

## **A BUSCA PELO TRABALHO EM EQUIPE: RAZÕES DAS ORGANIZAÇÕES, RAZÕES DOS SUJEITOS<sup>1</sup>**

Cláudia Zank\*

claudiazank@gmail.com

Jorge Alberto Rosa Ribeiro\*\*

jorge.ribeiro@ufrgs.br

Patricia Alejandra Behar \*\*\*

pbehar@terra.com.br

### **RESUMO**

No final do século passado as empresas começam a promover alterações na forma de organização do trabalho com o intuito de aumentar a competitividade. Uma das formas encontradas é a das equipes de trabalho. Esse artigo apresenta fatores que levam empresas de diferentes áreas a se articular para a formação de equipes. Relata também depoimentos de estudantes/trabalhadores sobre as razões pelos quais eles julgam importante desenvolver tal competência. A análise dos depoimentos sugere haver relação entre posições de liderança e obtenção de vantagens profissionais, bem como entre razões para desenvolver a competência para trabalhar em equipe e áreas de atuação.

**Palavras-chave:** trabalho em equipe; competência; trabalhadores; competitividade.

### **1 INTRODUÇÃO**

A partir dos anos 70 as empresas começam a fazer movimentos para reduzir custos e aumentar a produtividade e qualidade de seus produtos e serviços. No início dos anos 80 surgem novas modalidades de produção e desenvolvimento industrial, denominadas especialização flexível<sup>2</sup>, cuja organização do trabalho tem como característica, entre outras, o trabalho em equipe (HIRATA, 1994). A configuração da globalização nos anos 90 e a acentuada competitividade em mercados internos e externos reafirmam o modelo da especialização flexível

---

<sup>1</sup> Este trabalho vincula-se ao projeto de pesquisa “Trabalho em Equipe: uma competência para a laboralidade por meio do ETC” em desenvolvimento no PPGEDU/UFRGS com apoio do CNPq.

\* Mestre em Educação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

\*\* Doutor em Sociologia da Educação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

\*\*\* Doutora em Ciência da Computação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

<sup>2</sup> Segundo Hirata (1994, p. 129), “as novas modalidades de organização do trabalho e de desenvolvimento industrial, alternativas ao paradigma fordista, foram conceptualizadas no início dos anos 80 como o modelo da ‘especialização flexível’ por economistas como M. Piore e Ch. Sabel (1984) nos Estados Unidos e como ‘um novo conceito de produção’ por sociólogos como H. Kern e M. Schumann (1984) na Alemanha”.

e, por conseguinte, das novas formas de organização do trabalho, exigindo-se, com isso, um novo perfil de trabalhador.

Dos escritórios e departamentos de RH (Recursos Humanos) às manchetes de jornais, e do ideário popular aos bancos escolares, o trabalho em equipe passa a ser visto como alternativa para aumentar a produtividade e a qualidade de produtos e serviços. Ao trabalhador do final do século XX e início do século XXI resta corresponder a mais uma nova exigência: desenvolver a competência para trabalhar em equipe.

Cursos de educação profissional passam então a incluir o desenvolvimento de tal competência em suas grades curriculares. Setores de RH, psicólogos organizacionais e pedagogos empresariais buscam as melhores estratégias para ensinar as pessoas a trabalhar em equipe.

No entanto, ainda que as empresas busquem essa forma de organização do trabalho como alternativa para o aumento da produtividade e diminuição de custos, o alcance das vantagens do trabalho em equipe não fica restrito às questões de competitividade. Neste sentido, relaciona-se mais aos trabalhadores, os quais passam a ter mais qualidade de vida no trabalho, e aos clientes e/ou pacientes, que passam a contar com um produto ou serviço mais direcionado às suas necessidades.

Da mesma maneira, ainda que as empresas utilizem as equipes como forma de organização do trabalho, nem todos os trabalhadores desejam desenvolver tal competência apenas com fins de se inserir e se manter no mercado de trabalho ou mesmo crescer profissionalmente.

