

# A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO, DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DO TRABALHO EM EQUIPE NAS CORPORAÇÕES

**English title:** THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION, EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TEAMWORK IN CORPORATION

[doi>10.33726/akdpapers2447-7656v15a92023p3351](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v15a92023p3351)

**CARVALHO, Isaar Soares de**<sup>1</sup>

**RESUMO:** O artigo examina a importância da comunicação, da inteligência emocional e do trabalho em equipe no mundo corporativo. Justifica o estudo, a ocorrência de diversos problemas no mundo corporativo, os quais derivam, em síntese, dos equívocos na comunicação, tanto por parte de quem enuncia quanto de quem interpreta os enunciados e as ordens recebidas. O objetivo do trabalho é o de examinar a importância do diálogo e do consenso sobre o que seja verdadeiro e adequado para as corporações, de acordo com o contexto social, econômico e político. Como resultado previsto, espera-se delimitar parte do escopo de uma verdade relativa e cambiante, especialmente no mundo dos negócios. Nesse contexto, enfim, examinaremos também a importância da Inteligência Emocional e do Trabalho em Equipe, vistos como fatores fundamentais para a eficiência no ambiente do mundo corporativo, na obra de Weisinger (1997).

**PALAVRAS-CHAVE:** Corporação, Comunicação, Inteligência Emocional, Trabalho em Equipe

**ABSTRACT:** The article examines the importance of communication, emotional intelligence and teamwork in the corporate world. Justifies the study, the occurrence of several problems in the corporate world, which derive, in short, from misconceptions in communication, both on the part of those who enunciate and those who interpret the statements and orders received. The objective of the work is to examine the importance of dialogue and consensus on what is true and appropriate for corporations, according to the social, economic and political context. As a predicted result, it is expected to delimit part of the scope of a relative and changing truth, especially in the business world. In this context, finally, we will also examine the importance of Emotional Intelligence and Teamwork, seen as fundamental factors for efficiency in the corporate world environment, in the work of Weisinger (1997).

**KEYWORDS:** Corporation, Communication, Emotional Intelligence, Teamwork

---

<sup>1</sup> Graduado em Teologia e em Filosofia. Mestre e Doutor em Filosofia pelo IFCH – UNICAMP. Pós-Doutor em Letras, pela FFLCH – USP. Docente do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG – Unidade Frutal.

## I – A COMUNICAÇÃO, A RETÓRICA E SUA IMPORTÂNCIA NA VIDA EM SOCIEDADE

A comunicação é tão importante que, sem ela, seriam impossíveis a vida em sociedade e a própria formação do Estado, sendo que esta última, de acordo com Thomas Hobbes, depende dos pactos, feitos através da linguagem (HOBBS: 1979, p. 20).

De acordo com Thomas Hobbes, os raciocínios bem elaborados têm uma relação direta com a paz civil e com o bem da sociedade. Para o filósofo, raciocinar por meio de metáforas, bem como de termos ambíguos e sem sentido, “é o mesmo que perambular entre inúmeros absurdos, e o seu fim é a disputa, a sedição ou a desobediência” (HOBBS: 1979, p. 31).

A qualidade dos raciocínios e da comunicação também é fundamental em situações de guerra. Usam-se senhas, sinais verbais e sonoros, gestos, e guardam-se segredos de estratégia, cuja significação e interpretação deve ser precisa, a fim de que, pautados em uma boa comunicação, se obtenha sucesso nos combates.

A ação mediada pela linguagem tem sido objeto de estudo desde a Filosofia Antiga, especialmente com o advento da Retórica, à qual Aristóteles dedicou a obra intitulada *Arte Retórica*, bem como trata dessa arte também em sua *Poética*<sup>2</sup>.

Há, na cultura ocidental, porém, uma tradição negativa em relação à Retórica, especialmente quando ela é associada aos sofistas, dentre os quais alguns se utilizavam da linguagem de forma astuta e ardilosa, procurando conduzir seus ouvintes de acordo com seus interesses. Foi nesse sentido que Górgias, um dos maiores mestres da oratória, afirmou que “a palavra é déspota poderoso” (BITTAR, 2002, p. 59).

Apesar, porém, das críticas tradicionais aos sofistas, a Retórica tem um grande valor, especialmente porque advém dela o consenso sobre o que é verdadeiro e sobre qual é a melhor decisão a se tomar, especialmente quando se trata dos destinos de uma Nação, de uma cidade ou de uma corporação.

---

<sup>2</sup> Uma versão em Português dessas obras, encontra-se em *Arte Retórica e Arte Poética*. Rio de Janeiro: Tecnoprint, s/d.

Aristóteles reconhece o valor prático da Retórica, a qual fornece ao orador as habilidades necessárias para que seu discurso alcance o fim para o qual foi elaborado. O filósofo afirma que a Retórica “trata de questões que, de algum modo, são da competência comum de todos os homens, sem pertencerem ao domínio comum de uma ciência determinada”, bem como que “todos os homens se empenham, dentro de certos limites, em submeter a exame ou defender uma tese” (ARISTÓTELES, s/d, p. 03).

