cooperation among Managers from a Multinational Company

Letícia Valente Ramos
Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília – UnB,
Distrito Federal, Brasil
leticia.vramos@gmail.com

Ana Magnólia Mendes
Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília - UnB
Professora Adjunta da Universidade de Brasília – UnB, Distrito Federal, Brasil
anamag.mendes@gmail.com

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 11.06.2013
Aprovado em 23.08.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é explorar e aprofundar os estudos sobre cooperação no trabalho com base na teoria psicodinâmica do trabalho. Esta pesquisa está alicerçada no cotejamento feito sobre a dinâmica da cooperação segundo a perspectiva da psicodinâmica, as perspectivas da psicologia social e da sociologia. Foram feitas três entrevistas individuais semiestruturadas com cinco gestores intermediários, somando 15 entrevistas que foram submetidas à análise de conteúdo categorial temática. Os resultados apontam para uma organização do trabalho marcada por demandas e pressões para atender metas de vendas. Como consequência, os gestores intermediários estudados utilizam estratégias de defesa coletivas, como o individualismo e a virilidade. Isto torna o estabelecimento da cooperação difícil, considerando que, para tanto, seriam necessários, não somente os fatores psicossociais, mas também as dimensões da intersubjetividade. Implicações e limitações são discutidas juntamente com a agenda de pesquisa.

Palavras-Chave: psicodinâmica do trabalho, cooperação, gestores intermediários, multinacional.

ABSTRACTS

The aim of this research paper is to explore and broaden the studies regarding cooperation at work. This research is based on the Psychodynamics of Work Theory. It was rooted on the comparison of the dynamics of cooperation according to the psychodynamics of work approach with the social psychology and the sociological approaches. The method included three individual semi structured interviews with five middle managers for a total of 15 interviews and categorical content analyses. The results indicate that the organization of work is highlighted by demands and pressure towards goal achievement. As a consequence, the middle managers studied use collective defenses of individualism and virility what makes the establishment of cooperation difficult considering that its manifestation depends not only on psychosocial factors, but also on intersubjectivity dimensions. Implications and limitations are discussed with the proposal of a research agenda.

Keywords: psychodynamics of work, cooperation, middle managers, multinational

1 INTRODUÇÃO

Os gestores também sofrem. Esta categoria de trabalhadores, como em qualquer outra atividade, está sujeita às adversidades impostas pelo mundo do trabalho globalizado, como por exemplo, a intensificação das jornadas, o aumento das exigências e a precarização das condições de trabalho. Embora sua posição de poder, ainda que de autonomia controlada em alguns contextos, possa oferecer condições favoráveis para o enfrentamento mais eficaz desta situação, não significa que consigam.

Diante deste contexto, estabelecemos como objetivo geral deste estudo: analisar a dinâmica da cooperação entre os gestores intermediários de uma empresa multinacional localizada na região nordeste do Brasil. Apresentamos como objetivos específicos investigar três dimensões da organização do trabalho prescrito e real destes gestores intermediários, quais sejam: 1) o conteúdo das tarefas; 2) as formas de controle; 3) as relações psicossociais. Utilizaremos como aporte teórico a psicodinâmica do trabalho.

A teoria psicodinâmica do trabalho surgiu em meados da década de 1980, a partir de estudos realizados por seu fundador, Christophe Dejours. Este período coincide com a passagem do regime fordista de produção ao regime de produção enxuta (*lean production*) que nasceu nas fábricas da Toyota.

No início, Dejours se dedicou a compreender o sofrimento no trabalho e as formas de enfrentamento desse sofrimento por parte dos trabalhadores. Neste primeiro momento, os estudos estavam baseados na perspectiva da psicologia do trabalho neste mesmo período o autor publicou sua obra *A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho* (Dejours, 1992).

O interesse de Dejours se justifica tendo em vista que a crise do sistema fordista de produção trouxe mudanças significativas no sistema capitalista mundial. Estas mudanças trazidas pelo modelo Toyota de produção (modelo japonês) abrangeram as inovações tecnológicas, as políticas financeiras, o comércio mundial, as multinacionais, a organização do trabalho, as formas de emprego e desemprego, os estilos de vida e os comportamentos individuais (Aglietta, 1976; Boyer, 1990). Este processo provocou importantes alterações nas condições de atuação das organizações empresariais.

Entre todas estas mudanças, as que mais nos interessam neste estudo são as relacionadas à organização do trabalho. A criação das equipes de trabalho e a calibração dos estoques de acordo com a demanda - *just in time* (Coriat, 1994), foram os elementos fundamentais desta mudança no que tange ao trabalho dos gestores. O trabalho conjunto dispensa supervisores, pois a própria equipe controla o desempenho de todos e cada um dos membros. Existe uma vigilância coletiva. Parker e Slaughter denominaram esta forma de gerenciamento de *management by stress* (gerenciamento por pressão) (Babson, 1995; Micheli Thiri6n, 1994).

As características deste contexto produzem efeitos diretos sobre a organiza7o do trabalho com especificidades vinculadas  acumulaco flexível. Estas novas formas de organiza7o do trabalho globalizado revelam um modo de domina7o social muito mais sofisticado e difícil de ser identificado, pois vieram acompanhadas pela flexibiliza7o da explora7o dos fatores de produ7o, incluindo a for7a de trabalho. Podemos citar como exemplos as demiss6es constantes, o trabalho por tempo determinado, o desemprego, a terceiriza7o e a perda de direitos trabalhistas. A flexibiliza7o do capital tem levado, acima de tudo, a um sofrimento tico. Além disso, a reestrutura7o produtiva vem sendo marcada pelo individualismo e pela competitividade ocasionando a corrosão das rela7o de trabalho (Sennet, 2000).