Partindo desse pressuposto, este artigo apresenta na próxima seção uma série de fatores que levam as organizações a se articular para a formação de equipes. A seção 3 apresenta depoimentos de estudantes, trabalhadores em diferentes áreas de atuação, sobre as razões pelos quais eles julgam importante desenvolver a competência para trabalhar em equipe. Os dados foram coletados em um Curso de Extensão realizado pelo PPGEDU/UFRGS (Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul) em 2009/02, cujo foco era a competência para o trabalho em equipe. Por fim, a seção 4 apresenta as considerações finais.

## **2 RAZÕES PARA O TRABALHO EM EQUIPE: O OLHAR DAS ORGANIZAÇÕES**

A crença no valor das ações coletivas é antiga. Segundo Moscovici (2003, p.101), essa crença vem desde os tempos bíblicos, nos quais os cultos e pregações religiosas eram praticados em grupos, e perpassa toda a história da humanidade, chegando, na atualidade, a ponto de o coletivo sobrepujar o individual. A autora opina sobre como teria começado a valorização do coletivo:

A Revolução Industrial propiciou o incremento da produção em larga escala, dos produtos em série, estandardizados. As máquinas permitiram acelerar e ampliar a produção em massa, com maior economia de recursos e, portanto, gerar mais lucro. O escopo da organização racional do trabalho era conseguir o máximo com o mínimo – um ideal válido ainda hoje para a sociedade materialista. Observou-se que os trabalhadores que operavam em grupo pareciam produzir mais do que os da linha de montagem convencional. Conjecturou-se, então, que o trabalho em grupo rende mais do que o trabalho individual, lado a lado (MOSCOVICI, 2003, loc. cit).

Referindo-se aos dias atuais, Souza, Monteiro e Elgues (2007) afirmam que “Em diferentes categorias profissionais, independentemente da área, percebe-se, cada vez mais, a importância do trabalho em equipe, dado que esforços individuais não garantem, por si só, o êxito nem o alcance, com eficácia, de qualquer objetivo”.

Para Aleixo (2003, p.89), existe uma predominância entre os teóricos da administração de que o trabalho em equipe apresenta inúmeras vantagens em relação ao trabalho individual. Wilson et al. (1995) e Robbins (2004), por exemplo, afirmam que o desempenho de uma equipe é melhor que o individual por que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças, podendo ser rapidamente montadas, organizadas, ajustadas e desmontadas. Funcionários ou mesmo gerentes isolados estão limitados por seus conhecimentos, habilidades e bases de recursos. Já para Cruz (2002, p.48), a grande vantagem das equipes é que estas são “capazes de desenvolverem-se sozinhas e aprenderem continuamente”.

As vantagens desta forma de organização do trabalho, no entanto, podem ser resumidas na capacidade das equipes de contribuir com a competitividade das organizações. Autores como Monteiro (2002), Robbins (2004), Wilson et al. (1995) e Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000) defendem claramente as equipes como alternativa para aumentar a capacidade empresarial de competir em mercados interno e externo.

Nesse sentido, Monteiro (2002) diz que, ao unir a experiência e a criatividade de cada membro, as equipes de trabalho podem ajudar no aumento da produtividade e na diminuição de custos.

Wilson et al. (1995), voltados à competitividade das organizações nos mercados internos, trazem o fator qualidade, além da produtividade. Para os autores, são diversas as forças que levam as empresas a se reestruturarem em direção ao trabalho em equipe, mas entre estas estão a qualidade e a produtividade. As outras forças apontadas pelos autores são: a explosão do conhecimento (transformação de uma economia de base industrial para uma economia baseada na informação); exigências de velocidade (redução nos tempos de ciclo dos processos internos); consumidores com preferências altamente individuais; e mudanças na força de trabalho.

Também Robbins (2004) argumenta de modo semelhante: “Quando as organizações se reestruturam para competir mais eficaz e eficientemente, elas escolhem as equipes como maneira de utilizar com mais eficácia os talentos de seus funcionários”.

