



Revista de Enfermagem | Journal of Nursing

Referência - Revista de Enfermagem

ISSN: 0874-0283

referencia@esenfc.pt

Escola Superior de Enfermagem de  
Coimbra  
Portugal

Homem, Filipa; Patrício, Maria Filomena; Cardoso, Rodrigo; Lourenço, Alfredo Cruz  
Team Building e a enfermagem

Referência - Revista de Enfermagem, vol. III, núm. 7, julho, 2012, pp. 169-177

Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

Coimbra, Portugal

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388239966020>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Team Building e a enfermagem

Team Building and nursing  
Team Building e enfermérica

Filipa Homem\*

Maria Filomena Patrício\*\*

Rodrigo Cardoso\*\*\*

Alfredo Cruz Lourenço\*\*\*\*

## Resumo

Num ambiente de insatisfação crescente e de imprevisibilidade como é o da enfermagem, cada vez mais é fundamental motivar as equipas, conferindo-lhes competências pessoais, relacionais, comunicacionais e, acima de tudo, fomentar o trabalho em equipa e consequentemente a produtividade. O *Team Building*, surge assim como uma estratégia eficaz para obter resultados positivos. Por ser uma estratégia ainda pouco utilizada em Portugal, decidimos realizar este artigo teórico sobre o assunto e refletir sobre a sua pertinência e potencialidades nas equipas de enfermagem, tendo definido como objetivos: aprofundar conhecimentos sobre *Team Building*, contextualizar o *Team Building* no âmbito das teorias organizacionais, descrever diferentes modelos de *Team Building* e refletir sobre a utilidade do *Team Building* na qualidade da prestação de cuidados de enfermagem. Deste modo, foram pesquisados artigos na plataforma eletrónica de bases de dados EBSCO, assim como consultada literatura relacionada com a psicologia organizacional. Com a presente pesquisa conclui-se que esta estratégia de dinamização de equipas é útil no âmbito da enfermagem, podendo melhorar a comunicação e relações interpessoais, identificar pontos fortes e fracos das equipas, proporcionar maior satisfação no trabalho e, deste modo, aumentar a qualidade dos cuidados de saúde prestados.

**Palavras-chave:** *team building*; enfermagem; qualidade dos cuidados de saúde

## Abstract

In this environment of growing dissatisfaction and unpredictability in nursing, it is increasingly important to motivate teams, giving them personal, relational, and communicative competencies and, above all, to build team working and thus improve productivity. Team Building emerges as an effective strategy to achieve positive results within organizations. Because it is a strategy not yet widely used in Portugal, we decided to look into the issue and reflect on its relevance and potential in nursing teams with the following objectives: to deepen knowledge about Team Building, to frame Team Building within the context of organizational theories, to describe different models of Team Building and to reflect on the usefulness of Team Building for the quality of nursing care. Articles were searched in EBSCO electronic databases, and organizational psychology literature was consulted. With this research, we conclude that Team Building applied to nursing can improve communication and interpersonal relationships, identify strengths and weaknesses of teams, provide greater job satisfaction and thus enhance the quality of health care provided.

**Keywords:** team building; nursing; quality of health care

\* Mestranda em enfermagem na área de especialização de supervisão clínica. RN no Centro Hospitalar de Coimbra EPE [filipahomem@gmail.com].

\*\* Mestranda em enfermagem na área de especialização de supervisão clínica. RN na Clínica Psiquiátrica Rainha Santa Isabel em Condeixa.

\*\*\* Mestrando em enfermagem na área de especialização de supervisão clínica. RN no IPOCFG EPE.

\*\*\*\* Professor Coordenador na Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. Especialista em Enfermagem de Saúde Infantil e Pediátrica e Mestre em Psicologia.

## Resumen

En un ambiente de creciente descontento y de imprevisibilidad como el de la enfermería, es cada vez más primordial motivar a los equipos, dándoles competencias personales, relacionales, y, sobre todo, fomentar el trabajo en equipo y consecuentemente la productividad. El *Team Building* surge así como una estrategia eficaz para lograr resultados positivos. Al ser una estrategia aún poco utilizada en Portugal, se decidió realizar este artículo teórico sobre el asunto y reflexionar sobre la pertinencia y el potencial de los equipos de enfermería, para lo que se definieron los objetivos: profundizar los conocimientos sobre *Team Building*, contextualizar el *Team Building* y reflexionar sobre su utilidad del *Team Building* en su contexto dentro de las prestaciones de atención de enfermería. De este modo, se realizaron búsquedas en la base de datos electrónica EBSCO, y se consultó la literatura relacionada con la psicología organizacional. Con esta investigación se concluyó que la estrategia de dinamización de equipo es útil aplicada a la enfermería, puede incluso mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, identificar fortalezas y debilidades de los equipos, proporcionar una mayor satisfacción en el trabajo y así, mejorar la calidad la atención sanitaria prestada.