## **II – A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Quanto à comunicação no ambiente corporativo, em lugar da centralização do comando e das decisões, que são próprias do dogmatismo, o diálogo e o consenso são fundamentais. Por isso, o conhecimento da Retórica, que considera a verdade como o resultado de um consenso, é fundamental, tanto pelas constantes mudanças na realidade social, econômica e política, quanto pela necessidade de se atualizar os procedimentos da empresa.

A História tem demonstrado que as mudanças de paradigmas na economia e na política levam as corporações a rever seus conceitos e padrões de conduta, sendo a verdade, então, algo cambiável, flexível, dialético. Nesse sentido, não haveria mais lugar nas corporações para o dogmatismo e a ausência de diálogo, porém, o ideal é que a verdade seja o resultado da livre discussão e do consenso.

Nesse aspecto, Robbins destaca a importância da comunicação de qualidade, a qual inclui tanto as definições rigorosas dos termos quanto a sua interpretação de forma correta por quem recebe as mensagens (ROBBINS, 2005, p. 224).

A comunicação de má qualidade pode provocar desentendimentos desde o convívio romântico, familiar, corporativo e social em suas diferentes formas. As relações entre o emissor, os códigos linguísticos e o receptor da mensagem instauram o problema da interpretação, para a qual não se tem dado o devido valor nas relações humanas, tanto do cotidiano quanto da vida corporativa.

Em relação aos efeitos deletérios da má comunicação, Robbins

menciona mesmo a ocorrência de graves acidentes na área da aviação. Um deles se deveu à confusão entre as instruções para a decolagem de um avião da KLM, e a permissão de que o piloto procedesse à decolagem. O resultado foi que o citado avião decolou e chocou-se com outra aeronave, da PAN AM, o que provocou a morte de 583 pessoas (ROBBINS, 2005, p. 249).

Segundo Robbins, tanto o comandante, que era holandês, quanto o controlador de voo, que era espanhol, falavam Inglês, porém, “a confusão foi criada pelos fortes sotaques de ambas as partes e alguma terminologia inadequada” (ROBBINS, 2005, p. 249).

Outros quatro exemplos de acidentes aéreos são dados por Robbins, devido a falhas na comunicação, os quais também provocaram a perda de muitas vidas. Robbins dá esses exemplos para ilustrar ao leitor que a eficácia das organizações depende da boa comunicação. Por outro lado, as causas mais frequentes dos conflitos interpessoais no trabalho encontram-se nas falhas de comunicação entre os membros das equipes.

Robbins observa ainda que “as pessoas passam cerca de 70 por cento de suas horas de vigília se comunicando” (ROBBINS, 2005, p. 250). Por isso, reconhece que “uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz” (ROBBINS, 2005, p. 250).

A comunicação não se limita à transmissão de um significado, mas é necessário emitir a mensagem de tal forma que ela seja entendida, visto que não basta ter uma ideia boa se ela não for transmitida de forma eficaz e se não compreendida pelos membros da corporação. Partindo desses pressupostos, Robbins afirma que mesmo que uma ideia seja excelente, se ela não for transmitida de forma eficaz, poderá tornar-se inútil (ROBBINS, 2005, p. 250).

Robbins é pessimista, contudo, em relação ao alcance de uma comunicação perfeita. Ela seria possível, entretanto, “quando um pensamento ou ideia fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma, que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor”. Ele reconhece, além disso, que “a comunicação perfeita nunca é obtida” (ROBBINS, 2005, p. 250).

Partindo dos exemplos dados sobre os desastres na aviação devido às falhas na comunicação, Robbins passa a tratar especificamente da importância da boa comunicação no ambiente corporativo. Nem sempre, emenda ele, a mensagem emitida é suficientemente evidente para quem a recebe, pois apesar de termos um conjunto de significações atribuídas às palavras, como bem escreveu Carlos Drummond de Andrade, “a todo momento impõe-se tomar conhecimento de novas palavras” e de suas combinações (ANDRADE, 1988).

Com essas palavras, o escritor demonstra que a interpretação das mensagens que lemos, vemos, ouvimos, sentimos, que nos tocam, enfim, tal interpretação exige que nos atualizemos em relação aos novos termos e aos novos significados da realidade.

Quanto à clareza das definições e da sua interpretação, por parte do receptor da mensagem, Rousseau afirmou: “Não conheço a arte de ser claro para quem não quer ser atento” (ROUSSEAU, 1978, Livro III, Cap. I). Dessa forma, ele atribuía aos leitores a responsabilidade por não entenderem seus argumentos, ignorando que existem os ruídos da comunicação e que aquilo que é evidente, conceitualmente, para quem emite uma mensagem, necessariamente não o é para quem a recebe e a interpreta.

É relevante observar ainda, em relação a essa tese de Rousseau, que entre o que está escrito e o que os leitores entendem, pode haver uma acentuada diferença histórica, cultural e linguística. Desse modo, torna-se evidente que há vários fatores que interferem em nossa compreensão.

