

# **Recurso de apoio - Módulo 2**

## **Comunicação e colaboração no trabalho em equipa**

---

Curso: Trabalho em equipa em contextos profissionais

Formadora/autora: Paula Alexandra Souteiro Bugalho

Documento de apoio à aprendizagem

Este documento de apoio foi concebido para acompanhar o Módulo 2 do curso "Trabalho em equipa em contextos profissionais". O seu objetivo é apoiar a reflexão sobre a importância da comunicação e da colaboração no funcionamento das equipas, identificando fatores que favorecem ou comprometem o trabalho coletivo em contexto profissional.

## 1. Enquadramento

A comunicação e a colaboração constituem dimensões estruturantes do trabalho em equipa. Em contexto profissional, a eficácia coletiva não depende apenas da competência técnica dos seus membros, mas também da forma como a informação circula, como se constroem entendimentos comuns, como se distribuem responsabilidades e como se regulam dificuldades, tensões e desacordos.

Trabalhar em equipa implica, por isso, mais do que reunir pessoas em torno de uma tarefa. Implica partilhar objetivos, clarificar papéis, coordenar ações, negociar prioridades e criar condições para que os contributos individuais reforcem o resultado comum. Quando estes processos falham, surgem com frequência mal-entendidos, sobreposição ou omissão de tarefas, quebra de compromisso e diminuição da qualidade do trabalho desenvolvido.

## 2. Comunicação interpessoal e funcionamento das equipas

A comunicação interpessoal é um dos principais organizadores da dinâmica de uma equipa. É através dela que se clarificam objetivos, se distribuem tarefas, se negociam prioridades, se previnem equívocos e se constroem relações de trabalho mais estáveis e funcionais.

Uma comunicação eficaz não se reduz à transmissão correta de uma mensagem. Pressupõe escuta ativa, atenção ao contexto, adequação da linguagem aos interlocutores e capacidade de confirmar entendimentos. Em equipas de trabalho, a comunicação é simultaneamente informativa e relacional: organiza a ação, mas também influencia a confiança, o sentimento de pertença e a disponibilidade para cooperar, sendo importante:

- clareza na informação partilhada;
- escuta ativa e atenção às perspetivas dos outros;
- feedback específico, útil e respeitoso;
- coerência entre comunicação verbal e não verbal;
- abertura para esclarecer dúvidas e prevenir mal-entendidos.

## 3. Colaboração, cooperação e partilha de informação

A colaboração pressupõe interdependência. Numa equipa, o trabalho de cada elemento afeta e é afetado pelo trabalho dos restantes. Por isso, a cooperação não deve ser entendida como ajuda ocasional, mas como participação num processo coletivo orientado por objetivos comuns.

Quando a partilha de informação é suficiente, atempada e transparente, a equipa tende a funcionar com maior coerência. Quando a informação circula mal, chega tarde ou é retida por alguns elementos, aumentam os erros, os bloqueios e a fragmentação do trabalho. Assim, é importante que haja:

- objetivos claros e compreendidos por todos;
- definição de papéis e responsabilidades;
- partilha atempada de informação relevante;

- confiança recíproca;
- compromisso com decisões tomadas em conjunto;
- responsabilização individual e coletiva.

#### **4. Fatores que facilitam o trabalho em equipa**

O funcionamento positivo de uma equipa depende de fatores relacionais, comunicacionais e organizacionais. Entre os mais relevantes destacam-se a clareza de objetivos, a confiança entre os membros, a abertura na comunicação, a distribuição adequada de responsabilidades e a existência de um método de trabalho que permita resolver problemas e regular tensões.

Equipas eficazes tendem a criar condições para que as diferenças entre os seus elementos não se transformem em obstáculo, mas antes em recurso. Isso exige um clima de respeito, participação e responsabilização.

Resumidamente, fatores facilitadores:

- objetivos partilhados e critérios de atuação explícitos;
- clima de confiança e segurança na participação;
- comunicação aberta e respeitosa;
- oportunidade de participação nas decisões;
- capacidade para resolver problemas e ajustar práticas;
- equilíbrio entre iniciativa individual e compromisso com o coletivo.

#### **5. Fatores que dificultam o trabalho em equipa**

As dificuldades nas equipas nem sempre resultam de conflitos abertos. Muitas vezes começam em processos aparentemente simples: mensagens vagas, ausência de escuta, papéis pouco claros, informação não partilhada ou participação desigual.

Quando estas dificuldades não são reconhecidas e trabalhadas, podem evoluir para desconfiança, resistência passiva, sobrecarga de alguns elementos, retraimento de outros e deterioração do clima de trabalho.

Resumidamente, fatores dificultadores:

- falhas de comunicação e mensagens ambíguas;
- indefinição de papéis e responsabilidades;
- falta de confiança entre os membros;
- concentração do trabalho em alguns elementos;
- evitamento sistemático do conflito;
- fraca responsabilização perante decisões coletivas.



## 6. Linhas de ação em contexto profissional

Melhorar a comunicação e a colaboração numa equipa implica intervir em práticas concretas. Nem sempre é necessário redesenhar toda a organização; muitas vezes, pequenas mudanças na forma de comunicar, planear e acompanhar o trabalho têm impacto significativo na qualidade do funcionamento coletivo, tais como:

- definir com clareza os objetivos e os resultados esperados;
- acordar responsabilidades e prazos de forma explícita;
- promover momentos breves de alinhamento e síntese;
- confirmar entendimentos antes da execução das tarefas;
- encorajar feedback construtivo e oportuno;
- abordar dificuldades e tensões de forma atempada e respeitosa.

## 7. Questões orientadoras para reflexão

A leitura deste recurso pode ser aprofundada a partir das seguintes questões:

1. Que fatores favorecem a comunicação e a colaboração nas equipas com que trabalhas ou conheces?
2. Que dificuldades surgem com maior frequência nesses contextos?
3. De que modo a clareza da comunicação influencia a confiança e o compromisso no trabalho coletivo?
4. Como pode uma equipa agir quando a participação e a partilha de responsabilidades se tornam desequilibradas?
5. Que estratégias podem contribuir para prevenir falhas de comunicação em contexto profissional?

## 8. Bibliografia de enquadramento

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. Jossey-Bass.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2011). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2020). *Teams that work: The seven drivers of team effectiveness*. Oxford University Press.

*Nota: Este recurso foi elaborado para fins pedagógicos, no âmbito do Módulo 2 do curso "Trabalho em equipa em contextos profissionais".*