

## O Trabalho em Equipe

---

Carlos Haroldo Piancastelli<sup>1</sup>

Horácio Pereira de Faria<sup>2</sup>

Marília Rezende da Silveira<sup>3</sup>

Este texto tem como objetivo discutir o conceito de trabalho em equipe e apresentar alguns elementos fundamentais para a consolidação de uma equipe de trabalho.

A concepção de equipe está vinculada à de processo de trabalho e sujeita-se às transformações pelas quais este vem passando ao longo do tempo. Neste sentido, sem querermos apontar todos os motivos que justificam a existência desta forma de exercer o trabalho, diríamos que a idéia de equipe advém:

- da necessidade histórica do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada; e
- da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência e/ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos.

O trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como uma estratégia, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

Hoje, mais do que nunca, o trabalho em equipe tem sido incentivado em praticamente todas as áreas da atividade humana. Vários autores têm destacado

---

<sup>1</sup> Professor do Departamento de Clínica Médica da Faculdade de Medicina da UFMG.

<sup>2</sup> Professor do Departamento de Medicina Preventiva e Social da Faculdade de Medicina da UFMG.

<sup>3</sup> Professora do Departamento de Enfermagem Aplicada da Escola de Enfermagem da UFMG.

vantagens do trabalho em equipe sobre o trabalho individual. Apesar deste reconhecimento, constatamos, na prática, muitas dificuldades em realizar o trabalho em equipe. Em parte, isto se deve às diferentes percepções do que seja uma equipe de trabalho. Vejamos algumas definições de equipe:

**“conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho”**

De acordo com esse conceito, para ser uma equipe basta que as pessoas trabalhem numa mesma tarefa. Não importa, neste caso, o significado/objetivo que o trabalho tem para cada um, nem como as pessoas se relacionam neste trabalho. Na medida em que os componentes do grupo não compartilham dos mesmos objetivos, podendo até ter objetivos conflitantes, pode-se encontrar situações nas quais o “fracasso” de membro do grupo seja intencional – o “boicote”.

**“conjunto ou grupo de pessoas que partilham de um mesmo objetivo”**

Nesse conceito, o fundamental é que as pessoas tenham o mesmo objetivo, não importando como cada um pretende alcançá-lo. É como uma equipe de futebol amador em que os jogadores têm o mesmo objetivo (ganhar o jogo), mas não têm um “esquema tático” para vencê-lo.

**“conjunto ou grupo de pessoas que ao desenvolver uma tarefa ou trabalho, almejam um objetivo único, obtido pelo consenso/negociação”**

Esse conceito amplia o anterior na medida em que o objetivo do trabalho não é definido externamente ao grupo ou por parte dos seus componentes. O objetivo é resultante da discussão/negociação entre todos os membros da equipe.

**“conjunto ou grupo de pessoas que tem objetivos comuns e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada”.**

Esse conceito avança um pouco mais, na medida em que as pessoas têm o mesmo objetivo e querem alcançá-lo de forma compartilhada. Provavelmente,



Organização Pan-Americana da Saúde  
Organização Mundial da Saúde



MINISTERIO  
DA SAUDE

neste caso, a equipe tem um plano para atingir o seu objetivo.

**“conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns (obtidos pela negociação entre os atores sociais envolvidos) e um plano de trabalho bem definido”.**

Nesse conceito, reconhece-se a diversidade de conhecimentos e habilidades entre os membros da equipe, que se complementam e enriquecem o trabalho como um todo, contribuindo desta maneira para que a equipe tenha mais chances de atingir seu objetivo. E mais, o grupo tem um projeto de como alcançá-lo.

Atualmente tem-se agregado, ainda, a idéia de que, no desenvolvimento do processo de trabalho e na busca de seus objetivos, os componentes da equipe deverão criar as condições necessárias ao crescimento individual e do grupo.

### **O funcionamento da equipe**

Quando nos referimos a um determinado tipo de trabalho como sendo de equipe, é necessário que tenhamos claro que não há como conceber equipe como algo que se passa à margem do processo de trabalho.

O funcionamento das equipes pode apresentar diferenças significativas em função do tipo de trabalho que está sendo executado. Este, por sua vez, determina os conhecimentos e habilidades essenciais para o seu desenvolvimento, e a necessidade de uma coordenação e de um plano de trabalho ora mais, ora menos flexíveis. Tomemos, a título de exemplo, dois tipos de equipe: o time de futebol e uma orquestra sinfônica.

**O time de futebol:** os componentes desta equipe têm objetivos comuns – marcar gols, vencer jogos e ganhar campeonatos, habilidades diferentes (o goleiro, o beque, o atacante), uma coordenação (o técnico) e um plano de trabalho (o esquema tático). Quando observamos atentamente o seu funcionamento, percebemos alguns detalhes que a fazem um tipo de equipe

bastante singular, senão vejamos:

