

TRABALHO EM EQUIPE E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Da linguagem que aproxima à equipe que produz: fundamentos, barreiras e práticas de construção de equipes eficazes nas organizações cooperativas e públicas

Ainor Francisco Lotério

Engenheiro Agrônomo (UDESC). Mestre em Gestão de Políticas Públicas, Instituições, Cultura e Sustentabilidade (UNIVALI). Especialista em Metodologia do Ensino Superior (UNIVALI), Gerenciamento de Marketing (FURB), Psicopedagogia (FURB/INPG) e Comunicação e Extensão (ACARESC). Bacharel em Teologia Interconfessional. Personal and Professional Coaching (SBC). Palestrante, escritor e consultor educacional. Criador da Agrosófia. Camboriú, Santa Catarina, Brasil. www.ainor.com.br e www.loterio.com.br

*Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós.
Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.*

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

Este artigo examina a relação entre comunicação interpessoal e trabalho em equipe como fatores determinantes do desempenho humano e organizacional, com ênfase nas cooperativas, nas empresas do agronegócio e nas instituições públicas. Parte-se do problema de pesquisa formulado nos seguintes termos: por que organizações que reúnem profissionais competentes continuam produzindo resultados aquém do esperado. A hipótese sustentada é a de que o fator limitante não reside na competência técnica isolada, mas na qualidade da comunicação que articula os agentes, convertendo, ou deixando de converter, um agrupamento de pessoas em equipe integrada. A pesquisa é qualitativa, de natureza básica, com objetivo exploratório e descritivo, e adota o procedimento bibliográfico e documental, associado à sistematização da experiência profissional do autor em quatro décadas de extensão rural, gestão pública, consultoria cooperativista e formação de equipes. O referencial teórico articula a teoria da comunicação organizacional, os estudos sobre linguagem não verbal e escuta ativa, a hierarquia de necessidades de Maslow, a tipologia de equipe integração e equipe agrupamento proposta por Peduzzi e a concepção de equipe como rede de relações formulada por Fortuna. Os resultados apontam dez condutas que fragilizam equipes, oito princípios que as fortalecem e dezesseis considerações práticas para prevenir e administrar conflitos. Conclui-se que a comunicação autêntica é a infraestrutura invisível da cooperação e que a educação cooperativista continuada é o meio mais econômico e duradouro de produzi-la.

Palavras-chave: comunicação interpessoal; trabalho em equipe; cooperativismo; relações humanas; gestão de conflitos.

ABSTRACT

This article examines the relationship between interpersonal communication and teamwork as determining factors of human and organizational performance, with emphasis on cooperatives, agribusiness companies and public institutions. The research problem is stated as follows: why do organizations that gather competent professionals keep producing results below expectations. The hypothesis is that the limiting factor does not lie in isolated technical competence, but in the quality of the communication that articulates the agents, turning, or failing to turn, a gathering of people into an integrated team. The study is qualitative, of basic nature, exploratory and descriptive in purpose, and adopts bibliographical and documentary procedures combined with the systematization of the author's professional experience across four decades of rural extension, public management, cooperative consultancy and team building. The theoretical framework articulates organizational communication theory, studies on nonverbal language and active listening, Maslow's hierarchy of needs, Peduzzi's typology of integration team and gathering team,

and Fortuna's conception of the team as a network of relationships. Results point to ten behaviors that weaken teams, eight principles that strengthen them and sixteen practical considerations for preventing and managing conflicts. The conclusion is that authentic communication is the invisible infrastructure of cooperation and that continued cooperative education is the most economical and lasting way of producing it.

Keywords: interpersonal communication; teamwork; cooperativism; human relations; conflict management.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação interpessoal designa a interação estabelecida entre pessoas, grupos e times, seja no âmbito profissional, no pessoal ou no familiar. Embora a expressão não seja habitual quando descrevemos as relações que cultivamos com a família e com os amigos, no meio corporativo ela é tratada de modo sistemático desde a década de 1970. Naquele período, as organizações passaram a reconhecer que o clima organizacional influencia a lucratividade do negócio e exerce impacto direto sobre a produtividade e sobre a capacidade de inovação dos seus colaboradores. O que antes era considerado assunto de convivência tornou-se, então, variável de gestão.