Logo, um texto, um discurso, uma performance teatral ou musical, e outras formas de comunicação, não são compreendidos plenamente pelo público, seja devido à subjetividade de quem emite e de quem recebe a mensagem, seja pelas diferenças históricas, culturais e mesmo ideológicas e políticas entre quem emite e quem recebe a mensagem.

É necessário, portanto, diante do que expusemos, que em determinadas circunstâncias façamos um esforço estrênuo, tanto para nos expressarmos com clareza quanto para compreendermos quem nos dirige a palavra, especialmente quando essa palavra tem a função de nos dirigir no ambiente

organizacional.

O fato é que existe um lugar adequado para os conceitos na argumentação e na emissão de uma mensagem, tanto no sentido de sua verdade quanto de sua oportunidade e de sua pertinência no discurso, de forma especial em relação à sua correspondência, tanto quanto for possível, aos fatos.

A busca pelas definições mais adequadas para a expressão da realidade aplica-se, de forma especial, à nossa subjetividade. Isso pode ser verificado na seguinte afirmação de Gonzaguinha: “Eu busquei a palavra mais certa. Vê se entende meu grito de alerta”<sup>3</sup>.

Essa busca da palavra certa para a expressão das ideias e dos sentimentos, bem como o empenho para entendermos o que nos é comunicado, aplica-se às diversas circunstâncias da enunciação e das relações humanas, incluindo, de forma especial, a área organizacional.

Como é comum, no entanto, a ocorrência de ruídos na comunicação, deve haver um empenho de todos os membros da equipe para que se comuniquem de forma eficiente, valorizando o diálogo, evitando o dogmatismo em relação aos próprios pontos de vista, chegando a um acordo sobre o que é verdadeiro, ficando, sobretudo, abertos para novos paradigmas.

### III – A COMUNICAÇÃO E A ÉTICA NAS RELAÇÕES PROFISSIONAIS

Em seu conhecido livro, intitulado *Relações humanas na família e no trabalho*, Pierre Weil afirma que, durante o decorrer da História, em relação ao trabalho e à produção, houve uma adaptação do ser humano às máquinas e destas ao ser humano, contudo observa, que é necessário investir também na adaptação das pessoas entre si (Pierre WEIL: 1986, p. 30).

É assim, pois, que, apesar da importância da adaptação do homem às tecnologias e destas ao homem, Weil afirma que no ambiente organizacional é necessário que seja criado “um ambiente de trabalho feito de confiança mútua

---

<sup>3</sup> Gonzaguinha. *Grito de Alerta* (<https://www.letras.mus.br/gonzaguinha/46277>), acesso em 06/03/2022.

e de respeito humano”, onde as ordens sejam dadas de forma clara e suas causas sejam explicadas, pois “uma pessoa que faz uma coisa ciente da importância do seu trabalho e do seu respectivo valor, produz muito mais do que uma pessoa da qual se exige simplesmente obediência” (Pierre WEIL: 1986, p. 30-31).

É necessário, para a execução de um trabalho técnico, que se obtenha uma formação específica, bem como a consciência de que o trabalho é feito de forma individual e, ao mesmo tempo, coletiva, e as diferentes funções exercidas nas corporações têm a sua devida importância, formando uma totalidade comparável a um organismo composto por vários membros que exercem diferentes funções, tendo em vista, no entanto, a saúde e o bem-estar do corpo.

O exercício de uma atividade em uma empresa ou corporação exige, por um lado, uma capacidade de autonomia por parte dos profissionais que executam funções específicas.

Essa independência, no entanto, é relativa, pois a própria noção de corporação já implica na ideia de corpo, de equipe, de ação colaborativa, lembrando que a palavra ‘colaboração’ tem, em seu radical, o termo ‘labor’, que significa ‘trabalho’.

Colaborar, então, significa trabalhar em equipe, formando um corpo, no qual cada membro executa as suas funções, visando o bem da totalidade, isto é, da empresa ou corporação.

Nesse sentido, devem ser adotados padrões morais pertinentes às relações dos profissionais entre si, com os empregadores e com a sociedade, especialmente com os usuários de seus produtos e serviços.

Como os Códigos de Ética são limitados, quando as obrigações morais entrarem em conflito, os profissionais deverão usar o bom senso, o qual, de acordo com René Descartes, “é a coisa mais bem distribuída do mundo” e “cada um cada um pensa estar bem provido dele” (DESCARTES, 2001, p. 05).

Considerando que isso seja verdadeiro, devemos admitir que há questões no ambiente corporativo que serão solucionadas não só obedecendo-se às regras gerais da empresa, as quais não dão conta de todas as situações,

mas sim devido ao exercício livre e rigoroso da razão em busca das melhores decisões.

A diferença de opiniões é salutar no ambiente corporativo, e torna-se uma oportunidade para a argumentação e o diálogo, a fim de se chegar a um consenso, o qual é necessário, visto que há uma diversidade de pontos de vista sobre o mesmo assunto. E como há uma diversidade de pontos de vista, isso não quer dizer, necessariamente, que algumas pessoas sejam egoístas ou altivas, “porém, somente unicamente do fato de encaminharmos nosso pensamento por diversos caminhos e não levarmos em conta as mesmas coisas” (René DESCARTES, 2001, p. 05).