**Palabras clave:** *team building*; enfermería; la calidad de la atención de salud

Recebido para publicação em: 18.09.11

Aceite para publicação em: 07.02.12

## Introdução

As mudanças de organização do trabalho tornaram emergente o trabalho em equipa, sendo relevante a sua função estratégica nas organizações na ótica de que, agregando diversas competências e conhecimentos, se obtém maior eficácia nos resultados. Por sua vez, Batista *et al.* (2010) referem que é importante refletir e avaliar o grau de satisfação dos enfermeiros que trabalham nas instituições de saúde, identificando fatores influenciadores e propor estratégias para a melhoria do bem-estar dos seus profissionais, e assim contribuir para a melhoria da qualidade dos cuidados de saúde.

Neste contexto, surge o conceito de *Team Building* - «construção de equipas» - que designa um conjunto de estratégias planeadas (com atividades que se desenvolvem geralmente em formato *outdoor*) com o objetivo de obter e analisar informação sobre o funcionamento dos grupos e iniciar mudanças que permitam aumentar a sua eficácia, melhorando o desempenho individual, o desempenho e o espírito de equipa e, de forma mais alargada, o desempenho das organizações (Wheeler e Stoller, 2011).

No estudo de Bayley *et al.* (2007), que avalia a eficácia de um curso de *Team Building* nas equipas de enfermagem, concluiu-se que esta estratégia permitiu a compreensão dos pontos fortes e fracos da equipa, o que ajudou no desempenho mais eficiente das competências das equipas, e na melhoria ao nível do trabalho em equipa imediatamente após o curso. Assim, no sentido de motivar as equipas para uma melhor satisfação e desempenho profissional, podem ser implementadas estratégias de *Team Building*, que tendem a reforçar a coesão no seio da equipa, clarificar papéis e responsabilidades, identificar capacidades de liderança e criatividade de cada membro (Phaneuf, 2009).

Com este artigo teórico pretendemos aprofundar conhecimentos e contextualizar o *Team Building* no âmbito das teorias organizacionais, descrever diferentes modelos de *Team Building* e refletir sobre a sua utilidade na qualidade da prestação de cuidados de enfermagem. Como metodologia optou-se por realizar uma revisão da literatura, incidindo a pesquisa na EBSCO, com as palavras-chave «*team building*» e «*nurs\**», com limite temporal entre março e maio de 2011. Definiu-se como questão norteadora/problema deste estudo: Qual a utilidade do *Team Building*

no trabalho desenvolvido pelos enfermeiros, numa perspetiva psico-organizacional?. A utilização prática de estratégias de *Team Building* em enfermagem em Portugal não é muito usual, pelo que tentamos refletir sobre a pertinência da utilização desta metodologia na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem.

## Revisão da literatura

A emergência do trabalho em equipa reclama dos seus elementos competências e capacidades de comunicação interpessoal efetiva, de colaboração na resolução de problemas e gestão de conflitos, de interagir de uma forma positiva, construtiva e eficaz com os seus colegas de trabalho (Rodrigues, 2004). A fim de melhorar o desempenho das equipas, importa apostar no desenvolvimento do espírito de equipa, o qual se repercute no incremento da motivação, melhor comunicação e ambientes de trabalho mais agradáveis, mais dinamismo, otimismo, flexibilidade, maior enfoque nos objetivos e consequente aumento da produtividade. Uma das estratégias de desenvolvimento dos conhecimentos, competências e aptidões de Trabalho em Equipa, é designada pela expressão *Team Building*.

O conceito de *Team Building*, de acordo com Clevenger (2007) está intrinsecamente ligado ao fomento do espírito de equipa, com base na comunicação interpessoal. As intervenções de *Team Building* são levadas a cabo com o intuito de resolver ou prevenir eventuais problemas que possam prejudicar o desempenho das equipas de trabalho. O processo de *Team Building* é composto por um conjunto de atividades planeadas com o objetivo de obter e analisar informação sobre o funcionamento dos grupos no sentido de promover mudanças que permitam aumentar a sua eficácia. Cunha *et al.* (2007, p. 428) consideram que o processo pressupõe os seguintes passos sequenciais:

“Percepção da existência de um problema ou da sua iminência, por alguém, dentro ou fora do grupo; obtenção de informação relativa ao problema, pelos membros do grupo, em conjunto; análise da informação e busca de alternativas de correção, pelos membros do grupo; implementação das ações correctivas; monitorização e avaliação dos progressos, pelos membros do grupo; repetição do processo sempre que necessário”.