- Embora as habilidades e até as características físicas de um beque sejam diferentes, se comparadas às de um atacante, nada impede que o beque marque gols, nem que o atacante ajude no trabalho da defesa, ou que ambos substituam o goleiro. Podemos dizer que existe uma certa **inespecificidade** no trabalho dos jogadores.
- A atuação do técnico (coordenação), no momento de uma partida, pode ser prescindido, sem que isto signifique necessariamente o fracasso da equipe. Temos vários exemplos nos quais o técnico não estava presente (tinha sido expulso) e o time ganhou a partida. Observamos ainda que, no decorrer de uma partida, alguns jogadores podem assumir a coordenação da equipe na execução de uma tarefa específica, por exemplo: organizar a defesa quando o time está sendo atacado, comandar o ataque, preparar uma jogada, etc...
- O plano de trabalho é bastante flexível e pode mudar de acordo com as circunstâncias, sem que isto implique na derrota da equipe. Aliás, é justamente esta flexibilidade que permite ao time adaptar-se a uma nova realidade, no transcorrer de uma partida, como por exemplo quando da expulsão de um dos seus jogadores ou quando se faz necessário assegurar um resultado que seja considerado satisfatório.

**A orquestra sinfônica:** os componentes desta equipe têm um objetivo comum – executar uma sinfonia –, conhecimentos e habilidades diferentes (o pianista, o violinista, o clarinetista), uma coordenação (o maestro) e um plano de trabalho (aspartituras).

- Diferente do time de futebol, na execução de uma sinfonia, o pianista jamais fará o trabalho do violinista ou vice-versa. Podemos dizer que existe uma alta especificidade no trabalho dos músicos, ou seja, o pianista sempre tocará piano e o violinista sempre tocará violino.
- O trabalho do maestro é fundamental. Por mais competentes que sejam

os músicos, individualmente, sem a coordenação do maestro a equipe não conseguirá alcançar o objetivo de executar uma sinfonia.

- O plano de trabalho é rígido. Um músico jamais poderá substituir sua partitura durante a execução de uma sinfonia.
- Estes quatro elementos – objetivos, conhecimentos e habilidades dos membros da equipe, coordenação do trabalho e plano de trabalho – sempre estarão presentes e determinarão o funcionamento de uma equipe.

### **Como um grupo se torna uma equipe?**

Uma das mudanças mais significativas de nossa época é a passagem da ação individual para o trabalho em grupo. No mundo de hoje podemos identificar vários tipos de grupos trabalhando nas mais diferentes situações. Alguns conseguem tornar-se equipes e outros permanecem apenas como grupos. Uma questão surge desta constatação: quais são os elementos fundamentais que marcam esta diferença e o que devemos considerar para construirmos uma equipe de trabalho?

Podemos identificar alguns elementos para a transformação de um grupo de trabalhadores em equipe de trabalho:

- O grupo conseguir vislumbrar vantagens do trabalho em equipe – complementaridade, interdependência e sinergismo das ações – em relação ao trabalho isolado, individual;
- A disposição de compartilhar objetivos, decisões, responsabilidades e também resultados;
- A necessidade de definir com clareza os objetivos e resultados – individuais e do grupo – a serem alcançados;
- A importância de construir, em conjunto, um plano de trabalho e definir a responsabilização de cada membro do grupo, para alcançar os objetivos;

- A necessidade da avaliação constante dos processos e dos resultados;
- A percepção de que o fracasso de um pode significar o fracasso de todos e que o sucesso de um é fundamental para o sucesso da equipe;
- A importância de se garantir a educação permanente de todos os membros da equipe;
- A necessidade de aprimorar as relações interpessoais e de valorizar a comunicação entre os membros da equipe;
- A disposição das pessoas em ouvir e considerar as experiências e saberes de cada membro do grupo. O trabalho em equipe não implica em eliminar as diferenças existentes entre seus membros (sociais, culturais, etc.) e sim trabalhar estas diferenças – os conflitos;
- e,
- Finalmente, é fundamental que os objetivos e resultados definidos se constituam em desafios constantes para o grupo, algo que instigue cada integrante.

Como pode-se perceber, fazer de um grupo de trabalhadores uma equipe de trabalho é realmente um grande desafio. Desafio que passa pelo aprendizado coletivo da necessidade de uma comunicação aberta, de uma prática democrática que permita o exercício pleno das capacidades individuais e uma atuação mais criativa e saudável de cada sujeito, evitando, assim, a cristalização de posições, a rotulação e a deterioração das relações interpessoais. Desta forma, o grupo poderá buscar seus objetivos, responsabilizando-se, solidariamente, pelos sucessos e fracassos.



Organização Pan-Americana da Saúde  
Organização Mundial da Saúde



MINISTERIO  
DA SAUDE

### **Bibliografia Consultada**

- ADAMS, J. O trabalho em equipe e a criatividade. In: OLIVEIRA, M, de. Energia Emocional. São Paulo: Makron Books, 1997. p.89–101.
- ASSOCIACÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Desenvolvimento de equipes. In: BOOG, G.G. (coord.) Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994. p.415–438.
- DRUCKER, P. A produtividade das novas forças de trabalho. In: DRUCKER, P. Sociedade pós capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 55–66.
- MOSCOVICI, F. Transformação do grupo em equipe, In: HOSCOVICI, F. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1996. p. 5–25.
- RIBEIRO, A.P.M. Trabalhar em equipe? Euquipe? Quiquipe? Treinamento e desenvolvimento, des 1998.p.24–21



Organização Pan-Americana da Saúde  
Organização Mundial da Saúde



MINISTÉRIO  
DA SAÚDE