

Referência:

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

2.2 TRABALHO EM EQUIPE

A crença no valor das ações coletivas é antiga. Segundo Moscovici (2003, p.101), vem desde os tempos bíblicos, nos quais os cultos e pregações religiosas eram praticados em grupos. 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. Segundo esses autores, 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 contribuírem 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, p.17), 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 estas¹ estão a qualidade e produtividade.

Também Robbins (2004) argumenta de modo semelhante: “Quando as organizações se reestruturam para competir mais eficaz e eficientemente, elas escolheram as equipes como maneira de utilizar com mais eficácia os talentos de seus funcionários” (2004, p. 106).

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

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 (2000).

Este estudo aceita, como realidade do sistema capitalista, que as organizações busquem as equipes de trabalho como alternativa para garantir competitividade. Negar

¹ 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.

isso seria ingenuidade. Contudo, crer que somente existem tais razões para trabalhar em equipe é desconhecer outras realidades. Portanto, a partir desse ponto, passam a ser apresentadas outras razões, além da competitividade, para o trabalho em equipe.

2.2.1 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, p. 69).

No entanto, a autora vê além da perspectiva de mercado e aposta na equipe multidisciplinar² 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, p. 69).

Da mesma maneira, essa Dissertação 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, se concorda com Colomé (2005), 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, p. 23).

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, p. 70).

² Integração de várias áreas do conhecimento.

Deste modo, segundo Pinho, as equipes podem se tornar uma “estratégia para redesenhar o trabalho e promover a qualidade dos serviços” (2006, p. 70).

Colomé (2005, p. 20), também da área da saúde, 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 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, p. 23).

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. Esses autores citam Basil³ (2004, p.224-225), 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).

³ 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.

O trabalho desenvolvido por professores itinerantes⁴ 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 — construírem 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 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.

Este estudo 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 Dejours (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

⁴ 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.

à sociedade como um todo, elas esperam uma ‘retribuição’ (2009, p. 52). 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, p.52). 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 Dejours (2009) também poderia ser aplicada aos profissionais que buscam trabalhar em equipe. Independente de ser ou não uma exigência das organizações. Independente, também, de ser ou não uma possibilidade de obter a dimensão material da retribuição por meio da promoção profissional.

Questiona-se, no entanto, se aqueles que buscam a dimensão simbólica da retribuição encontram, no âmbito do trabalho, equipes que contribuam para que essa retribuição aconteça. Ou estariam hoje as equipes moldada pela flexibilização e, portanto, valorizando a concorrência e o individualismo?

2.2.2 Pseudoequipe

São muitos os teóricos da administração que usam os termos “grupo” e “equipe” para definir uma mesma forma de organização do trabalho. As diferenças apontadas pelos autores residem nas características destas coletividades. Nesse sentido, estas características apontam a “equipe” como a coletividade ideal, uma vez que proporcionaria maior produtividade e/ou lucratividade às organizações. Na contramão, o “grupo” seria aquele tipo de coletividade cujas características não proporcionariam tantas vantagens às organizações, devendo, portanto, ser evitado.

Para Preisler, Borba e Battirola (2002), por exemplo, “A tradicional reunião de pessoas em busca de objetivos comuns, que, no passado, era chamada de equipe, hoje é entendida como sendo, na verdade, apenas agrupamentos, ou grupos” (2002). Para esses autores não basta o objetivo em comum, deve haver também o respeito e incentivo ao crescimento do outro.

Também para Katzenbach e Smith (1994) aparece a preocupação com o outro como uma das formas de diferenciar grupo e equipe. Nesse sentido, os membros dos grupos interagem basicamente para compartilhar informações, práticas ou

perspectivas melhores, e para tomar decisões visando melhorar o desempenho de cada pessoa dentro de sua área de responsabilidade, não há preocupação com o crescimento do outro. Grupos “se apóiam na somatória do que há de melhor nos indivíduos para obter sua *performance*. Eles não procuram executar produtos de trabalho coletivo que exigem esforço conjunto” (Idem, 1994, p. 85).