O aumento da competitividade está diretamente ligado ao isolamento e  falta de reconhecimento, ocasionando, assim, a corrosão das rela7o de trabalho, tendo em vista a falta de solidariedade. Em um debate entre Richard Sennett e o chanceler austríaco, Alfred Gusenbauer na Universidade de Boston sobre solidariedade, Sennett argumenta que nos últimos 25 anos as pessoas ficaram mais isoladas, pois vivemos em um mundo de conflitos. Porém, mesmo com o aumento do isolamento, as pessoas ainda têm necessidade de saber que são importantes para os outros, ou seja, que a presen7a delas no mundo faz diferen7a. Todavia, esta necessidade são pode ser suprida por meio do reconhecimento (Sennet, 2008).

A partir desta contextualiza7o, a pergunta que apresentamos como objeto desta investiga7o : qual é a rela7o entre a organiza7o do trabalho prescrito e real com a dinâmica da coopera7o entre os gestores intermediários de uma empresa multinacional, sendo que cooperar para a psicodinâmica do trabalho implica em rela7o de solidariedade, de reconhecimento e de confian7a?

Mais adiante, em meados dos anos 1990, Dejours concentrou seus estudos no entendimento do trabalho, na dinâmica do reconhecimento e na identidade dos trabalhadores, fortalecendo assim a abordagem da psicodinâmica do trabalho. As principais obras publicadas neste período foram *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994) e *O fator humano* (Dejours, 2005).

Na atualidade, os estudos em psicodinâmica do trabalho são dedicados à compreensão dos processos de subjetivação dos trabalhadores no que tange às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Obras como *A banalização da injustiça social* (Dejours, 1999a) e *Avaliação do trabalho submetida à prova do real: críticas aos fundamentos da avaliação* (Dejours, 2008) marcaram o surgimento desta nova perspectiva dentro da psicodinâmica do trabalho. A maneira como a luta contra o sofrimento se dá, seja de forma coletiva ou individual, vem merecendo constante atenção nos estudos dejourianos (Dejours *et al.*, 1994).

Do ponto de vista epistemológico, a psicodinâmica do trabalho é uma "teoria crítica do trabalho". Esta teoria articula a emancipação do sujeito do trabalho, do sujeito como subjetividade e não como indivíduo. (Mendes, 2007). Para desenvolver a teoria psicodinâmica do trabalho, Dejours fez uma articulação com a Sociologia Crítica, Ergonomia e Psicanálise Freudiana. Esta última exerce uma influência significativa na psicodinâmica do trabalho, pois envolve a dimensão intersubjetiva, que pressupõe a construção inseparável e inacabada das relações entre subjetividade e contexto social.

Para que possamos entender melhor a dinâmica da cooperação entre os gestores intermediários, objetivo geral deste estudo, identificamos que é possível estudá-la a partir de dois outros eixos teóricos: 1) a perspectiva da psicologia social; 2) a perspectiva sociológica. Fazer este cotejamento entre a dinâmica da cooperação na perspectiva da psicodinâmica do trabalho com as perspectivas da psicologia social e a perspectiva sociológica é fundamental para este estudo, uma vez que o conceito de cooperação para a psicodinâmica do trabalho corresponde ao conceito de coordenação das atividades para a psicologia social e para a sociologia.

A relevância deste estudo consiste no fato de que mesmo com o aumento de estudos em psicodinâmica do trabalho no Brasil, este é o primeiro estudo desenvolvido com gestores intermediários de uma empresa multinacional.

Em levantamento feito entre 2001 e 2012 na Biblioteca Virtual em Saúde - Psicologia Brasil - BVS-Psi, que inclui as bases de dados da SciELO Brasil, da PePSIC e da RedALYC, no site oficial do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília (<http://lpct.com.br>), foram encontrados 100 trabalhos, entre teses, dissertações e artigos científicos em psicodinâmica do trabalho com diversas categorias profissionais.

Foi possível perceber que, no período entre 2007 e 2012, o número de dissertações defendidas em psicodinâmica do trabalho mais que dobrou. Foram 19 dissertações contra sete que foram defendidas no período anterior. Entre 2006 e 2012, foram defendidas oito teses em diversas universidades brasileiras. Não encontramos registros de teses, nas bases pesquisadas, no período entre 2001 e 2005.

Quanto aos artigos científicos publicados em diversos periódicos, observamos que semelhante ao quantitativo referente às teses e dissertações, a produção entre 2007 e 2012 aumentou consideravelmente. Neste período, a publicação de artigos científicos sobre o trabalho com base na psicodinâmica do trabalho praticamente quadruplicou. Isto demonstra um crescente interesse de pesquisadores em desenvolverem estudos tendo como base esta teoria.

Fizemos um levantamento complementar com o termo *gestão* vinculado aos termos *liderança* ou *chefia*. Foram encontrados 135 artigos. Cinco na IBICT, 22 na Emerald, cinco na Gale-Academic *on-line*, dois na JSTOR, um na MetaBuscador Summon, 17 na Proquest, 27 na PsylInfo, 11 na SciELO, 18 na ASP-Academic Search Premier, 10 na Science Direct e 17 na Wiley. Importante notar que, se a busca tivesse sido feita com os termos isolados, o quantitativo seria infinitamente maior. Além disso, fizemos um refinamento da busca por estudos que tivessem alguma possibilidade de se relacionarem com o assunto em questão, o que justifica um quantitativo pequeno de estudos encontrados.

A grande maioria dos trabalhos trata dos estilos de liderança e da *performance* dos líderes e pretendem compreender os modos de gestão/liderança com enfoque no aumento da produtividade, mediante o alcance do desempenho ideal, ideia contrária a que propomos. Para a psicodinâmica do trabalho, o aumento da produtividade sem precedentes e o chamado desempenho ideal podem ser armadilhas da organização do trabalho.

A relevância quanto à escolha do campo consiste no fato de que há 82 mil empresas multinacionais em funcionamento no mundo. Juntas, controlam mais de 800 mil filiais e empregam mais de 77 milhões de trabalhadores, o que José Engrácia Antunes, professor da Universidade Católica de Portugal, denominou de exército de gigantes (Antunes, 2012).

