



6. Trabalho em Equipa: Controvérsias

6. Trabalho em Equipa: Controvérsias

Manuel Agostinho Fernandes – *Departamento de Enfermagem, Universidade de Évora*

Introdução

Este texto surge como resultado de um seminário proferido na Escola Superior de Enfermagem de São João de Deus na Universidade de Évora, em julho de 2014, que tinha como objetivo aprofundar as questões e controvérsias sobre a metodologia do trabalho em equipa.

Sem dúvida, que as mudanças na organização do trabalho, tornaram o trabalho em equipa relevante nas organizações, partindo do pressuposto de que a junção de pessoas com diversas competências e conhecimentos geraria melhores resultados. Contudo, existe uma grande diversidade de ideias e de práticas sobre o que se deve denominar como trabalho em equipa.

Não se pretende, nem seria possível chegar a uma síntese final, mas tão somente contribuir para a discussão desta temática, defendendo uma posição clara sobre o que considera ser o verdadeiro trabalho em equipe e diferenciá-lo do que é o trabalho de grupo e outras formas de organizar o trabalho nas organizações. Procura-se assim: enquadrar as razões de ser desta controvérsia; clarificar a diferença entre grupo e equipa; desmistificar as utilizações abusivas do termo trabalho em equipa nas organizações; clarificar as competências necessárias para o trabalho em equipa e para a sua liderança.

A designação de trabalho em equipa ganhou visibilidade há alguns anos, como símbolo de um modo de trabalho que tem o potencial de se obterem melhores resultados, pois acredita-se que as pessoas trabalhando em conjunto, para o mesmo objetivo, disponibilizam uma maior variedade de conhecimentos, de competências e experiências, que se transformam numa vantagem, face a uma metodologia de trabalho de base mais individual.

Cada vez mais as organizações reconhecem o valor dos grupos/equipas para resolverem problemas, tomarem decisões e produzirem novos produtos. Simultaneamente, existem muitas atividades que mudaram o seu carácter individual para o trabalho grupal entre os quais se encontra o trabalho de investigação, que se alargou não só para equipas dentro da mesma área disciplinar, para se expandir para a área multidisciplinar (Cunha,

Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007). Segundo os mesmos autores a formação de grupos invadiu mesmo o trabalho em série, ou seja, o trabalho normal das unidades da organização, assumindo-se que as organizações são mais que a soma dos indivíduos e estes constituem-se em grupos e subgrupos com dinâmicas próprias que condicionam a forma como os membros agem, interagem e se sentem e têm o poder de aumentar a produtividade e a satisfação dos seus membros (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007). Além destas, muitas outras vantagens são atribuíveis ao trabalho em grupo como seja o “melhor uso das capacidades (capacidades complementares); melhor coordenação, que exige a comunicação de uns com os outros sobre o trabalho que estão a realizar; melhores sinergias; mais flexibilidade; mais apoio; aumento do comprometimento; avaliação de *feedback* e maiores oportunidades de crescimento (Tappeen, 2005). Neste sentido, existem grupos em todas as organizações, mas equipas no sentido mais restrito são ainda poucas, embora se designe como equipa o que na verdade é um grupo (Portal da Justiça, 2014).

As organizações não podem viver apenas de competências e de trabalho coletivo, (equipa/grupo), vivem também do trabalho e das competências individuais e assumidamente o trabalho em grupo não pode servir para colmatar as falhas das competências individuais. Da mesma forma, nem todas as atividades podem ser consideradas como adequadas para o trabalho grupal. No caso das instituições de saúde, fortemente hierarquizadas, com competências, responsabilidades e tarefas bem definidas, tanto dentro de cada uma das profissões, com os seus vários graus e chefias, no trabalho interdisciplinar (médicos enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêutica entre outros) cada um dos profissionais só será um membro eficaz e competente de um grupo caso tenha bem desenvolvidas as suas competências individuais (incluindo as técnicas científicas) (DAE - Direcção de Assistência Empresarial: Departamento de Promoção de Competências, 2008).