De acordo com Cunha *et al.* (2007), os grandes benefícios deste processo estão associados à

clarificação dos principais valores e dos objetivos do grupo, bem como ao desenvolvimento de competências individuais e incentivo à criatividade. Por sua vez, Linder e Ledlow (1999) consideram que os exercícios de *Team Building* concorrem para o desenvolvimento de equipas eficazes se explorarem cinco pontos críticos: a coesão grupal (quanto mais coeso for o grupo, melhor será o seu desempenho); a definição explícita de funções, normas e papéis (o que permite que o grupo lide mais eficazmente com as exigências das tarefas a desenvolver); o estabelecimento de uma eficaz comunicação interpessoal (indispensável para o bom funcionamento de qualquer grupo de trabalho); a definição clara dos objetivos comuns bem como as metas individuais; e o desenvolvimento de interdependência (através do trabalho em equipa e em interligação entre os diversos membros).

Das diversas abordagens de *Team Building*, as mais comuns dizem respeito aos retiros formais, à melhoria contínua e às experiências ou formação *outdoor*. Os retiros formais dizem respeito a ações levadas a cabo por um formador ou consultor (interno ou externo) que tem por objetivo conduzir a equipa ao escrutínio da informação e à análise de possibilidades de solução para problemas identificados. A abordagem da melhoria contínua incide sobre uma análise regular dos processos da equipa por parte da sua chefia e/ou dos seus elementos. A formação *outdoor* é caracterizada por provocar situações nas quais os elementos têm que trabalhar em conjunto para resolver dificuldades e problemas que individualmente não conseguiriam vencer, desenvolvendo confiança mútua e espírito de equipa (Cunha *et al.*, 2007). A realização da formação *outdoor* realiza-se em espaço aberto, confronta os participantes com experiência prática de atividades desafiantes, colocando-os em estados de tensão criativa, com o objetivo de derrubar «barreiras» (quebrar gelo) entre eles, conduzindo-os à colaboração para alcançar resultados. Como estratégia facilitadora da aprendizagem, são propostas atividades com uma forte componente lúdico-emocional (experiências fantásticas e inesquecíveis) sem descuidar a componente profissional e pedagógica. Esta estratégia concorre para reduzir os mecanismos de defesa do indivíduo, diminuindo os constrangimentos de índole profissional ou de diferencial de poder que detenha e, por conseguinte, a manifestar-se de forma mais autêntica de acordo

com a sua forma habitual de agir. Assim, é possível despoletar nos intervenientes manifestações dos seus atributos, sejam eles competências de liderança, capacidade para a tomada de decisão, para a gestão de conflitos, para a superação de obstáculos, capacidade para lidar com o imprevisto, formulação de objetivos, coordenação de grupos, ou outros quaisquer atributos (Clevenger, 2007).

### ***Team Building* e o desenvolvimento organizacional**

Para compreendermos o *Team Building*, é fundamental perceber a origem desta abordagem e como os avanços nas teorias de gestão permitiram aquela que hoje é considerada uma das mais importantes estratégias de desenvolvimento e manutenção de grupos de trabalho nas organizações. Após se verificar o insucesso das abordagens clássicas de organização do trabalho (como o Taylorismo, a perspetiva administrativa das empresas de Fayol e a racionalidade burocrática de Max Weber), nomeadamente nos níveis de produtividade e eficácia dos operários, os investigadores tiveram de se debruçar sobre novos aspetos do trabalho e do ambiente que o rodeia, gerando assim novas perspetivas de gestão. De facto, a racionalidade organizacional tipo taylorista diminuía o comportamento dos operários a funções meramente mecanicistas, amputando e destruindo as suas virtualidades e potenciais psicológicas, sociais e políticas (Ferreira *et al.*, 1996).

Desde a década de 20 à de 50 iniciou-se um novo movimento na gestão das organizações, conhecida com a Escola das Relações Humanas. Iniciou-se com as experiências de Hawthorne e forneceu uma nova perspetiva sobre a gestão, até então concentrada em processos racionais de organização do trabalho, em detrimento das condições exigidas aos trabalhadores (Cunha *et al.*, 2007). Os estudos de Hawthorne foram conduzidos entre 1924 e 1933, podendo ser divididos em 4 grandes momentos, correspondentes às experiências mais importantes: as experiências de iluminação, a experiência da sala de teste da montagem de relés, o programa de entrevistas e a experiência da observação de montagem de terminais. Na última etapa da investigação descobriu-se que os trabalhadores reagiam em função das necessidades dos grupos (formais ou informais em que estavam inseridos) e não em função dos controlos e incentivos da gestão (Cunha *et al.*, 2007). Daquilo que foi descrito,

se conclui que a abordagem das relações humanas evidencia a importância dos grupos nas organizações. Em suma, esta abordagem “(...) defende que os trabalhadores são sobretudo entes sociais, movidos por necessidades de pertença e aceitação. O *locus* de empenhamento dos trabalhadores é o grupo de trabalho, no qual as normas são criadas de forma contínua e emergente” (Ferreira *et al.*, 1996, p. 66). Esta «escola» foi fundamental na atribuição de importância ao elemento humano e não apenas à eficiência como critério de avaliação nas organizações, podendo-se considerar como o primeiro passo para o desenvolvimento de atividades de *Team Building*. De facto, foi na fábrica da *Western Electric Company* (onde se realizou a experiência de Hawthorne) que se verificou um ambiente de estimulação do espírito de partilha de um clima social igualitário para todos os membros da organização, sendo que os seus gestores implementavam e patrocinavam um conjunto de atividades desportivas e outras formas associativas (Ferreira *et al.*, 1996).