Nesse sentido, do ponto de vista das relações entre empregados e empregadores, em lugar das lideranças autocráticas, líderes e colaboradores devem primar pela manutenção do bom relacionamento, bem como da confiança entre os membros da equipe, pois o resultado do trabalho depende da colaboração mútua.

Para que isso seja alcançado, além de ser fundamental a boa comunicação entre os membros das corporações, é necessário que se adote um alto padrão ético. A lealdade e a obediência dos funcionários às corporações devem ser prestadas de acordo com a Lei, pois as empresas não podem obter vantagens obrigando seus colaboradores a transgredir a Lei.

Por outro lado, problemas morais se apresentam em diversas situações no âmbito profissional. Por exemplo, quando um profissional é solicitado a prestar os serviços chamados popularmente de “por fora”, isto é, não respeitando o contrato com a empresa em que trabalha, ou quando, de qualquer outra forma, favorece a si mesmo, em lugar de atender aos interesses do empregador.

Do ponto de vista da ética, enfim, os profissionais devem zelar por sua imagem, da sua classe e da empresa em que atuam, primando sempre pela melhor decisão moral. E quando os códigos éticos não forem suficientes para a resolução de seus conflitos e para a tomada da melhor decisão moral, poderão adotar alguns princípios de caráter geral, tais como o imperativo categórico de Kant, que diz: “Age de tal maneira que a tua ação se torne também um modelo

universal”, máxima conhecida como o imperativo categórico (IMMANUEL KANT, 1974). Tal imperativo “ordena uma ação que é boa em si mesma, por si mesma objetivamente necessária” (ABBAGNANO, 2005, p. 545).

Outro princípio considerado universal é aquele que se apresenta na seguinte afirmação: “Como quereis que as pessoas vos tratem, assim fazei a elas da mesma maneira”.<sup>4</sup> De acordo com Thomas Hobbes, nesse princípio se resume toda a Lei Natural, isto é, a lei derivada da razão (HOBBS: 1973, p. 103).

A adoção desse princípio possibilitaria a superação do egoísmo, bem como do desejo de poder e mais poder, o qual, de acordo com Hobbes, só cessa com a morte (HOBBS, 1973, p. 60). E tal desejo está presente no ambiente corporativo, dificultando as relações humanas, o clima organizacional e a qualidade do trabalho.

Logo, é necessário ter princípios morais elevados para contribuir com o clima organizacional, ainda que os conflitos de pontos de vista e mesmo os conflitos pessoais continuem a existir. Face a isso, deve-se buscar o consenso, próprio de quem tem boa vontade, a qual consiste em “comportar-se exclusivamente de acordo com o dever” e que “é exaltada como o que existe de melhor no mundo ou também fora do mundo” (ABBAGNANO, 2005, p. 1008).

#### **IV – A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Além da competência profissional, no ambiente de trabalho deve-se manter a empatia, o respeito pelo outro enquanto pessoa e a boa comunicação: saber ouvir, saber falar e saber interpretar o que se ouve.

Os líderes devem ter consciência de sua dinâmica emocional, pois seu temperamento pode ter efeitos destrutivos na equipe. Ser arrogante e intimidar a equipe pode ter efeitos destrutivos. De acordo com Daniel Goleman (1990, p. 190), os chefes vistos como dominadores e manipuladores deram lugar, a partir

---

<sup>4</sup> Lucas 6: 31. *Bíblia King James* (<https://bibliaportugues.com/luke/6-31.htm>), acesso: 04/03/2022)

dos anos 1980, aos que demonstram virtuosismo em suas aptidões interpessoais.

Ainda de acordo com o citado autor, as avaliações dos funcionários devem ser feitas respeitando-os enquanto pessoas, não só pela condição de funcionários ou peças de uma engrenagem. Repreendê-los em público, de forma a desqualificá-los diante de seus colegas, é desencorajador e improdutivo. O adequado é valorizar o seu empenho e mostrar em que aspectos do trabalho eles podem melhorar. Isso é o que Goleman chama de “administrar com o coração” (GOLEMAN, 1990, p. 190)<sup>5</sup>.

Nesse sentido, as aptidões emocionais básicas são proveitosas para o trabalho, tais como: estar em sintonia com os sentimentos do outro, saber lidar com as discordâncias e participar da execução do trabalho de forma solidária. Nesse clima organizacional, a liderança deixará de ser uma forma de dominação, exercendo-se a arte de convencer as pessoas a trabalhar, tendo em vista um objetivo comum, podendo substituir, assim, o individualismo pelo espírito de equipe (GOLEMAN, 1990, p. 192).

A inteligência emocional possibilita que as pessoas que exercem a liderança e os membros da equipe externem suas críticas de forma construtiva. Em tal ambiente organizacional, as pessoas que tiverem consciência de sua dinâmica emocional, poderão lidar de forma positiva para com a diversidade dos pontos de vista, não fazendo das divergências de paradigmas uma fonte de discórdia na equipe e na execução do trabalho.