Nas organizações de saúde (principalmente hospitais, fortemente hierarquizados) o trabalho é feito numa base individual em que as chefias distribuem o trabalho em função das competências reconhecidas aos profissionais de que dispõe, sendo a concomitante responsabilização pelos resultados feita preferencialmente numa base individual.

Então como se justifica o trabalho grupal, se o nível de desempenho individual permitir um trabalho excelente? É somente nos casos em que as competências individuais não

permitem o nível de desempenho necessário que há vantagem em juntar várias “inteligências” em interação, no pressuposto que se obtém melhores resultados. O trabalho grupal tem de ser bem organizado e exige tempo de interação entre os membros para que haja realmente uma mais-valia superior ao desempenho individual. O trabalho grupal justifica-se sempre em situações de necessidade de resolução de problemas difíceis e novos, de elevado risco e em que não existe um plano claro; quando exige um conjunto de competências diversificadas; quando existe confrontação de vários pontos de vista, cada um com os seus méritos que originar uma melhor proposta, a qual não surgiria sem o processo de interação. Tem ainda uma vantagem na aceitação, pois as pessoas acolhem melhor as propostas para as quais contribuíram (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

A opção pelo método de trabalho a adotar numa determinada atividade, projeto ou problema depende: do trabalho a realizar e da possibilidade de ser realizado individualmente; da exigência de interação; do tipo de coordenação/direção; da complexidade do problema; do grau de incerteza; da transversalidade do problema e das competências exigidas.

Fica claro que o trabalho grupal exige interação, diversidade de pontos de vista e diversidade de capacidades, que somente se justificam, caso não se trate de um problema bem estruturado e sem um plano de ação claro. Este processo de trabalho em grupo, não é isento de custos e de problemas e pode mesmo ser contraproducente por exigências de capacidades interpessoais dos seus membros; pela possibilidade de conflitos; pelas diferenças de personalidade, cultura, experiência e estatuto dos intervenientes; pela exigência em termos de tempo (demora sempre mais tempo que a autocracia); se dispuser de uma autonomia reduzida; se refletir uma tendência para a conformidade, bem como se for sujeito a normas rígidas (Tappen 2005: 121). Algumas destas condicionantes podem torná-los estéreis e uma fonte de problemas em vez de uma fonte de soluções. Isto que acontece se o objetivo não for partilhado; a liderança fraca; existir ausência de motivação; incompatibilidades; recursos escassos; ausência de apoio; programas de trabalho diferentes; tarefas impossíveis e uma “wrong mix” de capacidades, entre outros (Tappen, 2005: 121).

O facto de se ter tornado corrente, denominar equipa, todo e qualquer grupo, que trabalha no mesmo local, partilha o mesmo objectivo, partilha atividades e clientes etc.

(exemplo de um serviço de internamento, ou mesmo uma equipa de emergência médica), peca por excesso ao considerar qualquer grupo de pessoas como uma equipa, pois salientam apenas os aspetos relativos à execução do trabalho num mesmo local, sem que na maior parte dos casos exista qualquer contacto interpessoal, pois muitos membros do mesmo serviço passam grandes períodos de tempo sem se verem nem interagirem e sem partilharem a tomada de decisão, nas questões relativas ao trabalho (Teixeira, 2013).

Pode então afirmar-se que as “pessoas podem trabalhar num mesmo departamento ou área por anos, participar em comitês ou mesmo reuniões regularmente e, ainda assim, não fazerem parte de uma equipa. Há uma enorme diferença entre pessoas trabalhando juntas num projeto e todas elas apenas trabalhando ao mesmo tempo. Nas organizações ainda temos de forma mais expressiva, pessoas trabalhando ao mesmo tempo, mas não necessariamente juntas” (Portal da Justiça, 2014: 1).