A observação de campo, acumulada em mais de trinta anos de trabalho junto a comunidades rurais, cooperativas, escolas e administrações municipais, permite afirmar que a maior parte dos problemas atribuídos à técnica tem origem na relação. Equipes bem formadas tecnicamente estagnam quando a palavra circula mal. Equipes modestas em recursos avançam quando a palavra circula bem. Essa constatação empírica é o ponto de partida do presente estudo.

1.1 Problema de pesquisa

Formula-se o problema nos seguintes termos: por que organizações que reúnem profissionais competentes, dispõem de estrutura adequada e definem metas claras continuam produzindo resultados aquém do que a soma das capacidades individuais permitiria prever.

1.2 Hipótese

A hipótese sustentada é a de que o fator limitante do desempenho coletivo não reside na competência técnica isolada, mas na qualidade da comunicação que articula os agentes. A comunicação é o que converte, ou deixa de converter, um agrupamento de pessoas que compartilham o mesmo espaço físico em uma equipe integrada, portadora de objetivos comuns e de metas coletivas.

1.3 Objetivos

O objetivo geral consiste em analisar a comunicação interpessoal como condição de possibilidade do trabalho em equipe eficaz, nas organizações cooperativas, empresariais e públicas.

- a) Descrever os fundamentos, os tipos e as barreiras da comunicação interpessoal, considerando as dimensões verbal, não verbal e corporal.
- b) Distinguir conceitualmente grupo e equipe, e caracterizar a tipologia equipe agrupamento e equipe integração.
- c) Identificar as condutas que fragilizam as equipes de trabalho e os princípios que as fortalecem.
- d) Sistematizar considerações práticas para prevenir, enfrentar e resolver conflitos no ambiente de trabalho.

- e) Relacionar os achados ao ideário cooperativista e à perspectiva agrosófica da cooperação humana.

1.4 Justificativa

A justificativa é tripla. Do ponto de vista científico, o tema permanece pouco explorado em trabalhos teóricos e empíricos que articulem comunicação interpessoal e princípios cooperativistas em um mesmo quadro analítico. Do ponto de vista social, o cooperativismo é uma força de ajuda mútua assentada em princípios e valores fundamentais para a convivência em sociedade e para a economia local, de modo que a qualidade das relações internas repercute muito além dos muros da organização. Do ponto de vista prático, saber trabalhar em equipe é hoje um dos requisitos mais valorizados nos processos de recrutamento e seleção, elevando substancialmente o índice de empregabilidade de quem o domina.

2 METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como básica, pois busca ampliar a compreensão de um fenômeno sem finalidade imediata de aplicação normativa. Quanto à abordagem, é qualitativa, adequada ao estudo de processos relacionais que não se deixam capturar integralmente por medidas numéricas. Quanto aos objetivos, é exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos, adota o levantamento bibliográfico e documental, complementado pela sistematização da experiência profissional do autor.

O percurso metodológico organizou-se em quatro etapas. Na primeira, procedeu-se ao levantamento da literatura sobre comunicação organizacional, relações humanas, dinâmica de grupos e trabalho em equipe multiprofissional. Na segunda, realizou-se a análise documental do acervo publicado nos portais www.ainor.com.br e www.loterio.com.br, especialmente das postagens dedicadas à comunicação interpessoal, à empatia compassiva e à ação cooperativa, à equipe turbinada, à linguagem inclusiva no trato com pessoas e equipes, e à inteligência cooperativa aplicada às cooperativas. Na terceira, procedeu-se à sistematização das observações colhidas em palestras, cursos e consultorias realizados junto a cooperativas, prefeituras, escolas e empresas rurais. Na quarta, promoveu-se o confronto entre a literatura e a experiência, com elaboração dos quadros analíticos apresentados na seção de resultados.