Sacomano Neto e Escrivão Filho, assim como Wilson et al. (1995), ao tratarem da realidade brasileira também apontam razões baseadas na competitividade:

As empresas brasileiras, tanto de capital nacional como internacional, têm realizado um esforço significativo para atingir patamares mais competitivos. Este esforço está intimamente ligado aos novos arranjos organizacionais, entre os quais pode-se citar as mudanças na estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho (SACOMANO NETO e ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Nesta breve síntese, tendo como referência pesquisadores da área da administração, se destaca como realidade do sistema capitalista que as organizações busquem as equipes de trabalho como alternativa para garantir competitividade, maior produtividade, redução de custos, bem como desenvolvimento de aprendizagem. Contudo, crer que somente existem tais razões para trabalhar em equipe é desconhecer outras realidades. Sobre estas outras realidades tratará a próxima seção.

## 2.1 PARA ALÉM DA COMPETITIVIDADE

Pinho (2006), que trata especificamente da área da saúde, entende a competitividade como uma das razões pelo qual as empresas modificam seus processos de trabalho. O objetivo de produzir mais e com qualidade seria o provocador da “[...] substituição de uma gestão baseada no desempenho individual para o desempenho coletivo” (2006).

No entanto, a autora vê além da perspectiva de mercado e aposta na equipe multidisciplinar como uma possibilidade de os trabalhadores reconhecerem a necessidade de “diferentes contribuições profissionais para que o cuidado ao paciente ocorra de maneira eficiente e eficaz” (PINHO, 2006).

Da mesma maneira, este artigo passa a apresentar outras perspectivas para trabalhar em equipe. Entendendo, ainda, que equipes multidisciplinares não são exclusividades da área da saúde, e que mesmo uma equipe não multidisciplinar pode contar com a diversidade, esta garantida pela união de diferentes personalidades, experiências de vida, setores de atuação, níveis de escolaridades etc.

Neste sentido, este trabalho concorda com Colomé (2005), autora que também é da área da saúde, e para quem a formação de equipes diz respeito à diversidade de olhares, que proporciona “riqueza de possibilidades, já que a mesma situação pode ser analisada e discutida sob diversos ângulos” (2005).

Além das possibilidades de articulação de diferentes saberes, as equipes oferecem ainda vantagens que dizem respeito às rotinas de trabalho. Entre estas:

[...] planejamento de serviços, o estabelecimento de prioridades, a redução da duplicação dos serviços, a geração de intervenções mais criativas, a redução de intervenções desnecessárias pela falta de comunicação entre os profissionais, a redução da rotatividade, resultando na redução de custos, com a possibilidade de aplicação e investimentos em outros processos (PINHO, 2006).

Deste modo, segundo Pinho, as equipes podem se tornar uma “estratégia para redesenhar o trabalho e promover a qualidade dos serviços” (2006).

Colomé (2005) compara o trabalho em equipe com o trabalho parcelado, no qual cada um realiza sua atividade de forma desarticulada e independente dos colegas. Para a autora, o trabalho parcelado pode contribuir com a falta de responsabilidade e de comprometimento com os resultados. Já em uma equipe de trabalho, quando os profissionais levam em consideração as interações, os aspectos subjetivos que fazem parte do trabalho passam a ser valorizados. Diante disso, completa Colomé:

Consideramos que uma equipe, quando valoriza a comunicação no trabalho, e atua de forma cooperativa e integrada, tem maiores possibilidades de diminuir o distanciamento existente entre as categorias profissionais, na medida em que é considerada a

importância do trabalho de cada integrante da equipe para a qualidade da assistência prestada (2005).

Assim, para Colomé (2005), a atuação das equipes pode contemplar a integralidade do ser humano, não só dando assistência às necessidades de saúde da população, como também buscando soluções para os problemas relacionados à saúde.

Ainda que nesta área de atuação se discuta muito sobre equipes, em outras áreas, como educação, também há um chamado pelo trabalho em equipe. Melo e Martins (2007), tratando especificamente da inclusão de alunos com paralisia cerebral, lembram que é comum o profissional docente necessitar da ajuda de outros profissionais e citam Basil<sup>3</sup> (2004), para quem "a educação do aluno com paralisia cerebral, terá de ser sempre um trabalho de equipe, [...] em que os diversos profissionais envolvidos comentem e discutam seus objetivos e seus planos".