Este hábito que se instalou de falar sistematicamente em equipa, assenta na ideia de que o trabalho em equipa é a melhor solução para todo o tipo de males da gestão. Na realidade, o trabalho em equipa tem um potencial ilimitado, mas se se falar efetivamente de equipas, que podem servir para dar resposta às tarefas e problemas de complexidade acrescida que enfrentam as organizações, e para os quais deixou de ser suficiente o trabalho individual (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

Para se considerarem um grupo terão de responder a algumas premissas entre as quais: estarem motivados para se manterem juntos, identificarem-se com os outros, terem um sistema de interações frequentes, com papéis interligados e sentirem que a sua pertença ao grupo é compensadora. Ora, nenhuma destas condições se verifica nas unidades das organizações, como por exemplo num serviço de internamento clínico. Aqui, os profissionais têm tarefas claramente distribuídas e geridas numa base de trabalho individual - no caso da enfermagem, trabalhando por turnos, com limitada interação, relações conflituosas e uma posição de competição e não de cooperação (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

Uma estrutura fortemente hierarquizada impossibilita uma das condições do trabalho em equipa que é a comunicação aberta e a identidade coletiva, associada a um ambiente de desconfiança denominado de paranoia organizacional que mina o potencial de uma verdadeira equipa (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso 2007).

Algumas das questões que vale a pena levantar são: como é que se pode enquadrar o trabalho em equipa quando se fala de organizações com estruturas hierárquicas rígidas, com responsabilidades e podres atribuídos de forma clara entre chefias e subordinados com atribuição de tarefas clara como é o caso da enfermagem, em que ao mesmo tempo o método de atribuição de trabalho é por responsável e, ao mesmo tempo, é uma equipa, ignorando-se completamente as implicações inerentes aos estatutos dos envolvidos, e as condições organizacionais que enquadram o seu trabalho.

Grupo ou Equipa

Para Teixeira (2013) uma equipa não é um simples grupo, já que os grupos permanecem relativamente estáticos enquanto as equipas podem crescer e mudar para atingir níveis excelentes de desempenho. Os grupos passam por uma série de fases sendo as mais conhecidas: forming, storming, norming, performing e adjourning, o que pressupõe que todas as equipas são temporárias e portanto, têm um fim. Para Katzenback e Smith (in Teixeira 2013) os grupos até podem vir a transformar-se em equipas ao passarem pelas seguintes fases: grupo de trabalho; pseudo equipa; potencial equipa; verdadeira equipa e equipa de alto rendimento. Esta classificação também permite ver de forma clara que existem diferentes abordagens quanto ao que se considera serem o leque de possibilidades quanto à forma de interação entre as pessoas no trabalho coletivo.

Estes autores consideram que um grupo de trabalho é aquele que não sente necessidade de aumentar o seu desempenho coletivo e uma verdadeira equipa é aquela que se encontra comprometida em atingir objetivos comuns que forçosamente correspondem a um aumento do desempenho. E, só será de alto desempenho se a estas condições se juntarem o interesse no crescimento e sucesso de todos os membros.

Nesta base, pode-se claramente distinguir grupos de equipas embora estes tenham algumas coisas em comum como na situação em que é necessário gerir problemas difíceis, com necessidade de competências complementares, em que da interação entre os membros podem surgir ideias que de outra forma não surgiriam e que sendo criadas por eles terão, em princípio, maior aceitação. Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007) dividem os grupos em temporários e permanentes.

Para Teixeira (2013) o trabalho em equipa tem várias vantagens pois cria sinergias, propicia o trabalho interdisciplinar, fortalece a responsabilidade e a flexibilidade e cria o chamado espírito de corpo, entre outras vantagens.

Segundo Duluc (2000), as quatro conceções para o trabalho de equipa são a força, o compromisso, a complementaridade e o trabalho em equipa aberta. Quando a equipa funciona razoavelmente bem, o resultado do grupo é melhor que a média individual, mas quando o grupo tem uma verdadeira sinergia, os seus resultados excedem, de longe, o melhor resultado individual.

Claramente, neste trabalho assume-se a diferença em que as verdadeiras equipas são muito mais do que os grupos, pelo que se pode “considerar equipe ... um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As competências complementares dos membros possibilitam alcançar resultados; os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento” (Portal da Justiça, 2014: 1).