O tratamento dos dados seguiu o procedimento de análise de conteúdo temática, com agrupamento das ocorrências em categorias: barreiras comunicacionais, condutas desagregadoras, princípios agregadores e mediação de conflitos. As citações obedecem à NBR 10520 e as referências à NBR 6023.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A comunicação como competência organizacional

Comunicar envolve uma série ampla de atividades: conversar, persuadir, ensinar, negociar. Para ser competente em qualquer delas, é essencial compreender o que é a comunicação e desenvolver as capacidades que a tornam eficaz. Saber onde as coisas podem correr mal já constitui um bom ponto de partida. Bueno (2003) situa a comunicação empresarial como campo próprio de teoria e pesquisa, e não como mero apêndice do marketing, o que legitima o seu tratamento acadêmico autônomo. Abravanel e outros (1992) demonstram que a cultura organizacional constitui o solo em que a comunicação germina ou definha.

Cinco razões justificam o investimento na comunicação interpessoal. A primeira é a vantagem competitiva: o profissional que se comunica bem, lida com pessoas e trabalha em

equipe tem mais chances em um processo seletivo ou em uma promoção. A segunda é o autoconhecimento: antes de aprender a lidar com os outros é preciso aprender a lidar consigo mesmo, enxergar os próprios erros e reconhecer onde é necessário melhorar, pois a comunicação com o próprio interior é a chave de toda boa relação interpessoal. A terceira é o reconhecimento, pois quem cultiva boas relações tem o seu trabalho respeitado. A quarta é o respeito, que as pessoas dedicam a quem é empático, sabe colocar-se no lugar do outro, evita conflitos e é humilde ao reconhecer os próprios erros e os acertos alheios. A quinta é a satisfação de contribuir com a harmonia e com o desenvolvimento daqueles que estão em volta.

Cada meio social, a escola, a comunidade, o núcleo familiar e o ambiente de trabalho, apresenta regras de comportamento que orientam a interação de seus membros. Cada membro, entretanto, traz consigo personalidade, crenças e cultura próprias. Do mesmo modo que é influenciado pelo meio, ele também influencia aqueles com quem convive. Essa reciprocidade é o fundamento antropológico do trabalho em equipe.

3.2 Linguagem verbal, não verbal e corporal

Quando emitimos uma mensagem, podemos utilizar diversos códigos. Entre eles estão as palavras. Quando a comunicação se realiza por meio das palavras, utilizamos a linguagem verbal, que pode ser escrita ou oral. Comunicamos também pela linguagem não verbal, por meio de gestos, posturas, expressões faciais, tom de voz e silêncio. Comunicamos, igualmente, pela roupa que vestimos e pelos complementos que usamos. É mediante a comunicação não verbal que transmitimos muitas de nossas emoções e de nossos sentimentos.

O processo de comunicação das ideias consiste em mais do que a simples linguagem escrita ou falada. Quando alguém se comunica, a mensagem pode ser compreendida ou não, independentemente do que foi dito, da maneira como foi dito e da lógica dos pensamentos expressos, porque a recepção depende também do grau de empatia que o interlocutor experimenta diante da comunicação não verbal. Um marido que vira as costas à esposa e sai de casa batendo a porta, sem dizer uma palavra, transmite uma mensagem significativa. Observar e estudar os gestos é tarefa relativamente simples. Interpretá-los é trabalho bem diferente e exige prudência.

Comunicar com sucesso uma mensagem depende de esta ser interpretada como credível e apropriada por aqueles que a recebem. Muitas vezes, a falta de entendimento não é sequer expressa em voz alta, pois pode tomar a forma de um franzir de testa ou de um suspiro. Logo, o que se está comunicando nem sempre corresponde ao que é recebido, e é fundamental encontrar formas de anular essa distância.

O corpo comunica por meio das expressões faciais, que revelam sentimentos, emoções e reações intencionais ou não, e manifestam respeito ou desrespeito para com os outros. Comunica pelo olhar, que pode exprimir hostilidade, simpatia ou desejo. Comunica pela roupa, pelas cores, pelo tecido e pelo corte, pois nos vestimos de formas diferentes conforme as ocasiões, sejam elas uma festa, um curso ou uma entrevista de emprego. Comunica pelos uniformes, que indicam o papel desempenhado pelo indivíduo, pelos objetos que mantemos em casa, pelo contato físico, pela pontualidade e pela distância social que estabelecemos.