Nas décadas de 80 e 90 do séc. XX, nos Estados Unidos da América, surgiu o movimento denominado de Cultura Organizacional, motivado pela necessidade de desenvolver culturas empresariais fortes que pudessem competir com as empresas japonesas. Os trabalhadores eram novamente foco de atenção nas organizações e acreditava-se que processos demasiado racionalistas e calculistas diminuiriam o empenhamento e lealdade desses trabalhadores para com as suas organizações (Cunha *et al.*, 2007). Foi a partir da Escola das Relações Humanas que a influência dos grupos nas organizações se tornou inequívoca. Desde então e ao longo das décadas, os académicos e as empresas têm procurado estudar a melhor forma de aumentar o potencial do trabalho do indivíduo através dos grupos. Em termos das teorias acima descritas, o *Team Building* surge assim com o objetivo de rentabilizar os recursos humanos das organizações e garantir a máxima produtividade, incorporando e aplicando o conhecimento crescente sobre a influência dos grupos no seio das organizações.

### **Modelos de *Team Building***

No âmbito desta estratégia, é importante perceber que tipo de modelos de *Team Building* existem e em que se fundamentam, de forma a escolher o modelo cujos pressupostos vão ao encontro dos objetivos delineados. Assim, serão abordados cinco modelos:

Tuckman (1965), Belbin (1970, citado por Aritzeta, Swailes e Senior, 2007), Tjosvold (1991, citado por Bagshaw, Lepp e Zorn, 2007), PUCK (Blanchard *et al.*, 2001) e *five dysfunctions of a team* (Lencioni, 2002). O modelo de Tuckman (1965) descreve as cinco fases de desenvolvimento de uma equipa, incluindo as atividades e as interações entre os indivíduos durante essas fases. Examinando estas fases de desenvolvimento da equipa é possível ajudar a equipa a desenvolver-se até se tornar eficaz. Assim as fases são:

**Formação:** é nesta fase que os indivíduos partilham informação uns sobre os outros. Como os indivíduos querem ser aceites pelo grupo, têm tendência a evitar os conflitos.

**Confrontação:** nesta fase, as dificuldades entre a equipa são evidentes, pois os indivíduos começam a competir por poder e pelo *status*. Existem mais desentendimentos relacionados com os papéis e responsabilidades de cada membro do que relacionados com o trabalho. Pode existir alguma resistência em trabalhar com certos elementos do grupo. É nesta fase que a equipa precisa de liderança na gestão dos conflitos e prevenir a sua ocorrência.

**Normalização:** os conflitos da fase anterior são fundamentais para estabelecer regras na equipa. A equipa começa a focar-se nos comportamentos que lhe permitem trabalhar em equipa. A coesão na equipa começa a criar-se e os membros começam a ver-se como parte da equipa. Nesta fase é difícil intervir, pois a equipa já tem as suas normas definidas e torna-se resistente à entrada de alguém estranho pressionando para a mudança.

**Execução:** cada elemento tem a sua responsabilidade e o seu papel na equipa. Existe alguma flexibilidade no desempenho dos papéis, para que os membros possam ser substituídos quando necessário. A equipa é capaz de lidar com situações complexas e conflitos interpessoais e os membros sabem que podem contar uns com os outros para ficar o trabalho feito. Sabem como se apoiar uns aos outros quando é necessário.

**Términos:** as equipas não são sempre permanentes. Podem ter de se separar quando o objetivo for alcançado. Nesta fase é importante ter a noção de tarefa cumprida.

Já o modelo de Belbin (1970, citado por Aritzeta, Swailes e Senior, 2007) é focado nos papéis individuais dos membros no seio da equipa assim como o balanço desses papéis na equipa. O delineamento

destes papéis é importante para perceber e melhorar a eficácia da equipa. Este modelo providencia uma forma de avaliar e prever a *performance* individual e da equipa, tornando uma equipa mais eficaz,

combinando pessoas e tarefas. Belbin descreve 9 papéis na equipa, cada um com forças e fraquezas distintas (quadro 1).