Muitas vezes a ênfase atribuída à partilha de tarefas, segue algoritmos predeterminados como é o caso das equipas de emergência médica, que exige o treino intenso e uma coordenação no desempenho das tarefas, esquece a essência do trabalho da equipa, que deve passar por todo o processo de resolução de problemas desde a colheita de dados, à organização dos mesmos, ao diagnóstico, à planificação, à implementação e à avaliação. Caso se trate de equipas de projeto, elas terão de estar vinculadas a todas as etapas do processo de planeamento ou de tomada de decisão e não somente ao último que é a execução (Portal da Justiça, 2014). Neste caso, haveria um desperdício da mais valia da inteligência coletiva em cada uma destas fases, já que a execução será porventura a fase em que cada um será claramente chamado a desempenhar as tarefas para as quais terá mais competências individuais, quer se trate de equipas uniprofissionais ou equipas multiprofissionais. Na execução, cada um assume as atividades inerentes à sua profissão, ou as tarefas/atividades em que é mais competente e seguramente treina de forma mais intensa para atingir níveis de mestria, de forma a dar o seu melhor contributo.

Quando se fala das equipas como uma mais valia no contexto da gestão, não se pode deixar de lado que é fundamentalmente na tomada de decisão, que se revela a sua superioridade em relação à tomada de decisão individual. Assim, um grupo transforma-se em equipa quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Esse processo de autoexame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de perceção dos factos, diagnóstico, planeamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação (Portal da Justiça, 2014).

Não se justifica formar equipas quando: os indivíduos trabalhando sozinhos podem terminar as tarefas com mais eficiência; não há tempo para a interação da equipa pela urgência da situação ou simplesmente porque a decisão já foi tomada e se pede somente a validação da decisão tomada (Portal da Justiça, 2014).

Justifica-se formar equipas quando: as decisões são complexas e beneficiam da especialização de muitos indivíduos para uma decisão de qualidade; a implementação requer trabalho em interdependência; as pessoas irão aceitar mais facilmente a decisão se tiverem contribuído para ela; precisa de um esforço extra de uma decisão criativa e inovadora (Portal da Justiça, 2014).

Claramente os seus benefícios estão associados, às razões da sua formação e que são o outro lado da medalha, entre os quais se destaca a melhoria da colaboração e origina o espírito de equipa, que vai além do espírito de entreatajuda, (que pode ser apanágio de qualquer grupo) pois, tem associado a ideia de sucesso ou insucesso conjunto. Tem associado a redução dos mecanismos de competição, criando-se condições para comunicação mais aberta e melhor aplicação dos recursos, e competências. Assim, dará origem a decisões e maior qualidade, (assumidamente a vantagem da decisão grupal sobre a decisão individual, caso o processo tenha sido bem conduzido pela liderança) que se traduzirá também num desempenho de maior qualidade e de mais forte comprometimento (Portal da Justiça, 2014).

Contudo, as equipas, tanto podem ter sucesso como serem fonte de insucesso, como já foi dito anteriormente. O sucesso depende da forma como resolvem os desacordos e da capacidade de se levantarem após os conflitos, sentirem abertura para manifestarem as suas inquietações e não sentirem medo nem insegurança, o que conduz a rigidez de posições e se traduzirá na verdadeira causa do insucesso (Duluc, 2000).

Para existir um bom desempenho tem de haver o que usualmente se designa por “espírito de equipa” que depende do clima criado em termos organizacionais (incluindo a liderança), com circunstâncias para as pessoas se sentirem nas melhores condições de trabalho. No fundo, tudo começa na forma como as equipas são constituídas. Para Duluc (2000) se as equipas forem constituídas à força, elas têm um potencial criativo muito baixo, pois as pessoas colocam-se à defesa e ancoram-se nas posições das chefias, levando ao conformismo e à rotina. Se as equipas forem formadas na base do compromisso tendem a falhar pois, as pessoas não conseguem deixar as suas diferenças de lado, o que leva a mecanismos de bloqueio do trabalho, embora oficialmente as pessoas não expressem desacordo. Se forem baseadas na complementaridade, na inteligência, personalidades ou competências complementares, estas têm grande hipótese de sucesso, se não se instalar a ansiedade quando as coisas se tornam difíceis. O verdadeiro espírito da equipa está no que Duluc (2000) designa de “equipa aberta”. O sucesso desta equipa, ou de uma equipa que consegue atingir esta fase, resulta do um ambiente de confiança que conseguiu alcançar e que apenas a abertura pode proporcionar. Abertura significa que as pessoas se sentem à vontade para falar das suas diferenças de opinião, dos seus sentimentos, e dos seus medos, de forma a poderem entrar no processo de resolução de problemas. As dificuldades surgem quando as pessoas adotam posições rígidas que bloqueiam todo o trabalho. Quando o clima é de abertura, os membros não se tornam defensivos e promove-se o desenvolvimento da confiança que é o cimento do verdadeiro espírito de equipa. Esta ideia sustenta a conceção de que a comunicação tem de ser aberta e ter mecanismos de integração interpessoal e grupal para poder lidar com as diferenças de forma produtiva (Portal da Justiça, 2014).