Para o professor Antunes, a falta de estatuto jurídico próprio para as multinacionais pode ter consequências trágicas. Isso significa que a empresa multinacional como um todo não pode ser judicialmente acionada por eventuais responsabilidades, pois as subsidiárias possuem personalidade jurídica própria. Importante lembrar que mesmo possuindo personalidade jurídica própria, as subsidiárias são de propriedade e direção estratégica comum.

Estas empresas fazem um investimento estrangeiro direto (IED), ou seja, utilizam recursos nas estratégias de atuação mundial (fusões e aquisições, criação de unidades em outros países e financiamento entre matrizes e subsidiárias). A remuneração do investimento direto vem da atividade produtiva específica. Os motivos que levam uma empresa a fazer investimento direto são: (a) barreiras tarifárias com a taxação de produtos importados e (b) matéria prima escassa no país de origem. No primeiro caso, as empresas se instalam como *Player Local* e competem com as empresas nacionais. No segundo caso, em vez de importar matéria-prima, a empresa monta uma fábrica no país fornecedor, evitando a importação. Neste caso, também atuam como *player local*. As leis trabalhistas também podem condicionar o estabelecimento de uma subsidiária em Estados onde possam evitar direitos trabalhistas.

O termo “multinacional” foi criado por David Lilienthal, economista norte-americano que dirigiu o projeto de desenvolvimento do Vale do Tennessee em 1960 (Kucinski, 1981). O estudo de Lilienthal foi publicado em 1963 na revista *Business Week*. A Organização das Nações Unidas – ONU, substituiu o termo multinacional por transnacional. Para o autor, o termo transnacional refere-se a empresas que atravessam as fronteiras de um Estado e se estabelecem em outros. Todavia, a denominação desses atores que atuam no âmbito internacional ainda é controvertida. Para fins desse estudo, entendemos que os termos multinacional e transnacional são sinônimos e utilizaremos a denominação “empresa multinacional” (EMN).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como explicitado anteriormente, o referencial teórico será dividido em três eixos de análise. O primeiro corresponde à abordagem da psicodinâmica do trabalho, principal teoria utilizada neste estudo. O segundo eixo corresponde à abordagem da psicologia social e o terceiro, à abordagem sociológica.

Eixo 1: Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho

Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, a cooperação é entendida como a “vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho” (Dejours, 2011a).

A psicanálise freudiana exerce uma influência significativa no conceito de cooperação, segundo a psicodinâmica do trabalho, pois a aborda como uma categoria conceitual, compreendendo a dimensão intersubjetiva, o que pressupõe a construção inseparável e inacabada das relações entre subjetividade e contexto social.

O que diferencia basicamente a psicanálise de outras abordagens da psicologia é a concepção de inconsciente. Dentro desta perspectiva a cooperação envolve as relações intersubjetivas, marcadas pelo desejo, algumas vezes inconsciente, das pessoas para trabalhar juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem na organização do trabalho (Dejours, 2012). A cooperação é uma condição para o estabelecimento do coletivo, pois permite a visibilidade das ações, a confiança, a discussão, a construção de acordos e de regras de trabalho, e ações públicas e políticas com a finalidade de gerir a organização do trabalho (Mendes, 1996). Todavia, não é tão simples para o sujeito cooperar ou não.

Às vezes, a cooperação não existe devido à presença de desejos inconscientes, constituídos a partir das condições oferecidas pela organização do trabalho, que afetam um determinado grupo. Muitas vezes o sujeito está preso nas armadilhas dos modelos de gestão e seus respectivos instrumentos, como, por exemplo, o *just in time*, o *kanban*, o *kaizen*, o *downsizing*, entre outros, que mobilizam dimensões inconscientes tais como a castração e o narcisismo.

Cada trabalhador tem uma maneira particular de desempenhar uma tarefa e no coletivo estas particularidades são comparadas permitindo a seleção das normas (Dejours, 2012), possibilitando a inovação nos processos de trabalho. Para que isto aconteça, deve haver a construção de regras baseadas na solidariedade e na confiança entre os trabalhadores. Nesta construção coletiva, o que é invisível torna-se visível, pois o sujeito compartilha o que faz e como faz. Este processo gera angústia porque a incompletude e o não saber são trazidos à público. Entretanto, mesmo gerando angústia, é um processo fundamental para a cooperação, pois o objetivo é fazer com que o desempenho coletivo seja superior à soma dos desempenhos individuais (Dejours, 2012; Mendes & Facas, 2010). Na atualidade, porém, o medo de perder o emprego ou o *status* social que está vinculado à ocupação no trabalho leva o sujeito a submeter-se aos anseios da organização e não aos seus desejos (Ferreira, 2009; Garcia, 2011).

A cooperação implica em riscos, tais como o de admitir a falta de conhecimento sobre um tema ou a maneira de desempenhar uma tarefa. É importante notar que na origem do conceito de aceitação das regras estaria a castração e na origem do conceito de solidariedade estaria a capacidade de renunciar ao narcisismo, muitas vezes impossibilitada por uma organização do trabalho que mobiliza o individualismo, a virilidade, a onipotência e a banalização do mal. No conceito de regra, de coletivo, de viver junto, de visibilidade e de solidariedade, existiria a atuação implícita do inconsciente que nas outras abordagens não é trabalhado e nem levado em consideração.

Uma situação de coletivo vai mobilizar o sujeito, o que implica em sua maturidade psíquica. Exige que seja adulto, maduro e que esteja em condições sociais que lhe permitam renunciar à onipotência e enfrentar as impotências diante das adversidades da organização do trabalho, ao criar laços sociais afetivos que o resgatem da solidão e do desamparo (Mendes & Araújo, 2011).

Importante ressaltar que aquilo que a Psicologia Social e a Sociologia definem como cooperação equivale à coordenação das atividades na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. Nesta perspectiva é preciso fracassar diante da imprevisibilidade do real, para encontrar soluções que atendem de modo mais eficaz o prescrito. O narcisismo bloqueia esta possibilidade de conviver com a falta e assim, buscar na cooperação, formas de transformação do prescrito para aumentar a eficácia dos processos de trabalho.

