

## TRABALHO EM EQUIPE

No contexto empresarial, trabalho em equipe refere-se ao trabalho em conjunto que é realizado tendo como objetivo o alcance de metas e resultados definidos pela empresa. De acordo com Deluiz (1996), *o acirramento da concorrência intercapitalista, os processos de globalização e acumulação flexível obrigaram as empresas a buscarem estratégias para obter ganhos de produtividade através da racionalização dos processos produtivos que podem ser visualizados pelo uso da microeletrônica e da flexibilidade dos processos de trabalho e de produção, implicando uma generalizada potenciação da força de trabalho.* De acordo com a mesma autora, *É, também, exigido deste trabalhador, capacidade de diagnóstico, de solução de problemas, capacidade de tomar decisões, de intervir no processo de trabalho, de trabalhar em equipe, auto-organizar-se e enfrentar situações em constantes mudanças.* A partir de um estudo de caso realizado em uma empresa que adota o modelo flexível de organização do trabalho, Araújo (1999) argumenta que os novos “atributos pessoais” demandados aos trabalhadores pelas empresas japonesas *remetem ao grande e impreciso leque de qualidades humanas: iniciativa; espírito de equipe; capacidade de comunicação; sociabilidade; criatividade; disposição para aprender; curiosidade; disciplina; motivação; atenção; responsabilidade; estabilidade; confiança; autonomia (...) capacidade de pensar, decidir, etc.* (ARAÚJO, 1999, p. 19). No contexto analisado, dessas qualidades requeridas, de acordo com o autor, a que esteve mais presente no discurso de gestores e trabalhadores é o chamado “espírito de equipe” que remete ao trabalho em equipe e cuja promoção *“relaciona-se com as implicações da nova organização da produção que enfatiza a responsabilidade do grupo com os resultados, a cobrança e o controle mútuo”.* (ARAÚJO, 1999, p. 21-22) Cabe ressaltar que, para o desenvolvimento desse espírito, é necessário o engajamento do trabalhador. *O compromisso com a empresa expressa o chamado “espírito de equipe” e legitima as relações baseadas nos critérios do mercado como única possível.* (ARAÚJO, 1999, p. 23). Para a compreensão da noção de trabalho em equipe no contexto educacional, é necessário

lembrar que a adoção de modelos de gestão empresarial no campo educacional não é recente, ganhando maior ênfase a partir da incorporação do modelo de Gestão da Qualidade Total no contexto educacional e com as reformas educacionais instituídas a partir dos anos 1990. Esse processo pode ser vinculado ao movimento de reestruturação do trabalho escolar e de mudanças na organização escolar. Oliveira (2002) discute ambos os conceitos. De acordo com a autora, *a organização do trabalho escolar é um conceito econômico, refere-se à divisão do trabalho na escola. Podemos considerá-la a forma como o trabalho do professor e dos demais trabalhadores é organizada na instituição escolar, visando atingir os objetivos da escola e do sistema.* (OLIVEIRA, 2002, p. 131) Já o termo “*organização escolar*” *refere-se às condições objetivas sob as quais o ensino está estruturado. Das competências administrativas de cada órgão do poder público ao currículo que se pratica em sala de aula, passando pelas metodologias de ensino e processos de avaliação adotados, tudo seria matéria de organização escolar.* (OLIVEIRA, 2002, p. 132) A partir das definições apresentadas pela autora, entende-se por Reestruturação do trabalho escolar o conjunto de mudanças na organização da escola que vem ocorrendo a partir dos anos 1980, relacionado aos processos de redemocratização do país e de implementação da gestão democrática. A gestão democrática da educação que está fundamentada no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB – Lei nº 9.394/96, que traz em seus dois incisos os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Como lembra Oliveira (2002), as mudanças na organização escolar *tendem a alterar a divisão do trabalho na escola, com a extinção de algumas rotinas e na adoção de outras, na substituição de certas hierarquias, na demanda por novos procedimentos profissionais. As reformas atuais, contempladas na legislação educacional em vigor, sobretudo na LDB n. 9394/96, apresenta um reforço do trabalho coletivo e a necessidade de participação e envolvimento da comunidade na gestão da escola.* (OLIVEIRA, 2002, p. 132). Ao discutirem os processos de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola – um dos elementos constitutivos do processo de gestão democrática da educação, Oliveira, Souza e Bahia (2005) fazem referência à noção de participação. De acordo com as autoras, *participar significa “partilhar com”. É preciso que haja a aglutinação, a ação*

*coletiva, que envolva a participação de todos na análise dos problemas escolares (...). Nessa perspectiva, é preciso, literalmente, abrir a escola para a participação da comunidade escolar como um todo: pais, alunos, profissionais da educação e funcionários da instituição.* (OLIVEIRA; SOUZA; BAHIA, 2005, p. 49) A construção da gestão democrática da educação, sobretudo pela via da participação dos docentes na elaboração da proposta pedagógica da escola, é perpassada por um desafio: o trabalho em equipe. Não se trata de uma simples transposição de um conceito de organização do trabalho para a organização escolar. Se no contexto organizacional essa forma de trabalho (trabalho em equipe) tem sido utilizada como um mecanismo de cooptação do trabalhador, no contexto escolar, essa noção precisa ser ressignificada. O trabalho em equipe há que se constituir num mecanismo de organização do trabalho escolar, no qual todos tenham voz na elaboração da proposta pedagógica. Para a realização do trabalho coletivo e em equipe, é necessário que a comunidade disponha de condições objetivas, como, por exemplo, horários de reuniões ou encontros coletivos. O chamado espírito de equipe precisa ser desenvolvido numa perspectiva de colaboração entre professores, funcionários e alunos voltada para a construção coletiva e democrática da escola. É necessário considerar o professor como um agente de mudança, porém não o único. Para o desenvolvimento da dimensão coletiva de organização escolar, são necessários alguns elementos: a melhoria das condições de trabalho docente, formação, carreira e salário. O trabalho em equipe pode ser concebido como trabalho conjunto realizado pela comunidade escolar com vistas à construção de uma educação pública e de qualidade social que, para ser consolidado, necessita, além da participação de todos, ou seja, que todos os sujeitos tenham voz e peso político, o desenvolvimento de condições objetivas como as que foram elencadas, sobretudo as que se referem ao trabalho docente.

**NEIDE ELISA PORTES DOS SANTOS**

ARAÚJO, R. M. As novas “qualidades pessoais” requeridas pelo capital. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, n. 5, p.18-34, jan/jun, 1999.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 dez. 1996.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. *Boletim Técnico do SENAI*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p.1-11, maio/ago. 1996.

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. F. F. (Org.) *Política e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. p. 125-143.

OLIVEIRA, M. A. M.; SOUZA, M. I. S.; BAHIA, M. G. M. Projeto político: da construção à implementação. In: OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). *Gestão a educacional: novos olhares, novas abordagem*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.