QUADRO 1 – Modelo de Belbin

Categoria	Papel na equipa	Descrição
Líder	Coordenador	Líder respeitado que ajuda todos os elementos a se focarem nas tarefas. Pode ser visto como excessivamente controlador.
	Orientador	Tem bastante energia e ação, desafiando outros para progredirem. Pode ser insensível.
Executor	Implementador	Bem organizado e previsível. Pega em ideias básicas e consegue pôr em prática. Pode ser lento.
	Terminador	Costuma prever com sucesso o resultado da ação, assegurando que tudo corre bem. Pode-se preocupar demasiado e não confiar nos outros.
Pensador	Avaliador	Pensa cuidadosamente e com precisão sobre as coisas. Pode ter falta de energia e competência para motivar outros.
	Plantador	Resolve problemas difíceis com ideias originais e criativas. Podem ser fracos comunicadores e podem ignorar pormenores.
	Especialista	Tem competências especiais em áreas chave e pode resolver alguns problemas. Pode ser desinteressado noutras áreas.
Socializador	Investigador	Explora novas ideias e possibilidades com energia e com os outros. É bom a criar relações, mas pode ser demasiado otimista e perder a energia ao longo do percurso.
	Trabalhador	Preocupa-se com os membros e com a equipa. É bom ouvinte e trabalha para resolver problemas sociais. Pode ter problemas em resolver problemas difíceis.

O modelo de Tjosvold (1991, apud Bagshaw, Lepp e Zorn, 2007) identifica alguns obstáculos para se obter uma equipa eficaz assim como propõe

considerações que podem ser úteis para ultrapassar esses mesmos obstáculos. Os obstáculos estão descritos no quadro 2.

QUADRO 2 – Modelo de Tjosvold

OBSTÁCULOS	CONSIDERAÇÕES
Ambivalência e incerteza	Desenvolver uma partilhada visão motivadora; Estabelecer objetivos concretos; Desenvolver normas claras; Providenciar acesso à informação e partilhar o conhecimento para obter a compreensão de todos;
Membros promoverem interesses próprios trabalhando independentemente ou competitivamente	Desenvolver objetivos de cooperação; Desenvolver confiança; Praticar diálogo cooperativo; Reconhecer habilidades e forças de todos os elementos da equipa; Focar os benefícios individuais e da equipa a partir da cooperação; Partilhar a tomada de decisão; Apreciar todos os resultados;
Dinâmicas que reforçam preconceitos	Praticar a autorreflexão; Expor e desafiar estereótipos e respeitar a diferença cultural; Confrontar diretamente os assuntos conflituosos; Estar aberto a novas informações, ideias e perspetivas; Procurar continuamente oportunidades para inovar; Ser flexível quando a situação se altera; Comunicar para o contínuo desenvolvimento.



O modelo PUCK (Blanchard *et al.*, 2001) é utilizado para ilustrar como repetidas recompensas e reconhecimento associadas a um determinado comportamento, é a chave para formar equipas com sucesso. Assim, as siglas PUCK significam:

P – *Providing* (fornecer objetivos e valores claros): nesta etapa é fundamental criar um desafio que comprometa e motive a equipa a trabalhar em conjunto, definir objetivos e estratégias individuais e de grupo, ser claro quanto aos valores, e criar um quadro que formalize os compromissos, os objetivos e quais as estratégias que a equipa vai utilizar para os atingir.

U – *Unleashing* (desenvolver competências): é também importante definir competências individuais a desenvolver, que irão reforçar as competências da equipa; providenciar *feedback* no desenvolvimento de competências, confiança e responsabilidade; aprender os papéis de cada um dos elementos da equipa; e construir um sentido de poder individual e coletivo utilizando competências individuais e coletivas para obter o melhor resultado possível.

C – *Creating* (empoderar a equipa): é necessário planear um jogo para a equipa; partilhar a liderança; recompensar o trabalho em equipa; rodar as posições para criar flexibilidade, introduzir a mudança e desenvolver competências; e tornar competências individuais em competências de grupo.

K – *Keeping* (manter pensamento positivo): por último é fundamental procurar comportamentos que reflitam os objetivos e os valores da equipa, e recompensar o indivíduo; identificar os indivíduos que tenham os comportamentos ideais; e redirecionar os indivíduos cujos comportamentos não reflitam os objetivos da equipa sem penalizar.

O modelo *five dysfunctions of a team* de Lencioni (2002) ilustra a dinâmica e o trabalho em equipa através da identificação das disfunções de equipa. O autor define que trabalhando estas 5 disfunções resulta numa equipa mais coesa.

A ausência de confiança: caso exista esta disfunção os indivíduos têm de se abrir uns com os outros e devem trabalhar sem medo de represálias. A equipa deve superar a necessidade de invulnerabilidade.

Medo do conflito: esta disfunção provoca uma sensação de harmonia artificial e resulta na competência de aceitar alguns conflitos.

Falta de compromisso: se os indivíduos não sentem que foram ouvidos, não se vão comprometer.

Evitar responsabilidades: os líderes não querem assumir as responsabilidades dos outros, para evitar conflitos, resultando assim em baixas expectativas.