Já a equipe é definida pelos autores como “um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de *performance* e abordagens comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis”. (KATZENBACH, SMITH, op. cit, p. 42).

Chiavenato (2005, p. 293), diferentemente dos autores mencionados anteriormente, vê a diferença entre grupo e equipe em termos de produto final. Desse modo, o trabalho do grupo é resultado daquilo que os membros fazem como indivíduos, e seu produto é resultado de trabalhos individualizados. Já o desempenho de uma equipe incluiria os resultados individuais, mas tem como produto o trabalho coletivo, pois na equipe há diálogo e negociação para alcançar o consenso.

Monteiro (2002) e Bejarano et al. (2005a) têm pontos de vista semelhantes ao de Chiavenato (2005): no grupo cada componente executa isoladamente sua tarefa. Na equipe, diferentemente, os indivíduos estão engajados a alcançar o objetivo de forma compartilhada, trabalha-se em uníssono, a cooperação é elevada e o produto final é a soma dos trabalhos otimizado pela interação entre os membros.

Robbins (2004, p. 106) acrescenta ainda que a questão de produto final do grupo e da equipe repousa na sinergia⁵. Nos grupos não há “uma sinergia positiva capaz de criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das entradas”. O grupo interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro com seu desempenho em sua área de responsabilidade. Ou seja, os membros de um grupo não sentem necessidade nem criam oportunidades para se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Consequentemente, o desempenho do grupo consiste no somatório das contribuições individuais dos membros que os compõem, ou seja, não há sinergia. Já “uma equipe de trabalho gera uma energia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais”.

⁵ Esta palavra é derivada do grego *syn* – cooperação e do grego *érgon* – trabalho. Sinergia significa que o desempenho da equipe é mais do que a soma dos esforços individuais de cada membro. É a ação ou esforço simultâneo (ALVES JUNIOR, 2007, p.10).

As questões comunicativas/interativas são aspectos que se repetem quando da caracterização das equipes de trabalho. Para Moscovici (2003, p. 114), quando a comunicação é autêntica, livre, com ampla troca de informações e opiniões, e quando o *feed back* é oferecido de forma natural, hábil e respeitosa, a cooperação e a administração dos conflitos são facilitadas, conseqüentemente, a equipe funciona melhor, com produtividade e satisfação.

O Quadro que segue demonstra de modo resumido as características entre grupo e equipe conforme os autores anteriormente citados:

Características	Grupo	Equipe
Possui objetivos e metas em comum e seus membros sentem-se mutuamente responsáveis por tais propósitos.		X
Há incentivo ao crescimento do outro.		X
Preocupa-se com o outro.		X
Os resultados são obtidos por meio da somatória das colaborações individuais.	X	
Decisões são tomadas no sentido de ajudar cada membro com sua tarefa e na sua área de responsabilidade.	X	
Existe sempre a tentativa de executar um trabalho coletivo por meio de esforço conjunto.		X
Há espaço para o diálogo e para negociar de modo preciso o consenso.		X
Há cooperação entre as partes.		X
Há Sinergia.		X
A interação tem como objetivo trocar informações e tomar decisões.	X	
A comunicação inclui a troca de opiniões e o <i>feed back</i> , o qual acontece de forma natural e respeitosa.		X

Quadro 01 - Características de Grupos e Equipes

Fonte: Elaborado pela autora

Observando-se o quadro acima, percebe-se a equipe como uma coletividade praticamente perfeita, na qual o outro é tão importante quanto o produto do seu trabalho. Questiona-se, no entanto, se essas características são reais nas empresas que adotam as equipes como forma de organização do trabalho.