Para estes autores,

Poder contar com um trabalho em equipe, objetivando favorecer o máximo de desenvolvimento do aluno nas esferas física, psíquica e social, é uma maneira da escola avançar em sua prática, possibilitando aos professores o apoio necessário para sua autovalorização, pois, diante da socialização das dúvidas, dos conflitos e dos acertos, ele percebe, avalia e reconhece seu crescimento pessoal e profissional (MELO; MARTINS, 2007).

O trabalho desenvolvido por professores itinerantes<sup>4</sup> no Rio de Janeiro (PLETSCH; GLAT, 2007), por exemplo, atribui importância às equipes na inclusão dos alunos com necessidades especiais, mas também na prática pedagógica como um todo, uma vez que contribui para a capacitação recebida pelo professor que ingressa no ensino itinerante:

Ampliando essa percepção, podemos afirmar que o mesmo [o trabalho em equipe] constitui uma oportunidade para os professores do ensino regular — enquanto agentes principais da inclusão — construir novas possibilidades e estratégias de atuação, reflexão e experimentação [...] (PLETSCH, GLAT, 2007).

Ainda na educação, diz Mioch (1997): “Quando não existe espírito de equipe, o professor fica solto no espaço e tem a impressão de que não pertence a lugar nenhum”. Para o autor, a

---

<sup>3</sup> BASIL, C. Os alunos com paralisia cerebral e outras alterações motoras. In: COOL, C. et al. *Desenvolvimento psicológico e educação: transtornos de desenvolvimento e necessidades educativas especiais*. Tradução Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 215-233.

<sup>4</sup> Professor itinerante é o professor especialista em Educação Especial que dá suporte a escolas que têm alunos com necessidades educacionais especiais incluídos em classes regulares.

inexistência de um trabalho em equipe faz com que o docente se afaste e se refugie na autonomia de suas aulas, o que traz como consequência um olhar menos positivo sobre o educando. Entende-se, portanto, que o trabalho individual, assim como o parcelado (COLOMÉ, 2005), contribui com a falta de comprometimento e responsabilidade do trabalhador, podendo prejudicar não só o resultado final, mas também a qualidade e o processo de trabalho.

A partir das diferentes visões apontadas, percebe-se que o trabalho em equipe tem vantagens que extrapolam a competitividade das organizações. Portanto, ainda que sejam inquestionáveis tais vantagens, não se pode afirmá-las como as únicas razões pelas quais se busca trabalhar em equipe. Da mesma maneira, não é possível afirmar que as pessoas busquem desenvolver a competência para trabalhar em equipe apenas porque desejam se inserir e se manter no mercado de trabalho ou mesmo crescer profissionalmente. Também aqui, crer que somente existem tais razões é desconhecer outras realidades.

Este artigo parte então do pressuposto que, mesmo quando a formação de equipes não é uma exigência da organização, há os que buscam trabalhar em equipe. Neste sentido, a formação de equipes não parece se relacionar com motivos empresariais nem com compensações materiais, ainda que projetadas em um emprego ou uma promoção. Esta busca pelo trabalho em equipe parece ir ao encontro de outros tipos de realizações pessoais, que podem estar tanto no prazer de oferecer um serviço de qualidade, quanto na aprendizagem que o grupo proporciona, na novidade que o outro representa ou, ainda, no prazer ou na necessidade da convivência social.

Para Dejourns (2009), as pessoas se engajam com energia em seu trabalho porque “em troca da ‘contribuição’ que elas oferecem à organização do trabalho, à empresa ou à sociedade como um todo, elas esperam uma ‘retribuição’ (2009). O autor afirma ainda que “o que mobiliza a inteligência e o zelo, individuais e coletivos, não é propriamente a dimensão material da retribuição; mas a dimensão simbólica” (2009). Ou seja, é um reconhecimento que passa pelo julgamento quanto à utilidade e à qualidade do trabalho realizado.

A hipótese que se apresenta, portanto, é que a teoria de Dejourns (2009) também poderia ser aplicada aos profissionais que buscam trabalhar em equipe, independente de ser ou não uma exigência das organizações e independente de ser ou não uma possibilidade de obter a dimensão material da retribuição por meio da promoção profissional.