Nesse aspecto, é pertinente que as críticas dos líderes, afirma Goleman, sejam feitas de forma hábil, concentrando-se no que o funcionário fez e no que ainda poderá fazer, sem desqualificar sua competência, nem o atacando raivosamente enquanto pessoa (GOLEMAN, 1990, p. 194).

Outra tese importante de Goleman em relação ao ambiente de trabalho, diz respeito aos líderes autoritários, que intimidam seus funcionários, podendo, com isso, levar a empresa ao insucesso. Muitos funcionários, por medo dos

---

<sup>5</sup> Daniel Goleman, *Inteligência emocional*: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Todas as citações dessa obra de Goleman no presente trabalho são feitas a partir da edição online disponível em ([https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod\\_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf)), acesso em 04/03/2022.

chefes autoritários, executam ordens que não são racionais, mas o fazem sabendo que a solução para determinados problemas seria outra. Goleman narra mesmo a ocorrência de um desastre aéreo, que provocou a morte de dez pessoas, em 1978, em Portland, no Oregon, devido ao autoritarismo de um piloto, no caso, o chefe da tripulação (GOLEMAN, 1990, p. 190).

De acordo com Goleman, os copilotos tinham muito medo das reações dele, e mesmo prevendo a tragédia que ocorreria com uma manobra que o piloto fez, não manifestaram oposição, vindo o avião a cair, o que provocou a morte de dez pessoas. Para enfatizar os perigos da liderança autoritária, especialmente no caso da aviação, Goleman adverte o leitor de que “oitenta por cento dos acidentes aéreos são devidos a erros que poderiam ter sido evitados, se a tripulação trabalhasse de forma mais harmônica” (GOLEMAN, 1980, p. 190).

É necessário, portanto, trabalhar em equipe, mantendo a boa comunicação, a cooperação, reservando um tempo de qualidade para ouvir o outro e expor seu ponto de vista. Isso, de acordo com Goleman, constitui-se nas bases da inteligência social, observando o citado autor, que em uma corporação, onde é natural que o trabalho seja realizado em equipe, além das habilidades técnicas, é necessário o desenvolvimento das boas relações humanas, tanto profissionalmente quanto no exercício da empatia, de forma geral (GOLEMAN, 1980, p. 190).

Ainda a respeito da importância da comunicação entre os membros de uma tripulação, Goleman afirma, metaforicamente, que qualquer organização, devido ao poder e aos efeitos das decisões tomadas pelos líderes, é comparável à cabine de um avião, da qual pode partir tanto uma decisão sensata quanto uma que pode provocar um desastre. O citado autor, no entanto, observa que não é necessário passar por uma experiência trágica, como a narrada acima, para que se confirme que um líder que tem um temperamento incontrolado, é arrogante e intimida seus subordinados, provocando efeitos destrutivos na empresa em que dirige (GOLEMAN, 1980, p. 190).

Lideranças com esse perfil são responsáveis, em parte, pela baixa

produtividade, por erros e acidentes, bem como pela perda de funcionários que procurarão ambientes mais saudáveis para exercer sua profissão (GOLEMAN, 1980, p. 190).

Todas essas constatações evidenciam que o baixo nível de inteligência emocional no ambiente de trabalho provoca sérios prejuízos para as corporações, “e quando isso se generaliza, as empresas desabam e vão à ruína” (GOLEMAN, 1980, p. 190).

Quanto à questão da diversidade e dos preconceitos que estão presentes no ambiente organizacional, Goleman afirma:

Os preconceitos são um tipo de aprendizado emocional. Os sentimentos preconceituosos se formam na infância, ao passo que as crenças usadas para justificá-las vêm depois. Mais tarde, você pode não querer ser mais preconceituoso, mas é muito mais fácil mudar crenças intelectuais que sentimentos arraigados. Contudo, como os preconceitos são um tipo de aprendizado emocional, é possível o reaprendizado – embora leve tempo e não se deva esperar que surta efeito em uma única jornada de treinamento para a diversidade. O que pode contar, porém, é a camaradagem constante e os esforços diários para uma meta comum de pessoas de diferentes origens. A lição, neste caso, vem da dessegregação nas escolas (GOLEMAN, 1980, p. 202).

É preciso, portanto, de um esforço moral para que as pessoas se libertem dos preconceitos, visto que eles são transmitidos e reproduzidos culturalmente, como se fossem naturais. Por isso, a luta contra o preconceito – seja a discriminação racial, de classe social, de gênero, de orientação sexual, de confissão de fé, de ideologia política etc. – é necessária à sociedade como um todo, bem como ao convívio salutar no ambiente corporativo<sup>6</sup>.