Desatenção aos resultados: os resultados esperados devem ser simples e exequíveis, o desempenho da equipa deve ser avaliado periodicamente, os objetivos devem ser revistos regularmente e os recursos devem ser redirecionados quando indicado para atingir os resultados.

Através da análise dos vários modelos de *Team Building*, podemos verificar que todos avaliam as diferentes interações no seio do grupo, de forma a melhorar as relações interpessoais. Quer o modelo de Tuckman, que analisa as diferentes fases de formação de uma equipa, como o modelo de Belbin, que avalia a performance pessoal dentro da equipa, são modelos que enfatizam a importância das técnicas de *Team Building* tanto na constituição das equipas como ao longo do desenvolvimento das mesmas. Já os modelos de Tjosvold e PUCK valorizam a importância da deteção e reconhecimento dos obstáculos e a utilização da recompensa para os ultrapassar. Enquanto os primeiros dois modelos definem a importância das técnicas de *Team Building*, os últimos dois definem estratégias de *Team Building*. É importante perceber que consoante os objetivos delineados pelas equipas, assim serão utilizados diferentes tipos de modelos, sendo por vezes necessário recorrer a elementos de mais que um modelo, de forma a garantir a eficácia na construção das equipas.

### ***Team building e enfermagem***

Na área da saúde, é fundamental desenvolver trabalho em equipa, pois os profissionais da saúde devem ser capazes de realizar um número cada vez maior de atividades, com melhor qualidade, num ambiente com necessidades complexas e em constante mudança. O trabalho em equipa impõe-se assim, como um desafio para todos os profissionais quer sejam enfermeiros, médicos ou outros técnicos de saúde, devendo ser considerada como uma necessidade e entendida como uma ferramenta dinâmica, que concilia as necessidades dos utentes (Rodrigues e Lima, 2004). Um estudo realizado em 258 hospitais de Inglaterra, com um total de cerca de 207.000 enfermeiros, revela que mais de um terço destes hospitais luta para manter os seus enfermeiros, levando em alguns casos, as taxas de rotatividade de pessoal até 12%. Neste estudo também foi revelado que

os enfermeiros deixam a profissão principalmente devido à baixa remuneração e baixa satisfação no trabalho. Desta forma, os enfermeiros-líderes deparam-se com dois desafios: recrutar enfermeiros suficientemente qualificados e estabelecer culturas de trabalho gratificantes (Mulholland, 2005, citado por Toofany, 2007). Assim, esta autora considera que os enfermeiros-líderes devem desenvolver estratégias para melhorar e criar equipas coesas, lideradas por líderes eficazes e que uma dessas estratégias pode passar pelo *Team Building*, no sentido de melhorar a comunicação e as relações interpessoais.

Um outro estudo (Bayley *et al.*, 2007) avalia a eficácia de um curso de *Team Building* dirigido a 11 equipas de profissionais de saúde de Serviços de Cuidados de Saúde Primários, de Hospitais Centrais e de Serviços Sociais, em Inglaterra. Através destes instrumentos, foram apurados alguns resultados que traduzem mudanças: o curso de *Team Building* permitiu a compreensão dos pontos fortes e fracos da equipa, o que ajudou no desempenho mais eficiente das competências das equipas; houve melhoria ao nível do trabalho em equipa imediatamente após o curso, melhoria essa que aos 6 meses tende a desaparecer. Por outro lado, Bayley *et al.* (2007) introduzem assim algumas correções: as equipas têm que ser seleccionadas para estas intervenções conforme as suas necessidades; as intervenções têm que ser flexíveis de forma a apoiar as equipas; constata-se que uma intervenção de *follow-up* deveria ser feita entre os 3 e os 6 meses após a aplicação do curso de *Team Building*, no local de trabalho, para que a aprendizagem feita seja transposta para a prática mais eficazmente.

Chang *et al.* (2009), num estudo que efectuaram relativamente à percepção dos profissionais de saúde sobre o seu trabalho em 4 hospitais de Taiwan, apuraram que os enfermeiros estão pouco satisfeitos com os seus empregos e desagrados com o ambiente de trabalho, manifestam uma percepção pouca positiva do trabalho em equipa, denunciam a falta de comunicação e de cooperação, entendem ser muito reduzida a expressão das equipas multiprofissionais na pesquisa científica. Os autores concluem que estes achados constituem informação valiosa para os gestores hospitalares e enfermeiros líderes desenvolverem estratégias inovadoras, que contribuam para um «diagnóstico» de qualidade dos fatores que desencadeiam as perturbações, análise de

possíveis soluções, introdução de medidas corretivas, através do envolvimento ativo dos diversos agentes. Chang *et al.* (2009) sugeriram que uma das estratégias passíveis de ultrapassar as lacunas identificadas ao nível da satisfação e percepção dos enfermeiros com o trabalho consistiria na utilização de *Team Building*, embora não indique estratégias específicas.