Sennet (2005) aponta que não. Ainda que a moderna ética do trabalho esteja focada no trabalho em equipe e que haja a celebração de muitas das características citadas no Quadro anterior, o autor não tem dúvidas que:

[...] Trabalho de equipe é a ética de trabalho que serve a uma economia política flexível. Apesar de todo o arquejar psicológico da administração moderna sobre o trabalho de equipe no escritório e na fábrica, é o etos de trabalho que permanece na superfície da experiência. O trabalho de equipe é a prática de grupo da superficialidade degradante. (SENNET, 2005, p. 118)

Sennet (2005) não é o único a perceber a caracterização das equipes como ficção. Essa Dissertação passa, portanto, a apresentar um novo olhar acerca das equipes de trabalho, citando autores que vão além da diferenciação entre grupo e equipe, a qual parece estar mais no campo da teoria do que na realidade.

Pires (2009), referindo-se às áreas da saúde e da educação em saúde diz que

O saber trabalhar em equipe na prática do ensino e do trabalho tem aparecido grudado à lógica da submissão, da boa convivência e da cordialidade, vinculado às características entendidas como de ordem pessoal, desvinculadas do contexto de produção do trabalho na saúde. “Trocando em miúdos”: a noção de equipe para o nível médio é a da obediência à hierarquia, fazendo-se necessário que saibam ocupar seus lugares inferiores na hierarquia da velha e conhecida divisão técnica e social do trabalho (PIRES, 2009, p. 83).

A autora mostra, portanto, que a prática difere da teoria quando se trata de trabalho em equipe.

A partir da citação de Pires (2009), observa-se, que, diferentemente das equipes de trabalho analisadas por Sennet (2005), as equipes na área da saúde, ao menos no Brasil, não atuam em um cenário de capitalismo flexível, mas em um cenário taylorista-fordista de hierarquização das profissões. Para Pires (2009, p. 147), tal cenário, caracterizado pela verticalidade das relações, hierarquia e obediência não faz sentido quando se busca a integralidade do cuidado⁶.

Ainda assim, é provável que Sennet (2005) concordasse com Pires (2009) quando esta propõe a potencialização das discussões acerca do trabalho em equipe “[...] para além dos discursos sobre ‘coleguismo’, ‘boa educação’, ‘homogeneidade’, ‘liderança’ e ‘comando’ [...]” (2009, p. 192).

Discursos evitam debates e dão ares de ficção às equipes de trabalho ao esconder a realidade que se apresenta nas empresas flexíveis. Segundo Vasconcelos e Faria (2008): “Apesar do discurso do trabalho em equipe, as organizações capitalistas

⁶ A integralidade do cuidado é um modelo de atenção à saúde pública que prega o cuidado centrado no usuário.

estimulam o valor individual em detrimento do coletivo, sob a ideologia da livre competição entre os sujeitos autônomos, em busca do lucro e do interesse pessoal”.

A questão da valorização do individualismo em empresas que celebram a cooperação e o trabalho em equipe também é tratada por Rosenfield (2003, p.358). A autora atribui a essa valorização o enfraquecimento do coletivo de trabalho e da solidariedade profissional.

Sennet (2005, p. 136) também observa um enfraquecimento do coletivo⁷, mas relaciona-o à dificuldade ou mesmo inexistência de lutas coletivas. Segundo o autor, isto acontece devido à falta de uma “autoridade visível”⁸ e devido às superficialidades do trabalho em equipe flexível que estruturam o dia a dia dos trabalhadores.

A autoridade e o poder têm, nas empresas flexíveis, uma nova forma. E esta forma é invisível. A figura do chefe, aquele que detém o poder e se responsabiliza por tomadas de decisão, não existe mais. Há, é verdade, um líder, um facilitador, mas no lugar do tradicional chefe está a concorrência e, por detrás da concorrência, a competitividade. As responsabilidades são da equipe. A autonomia permite concorrer com o outro, ser o melhor e vencer. Ao mesmo tempo em que é possível vencer o outro, é possível controlá-lo em nome do objetivo da equipe. Essa é a cooperação das empresas flexíveis, uma cooperação em que o individual é valorizado. E é com essa autonomia e com essa cooperação que se trabalha em equipe. Não se trata somente de um enfraquecimento do coletivo e do poder sem centralização de Sennet (2005), mas, definitivamente, da solidão no meio da multidão (DEJOURS, 2004a) que acomete os “trabalhadores em equipe”.