Como se deve desenvolver uma equipa

Muitas das teorizações sobre equipas apresentam a mesma estrutura de evolução, passando por várias fases, desde o seu início, até chegar indissociavelmente ao seu fim, dando a ideia que as equipas tem início e fim inexoravelmente após o problema ou projeto, para que foram criadas, estar solucionado ou terminado. São exemplos disso as fases por que passam as equipes no seu desenvolvimento: fase de formação, tormenta, normatização, desempenho e dissolução ou formação ou quebra gelo; tempestuosi-

dade, normatividade ou integração inicial, integração total ou desempenho e separação/reorientação referidas por Teixeira (2013) ou ainda as fases de exploração inicial; definição; identificação; grande produção; mudanças e transformação salientadas por Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007). Estas tipologias tendem a dar a ideia de um fim obrigatório, mas as duas últimas já apontam para a possibilidade de continuidade, com a mudança de alguns membros ao longo do tempo que vai transformando a equipa em grupo permanente, quer seja na sua dinâmica, quer seja nos seus objetivos ou ainda no desempenho de novos projetos (Portal da Justiça, 2014).

Para Duluc (2000) as questões de desenvolvimento da equipa podem seguir a mesma lógica do desenvolvimento das relações interpessoais na organização, sendo os conceitos e as dimensões de base os mesmos, razão pela qual se explora em maior profundidade. Para se atingir o estado de confiança imprescindível ao trabalho de equipa, que permite a realização do trabalho para o qual foram criadas, devem ter seguido etapa por etapa: a fase de inclusão, a fase de influência e finalmente a fase abertura (Duluc, 2000).

Aprofundar cada uma destas fases justifica-se, por ser um modelo pouco conhecido e assim permitir aumentar a compreensão do fenómeno:

A fase de inclusão é relativa à vontade de fazer as coisas em conjunto. Para que esta fase seja bem sucedida deve dar oportunidade a que as pessoas se expressem sobre elas próprias e conhecer-se e reconhecer-se criando novos relacionamentos. Sem a vontade de trabalhar em conjunto dificilmente se passará à fase de influência, sem ser pela força. Para o sucesso desta fase é importante que:

“Os membros da equipa se conheçam, assim como as suas respetivas competências; Os membros da equipa conheçam o trabalho dos outros e as suas responsabilidades; Os membros da equipa tenham tempo para fazer coisas em conjunto, para se reunir; Os membros participem nas atividades da equipa que exista um compromisso; Cada um avalie o tempo necessário às atividades em comum; O sentimento de pertença e de identificação com a equipa e o projeto comum seja muito forte” (Duluc, 2000: 209).

No fim desta fase, cada elemento deve sentir-se importante e reconhecido pelos restantes membros. O medo de ser ignorado é assim evitado.

A segunda **fase denominada de influência**, relaciona-se com a definição do papel da equipa e de cada um dos seus elementos, tendo a ver com a elaboração do projeto,

definição de objectivos, da visão e da organização da equipa. Nesta fase, é necessário resolver as questões de poder e a liderança, o que evitará a necessidade de comportamentos de defesa, criando um clima sem rivalidades mas de cooperação, que evite o bloqueio ou surgimento de ideias ou da sua circulação, dando oportunidade a todos de comunicar (participar é uma obrigação) (Duluc, 2000).