Uma experiência da aplicação da metodologia *Team Building* num Hospital (Rede de Hospitais São Camilo – Brasil) ilustra as mais-valias alcançadas na resolução de problemas entre diversos serviços (Rosso, 2010). O grande problema era a relação Enfermagem e Áreas de Apoio (farmácia, nutrição, exames, higiene, central de marcação de cirurgias, entre outros), afetando direta ou indiretamente a organização do trabalho e o desgaste aos profissionais de enfermagem. Partindo da identificação do problema (diagnóstico), foi desenvolvida a metodologia de *Team Building*, visando preparar aquelas áreas para a discussão dos problemas entre elas. Partindo de atividades *outdoor*, com jogos lúdicos de grupo, procuraram «quebrar gelo» entre as equipas dos diversos serviços, criando energia e cooperação úteis para as fases seguintes. Os resultados obtidos foram entendidos como tendo extrapolado as expectativas iniciais, realçando-se que a equipa de enfermagem reduziu o seu desgaste na relação intersetorial, obtendo maior disponibilidade de tempo para prestação de cuidados, o que se repercutiu na maior satisfação dos utentes.

O modelo PUCK de Blanchard *et al.* (2001) enforma uma importante estratégia de *Team Building*, que ilustra como repetidas recompensas e reconhecimento associadas a um determinado comportamento, se torna a chave para formar equipas com sucesso. Os autores supracitados transferiram os princípios deste modelo para a profissão de enfermagem, na qual o «P» significa que os líderes enfermeiros devem estabelecer metas claras e exequíveis, por si e pelos enfermeiros que representam; o «U» representa as competências que os enfermeiros-líderes devem utilizar para criar equipas saudáveis; o «C» é adquirido através da criação de uma clara proposta para dirigir a equipa de prestação de cuidados e o «K» representa a responsabilidade de recompensar comportamentos que reflitam o propósito e o valor da equipa. Essas recompensas visam a obtenção de resultados positivos e um trabalho em equipa eficaz. A aplicação do modelo à enfermagem proporciona resultados mais eficazes e melhor atendimento ao utente.



Já o modelo *five dysfunctions of a team* de Lencioni (2002), que ilustra a dinâmica e o trabalho em equipa através da identificação das disfunções de equipa e como trabalhando essas disfunções, resulta uma equipa mais coesa, o autor descreve que também pode ser usado pelos enfermeiros. Na enfermagem estas disfunções podem afetar o trabalho em equipa: a ausência de confiança ocorre quando enfermeiros não partilham as suas preocupações com a restante equipa multidisciplinar; falta de comprometimento pode ocorrer quando o enfermeiro está desmotivado da prestação de cuidados ao utente; evitar responsabilidades pode ser visto quando o enfermeiro chefe não define com a sua equipa objetivos específicos, fazendo com que a equipa se mantenha em silêncio; a última disfunção é notada quando os enfermeiros põem as suas necessidades à frente das necessidades da equipa. Quando são encontradas estas disfunções, o enfermeiro-chefe deve redirecionar os comportamentos da sua equipa para atingir resultados positivos.

A pesquisa demonstra que a implementação das estratégias de *Team Building* nas equipas de profissionais melhora o desenvolvimento de competências e criatividade individuais, a clarificação dos objetivos da equipa, o ambiente de trabalho percebido, o trabalho em equipa, a gestão de conflitos e de tempo, a satisfação dos profissionais, a identificação dos profissionais com o trabalho, repercutindo-se essencialmente na qualidade da prestação de cuidados. A escassez de evidência destas estratégias poderá constituir um entrave à sua aplicação nos contextos de trabalho dos enfermeiros. Todavia, a elaboração de projetos solidamente fundamentados e que abranjam as áreas da comunicação e das vantagens do trabalho em grupo deve constituir uma prioridade das lideranças de enfermagem, assim como o desenvolvimento da investigação nesta área. A melhoria contínua, preconizada tantas vezes pelos enfermeiros, pode ser uma realidade, caso se aposte em estratégias de *Team Building* para aumentar o desempenho das equipas de saúde. A adoção de estratégias de *Team Building*, pela identificação das dificuldades individuais e da ineficácia organizacional, poderá induzir a assimilação de processos de mudança, seja na dinâmica das organizações como no trabalho desenvolvido por cada profissional de saúde, nomeadamente enfermeiros.

## Conclusão

Ao concluirmos este nosso trabalho sobre a importância dos conceitos e teorias sobre o constructo *Team Building* e os contextos de enfermagem, leva-nos a refletir que as mudanças recentes na organização das pessoas e das organizações apontam no sentido da utilização das potencialidades e das aptidões dos enfermeiros na busca de objetivos comuns e compartilhados. Assim, a eficácia do trabalho das equipas pressupõe a mobilização de competências, capacidades e aptidões de trabalho em equipa, visando o aumento da produtividade e a satisfação dos enfermeiros.