Importante notar que a psicodinâmica não pretende defender nem o trabalhador e nem o empregador. A intenção dos pesquisadores que se utilizam desta abordagem no Brasil é, acima de tudo, contribuir para a construção de relações saudáveis de trabalho. Uma relação saudável do sujeito com ele mesmo, dele com a atividade que desempenha e com o coletivo, e por fim, com as organizações para as quais presta serviços.

Eixo 2: Perspectiva da Psicologia Social

A psicologia social desenvolveu inúmeros estudos sobre grupos, equipes de alto desempenho e eficácia organizacional (Aronson & Osherow, 1980; Branco, 1996; Branco & Valsiner, 1997; Brownell & Carriger, 1990; Eisenberg & Mussen, 1999; Hoffman, 1990; Staub, 1989; Staub, 1991 e Triandis, 1995). O *Dilema do Prisioneiro* e jogos intitulados de “soma diferente de zero” são exemplos de estudos de laboratório sobre cooperação. Outros estudos foram realizados em ambientes naturais como o estudo da *Caverna de Robber* e a introdução do “método de jogral” na aprendizagem de crianças. O precursor dos estudos da cooperação na perspectiva da psicologia social foi Kurt Lewin em seu experimento de *Lippitt* (Lewin, 1970). Neste experimento, grupos de crianças tinham que conviver, interagir e desenvolver atividades sob diferentes tipos de lideranças. Um achado seminal foi que as crianças *per se* não são, por natureza, mais propensas a provocar ou a se envolver em conflitos, nem a ser competitivas ou a cooperarem.

A cooperação e a competição são modalidades de ação levadas em conta nos estudos das interações sociais, dos processos grupais, da dinâmica organizacional, da liderança, entre outros. Pesquisas mostram que os sujeitos preferem usar estratégias competitivas para maximizar ganhos pessoais, mesmo sabendo que o uso de estratégias cooperativas trazem maiores benefícios para todos. Nos contextos organizacionais, autores considerados pioneiros na aplicação do conceito de cooperação (Chen & Meindl, 1998) definem que uma situação é de cooperação se os objetivos dos participantes são positivamente relacionados, mas é competitiva se os objetivos são negativamente relacionados (Deutsch, 1949; Tjosvold, 1988).

Os estudos na psicologia social apontam uma concepção de cooperação vinculada, sobretudo, à relação perde-ganha e a fatores psicossociais que funcionam como moderadores deste jogo. Também estudam a cooperação

associada à competição, quase como seu contraponto, e pressupõem uma noção particular do sujeito. Este age com base na reflexão e avalia suas atitudes e iniciativas voltadas à eficácia dos processos grupais. Decidem, dessa forma, as estratégias de cooperação a serem usadas.

Eixo 3: Perspectiva da Sociologia

O precursor dos estudos da cooperação na perspectiva sociológica foi Karl Marx. Para Marx (1980), cooperação é a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas interligados. Cooperar também significa tornar-se um trabalhador coletivo. Entretanto, Marx adverte que a cooperação pode tornar-se uma maneira de explorar o trabalhador com mais eficiência para obtenção de lucro, tendo em vista que ela consiste na socialização do trabalho visando ao aumento das forças produtivas (Hamraoui, 2013). Para os autores contemporâneos, cooperação é parte integrante das relações sociais, assim como o conflito.

Williams (1988) destaca que para haver cooperação entre agentes sociais é necessário que o resultado almejado necessite da ação destes agentes em sua totalidade, ou parcialmente, e cujo resultado lhes seja benéfico, o que supõe que haja entre estes atores um acordo, ou um “contrato”. Este, porém, não precisa ser formal, nem escrito. Muitas vezes, é implícito. A cooperação ocorre, portanto, quando agentes sociais se articulam em busca de objetivos que lhes são mutuamente benéficos, sob regras que são comumente aceitas. Em Biologia, este fenômeno, observado na relação entre seres vivos em um mesmo habitat, ganha o nome de mutualismo.

Alguns autores relacionam cooperação com confiança, e de fato é um conceito próximo. No entanto, para haver cooperação não é exigida necessariamente confiança, embora quando esta se encontra presente, seja um fator de estímulo à cooperação e à solidariedade. Na verdade, a confiança pode ser uma premissa da cooperação, como pode ser um de seus resultados (Luhmann, 1988). O elemento mais importante, e intrínseco à cooperação, é o interesse mútuo entre os cooperantes. O interesse é uma condição *sine qua non*, ao contrário da confiança ou da formalização.

Essas abordagens consideram os conflitos e contradições como condições fundamentais para a produção e não para a cooperação, bem como consideram este fenômeno como intrinsecamente relacionado às relações produtivas.

3 METODOLOGIA

A empresa em questão é uma multinacional. Ela atua em três continentes e em diversos setores: de comércio, de indústria, de serviços e de imóveis. O estudo foi realizado numa filial no Brasil, no estado do Maranhão. Os sujeitos pesquisados são os gestores intermediários desta filial.

O conselho de administração da sociedade *Holding* da multinacional, campo desta pesquisa, estabeleceu como uma das ferramentas para implementação da estratégia a certificação dos sistemas de gestão da qualidade, do ambiente e da segurança como objetivos a serem seguidos pelas empresas operacionais do grupo.

As principais diretrizes do grupo são colocar soluções globais nos mercados em que esse grupo tem atividades, aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados e abrir novos nichos de mercado. Para tanto, propõe-se a desenvolver as competências necessárias e a adotar uma atitude de melhoria contínua, não só dos processos e da eficácia do sistema de gestão da qualidade, do ambiente e da segurança, mas também da flexibilidade operacional e capacidade de adaptação a novos negócios e a diferentes procedimentos.