As expressões do rosto constituem o aspecto menos controverso da comunicação não verbal, justamente por ser o grupo de gestos mais fácil de observar. Olhamos mais frequentemente para o rosto de uma pessoa do que para qualquer outra parte do corpo. Porter, em artigos publicados no *Training and Development Journal*, salienta que o aborrecimento ou a confusão podem ser indicados por uma ruga, a incredulidade pelo levantar

das sobrancelhas, e o antagonismo pelo cerrar dos maxilares ou por um olhar de soslaio. Quando a pessoa está furiosa e cerra os maxilares, os lábios também se apresentam cerrados e franzidos, o que indica postura defensiva, com intenção de reagir o menos possível.

A maneira de andar é igualmente expressiva. Cada pessoa possui um modo próprio de caminhar, pelo qual os amigos a reconhecem à distância. Algumas características decorrem da estrutura do corpo, mas o passo, a largura da passada e a atitude variam conforme as emoções dominantes. Quem se sente feliz move-se mais depressa e caminha com leveza. Quem está insatisfeito encolhe os ombros e arrasta os pés. Quem vive preocupado assume atitude de meditação, com a cabeça baixa e as mãos presas atrás das costas. Quem está satisfeito consigo mesmo caminha com o queixo levantado, balançando os braços, com passo decidido.

O aperto de mão tem origem no antigo gesto de levantar as duas mãos para mostrar que não estavam armadas. Mais tarde surgiu a saudação romana, com a mão posta no peito, e durante o Império os homens apertavam os braços em vez das mãos. A forma moderna de cumprimentar significa cordialidade, pois o contato das palmas indica sinceridade e paz. Convém estar atento ao modo como cumprimentamos, apresentando aperto firme e sem excesso, forma de demonstrar segurança e equilíbrio. Gestos de sinceridade incluem as mãos abertas, tal como fazem as crianças orgulhosas do que realizaram, e o casaco desabotoado, frequente entre pessoas que se sentem à vontade consigo mesmas. Gestos de busca de segurança incluem as mãos apertadas uma na outra com os polegares esfregando-se, e o hábito de levar objetos à boca. Braços cruzados indicam postura defensiva. A mão na nuca indica necessidade de autocontrole diante da raiva ou da frustração.

Sobre esse conjunto de sinais, a exigência decisiva é a autenticidade. Ainda que o interlocutor desconheça os estudos formais sobre percepção, ele possui esse conhecimento de modo instintivo. Por isso, muitas vezes alguém nos relata algo e sentimos desconforto, como se algo sinalizasse que aquela comunicação não está correta, não está completa ou não é sincera. Nossa expressão, nossos olhos e nosso tom de voz dizem sobre nós mais do que as palavras conseguem traduzir. Diante de uma pergunta cuja resposta desconhecemos, é muito mais produtivo assumir o desconhecimento do que tentar disfarçá-lo, pois quem admite não saber está muito mais apto a buscar o conhecimento do que quem finge saber. A autenticidade é, portanto, um dos pilares da eficiência comunicativa.

3.3 A escuta ativa e a capacidade de ouvir

Zenão de Cítio observou que a natureza nos deu dois ouvidos, dois olhos e uma só língua, para que pudéssemos ouvir e ver mais do que falar. Um provérbio chinês acrescenta que o bom ouvinte colhe enquanto aquele que fala semeia. Até há pouco tempo, contudo, dedicava-se escassa atenção à capacidade de ouvir. Ouvir é processo bem mais complexo do que a audição fisiológica ou do que o simples escutar. O ouvir eficaz ocorre quando o receptor é capaz de discernir e compreender o significado da mensagem do emissor.

Escutar constitui atividade que todos julgam saber realizar. A verdade é que as pessoas não estão habituadas a dedicar atenção ao outro. A escuta ativa é técnica que precisa ser aprendida e praticada, sobretudo por quem lida com o público. Seus princípios são: saber falar, colocar-se em empatia com o outro, concentrar-se no que é dito, manter os canais de comunicação abertos, eliminar juízos imediatos, não interromper o interlocutor, controlar as emoções pessoais, reformular as mensagens e utilizar as capacidades de intuição, memória e percepção. Weisinger (1997) associa essas capacidades ao desenvolvimento da inteligência emocional no trabalho, e Freemantle (1994) demonstra que o atendimento de excelência nasce da mesma raiz.