A terceira fase designada de abertura, ou o desenvolvimento da compatibilidade, consiste em abordar abertamente as dificuldades, podendo cada um falar sem receio, num verdadeiro clima de confiança. As dificuldades a ultrapassar nesta fase são:

- “- lisonjas/ para a pessoa se fazer reconhecer e apreciar;
- atitudes diplomáticas, por vezes afetadas/ com falta de sinceridade;
- mentiras, mistérios/ enganos; .
- retenção de informação ou segredos;
- falta de confiança;
- formação de clãs ou de grupos;
- exclusão de certas pessoas/ por ocasião de eventos sociais” (Duluc, 2000: 213).

Como resultado de um clima de confiança e de abertura, podemos esperar que as pessoas se inspirem mutuamente, desencadeiam criatividade, trabalhem em conjunto, contornem as dificuldades, se sintam livres para debater e consigam resolver problemas/realizar projetos.

As equipas falham quando: o objetivo não é compartilhado, a liderança é fraca, existe ausência de motivação, incompatibilidades, recursos escassos, ausência de apoio, programas de trabalho diferentes, tarefas impossíveis de concretizar ou “wrong mix” de capacidades (Tappen, 2005).

Contudo, as equipas não funcionam no vazio, existem dentro de organizações onde são necessárias competências a que a DAE (2008) decidiu denominar como competências coletivas. Os grupos de competências não se devem confundir entre si, quando se trata das competências necessárias ao sucesso organizacional - as competências individuais, as estratégicas e as externas – e que exigem uma clara delimitação do seu âmbito, para o sucesso do trabalho em equipa.

Competências Coletivas

Como as equipas existem dentro das organizações, torna-se importante contextualizá-las a nível organizacional exigindo que a organização esteja preparada para criar as condições ao bom desempenho. Neste sentido, o quadro geral de competências empresariais permite observar o papel do trabalho em equipa em todo o contexto das restantes competências. Sendo somente uma parcela das competências que interagem com os restantes grupos de competências, é da sua interligação que surge o sucesso organizacional, como se pode ver no quadro que se segue, denominado “modelo de competências empresariais”.

MODELO DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

I. Competências individuais	I.1. Competências de liderança
	I.2. Competências pessoais
II. Competências colectivas	II.1. Competências organizacionais para o trabalho em equipa
	II.2. Competências relacionais para o trabalho em equipa
III. Competências estratégicas	III.1. Competências para a inovação
	III.2. Competências para a internacionalização
IV. Competências externas	IV.1. Competências de gestão do relacionamento com os fornecedores
	IV.2. Competências de gestão do relacionamento com os clientes
	IV.3. Competências de vigilância tecnológica e de mercados

Fonte: DAE (2008: 5)

Neste texto abordaremos apenas as chamadas “competências coletivas” que se referem tanto às capacidades existentes ao nível organizacional, bem como nos trabalhadores individuais e que são de natureza relacional. Só a existência e compatibilização destes dois tipos permitem a eficácia do trabalho em equipa - que vá além do mero somatório das capacidades individuais.

A nível organizacional exigem as seguintes condições:

- “Compreender os valores do trabalho em equipa;
- Comprometer-se em alcançar coletivamente os resultados desejados;

- Possuir autonomia enquanto grupo, dentro do quadro de responsabilidades que lhe foi atribuído;
- Ser capaz de utilizar ferramentas específicas do trabalho em equipa.” (DAE, 2008: 12).

Na figura que se segue resumem-se as competências organizacionais.



Fonte: DAE (2008: 12)

A primeira competência é a capacidade de comunicar os valores do trabalho em equipa, pois eles são necessários para a adoção de comportamentos (relacionais), imprescindíveis ao adquirir das metas coletivas. O trabalho em equipa tem sempre de estar integrado nos valores da empresa.

A segunda competência é a capacidade de estabelecer missões e metas claras para as equipas de trabalho. Significa que devem compreender a importância, o valor e a exequibilidade da sua missão, que deve ser transposta para os objetivos partilhados por todos.