3.1 Participantes

Participaram da pesquisa os gestores intermediários da filial brasileira. Todos são do sexo masculino. O mais jovem tem 33 anos e o mais velho, 56. O tempo de serviço na filial brasileira varia entre 1 e 15 anos. Eles atuam nos departamentos de vendas, peças e serviços. A rotina de trabalho da área de vendas é estruturada a partir das atividades: 1) analisar o planejamento e desenvolvimento dos vendedores desde a venda até o pós venda; 2) gerenciar os processos; 3) solicitar veículos junto a fábrica (o veículo é montado somente após ter sido vendido); 4) analisar o faturamento do mês; 5) checar o andamento dos processos junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES. No departamento de peças, o trabalho é estruturado a partir das atividades: 1) analisar pedidos de descontos; 2) fazer pedidos à fábrica e 3) dar suporte ao pessoal da oficina. No departamento de serviços, as principais atividades são: 1) checar os veículos que estão no pátio e se houve entrada de veículos no período noturno; 2) supervisionar o trabalho dos chefes de oficina; 3) verificar o relatório de faturamento e 4) verificar se

todos os pedidos de peças foram atendidos. Caso não tenham sido, cobrar do departamento de peças. O horário de trabalho é das 8h às 12h e de 14h às 17h de segunda a sexta e das 8h às 12h aos sábados; porém, a rotina não é rígida e o horário é flexível diante das demandas do trabalho.

3.2 Instrumentos

A coleta de dados realizou-se com a utilização de três entrevistas semiestruturadas com cada um dos gestores, somando o total de 15 entrevistas. Dois eixos nortearam o roteiro das entrevistas.

O primeiro eixo refere-se à organização do trabalho. Conteve perguntas sobre a atividade, envolvendo o conteúdo das tarefas, processos de trabalho, pressões, controle, horário de trabalho e pausas, além de relações socioprofissionais com os pares, os subordinados e a diretoria (chefia). A pergunta principal desse eixo foi “O que você faz em um dia típico de trabalho?”, seguida por “Como são suas relações com os pares, subordinados e diretores?”.

O segundo eixo, referente aos sentimentos no trabalho, conta com perguntas para investigar como os funcionários se sentiam executando o trabalho, convivendo com os pares, subordinados e diretoria, e no caso de haver sentimentos negativos, como lidavam com eles. As principais perguntas desse eixo foram “Como você se sente em seu trabalho?” e “Como você lida com esses sentimentos?”.

3.3 Procedimentos

O contato com a empresa participante se deu em função de uma demanda de trabalho para uma das autoras na qualidade de pesquisadora. Este trabalho consistiu no treinamento individual de dois dos cinco gestores intermediários que participaram desta pesquisa e foi parte do programa de desenvolvimento gerencial. Seis meses após o término do trabalho, os gestores intermediários foram convidados a participar da pesquisa. Foi elaborado o termo de consentimento livre e esclarecido que foi assinado e enviado por email para a pesquisadora.

O agendamento das entrevistas foi feito com cada gestor intermediário. Eles escolheram os dias e horários conforme a disponibilidade de cada um. Todas as entrevistas foram virtuais (*skype*). Depois de decidirmos que as entrevistas seriam virtuais, houve a preocupação em relação ao estabelecimento de laços de confiança com os participantes da pesquisa, mas a escolha deste veículo de comunicação se

mostrou bastante eficiente. O estabelecimento de aliança com todos os entrevistados foi rápido.

No transcorrer das entrevistas, tivemos alguns problemas técnicos como, por exemplo, falta de conexão de internet antes e/ou durante as entrevistas. Nestes casos, houve reagendamento da atividade. Nenhum problema técnico trouxe prejuízo à pesquisa. Todas as entrevistas foram concluídas. Explicou-se a necessidade de gravação em áudio, por questões metodológicas e garantiu-se a confidencialidade. As entrevistas tiveram a duração média de uma hora cada.

Utilizamos a análise de conteúdo categorial temática de acordo com os estudos de Bardin (2011). Para esta autora, a comunicação é um processo que tem a palavra como mediadora do sentido. O discurso é um processo de elaboração, no qual estão presentes motivações, desejos e investimentos do indivíduo.

As entrevistas foram transcritas e o conjunto delas constituiu o *corpus* da pesquisa. Os critérios de fidedignidade e validade utilizados pelos pesquisadores foram os seguintes: exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência, exclusividade e por fim, a submissão da análise feita pelo pesquisador a três juízes.

Primeiramente, foi feita uma leitura flutuante para que pudéssemos selecionar e explorar o material. Em seguida, procedemos à análise mais minuciosa para a escolha das unidades de registro ou temas recorrentes. Utilizamos o critério semântico para o agrupamento dos temas e subsequente definição das categorias empíricas. Estes procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo permitiram a interpretação de conhecimentos relativos ao objeto da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se as categorias empíricas e seus respectivos temas e verbalizações resultantes das entrevistas com os gestores. Observa-se que a organização do trabalho permeia o conteúdo de todas as categorias e também se relaciona à cooperação.

As categorias derivadas da organização do trabalho são: 1) rotinas de trabalho; 2) pressões e 3) relações socioprofissionais.

Categoria 1: Rotinas de Trabalho

Existe divisão social e técnica do trabalho. A cada gestor são dadas tarefas e atribuições limitadas no âmbito de cada cargo. Eles lidam com a coordenação do trabalho prescrito e seguem as normas impostas pela organização do trabalho. Apesar de todos os gestores trabalharem por um resultado financeiro comum, as tarefas prescritas são executadas individualmente. Cada um gerencia sua equipe, acompanha o trabalho a ser realizado pelos subordinados, avalia esse trabalho, emite relatórios referentes ao faturamento dos respectivos departamentos, acompanha pedidos junto à fábrica e quando cabe, acompanha processos junto ao BNDES. O horário de trabalho é flexível e depende das demandas do trabalho. Pode se estender para além das 17h, pode ser antecipado para antes das 8h e a pausa para almoço pode ser menor que duas horas. Todos trabalham na sede da empresa e cada um tem seu espaço privado de trabalho. Eventualmente, podem se ausentar para atendimentos externos ou treinamentos na sede da fábrica.

- Temas: tarefas, rotina e horário de trabalho.