## **V – A NECESSIDADE DO TRABALHO EM EQUIPE NAS CORPORAÇÕES**

Em relação ao trabalho no mundo corporativo, Robbins (2005) afirma

---

<sup>6</sup> As citações da obra *Inteligência Emocional*, de Goleman, foram feitas a partir da edição disponível em ([https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod\\_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf)), acesso em 10 e 11/03/2022.

que tem havido uma valorização crescente das equipes, ressaltando que são poucas as pessoas que executam o trabalho em equipe de forma voluntária. São solitárias ou valorizam mais seu reconhecimento enquanto indivíduos. Não como integrantes de uma equipe, preferindo ser notadas por aquilo que realizam pessoalmente na empresa<sup>7</sup>.

Robbins pondera, dizendo que é grande o número de empresas que incentivam as realizações pessoais em lugar do trabalho em equipe, nas quais se adota um modelo competitivo de trabalho, e onde, de acordo com o citado autor, “apenas os fortes sobrevivem”. Para tais empresas, a opção pelo trabalho em equipe as levaria a adotar novos procedimentos em relação aos “funcionários egoístas e egocêntricos que criaram”. É digno de nota que o valor que se atribui ao individualismo e ao coletivismo varia de acordo com os valores morais de cada cultura, acrescentando, ainda, que “as equipes se ajustam melhor a culturas coletivistas”<sup>8</sup>. Nesse sentido, Harold Lasswell observa, que “o individualismo da sociedade capitalista e o coletivismo da sociedade socialista são inculcados do berço ao túmulo”<sup>9</sup>.

Diante dessas diferenças culturais, o trabalho em equipe em sociedades, cujo individualismo é elevado, torna-se mais raro, como nos Estados Unidos, cujos nativos raramente desenvolveram a habilidade de trabalhar em equipe e em cujas escolas os estudantes nunca receberam um boletim com as notas do grupo.

Esses estudantes, certamente, como os estudantes brasileiros, não conhecem os nomes dos marinheiros que viajaram com Cristóvão Colombo, ou com Pedro Álvares Cabral, ou com Maurício de Nassau. Isso se deve ao fato de que em nossa cultura predomina a valorização dos feitos dos indivíduos, não do grupo, e mesmo nos esportes coletivos, há uma tendência a privilegiar os indivíduos, não a equipe.

No desporto isso ocorre também, privilegiando-se mais o indivíduo do que as equipes. No futebol, por exemplo, Pelé foi o destaque das Copas mundiais de 1958 e 1970. No Basquetebol, destacaram-se, dentre outras, as

---

<sup>7</sup> Robbins, op. cit., p. 223

<sup>8</sup> Robbins, op. cit., p. 223.

<sup>9</sup> H. Lasswell, *Política: quem ganha o que, quando, como*, 1984, p. 31.

atletas Hortência, Paula e Janete, em diversas competições internacionais, enquanto que, no futebol feminino, destacou-se, por vários anos, a jogadora Marta.

Já nos esportes individuais, como a canoagem, o hipismo, o atletismo, as maratonas, as artes marciais, o boxe, por exemplo, apesar do destaque presente nas reportagens em relação aos treinadores, a atenção maior é dispensada à pessoa que, no fim das contas, compete.

Esse caráter individualista da cultura capitalista, de acordo com Robbins, se constitui em um desafio para os gestores que procuram desenvolver o trabalho em equipe. De acordo com Robbins, no entanto, além das barreiras culturais para o trabalho em equipe, impõe-se a necessidade de redefinir o conceito de sucesso dos funcionários, o qual “não é mais definido em termos de seu desempenho individual”<sup>10</sup>.

O trabalho em equipe, para ser produtivo, exige que cada pessoa tenha consciência de que faz parte de uma equipe. Outro requisito fundamental é a qualidade da comunicação, a qual deve ser feita de forma livre e com veracidade. As diferenças de pontos de vista devem ser colocadas de forma a promover a resolução dos conflitos, priorizando o bem do grupo em lugar da busca de metas de caráter pessoal.

Robbins estabelece, neste contexto, que “para muitos funcionários, esta é uma tarefa difícil – quando não impossível”, reiterando que “o desafio de criar membros de equipes é maior quando a cultura vigente é altamente individualista”, e quando o trabalho em equipe é adotado em organizações que sempre priorizaram o desempenho e a realização do indivíduo<sup>11</sup>.

Grandes empresas, de acordo com Robbins, devem sua prosperidade, em parte, à contratação de “estrelas do mundo empresarial e criaram um clima competitivo que estimulava as conquistas e o reconhecimento individuais”<sup>12</sup>. Em tal ambiente organizacional, a implementação do trabalho em equipe exige uma adaptação dos funcionários que foram ensinados a alcançar o sucesso na carreira priorizando o trabalho individual em lugar do trabalho em equipe.

---

<sup>10</sup> Robbins, op. cit., p. 223.

<sup>11</sup> Robbins, op. cit., p. 223.

<sup>12</sup> Robbins, idem, ibid.

Observando tal realidade, talvez o ideal fosse fazer uma releitura do conceito de Aristóteles, segundo o qual, “a virtude consiste no justo-meio entre dois vícios: um por excesso, o outro por falta”. De acordo com o sábio, os vícios são, portanto, “extremos opostos, cujo meio termo é a virtude”<sup>13</sup>. Por exemplo, a abstinência e a intemperança são vícios, cujo meio termo é a moderação. Semelhantemente, a covardia e a temeridade são vícios, cujo meio termo é a coragem.