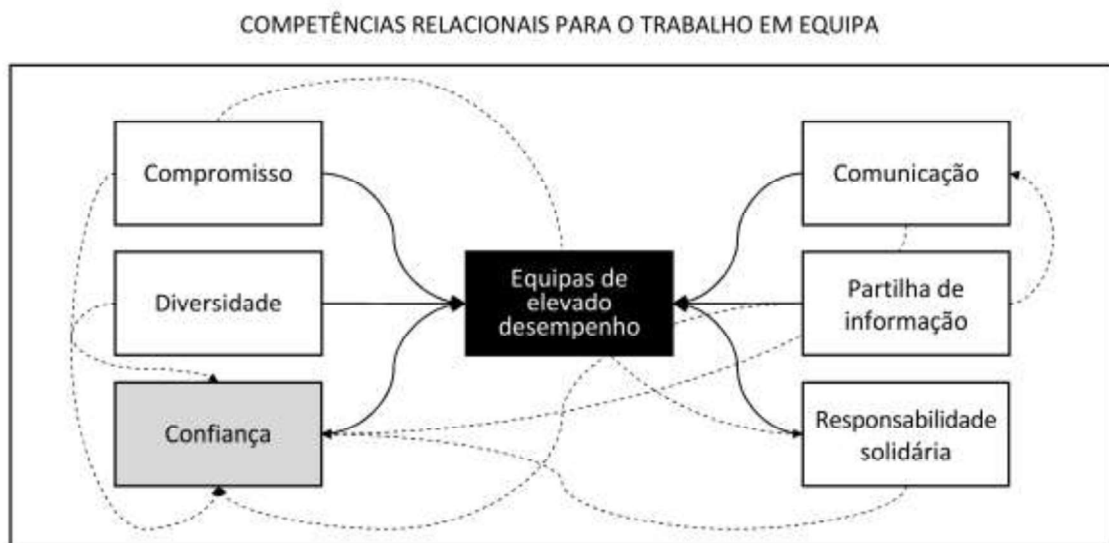
A terceira competência é a capacidade de delegar poderes nas equipas de trabalho, incluindo a liderança e definição de papéis.

A quarta competência é a capacidade de desenvolver competências nos colaboradores, para o trabalho em equipa.

O segundo grupo de competências, designa as **competências relacionais para o trabalho em equipa** e remete para as capacidades individuais dos membros que integram e lideram as equipas e inclui:

- “Partilhar as suas ideias e aceitar a diversidade das ideias alheias;
- Comunicar entre si com eficácia;
- Partilhar informação e conhecimento;
- Assumir compromissos e responder solidariamente.”

Estas apresentam-se na figura que se segue.



Fonte: DAE (2008: 15)

A 1ª competência é a capacidade **de aceitarem a diversidade de ideias** e partilharem as suas competências e conhecimentos bem como, serem capazes de ouvirem e valorizarem as ideias dos outros.

A 2ª competência, é a capacidade relacional e tem a ver com comunicação interpessoal, que é fundamental para o processo criativo e de resolução de problemas. Exige um clima de confiança que permita a cada um poder expor as suas ideias.

A 3ª competência é a capacidade de partilhar informação e conhecimentos. Resulta dos benefícios da complementaridade e permite criar sinergias e obter resultados compensadores.

A 4ª competência é a capacidade de assumir compromissos e responder solidariamente. Reflete-se no assumir de responsabilidades, na cooperação e auxílio mútuo e no assumir o trabalho coletivo, também como seu.

A estas ideias devem-se acrescentar ainda algumas características da equipa de alta *performance*, no entender de outros autores (Portal da Justiça, 2014), nomeadamente a aceitação dos conflitos como naturais e decorrentes da diversidade e não de questões pessoais, (conflito entre pessoas) e o clima aberto, não competitivo e não ameaçador, em que existe uma metodologia clara de tomada de decisões aceite por todos, em que deve predominar o consenso. Exige pessoas motivadas com o objetivo e um sistema de recompensa que traduza o trabalho de todos, não sendo demasiado focado numa base individual. Afinal, nas equipas de futebol quando a equipa perde, perdem todos.