Através da revisão efetuada concluímos que o *Team Building* é uma estratégia de formação que combina atividades lúdicas e atividades com análises profissionais, técnica e pedagogicamente eficazes, as quais concorrem para aumentar o desempenho das equipas de saúde, e essencialmente, para melhorar a qualidade dos cuidados prestados. Apesar de escassos os trabalhos sobre *Team Building* na enfermagem, as equipas de saúde que experienciaram esta estratégia ressaltam que a construção de processos de trabalho articulados origina excelentes resultados nos cuidados de saúde prestados. Neste sentido, maior atenção deve ser dada à implementação de estratégias de *Team Building*, particularmente, no seio das equipas de enfermagem, sendo a sua aplicação considerada como agente facilitador da melhoria dos cuidados de saúde. Os estudos reforçam a necessidade contínua de trabalhar com os profissionais de enfermagem na área da comunicação, *feedback*, gestão de conflitos, liderança, bem como outros aspetos do foro relacional que conduzam ao fortalecimento da equipa e tomada de decisão compartilhada. Assim, é identificada a necessidade de proceder a investigações experimentais no que diz respeito à qualidade dos cuidados prestados por uma equipa que experimentou o *Team Building* assim como, a sua satisfação profissional. De modo particular, pensamos ser importante implementar estas estratégias formativas nos contextos da Enfermagem em Portugal, onde até agora nenhuma experiência está documentada.

## Referências bibliográficas

- ARITZETA, A. ; SWAILES, S. ; SENIOR, B. (2007) - Belbin's team role model: development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies*. Vol. 44, nº 1, p. 96-118.
- BAGSHAW, D. ; LEPP, M. ; ZORN, C. (2007) - International research collaboration: building teams and managing conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*. Vol. 24, nº 4, p. 433-446.
- BATISTA, V. [et al.] (2010) - Satisfação dos enfermeiros: estudo comparativo em dois modelos de gestão hospitalar. *Referência*. Série 2, nº 12, p. 57-69.
- BAYLEY, J. [et al.] (2007) - Teamworking in healthcare: longitudinal evaluation of a teambuilding intervention. *Learning in Health and a Social Care*. Vol. 6, nº 4, p. 187-201.
- BLANCHARD, K. [et al.] (2001) - **High five! The magic of working together**. New York : Harper Collins.
- CHANG, W. [et al.] (2009) - Job satisfaction and perceptions of quality of patient care, collaboration and teamwork in acute care hospitals. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 65, nº 9, p. 1946-1955.
- CLEVENGER, K. (2007) - Team building retreats. Recruitment & Retention Conference presenter. *Nursing Management*. Vol. 38, nº 4, p. 22-24.
- CUNHA, M. [et al.] (2007) - **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6ª ed. Lisboa : Editora RH.
- FERREIRA, J. [et al.] (1996) - **Psicossociologia das organizações**. Alfragide : McGraw-Hill Portugal.
- LENCIONI, P. (2002) - **The five dysfunctions of a team: a leaderships fable**. San Francisco : Jossey-Bass.
- LINDER, D. ; LEDLOW, S. (1999) - **Five issues to be considered in teambuilding** [Em linha]. Department of Psychology & Susan Ledlow, Instructional Innovation Network, Arizona State University. [Consult. 14 Jun. 2011]. Disponível em WWW:<URL:http://www.clte.asu.edu/active/fiveissues.pdf>.
- PHANEUF, M. (2009) - **Team building: urgently needed in nursing!** [Em linha]. Infiressources – Centre de Ressources en Soins Infirmiers. [Consult. 15 Jun. 2011]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.infiressources.ca/fer/Depotdocument\_anglais/Team\_building-urgently\_needed\_in\_nursing.pdf>.
- RODRIGUES, A. (2004) - **A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema: o caso das equipas cirúrgicas**. Porto : Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Tese de doutoramento.
- RODRIGUES, F. ; LIMA, M. (2004) - A multiplicidade de atividades realizadas pelo enfermeiro em unidades de internação. *Revista de Gaúcha Enfermagem*. Vol. 25, nº 3, p. 314-22.
- ROSSO, F. (2010) - Projectos inteligentes, hospitais ganhadores. *Boletim Informativo: FATOR RH - Solução em Educação Empresarial e Gestão de Pessoas* [Em linha]. Ano 8, nº 22. [Consult. 22 Jun. 2011]. Disponível em WWW:<URL:http://www.fatorrh.com.br>.
- TOOFANY, S. (2007) - Team building and leadership: the key to recruitment and retention. *Nursing Management*. Vol. 14, nº 1, p. 24-27.
- TUCKMAN, B. (1965) - Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. Vol. 63, nº 6, p. 384-399.
- WHEELER, D. ; STOLLER, J. K. (2011) - Teamwork, teambuilding and Leadership in respiratory and health care. *Canadian Journal of Respiratory Therapy*. Vol. 47, nº1, p. 6-11.