A próxima seção apresenta as razões que um grupo de alunos, trabalhadores em diferentes áreas de atuação, aponta para buscar desenvolver e/ou aplicar a competência para o trabalho em equipe.

### **3 RAZÕES PARA O TRABALHO EM EQUIPE: O OLHAR DOS SUJEITOS**

Em 2009/02 realizou-se na UFRGS o Curso de Extensão<sup>5</sup> “A Competência para o Trabalho em Equipe”. O curso<sup>6</sup> foi aberto à comunidade e tinha como objetivo proporcionar momentos de discussão e reflexão acerca das temáticas competência e trabalho em equipe.

Os dados aqui analisados foram retirados de dois instrumentos de pesquisa<sup>7</sup>: fichas de inscrição<sup>8</sup> e textos coletivos<sup>9</sup> produzidos pelos alunos.

A análise dos dados retirados das Fichas de Inscrição sugere que os sujeitos que têm cargo de liderança, ou que desejam futuramente ter estes cargos, buscam aplicar ou desenvolver a competência para o trabalho em equipe por razões pessoais. Isto é, a razão pelo qual os sujeitos buscam tal competência não se relaciona com o processo de trabalho ou com os colegas, mas com alguma vantagem que eles possam obter no âmbito do trabalho, como uma promoção. O que corresponderia, portanto, à dimensão material da retribuição<sup>10</sup> na concepção de Dejours (2009):

(Mairi – Estudante de Curso Técnico em Administração<sup>11</sup>): *Pois na empresa que trabalho preciso desenvolver projetos e metas em equipe e futuramente gostaria de ser promovida a uma vaga de supervisão.*

O aluno Rot, abaixo, também é bastante claro quanto aos seus objetivos:

<sup>5</sup> Este curso foi realizado com o intuito de coletar dados para pesquisa com fins de Dissertação de Mestrado em Educação. Tal pesquisa buscar verificar a contribuição de um ambiente virtual denominado ETC (Editor de Texto Coletivo) para o desenvolvimento da competência para o trabalho em equipe. Por esta razão, o curso foi realizado na modalidade semipresencial, e os encontros a distância aconteceram no ETC. Este ambiente tem como objetivo propiciar a escrita coletiva/cooperativa por meio da Web e foi desenvolvido pelo NUTED (Núcleo de Tecnologia Digital aplicada à Educação), da Faculdade de Educação (FACED) da UFRGS. O ETC está disponível em <http://www.nuted.ufrgs.br/etc2>.

<sup>6</sup> Detalhes em Zank (2010).

<sup>7</sup> Os extratos obtidos por meio dos dados foram fidedignos aos originais, sendo corrigidos apenas os erros ortográficos.

<sup>8</sup> Os candidatos deveriam informar na ficha de inscrição as razões pelo qual tinham interesse em se matricular no curso.

<sup>9</sup> O enunciado da tarefa solicitava que eles escrevessem por que gostariam de desenvolver a competência para o trabalho em equipe.

<sup>10</sup> Parte-se do pressuposto que promoções no âmbito do trabalho proporcionam, geralmente, um aumento de salário.

<sup>11</sup> O aluno não informou qual cargo ocupa, apenas que deseja ser promovido a supervisor.



(Rot – Estudante do curso tecnológico “Tecnologia em Processos Gerenciais e estagiário” na Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul): *Adquirir e agregar conhecimentos para participar e/ou liderar equipes (Controladoria-Sector Privado e Projetos- setor Público).*

A aluna Alra também não esconde suas intenções, ainda que não seja tão direta:

(Alra - Nutricionista): *[...] e exerço atividades extra curriculares em que tenho que exercer liderança , em equipe . Por isso meu interesse em aperfeiçoar meus conhecimentos e de me qualificar ainda mais, para que minhas atividades possam obter êxito levando a bom termo o fim almejado .*

*Como já mencionei acima , meu interesse neste curso , gira em torno de minhas atividades , tanto profissionais como extra curriculares , pois lidero pessoas , e tenho que estar sempre atualizada . Por isso é que desejaria fazer parte desta equipe de aprendizado, além de receber informações sobre outros cursos , mantendo assim o contato.*