Verbalizações: “Eu faço análise de desconto de vendas, pedidos quando há necessidade, suporte ao pessoal de oficina, no que diz respeito a peças”; “Eu separo o meu dia em ordem de importância, eu vou resolvendo cada assunto que eu tenho naquele dia”; “Tem coisa no nosso trabalho que não necessita somente da gente, tem coisa que precisa do BNDES, de aprovação do banco, esse é o primeiro foco”; “Primeiramente eu vou conferir todos os técnicos da oficina, eu falo com todos eles, pela manhã. Tomamos café juntos”. “Chego ao trabalho entre 7:30 e 8:00”.

Categoria 2: Pressões

A interação ocorre por pressão, uma vez que os departamentos são isolados e interdependentes ao mesmo tempo e existe ainda a competição por melhores desempenhos individuais. A pressão existe por parte da empresa, da fábrica, dos clientes e dos pares. A empresa pressiona por resultados. Existem metas a serem cumpridas por todos os gestores. A fábrica pressiona de forma indireta, ou seja, não diz quantas máquinas ou caminhões devem ser vendidos, mas somente os fabrica mediante pedido e caso o processo de venda demore mais que o prazo estipulado, retira o produto da carteira de vendas do gestor e o repassa para outra empresa credenciada. No caso de peças para reposição, nem sempre atende aos pedidos com rapidez, o que pode causar transtornos na cadeia de serviços. Os clientes pressionam por rapidez e qualidade dos serviços e por melhores preços. Muitas vezes chegam a ser grosseiros com subordinados e gestores. Apesar de

trabalharem em departamentos diferentes, o sucesso de cada um dos gestores depende do bom desempenho de outro. Isso resulta em pressão entre eles e até em desentendimentos.

- Temas: cobrança por metas, clientes insatisfeitos, urgência para entrega dos produtos, dificuldades com a fábrica, planejamento malfeito e cobrança dos pares, clientes e superiores.

Verbalizações: “O departamento de vendas pressiona para montar o implemento e entregar imediatamente”; “Quando o cliente já pagou pelo equipamento, ele quer receber imediatamente”; “Eles me pressionam pra entregar rápido, a gente sempre é penalizado com isso”; “Eu me senti tão pressionado com isso, que existe uma pessoa responsável só em montar implemento”; “Em função de um planejamento malfeito de um determinado gestor, eu estou sofrendo pressão”; “São os clientes, a diretoria e os pares, todo mundo pressionando”; “Eles querem o mecânico pra ontem”; “Soldado dentro de quartel, ou quer serviço ou quer ser preso”; “Me senti órfão da fábrica”; “A maior pressão é quando as vendas estão abaixo do estipulado”.

Categoria 3: Relações Socioprofissionais

O relacionamento entre os gestores é baseado no controle informal, ou seja, o trabalho prescrito dos gestores exige que eles controlem o trabalho dos subordinados e não o trabalho um do outro, mas o fazem em virtude das metas a serem cumpridas. O relacionamento com os diretores é frio. Gestores e diretores não se falam todos os dias, apesar de trabalharem no mesmo local. Diferenças culturais também interferem nesse relacionamento, pois todos os diretores são europeus. Com os subordinados existem o respeito e as dificuldades naturais pertinentes ao gerenciamento de pessoas. O relacionamento com os clientes chega a ser, muitas vezes, de subordinação própria das relações comerciais referentes à venda de produtos com metas a serem atingidas. Com os pares, o relacionamento pode ser acirrado devido à competição entre eles e o desejo de reconhecimento de cada um junto à diretoria; todavia, são cordiais.

- Temas: conflitos, competitividade, relações com a diretoria, limites impostos pela hierarquia, isolamento.

Verbalizações: “Sabe aquela coisa de ficar puxando saco, as pessoas vão muito à sala do diretor puxar saco, eu acho que eles tem outras formas de visualizar

o desenvolvimento do meu trabalho”; “[...]o ideal é que você seja aceito pelas pessoas [...] então tem muita gente querendo que ele se dane, dentro do próprio grupo eu vejo as pessoas falarem isso, então eu acho deprimente”; “Os gestores são os maiores adoradores do rei”; “Eu acho que eu vejo meu chefe só umas duas, no máximo três vezes na semana”.

Para discutir os resultados, retoma-se aqui o objetivo deste estudo: analisar a dinâmica da cooperação entre gestores intermediários de uma multinacional.

Para a teoria central deste estudo, a psicodinâmica do trabalho, não é tão simples para o sujeito cooperar ou não. Conforme o primeiro eixo de análise, não existe cooperação entre os gestores pesquisados. O que existe, segundo esta teoria, é a coordenação integrada de várias tarefas para se alcançar um objetivo comum. Em outras palavras, o que a psicologia social e a sociologia chamam de cooperação equivale à coordenação para a Psicodinâmica do Trabalho. Além disso, o que diferencia a psicodinâmica das demais é o conceito de inconsciente utilizado na psicanálise freudiana entrando como um fator que não é analisado nas demais teorias.

A primeira evidência da falta de cooperação entre os gestores que participaram desta pesquisa, segundo a perspectiva psicodinâmica, é o isolamento no qual se encontram. Apesar de os departamentos de vendas, peças e serviços serem interdependentes, o que nos levou inicialmente a inferir que poderia haver cooperação, os gestores trabalham isolados.

Levamos em conta que, para que haja cooperação, todo ato técnico e toda atividade de trabalho devem estar submetidos a uma regulação pela interação entre as pessoas (Dejours, 2005). Ao contrário de como deveria ser, a interação entre estes gestores intermediários se dá por meio de pressão e não por meio de um acordo coletivo decorrente da exposição dos descontentamentos e dificuldades na execução das tarefas.

A pressão acontece porque os departamentos são interdependentes, mas os gestores trabalham individualmente. O relacionamento entre eles é centrado na competitividade individual. Observa-se ainda uma preocupação exacerbada com metas e resultados. Neste contexto, ocorre a desorganização do coletivo e a falta de cooperação. Esquece-se que o trabalho pode oferecer gratificações essenciais no registro da identidade e com isso, a mobilização subjetiva, a inteligência e o zelo dos

que trabalham. Todas as empresas precisam do zelo, da inteligência e da dedicação ao trabalho (Dejours, 2012).