Seguindo esse modelo de uma ética que tenha por base o equilíbrio entre o excesso e falta, não correríamos o risco de chegar à mesma situação de um executivo citado por Robbins, o qual assim descreveu sua passagem do trabalho, centrado no indivíduo ao trabalho em equipe: "Estou aprendendo minha lição. Acabo de obter minha primeira avaliação de desempenho negativa, em 20 anos de carreira"<sup>14</sup>.

Robbins observa que, enquanto há colaboradores que têm habilidades interpessoais e podem integrar uma equipe de forma eficaz, outros não possuem tal qualificação, devendo ser preparados para desempenhar funções em equipe. Nesses casos, o treinamento pode levar um colaborador a adquirir a habilidade de trabalhar em grupo, exercendo uma função como membro de um organismo. Nesse sentido, a noção de corporação deriva da totalidade do corpo, biologicamente, em que cada membro exerce, de forma conjugada, uma função.

Uma metáfora pedagógica sobre isso, foi enunciada pelo Apóstolo Paulo, nos seguintes termos:

O corpo é um e tem muitos membros, e todos os membros, sendo muitos, constituem um só corpo. Se disser o pé: Porque não sou mão, não sou do corpo; nem por isso deixa de ser do corpo. Se o ouvido disser: Porque não sou olho, não sou do corpo; nem por isso deixa de ser. Se todo o corpo fosse olho, onde estaria o ouvido? Se todo fosse ouvido, onde, o olfato?<sup>15</sup>

Em relação à aplicação dessa metáfora ao mundo corporativo, é notório que Robbins afirma que as pessoas podem ser treinadas para exercer suas

<sup>13</sup> Aristóteles. *Ética a Nicômaco*, II, 6. São Paulo: Abril, 1973.

<sup>14</sup> Robbins, 2005, *op. cit.*, p. 223.

<sup>15</sup> I Coríntios 12:12 e 15-17 (<https://www.bible.com/pt/bible/1608/1CO.12.ARA>, acesso: 11/03/2022).

funções em equipe. Robbins toma como exemplo, o empenho dos técnicos dos desportos coletivos, os quais se esforçam para que os atletas e as atletas, ainda que tenham habilidades singulares em relação a muitos companheiros de profissão, desenvolvam as habilidades do trabalho em equipe. Do contrário, estariam cometendo uma contradição óbvia, pois se a natureza de muitos esportes é trabalhar em conjunto, por que ser individualista e pensar apenas na própria carreira?

Em relação ao mundo corporativo, Robbins observa que os executivos e outros membros da corporação que estejam habituados ao trabalho individual podem receber um treinamento para a habilitação no trabalho realizado de forma coletiva.

Diversas organizações, de acordo com Robbins, “estão se reestruturando para o trabalho em equipe”, porém, é previsível que haja colaboradores que, por demonstrarem resistência diante dessa mudança de paradigmas, nem passem pelo treinamento. Dessa forma, conclui Robbins, “esses indivíduos acabam se tornando vítimas fatais da abordagem de equipes”<sup>16</sup>.

Por outro lado, assim como em relação à natureza ocorre uma adaptação dos seres humanos, chegando Francis Bacon a afirmar que “à natureza não se vence, senão quando se lhe obedece”<sup>17</sup>, de forma semelhante, o trabalho em equipe tornou-se uma necessidade para a própria sobrevivência dos colaboradores no mercado.

De forma ampla, entretanto, todos os membros das corporações colaboram, em equipe ou individualmente, para o bem da empresa, mesmo os que, individualmente, executam tarefas individuais, tais como abrir e fechar o portão, acionar um dispositivo de segurança, fazer a limpeza do local de trabalho etc., pois cada função exercida coopera para o bem do corpo, isto é, da empresa, essa pessoa fictícia, artificial, que é formada, invariavelmente, por pessoas reais.

---

<sup>16</sup> Robbins, op. cit., p. 223.

<sup>17</sup> Francis Bacon, *Novum Organum*, aforismo III, *apud* Andrey Andrade, in: *Francis Bacon: Acerca da concepção de vitória sobre a Natureza*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observamos neste trabalho, os líderes e colaboradores das corporações devem atentar, especialmente no mundo marcado pela globalização, que exige o desenvolvimento de novas competências, para o valor da comunicação de qualidade no mundo corporativo.

Especialmente deve-se primar pelo diálogo e pela busca de um consenso entre os colaboradores e os que exercem cargos de liderança, visto que não basta ocupar um cargo de comando para ser detentor da verdade. Nossa cultura, em geral, é tão marcada pelo autoritarismo, que frequentemente se ouve a expressão dogmática assim enunciada: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

A globalização trouxe novos desafios também para a comunicação, de tal modo que vivemos, de acordo com Octavio Ianni, em uma aldeia global, e cada vez mais se torna atual a afirmação de Carlos Drummond de Andrade, de que a cada dia é necessário tomar conhecimento de novas palavras e de suas combinações, a fim de que construamos uma comunicação de qualidade, especialmente nas relações humanas e no mundo corporativo.