A escrita dos alunos sugere também que pode haver uma relação entre áreas de atuação e razões pelo qual há interesse em desenvolver ou aplicar a competência para trabalhar em equipe. Neste sentido, para os sujeitos que trabalham e/ou estudam em áreas relacionadas à gestão, incluindo administrativo e financeiro, o trabalho em equipe aparece como forma de organização do trabalho imposta pela empresa, ou seja, o trabalhar em equipe não parte dos trabalhadores. Neste sentido, ter a competência para trabalhar em equipe pode proporcionar a dimensão material da retribuição, na concepção de Dejourns (2009), atender às demandas da empresa ou, ainda, ser instrumento de manutenção do emprego.

Já quanto aos sujeitos que tem ligação com as áreas das Ciências Humanas e das Ciências da Saúde, os dados sugerem que estes procuram trabalhar em equipe independente de ser uma imposição da empresa/instituição em que trabalham. Talvez possa se dizer desses sujeitos que eles esperam receber a dimensão simbólica da retribuição, ou seja, aquela que passa pelo julgamento e qualidade do trabalho (DEJOURS, 2009).

De modo geral, observam-se diversas razões para desenvolver ou aplicar a competência para o trabalho em equipe. No entanto, como apontado anteriormente, estas razões não são direcionadas apenas aos interesses das empresas, como também não se relacionam apenas à dimensão material da retribuição (DEJOURS, 2009).

Tal constatação também pode ser observada no segundo instrumento de pesquisa, os textos coletivos. Nesses textos os alunos deveriam registrar as razões pelos quais buscavam desenvolver a competência para o trabalho em equipe.

Deste modo, no Texto Coletivo 01, por exemplo, um dos registros sugere claramente a relação competência para trabalhar em equipe/crescer dentro da empresa:

*Buscamos o desenvolvimento da competência do trabalho em equipe para termos sucesso em nossos objetivos e, por consequencia, na empresa [...]*

Ainda nesse texto, observa-se outro ponto de vista, que se aproxima das colocações de Colomé (2005) quanto à integralidade do ser humano e também vai ao encontro do entendimento que este artigo tem acerca da noção de integralidade<sup>12</sup>. Neste sentido, trabalhar em equipe não se relaciona apenas ao âmbito profissional, como pontua um dos alunos:

*Na atualidade está posto este desafio a todos os profissionais, como forma de melhorar a capacidade de intervenção nas realidades em que estão atuando, não só como trabalhadores, mas também como cidadãos que vivem em sociedade e buscam o seu desenvolvimento.*

Em outro texto coletivo<sup>13</sup>, observa-se bem a pressão que as empresas exercem sobre os trabalhadores, reafirmando a relação trabalhar em equipe/se inserir ou se manter no mercado de trabalho. O aluno reflete:

*As expectativas se dão a partir da formação continuada, pois a demanda mercadológica pede que cada vez mais sujeitos saibam trabalhar em grupo e para o grupo.*

Ainda no mesmo texto, e apesar das demandas empresariais por competitividade e da necessidade do trabalhador de se inserir ou se manter no mercado de trabalho, aparecem razões para trabalhar em equipe que vão além do âmbito profissional:

<sup>12</sup> Na integralidade o modo de entender e abordar o indivíduo baseia-se na teoria holística, integral. Para o holismo, o homem é um ser indivisível e não pode ser explicado por seus aspectos físico, psicológico e social, ou seja, avaliados separadamente (PINHO; SIQUEIRA; PINHO, 2006, p.44).

<sup>13</sup> Texto Coletivo 02.