A equipe de trabalho conta com ficções, diz Sennet (2005), e completa: “As ficções de trabalho em equipe, pela própria superficialidade de seu conteúdo e seu foco no momento imediato, sua fuga à resistência e ao confronto, são assim úteis no exercício da dominação” (op. cit., p. 137).

Uma das ficções apontadas pelo autor é que “trabalhadores e chefes não são antagonistas. [...] o líder está do nosso lado, em vez de ser nosso governante. O jogo de poder é jogado pela equipe contra equipes de outras empresas” (op. cit., p. 132).

Outra ficção é a cooperação. O que existe, na verdade, são “máscaras de cooperatividade”, as quais servem como parte da estratégia para aumento da

⁷ O enfraquecimento do coletivo nas empresas flexíveis é amplamente discutido por Dejours (2004a; 2004b) como causa de patologias relacionadas ao trabalho.

⁸ Expressão da autora.

produtividade (SENNET, 2005). E há, ainda, a ficção que trabalhadores e administração estão na mesma equipe (op. cit., p. 135).

Rozenthal (2002, p. 23) refere-se a esta situação de líder que se coloca ao lado do trabalhador como de “simetria ilusória”, a qual traz como consequência um esvaziamento das discussões sobre o trabalho. Ou, em outras palavras e remetendo ao que foi discutido anteriormente, ao enfraquecimento das lutas coletivas.

Mas não somente, também há o enfraquecimento do homem, pois como afirma Sennet (2005): “Esse poder sem autoridade⁹ desorienta os empregados; eles ainda podem sentir-se levados a justificar-se, mas agora não há ninguém mais acima que responda” (2005, p. 130).

Rosenfield (2003, p. 355) apresenta um ponto de vista no qual o trabalho em equipes autônomas¹⁰, ao impedir a solidariedade e acabar com a hierarquia, faz parte de uma estratégia¹¹ que visa mudar a forma como o trabalhador se identifica, ou seja, para que trabalhe como se ele próprio fosse o empresário.

A autonomia, nesse contexto, passa a ser

[...] outorgada enquanto instrumento de coordenação das relações de trabalho e visa atingir um objetivo econômico de gestão da empresa. [...] Essa autonomia propicia o aparecimento de estratégias individuais no seio do grupo de trabalho, as relações profissionais reforçam a relação à empresa e enfraquecem as relações entre os pares (ROSENFELD, 2003, p.356) .

Assim, além de o trabalhador ter que “vestir a camiseta”, agir com autonomia e controlar o outro, ele também deve saber ouvir e ajudar os outros. No entanto, com certo distanciamento, ou seja, o trabalhador deve “[...] ter a capacidade de distanciar-se de

⁹ Sennet (2005) explica o que seria poder sem autoridade: “[...] pondo a coisa em termos mais formais, o poder está presente nas cenas superficiais de trabalho de equipe, mas a autoridade está ausente. Figura de autoridade é alguém que assume responsabilidade pelo poder que usa. Numa hierarquia de trabalho do velho estilo, o chefe pode fazer isso abertamente declarando: ‘Eu tenho o poder, sei o que é melhor, me obedeçam’. As modernas técnicas de administração buscam fugir do aspecto autoritário de tais declarações, mas fazendo isso os administradores conseguem escapar também de ser responsáveis por seus atos. [...] Em vez disso, a pressão dos colegas faz o trabalho do administrador” (2005, p. 136).

¹⁰ Referindo-se às equipes que fazem parte de empresas “flexíveis” e que têm, portanto, a autonomia como característica marcante.