Planejamento, organização e rotina são importantes e têm sentido para qualquer gestor, mas quando existe a divisão social e técnica do trabalho e cada um tem tarefas e atribuições limitadas no âmbito de cada cargo, o gestor vivencia a solidão no trabalho. Todavia, o ato de trabalhar não é somente uma experiência solipsista da relação de si consigo mesmo, é também uma relação social (Dejours, 2012). É nessa relação social que se constitui o coletivo de trabalho e por meio dele a Cooperação. Para os gestores participantes dessa pesquisa, o coletivo de trabalho não foi constituído por questões ligadas à Organização do Trabalho e também pelas estratégias organizacionais.

No contexto estudado, não se pode errar. Um exemplo é o processo de venda que vai do pedido de montagem de uma máquina específica até a entrega da mesma ao cliente, passando por toda a burocracia do processo. Caso o cliente não consiga um acordo financeiro junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES em um tempo concomitante com o prazo estipulado pela fábrica para que o gestor feche o negócio, este perde o produto, e a fábrica repassa o mesmo para outra empresa credenciada. Não há espaço para a fala e onde não existe este espaço, não há cooperação. As personalidades narcisistas, nestas situações, são estimuladas. Deseja-se mais competitividade. Além disso, o medo de perder o *status* social leva o sujeito a submeter-se aos anseios da organização e não aos seus desejos (Ferreira, 2009; Garcia, 2011).

Em verdade, todo o processo que envolve a cooperação, segundo a perspectiva psicodinâmica, está comprometido. Não existe coletivo de trabalho. No lugar da elaboração e da per laboração existe a pressão. As regras de trabalho que são, a um só tempo, regras técnicas e regras de saber viver (Dejours, 2012) são obliteradas pela organização do trabalho. Se houvesse mobilização subjetiva, a castração teria sido mobilizada e, como consequência, a onipotência teria sido renunciada. Onde o narcisismo é “exigido”, não pode haver mobilização subjetiva, pois quando as representações simbólicas do sujeito e seus investimentos pulsionais são compatíveis com a realidade do trabalho (Mendes, 1996), a tendência é que cooperem. Assim eles podem reconhecer as próprias faltas e o valor do trabalho um do outro e conseqüentemente construir regras no coletivo.

Importante ressaltar que o reconhecimento passa por julgamentos para que possa ter eficiência simbólica e parte desse julgamento só pode ser feito por quem conhece a fundo o trabalho. Ou seja, os colegas e os pares. O reconhecimento dá os créditos do sucesso a um coletivo, a um ofício, ou ainda, a uma comunidade (Dejours, 2012), reconhecimento que os gestores desse estudo dificilmente terão. Já o reconhecimento pela utilidade econômica, social ou técnica pode existir, uma vez que é proferido pela hierarquia.

Isto posto, identifica-se uma intersubjetividade que envolve a relação destes gestores, demonstrando, com isso, que o bloqueio da cooperação é uma condição ao mesmo tempo mobilizadora e impeditiva da produtividade organizacional.

Entende-se, assim, que no segundo eixo de análise, o da psicologia social, existe a coordenação das atividades, mas a cooperação, segundo a abordagem da psicodinâmica do trabalho, existe parcialmente. Os gestores pesquisados cooperam entre si, tendo em vista que buscam objetivos positivamente relacionados (Deutsch, 1949; Tjosvold, 1988) ou seja, atendimento de excelência, gerenciamento das equipes e responsabilidade no cumprimento das tarefas prescritas para que obtenham o lucro desejado. Todavia, o excesso de competitividade denota que pode haver elementos negativamente relacionados, elementos estes relacionados ao aumento de ganhos pessoais. Para citar como exemplo, poderíamos inferir que buscam maior reconhecimento pessoal por parte dos superiores hierárquicos.

No terceiro eixo de análise, o da perspectiva sociológica, levando-se em consideração a definição dada por Marx de que cooperar significa tornar-se um trabalhador coletivo para aumentar as forças produtivas e assim obter mais lucro para a organização (Hamraoui, 2013), podemos dizer que na empresa em questão existe cooperação entre os gestores. Principalmente porque os departamentos são interdependentes. Personalidades narcisistas que trabalham isoladamente, mas dependem umas das outras. Esta parece ser uma equação ideal que objetiva o aumento das forças produtivas para obtenção de mais lucro por meio de pressão.

De acordo com autores contemporâneos que afirmam que a cooperação acontece quando existe ação dos agentes e o resultado é benéfico (Williams, 1988), parece haver cooperação. Todos coordenam suas equipes, que são interdependentes na estrutura desta organização e, com isso, atendem aos interesses dos clientes, dos superiores e os próprios. Como resultado, atingem metas e obtêm lucro. As regras são aceitas. Não se sabe se por pressão do

sistema ou por concordância. Como não se pode ter controle total sobre o processo de trabalho, existe confiança, não importando se é uma premissa da cooperação ou um de seus resultados (Luchmann, 1988).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As implicações do estudo podem ser percebidas nas dimensões teórica e prática. Na dimensão teórica, por investigar a dinâmica da cooperação entre gestores intermediários segundo a teoria psicodinâmica do trabalho, tendo em vista que o uso do potencial teórico e metodológico da psicodinâmica no sentido de explicar os laços sociais do viver junto estão crescendo no Brasil. Na dimensão prática, ocorre ao contribuir com a gestão organizacional e trazer indicadores de cooperação, além de apontar algumas conclusões gerais referentes aos gestores intermediários e à empresa.

A atividade dos gestores é marcada por controle, pressão, falta de espaço para discussão, ritmo de trabalho acelerado e prazos inflexíveis, o que impossibilita a formação do coletivo de trabalho e a elaboração de emoções e experiências. A utilização de estratégias de defesa contra o sofrimento é evidente. A desconfiança sistemática da capacidade dos pares é exposta pela pressão que fazem uns aos outros. Muitas vezes as equipes passam por cima dos gestores intermediários e se reportam diretamente aos diretores. Além disso, existe um esforço em formar equipes diferenciadas e também evitar o contato com superiores hierárquicos.