*Toda a construção de objetivos, sejam eles individuais ou coletivos, depende da interação entre as pessoas e, de certa forma, do trabalho em equipe. A expectativa vem, portanto, da oportunidade de contribuir com a sociedade, transmitindo aquilo que se aprendeu.*

Também em um terceiro texto coletivo, há diferentes pontos de vista sobre as perspectivas de se desenvolver a competência para trabalhar em equipe. O trecho abaixo configura tal competência como forma de promoção profissional:

*Através deste curso quero aprender coisas novas, para num futuro poder quem sabe liderar um grupo, uma equipe.*

E mais adiante, no mesmo texto, aparece mais uma vez o trabalho em equipe extrapolando o âmbito profissional:

*De nossa organização e parceria depende a qualidade do trabalho realizado com a turma. Trabalhar em equipe é fundamental e, algumas vezes, em nossa escola, garante até mesmo a integridade física de alunos e professores.  
Busco, através deste curso, qualificação para meu trabalho e minha vida.*

Ainda que a escrita de alguns alunos expresse a busca pelo trabalho em equipe por razões profissionais, há os que mostram o desejo de levar o trabalho em equipe para a vida, em uma visão de integralidade. Neste sentido, trabalha-se em equipe não só pela realização de um trabalho de qualidade, mas também pelo aprendizado e pela convivência com o outro e, por conseguinte, pela dimensão simbólica da retribuição (DEJOURS, 2009).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise dos dados confirma a lógica sobre a qual se afirma que, se as empresas utilizam as equipes como forma de organização do trabalho, é natural que os trabalhadores desejem desenvolver tal competência a fim de se inserir e se manter no mercado de trabalho ou mesmo crescer profissionalmente.

Mas também mostra, como dito anteriormente, que esta lógica, apesar de correta e corrente, não é globalizante: existem áreas de atuação e organizações que buscam trabalhar em equipe por outras razões, que não a competitividade. Da mesma maneira, há trabalhadores que

buscam desenvolver e/ou aplicar a competência para o trabalho em equipe por outras razões, que não apenas se inserir e se manter no mercado de trabalho ou crescer profissionalmente.

Os dados analisados também sugerem que pode haver uma relação entre posição de liderança/chefia e desejo de desenvolver a competência para o trabalho em equipe com fins de obter vantagens profissionais, relacionando-se, assim, com a dimensão material da retribuição<sup>14</sup> (DEJOURS, 2009).

Sugerem ainda uma possível relação entre áreas de atuação e razões para desejar desenvolver e/ou aplicar a competência para o trabalho em equipe. Neste sentido, os sujeitos de áreas relacionadas à gestão buscariam a dimensão material da retribuição, enquanto os sujeitos atuantes de áreas relacionadas às Ciências Humanas e da Saúde buscariam a dimensão simbólica da retribuição (DEJOURS, 2009).

A partir dessas análises, e como último ponto de reflexão, um trecho do Texto Coletivo 02, no qual o aluno expressa uma das contradições do trabalho em equipe neste início de século:

*[...] a demanda mercadológica pede que cada vez mais sujeitos saibam trabalhar em grupo e para o grupo. Neste movimento temos o ideário capitalista que rege uma sociedade individualista; aqui temos o nosso ponto de análise, ou seja, como falar em competência e trabalho de equipe em um mercado que exige cada vez mais resultado?*

Este aluno corrobora com Pinho (2006), a qual alerta que, por um lado, o funcionário se vê como elo importante na rede de produção, mas, por outro lado, também percebe que pode ser facilmente descartado e substituído: “Diante desta constatação, o pacto torna-se frágil na medida em que o outro (o seu companheiro de equipe) passa a ser percebido como uma constante fonte de competição e ameaça” (PINHO, 2006). Neste sentido é que a autora percebe a valorização do indivíduo sobre o coletivo e questiona: “como trabalhar em equipe se o outro é meu concorrente”?

Este estudo questiona ainda se as organizações, ao valorizar o indivíduo, realmente desejam o trabalho em equipe e funcionários que possam aplicar tal competência. Será que esta configuração de trabalho em equipe não mascara, na verdade, a acomodação e adequação dos

---

<sup>14</sup> Isto se partindo do pressuposto que promoções no âmbito do trabalho significam mudança de cargo e aumento de salário.

trabalhadores à lógica do trabalho em grupo, parcelado e fragmentado, representativo de um cenário anterior à especialização flexível?