¹¹ Os outros itens que compõem essa estratégia são: formação “1) de uma ‘cultura da empresa’ que, por meio, de uma caracterização da empresa e da disseminação de valores comuns ligados à dignidade e ao respeito aos trabalhadores, oculta a racionalidade da divisão do trabalho e da divisão econômica. A lógica do empresário deve passar a ser a lógica do operário; 2) de uma lógica unilateral em que a identificação à empresa se faz sem contrapartida contributiva - sem aumento de salário - nem distributiva - sem ou com mínima participação econômica na receita da empresa e na distribuição da mais-valia; 3) da ameaça de não manter o operário em seu emprego, caso ele não se adapte às novas exigências. O preço da não adaptação à transformação é ser despedido ou bloqueado na sua evolução profissional (ROSENFELD, 2003, p. 355).

relacionamentos estabelecidos e julgar como devem ser mudados [...] (SENNET, 2005, p. 131). Tais atitudes, típicas de um empresário, afastam-se de qualquer comunicação e interação autênticas. Afastam-se também do preocupar-se com o outro e da cooperação, características das equipes de trabalho, conforme propõem os teóricos da administração anteriormente mencionados.

Embora Moscovici (2005) esteja entre esses autores e, portanto, muito distante de qualquer crítica acerca do capitalismo flexível, uma de suas falas¹² ecoa: “equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência” (2005, p. 5).

Mas se equipes são raras, o que são essas coletividades, presentes na maioria das empresas em todo o mundo, que se autodenominam ou são denominadas equipes? Os autores Katzenbach e Smith (1994), ainda que também muito distantes de qualquer análise crítica acerca da realidade dos trabalhadores nas empresas flexíveis, identificam uma terceira¹³ coletividade para o qual dão o nome de *Pseudo-equipe*¹⁴.

Este estudo toma emprestado o termo *Pseudo-equipe* (KATZENBACH, SMITH, 1994), para sugerir que assim se denominem as equipes autônomas do capitalismo flexível. Entendendo que se equipes são as coletividades possuidoras das características apontadas na Tabela/Quadro XX, o que há nas empresas são pseudoequipes¹⁵.

A valorização do individualismo dificulta um trabalho no qual os sujeitos possam verdadeiramente cooperar. Como se viu, mesmo na área da saúde (e certamente é situação que se repete em outras áreas em muitas e diferentes organizações), a hierarquia, e, portanto, o “eu” se sobrepõe à equipe. Acrescenta-se à valorização do individualismo, ao mesmo tempo que a reforça, a competência profissional. Além de estratégia da empresa flexível e característica das políticas neoliberais, a competência, praticada primeiramente no âmbito do trabalho, acaba por fazer parte também das

¹² A autora refere-se nessa citação à diferenças entre grupos e equipes.

¹³ Os autores classificam as equipes de acordo com o modo de funcionamento. Nesse sentido nomearam cinco posições: Pseudo-equipe, Grupo de Trabalho, Equipe de Alto Desempenho, Equipe Potencial e a Equipe Real (KATZENBACH, SMITH, 1994, p. 91).

¹⁴ Conforme os autores, *Pseudo-equipe* “[...] não está, de fato, “voltado para uma performance coletiva e nem está, realmente, procurando alcançá-la. Ele não tem interesse em moldar um propósito comum ou um conjunto de metas de performance, apesar de se autodenominar equipe” (KATZENBACH, SMITH, 1994, p. 91).

¹⁵ Sem hífen, conforme a nova ortografia.

políticas sociais, entre elas, as educacionais. O próximo capítulo trata sobre educação profissional e as competências.

Referências utilizadas:

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. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8183.pdf>. Acesso em: 24 out. 2008.

ALVES JUNIOR, Weber. **Psicologia Organizacional**. Módulo 2. E-book. Faculdade Machado de Assis. 14 p., 2007. Disponível em: http://www.famanet.br/pdf/cursos/semipre/psicologia_organizacional_md2.pdf. Acesso em: 13 out. 2008.