Check List do facilitador de equipa

Resta abordar a questão da liderança, que é essencial para a organização do trabalho em equipa, e que por motivos consonantes com o espírito de equipa, tal como defendido neste texto, não se deve designar como chefe mas sim como facilitador.

A sua conduta deve ter como principal missão ajudar a equipa a ter um bom desempenho; aceitar a opção por caminhos e métodos diferentes dos seus; aceitar o erro como forma de aprendizagem; não impor a sua posição mesmo na resolução de conflitos; deve pautar a sua participação sob a forma de sugestões, procurando enfatizar os comportamentos positivos, elogiando o seu desempenho; procurar entender o ponto de vista da equipa mesmo que discorde; procurar ser um modelo de comportamentos; dar *feedback* sobre os seus progressos e ter atenção para a comunicação não-verbal ser congruente com a comunicação verbal (Portal da Justiça, 2014).

O trabalho em equipa e a interdependência

Embora a independência seja o objetivo major da vida pessoal, e a dependência uma situação indesejável a todos os níveis, existe outro conceito que é vital à vida em comunidade. Na verdade, somos todos interdependentes e seria desnecessário o trabalho em equipa se não fossemos interdependentes enquanto coletivo em que nos integramos principalmente quando falamos de trabalho organizacional.

O ser interdependente, exige um grau elevado de maturidade emocional que permite que se aceite o contributo e as capacidades dos outros para, a elas, juntar as minhas. Com isso não perdemos a nossa independência, pois podemos terminá-la sempre que se justifique, já que foi uma escolha feita enquanto pessoa independente. Isto significa

que os membros dependentes não podem ser interdependentes já que não possuem o poder decisório. Para ter maturidade emocional, para poder trabalhar em equipa de forma profícua, é necessário aceitar a interdependência como condição do sucesso de todos.

Considerações finais

Do que ficou exposto gostaria de deixar claro alguns pontos fulcrais sobre o trabalho em equipa.

Muitas tarefas organizacionais são realizadas de forma coletiva e existem muitas formas de agrupar as pessoas nas organizações, independentemente da estrutura organizacional mais ou menos piramidal e mais ou menos autocrática ou democrática. Certo de que existem muitos problemas e atividades que são ultrapassados/realizadas com a participação de muitas pessoas, que podem ter diferentes formações e graus hierárquicos, persiste sempre a necessidade de harmonização para se atingirem os objetivos. Para muitos, essa é a condição necessária para se designar como equipa, as pessoas que trabalham nestas condições.

Sem menosprezar a importância da dinâmica necessária que as pessoas que trabalham em conjunto desenvolvem para que o trabalho seja realizado, isso não configura, no entanto, uma equipa verdadeira ou de alto desempenho.

Os grupos e as equipas são fenómenos distintos e existem muitas tarefas que são melhor desempenhadas numa base individual. As equipas não são a solução para todos os males da organização.

Para existir uma equipa de alto desempenho ela tem que ter uma tarefa definida, num enquadramento organizacional, que o permita e o justifique, em que se atingem níveis de confiança e abertura nas relações interpessoais, que permitem altos desempenhos que não seriam possíveis numa base de trabalho individual.

A liderança dessa forma de trabalhar deve saber conduzir a equipa de forma a que se usufrua da diversidade de competências e de saberes presentes, criando condições para que todos possam dar o seu melhor.

Referências Bibliográficas

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

DAE - Direcção de Assistência Empresarial: Departamento de Promoção de Competencias. (2008). *ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS: Guia de utilização*. Lisboa: IAPMEI.

Duluc, A. (2000). *Liderança e Confiança: Desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Portal da Justiça. (26 de Janeiro de 2014). *Portal da justiça federal : Portal do desenvolvimento*. Obtido de <http://portal.cjf.jus.br/cjf>:

<http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/a-competencia-para-viver-em-equipe>

Tappen, Ruth M.(2005). *Liderança e Administração em Enfermagem: Conceitos e Prática*. Loures: Lusociência.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações (3ª ed)*. Lisboa: Escolar Editora.