## **THE SEARCH FOR TEAMWORK: ORGANIZATIONS' REASONS, SUBJECTS' REASONS**

### **ABSTRACT**

At the end of the last century, companies began to promote alterations in the way of organizing work in order to increase competitiveness. One of the ways found was working in teams. This article presents factors that lead firms in different areas to promote the formation of teams. The article further presents statements by students / workers on the reasons why they deem it important to develop such a competence. The analysis of the statements suggests a relationship between leadership positions and the acquisition of professional advantages, as well as between the reasons for developing the competence of team work and areas of operation.

**Key words:** team work; competence; workers; competitiveness.

### **REFERÊNCIAS**

ALEIXO, Adriane Inês de Sarro. **Procedimentos para Implantar Equipes**. Florianópolis: UFSC, 2003. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BASIL, Carmem. Os alunos com paralisia cerebral e outras alterações motoras. In: COOL, Cézar; MARCHESI, Álvaro; PALACIOS, Jesús (Orgs.). **Desenvolvimento psicológico e educação: transtornos de desenvolvimento e necessidades educativas especiais**. Tradução Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 215-233.

COLOMÉ, Isabel Cristina dos Santos. **Trabalho em Equipe no Programa Saúde da Família na Concepção de Enfermeiras**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

CRUZ, Maria Goreti Simão. **Reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes: bases teóricas-empíricas**. Florianópolis: UFSC, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DEJOURS, Christophe. Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? **Revista Cult**, São Paulo, ano 12, nº 139, p. 49 – 53, setembro 2009.

HIRATA, Helena. Da Polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, Celso João; ZIBAS, Dagmar M.L.; MADEIRA, Felícia R.; FRANCO, Maria Laura P.B. (Orgs.). **Tecnologias, Trabalho e Educação: Um debater multidisciplinar**. 2 ed..Petrópolis, RJ: Vozes. 1994.

MELO, Francisco Ricardo Lins Vieira de; MARTINS, Lúcia de Araújo Ramos. Acolhendo e atuando com alunos que apresentam paralisia cerebral na classe regular: a organização da escola. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, Jan.-Abr. 2007, v.13, n.1, p.111-130.

MIOCH, Robert. Quando o ambiente de trabalho prejudica o desenvolvimento profissional do professor. In: **Mudar para melhor: pequenos passos rumo ao êxito de todos**. São Paulo: SE/APS, 1997. p. 24-43.

MONTEIRO, Janine Kieling et al. Habilidade para trabalhar em equipe. **Aletheia**. Canoas, n. 16, p. 7-14, jul.- dez. 2002.

MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

PINHO, Márcia Cristina Gomes de. Trabalho em Equipe de Saúde: limites e possibilidades de atuação eficaz. **Ciências & Cognição**, Vol.08, julho/2006.

PINHO, Ilka C.; SIQUEIRA, Josilucy C.B.A.; PINHO, Lícia M.O.. As Percepções do Enfermeiro acerca da Integralidade da Assistência. **Revista Eletrônica de Enfermagem**. V.8, nr.1, p. 42-51, 2006. Disponível em:  
<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fen/article/view/945/1156>. Acesso em: 19 dez. 2009.

PLETSCH, Márcia Denise; GLAT, Rosana. O ensino itinerante como suporte para a inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais na rede pública de ensino: uma abordagem etnográfica. **Revista Iberoamericana de Educación**, nº 41/2, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SACOMANO NETO, Mário; ESCRIVAO FILHO, Edmundo. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 7, n. 2, 2000.

SOUZA, Fernanda Pasquoto, MONTEIRO, Janine Kieling, ELGUES, Gisele Beatriz Zatt. A avaliação do nível de habilidades para trabalhar em equipe entre professores. **Psico-USF**, v. 12, n. 2, p. 157-164, jul./dez. 2007.

WILSON, Jeanne M.; GEORGE, Jill; WELLINS, Richard C.; BYHAM, William C.. **A Liderança Zapp!:** estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



ZANK, Cláudia. **Contribuições do Editor de Texto Coletivo (ETC) para o Desenvolvimento da Competência para o Trabalho em Equipe.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Educação, Porto Alegre, Brasil, 2010, 200p. Dissertação de Mestrado.

Recebido em 23 de maio de 2011. Aprovado em 18 de junho de 2011.