Como se vê, há tantas dificuldades de comunicação que, às vezes, ocorrem erros absurdos, como o mencionado por Cristo, que perguntou: “Qual é o homem que, se porventura o filho lhe pedir pão, lhe dará pedra? Ou, se lhe pedir peixe, lhe dará uma cobra?”<sup>18</sup>.

A interpretação incorreta, nesse caso, depende, não de uma questão de linguagem, mas de ética, pois Cristo se refere à maldade do interior do homem, de tal modo, que uma comunicação de qualidade exige não só que tenhamos capacidade de interpretação suficiente, mas, também, que tenhamos boa vontade e o empenho para que a comunicação de qualidade seja alcançada, tanto nas relações humanas em geral, quanto no ambiente corporativo.

As novas competências exigidas dos gestores e colaboradores nas organizações não dizem respeito, portanto, apenas e exclusivamente aos aspectos técnicos da comunicação e da gestão, mas incluem também a

---

<sup>18</sup> Mateus 7:9-10, Bíblia Almeida Revista e Atualizada.

competência emocional, o esforço para o trabalho em equipe, contra o paradigma individualista da ética capitalista, para o qual o ambiente corporativo é um local de concorrência entre os seus membros, o que levará, fatalmente, o corpo, isto é, a empresa, ao fracasso.

Nesse aspecto, o pensamento de William James adquire um grande valor no mundo corporativo, e com a vida moral, de maneira mais abrangente, pois para o filósofo e médico, as ideias devem ser avaliadas de acordo com suas relações com a vida e com seus efeitos na experiência.

Sua indagação a respeito da diferença prática entre adotar uma ideia de preferência a outra, tendo em vista os resultados, não quer dizer necessariamente que ele prescindisse do conhecimento da verdade, pois era um homem da Ciência, considerado o fundador da Psicologia norte-americana.

Seu livro *Pragmatismo*, publicado no ano de 1900, foi recebido com tamanha aclamação pelo público, que isso reforçou a sua convicção a respeito da veracidade de suas ideias, e tanto nessa obra quanto em *O Significado da Verdade* (1909) apresentava uma exigência de que “as ideias fossem testadas por sua relação com a vida e seus efeitos na experiência”<sup>19</sup>.

Por isso, à afirmação de William James (1842-1910), de que a maior descoberta de sua geração foi a de que “da maneira que pensarmos, assim seremos”, deve-se acrescentar também que, da maneira que sentirmos, assim seremos<sup>20</sup>. O célebre cientista e filósofo também afirmou: “If you can change your mind, you can change your life”.

Essa equação ideal, então, entre pensamento e ser, pensamento e vida, pensamento e trabalho, pensamento e ética, leva-nos a dar o passo de volta a Aristóteles, que afirmou que “a virtude consiste no justo-meio entre dois vícios: um por excesso, o outro por falta”. Logo, como defende Goleman, é necessário administrar e comunicar-se, no ambiente corporativo, não só com a razão, mas também com o coração, sem que a empresa decaia, porém, para a perda da qualidade, tanto da comunicação quanto da produção e da lucratividade.

---

19 *The Works of William James*, in: <https://www.hup.harvard.edu/collection.php?cpk=1162> (acesso:11/06/2020).

20 Zenon Lotufo Jr., *Crescer: caminhos para a realização*, p. 15.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Abril, 1973.

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*.  
(<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>)

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.  
([https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod\\_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf))

HOBBS, Thomas. *Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil*. 2. ed. S. Paulo: Abril, 1979.

KANT, Immanuel. *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. S. Paulo: Abril, 1974.

LOTUFO JR., Zenon. *Crescer: caminhos para a realização*. S. Paulo: Nascente, 1985.

MARIEL, Pierre-Marie. *Vertu éthique et rationalité pratique chez Aristote*.  
(<https://journals.openedition.org/philonsorbonne/892?lang=en#:~:text=C'est%20en%20autre%20un,trauve%20et%20choisit%20le%20milieu>)

NASH, Laura. *Ética nas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. S. Paulo: Pearson, 2005.  
([https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf))

ROCHA, Ricardo C. *Comunicação empresarial: uma investigação a partir da análise de swot*. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Porto: 2018.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. S. Paulo: Ágora, 2006.

SCHEID, Daiane et alii. *Tendências em comunicação organizacional. Temas emergentes no contexto das organizações*. Frederico Westphalen: FACOS, 2019  
(<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2019/12/ebook-Tend%C3%A2ncias.pdf>).

SOUSA, Daniele A. *Inteligência emocional no trabalho*. Brasília: UNICEUB, 2013  
(<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/4955/1/2055020-6.pdf>).

WEIL, Pierre. *Relações humanas na família e no trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1986.

WEISINGER, Hendrie. *Inteligência emocional no Trabalho*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.