Recomenda-se a adoção de medidas que visem a melhorar o ambiente de trabalho, o que só pode ser feito a partir da demanda e da fala (opiniões e experiências cotidianas) do trabalhador (gestor). Além disso, seria importante uma revisão no sentido do trabalhador para essa organização.

Como limitação do estudo, considera-se que na perspectiva da psicologia social e na perspectiva sociológica, a análise foi superficial, tendo em vista o aprofundamento intencional do estudo da cooperação na perspectiva da psicodinâmica do trabalho.

REFERÊNCIAS

- Aglietta, M. (1976). *Régulation et Crisis du Capitalisme*. Paris: Calmann-Lévy.
- Antunes, J. E. (2012). Ausência de Estatuto Causa Insegurança Jurídica. Recuperado em 25 março, 2013, de <http://www.conjur.com.br/2012-out-24/ausencia-estatuto-multinacionais-causa-inseguranca-juridica>.
- Aronson & Osherow (1980). Experimentation in social Psychology. In D. T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Orgs.). *The Handbook of Social Psychology* (4a ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Babson, S. (1995). *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Autoindustry*. Detroit: Wayne University Press.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Boyer, R. (1990). *A Teoria da Regulação: uma análise crítica*. São Paulo: Nobel.
- Branco, A. V. (1996). Constrains on the universality of psychological constructs (review essay). *Culture and Psychology*, 4, pp.477-483.
- Branco, A. V., & Valsiner, J. (1997). Changing methodologies: A co-constructivist study of goal orientation in social interaction. *Psychology and Developing Societies*, 9, pp.35-64.
- Browell, C. A., & Carriger, M. S. (1990). Changes in Cooperation and Self-Other Differentiation During the Second Year. *Child Development*, 61, pp.1164-1174.
- Chen, C., & Meindl, J. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *The Academy of management Review*, 23 (2), pp.285-304.
- Coriat, B. (1994). *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: UFRJ-Renavan.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: um estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação de prazer e sofrimento no trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1999a). *A Banalização da Injustiça Social*. São Pulo: FGV
- Dejours, C. (2005). *O fator humano* (5a ed.). São Paulo: FGV

- Dejours, C. (2008). Trabalho, tecnologia e organização. In L. I. Sznelwar, & F. L. Mascia (Orgs.). *Avaliação do trabalho submetida à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação*. São Paulo: Blucher Editora.
- Dejours, C. (2011a). Addendum da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. In S. Lancman & L. Sznelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. (3ª ed., pp. 57-123). Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012). *Trabalho e Emancipação*. Brasília: Paralelo 15.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, pp.129-152.
- Eisenberg, N., & Mussen, P.H (1989). *The Roots of Prosocial Behavior in Children*. New York: Cambridge University Press.
- Ferreira, J. B. (2009). *Perdi um jeito de sorrir que eu tinha: violência, assédio moral e servidão voluntária no trabalho*. Rio de Janeiro: 7 Letras.
- Garcia, W. I. (2011). *Análise Psicodinâmica do Trabalho no Tribunal de Justiça do Amazonas: uma aplicação da clínica do trabalho e da ação*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, Brasil.
- Hamraoui, E. (2013). Trabalho vivo, subjetividade e cooperação: aspectos filosóficos e institucionais. In A. R. C. Merlo, A. M. Mendes, & D. R. Moraes. *O Sujeito no Trabalho: Entre a Saúde e a Patologia* (vol.1, pp.55-73). Curitiba : Juruá.
- Hoffman, M. L. (1990). The contribution of empathy to justice and moral judgment. In N. Eisenberg & J. S. Trayet (Orgs.). *Empathy and its development* (pp. 47-80). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kucinski, B. (1981). *O que são Multinacionais*. São Paulo: Brasiliense.
- Lewin, K. (1970). Experimentos com espaço vital. In *Problemas de dinâmica de grupo* (pp.87-99). São Paulo: Cultrix.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence and trust: problems and alternatives. In D. Gambeta (Org.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Blackwell.
- Marx, K. (1980). *O Capital* (vol.1, ed.1, pp. 370-385). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Mendes, A. M. (1996). Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia*, 14(1), pp.27-32.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas* (ed.1, vol.1). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Mendes, A. M., & Facas, E. P. (2010). Transgressão no trabalho prescrito como estratégia para transformar o sofrimento: estudo da inteligência prática. In A. M. Mendes; A. R. C. Merlo; C. F. Morrone & E. P. Facas. (Orgs.) *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas interfaces e casos brasileiros* (pp. 77-92). Curitiba: Juruá.

Mendes, A. M., & Araújo, L. K. R. (2011). *Clínica Psicodinâmica do Trabalho: Práticas Brasileiras*. Brasília: Ex Libris.

Micheli Thiri6n, J. (1994). *Nueva Manufactura , globalizaci6n y producci6n de autom6viles en M6xico*. M6xico: UAM-Facultad de Economia.

Sennet, R. (2000). *A Corros6o do Car6ter*. Rio de Janeiro: Record.

Sennet, R. (2008). *The Craft of Solidarity*. Recuperado em 8 junho, 2013, de <http://worldofideas.wbur.org/2008/10/26/the-craft-of-solidarity-2>

Staub, E. (1989). Individual and societal (group) values in a motivational perspective and their role in benevolence and harm doing. In N. Eisenberg, J. Reykouski & E. Staub (Orgs.). *Social and Moral Values* (pp. 45-57). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

Staub, E. (1991). A conception of the determinants and development of altruism and aggression: Motives, the self, and the environment. In C. Zahan-waxter, E. M. Cummings & R. Iannotti (Orgs.). *Altruism and aggression: Biological and Social Origins* (pp. 135-164). Cambridge: Cambridge University Press.

Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence. *Group of Organization Studies*, 13, pp.274-289.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. San Francisco: Westview Press.

Williams, B.A.O. (1988) Formal structures and social reality. In D. Gambeta (Org.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Blackwell.