BASIL, Carmem. Os alunos com paralisia cerebral e outras alterações motoras. In: COOL, Cezar; 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.

BEJARANO, Viviane Carvalho; PILATTI, Luiz Alberto; OLIVEIRA, Antonella Carvalho; KOVALESKI, João Luiz. Como formar equipes com o equilíbrio ideal de personalidades e perfis pessoais: a teoria e as ferramentas de Meredith Belbin. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA - COBENGE, 33., 2005a. Campina Grande. p. 1-12. **Anais ...** Disponível em: http://www.ppgep.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/E-book%202006_artigo%2044.pdf. Acesso em 25 de agosto de 2007.

_____. Currículo e Competências. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, 1, Brasília, **Anais...** 2001. Disponível em: http://www.rededosaber.sp.gov.br/contents/SIGS-CURSO/sigsc/upload/br/site_25/File/curriculo_e_competencias.pdf. Acesso em: 23 jan. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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.

_____. Avant-propos para a edição brasileira. In: LANCMAN, Selma; LAERTE Idal (Orgs.). **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004a.

_____. Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: A psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; LAERTE Idal (Orgs.). **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004b.

_____. Addendum. In: LANCMAN, Selma; LAERTE Idal (Orgs.). **Christophe Dejours**: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004c.

_____. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

KATZENBACH, John R e SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**, São Paulo: Makron, 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. Disponível em: http://decampinasleste.edunet.sp.gov.br/intel_educar_site/III_QUANDO%20O%20AMBIENTE%20DE%20TRABALHO%20PREJUDICA.pdf. Acesso em: dez. 2009.

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

MONTEIRO, Yuri Amorim; SANTOS, Maurílio José dos. Desenvolvimento Tecnológico e mudança do perfil profissional: o exemplo de uma indústria mecânica do nordeste. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Niterói: **Anais**. 1998. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART096.pdf. Acesso em: 27 julho 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 10.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

_____. **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. Disponível em: <http://www.cienciasecognicao.org/ciencogn.htm>. Acesso em: 14 set. 2009.

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. Disponível em: <http://www.rieoei.org/experiencias139.htm>. Acesso em: dez. 2009.

PREISLER, Adriano Milton; BORBA, Jadson Alberto; BATTIROLA, Júlio César. Os tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe. **Rev. PEC**, Curitiba, v.2, n.1, p.113-126, jul. 2001-jul. 2002. Disponível em: www.bomjesus.br/publicacoes/pdf/revista_PEC/os_tipos_de_personalidade.pdf. Acesso em: 12 out. 2008.

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

ROSENFELD, Cinara L. Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 5, nº 10, jul/dez 2003, p. 350-378

ROZENTHAL, Eduardo. O trabalho entre resistência e desistência: uma contribuição da psicanálise sobre o medo do trabalhador na empresa neoliberal. **Pulsional Revista de Psicanálise**, ano XV, n. 154, 22-30. Fev. 2002. Disponível em: http://www.editoraescuta.com.br/pulsional/154_02.pdf. Acesso em: 11 maio 2010.

SACOMANO NETO, Mário; NAKAMURA, Mauro Massahico; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. O futuro do trabalho, mudanças organizacionais e as novas habilidades gerenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Niterói: **Anais**. 1998. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP1998_ART010.pdf. Acesso em: 27 julho 2008.

_____.; 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. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2000000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 29 Set 2007.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter**: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 10.ed.. Rio de Janeiro: Record, 2005.

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. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/psicousf/v12n2/v12n2a04.pdf>. Acesso em: 12 out.2008.

VASCONCELOS, Amanda de; FARIA, José Henrique de. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia e Sociedade**, Florianópolis, v. 20, n. 3, Dec. 2008 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822008000300016&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 Maio.

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.