3.4 Comportamento humano, necessidades e capital humano

O comportamento humano, individual e coletivo, exerce impacto generalizado sobre o desenvolvimento e sobre os resultados do meio e daqueles que nele convivem. Ele amplia tanto os efeitos construtivos quanto os destrutivos, naquilo que os especialistas denominam realimentação de autorreforço. As relações humanas entre indivíduos possuem vida própria e peculiar, que ultrapassa as características de seus componentes e se manifesta principalmente nas relações que os membros de um grupo mantêm entre si.

Progressivamente, o mercado abandonou a ideia de que apenas os ativos tangíveis, como máquinas e produtos, movimentam a economia, e passou a investir em algo mais complexo e subjetivo, o capital humano. Pessoas com suas crenças, comportamentos, valores e virtudes tornaram-se a alavanca que determina o sucesso ou o fracasso de uma organização. Barnes (2002) demonstra, no campo da gestão do relacionamento, que o vínculo se sustenta menos no que se entrega e mais no modo como a pessoa se sente ao receber.

Maslow constatou que os indivíduos possuem necessidades diversas, com forças diferentes. Precisamos de alimento, de abrigo, de recursos para pagar nossas contas e de segurança no emprego, mas precisamos igualmente de nos relacionarmos com os outros e de sermos aceitos por eles. Sem isso, o trabalho torna-se enfadonho. Trabalhar em equipe é mais estimulante do que trabalhar isoladamente, o que contribui para melhorar o desempenho. Do ponto de vista aplicado, as relações humanas são medidas e direcionadas pela dinâmica de grupos, método de trabalho fundado na teoria do relacionamento interpessoal, intergeracional e interprofissional.

3.5 Grupo e equipe: a distinção conceitual

Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe. Grupo é o conjunto de pessoas com objetivos comuns que, em geral, se reúnem por afinidade. Equipe é o conjunto de pessoas com objetivos comuns que atuam no cumprimento de metas específicas. Muitas pessoas atuam em suas organizações trabalhando em grupo e não em equipe, como se estivessem em uma linha de produção na qual o trabalho é individual e cada um se preocupa em executar apenas a sua tarefa. No trabalho em equipe, ao contrário, cada membro sabe o que os outros estão fazendo e reconhece a importância dessa contribuição para o êxito comum.

Peduzzi (2001) conceitua o trabalho em equipe multiprofissional como modalidade de trabalho coletivo construído por meio da relação recíproca, de dupla mão, entre as múltiplas intervenções técnicas e a interação dos profissionais de diferentes áreas, configurando-se pela comunicação, pela articulação das ações e pela cooperação. A autora estabelece uma tipologia que não constitui modelo estático, mas expressa a dinâmica entre trabalho e interação prevalente em dado momento do movimento contínuo da equipe.

Quadro 1: tipologia do trabalho em equipe

Critério	Equipe agrupamento	Equipe integração
Ações	Justapostas, executadas em paralelo, sem referência mútua	Articuladas, com referência recíproca entre as intervenções
Agentes	Meramente agrupados no mesmo espaço e com a mesma clientela	Em interação efetiva, com reconhecimento do trabalho do outro
Comunicação	Instrumental, restrita ao repasse de informações	Dialógica, com construção partilhada de sentido
Divisão do trabalho	Rígida e hierarquizada por valorização social desigual	Flexível, com questionamento da valorização desigual dos trabalhos

Critério	Equipe agrupamento	Equipe integração
Autonomia	Isolada, exercida sem consideração do conjunto	De caráter interdependente
Projeto	Ausente ou implícito	Projeto comum de desenvolvimento pessoal, interpessoal e assistencial

Fonte: elaborado pelo autor com base em Peduzzi (2001).

Fortuna (1999) e Fortuna e outros (2005, p. 264) conceituam o trabalho em equipe como uma rede de relações entre pessoas, rede de relações de poderes, saberes, afetos, interesses e desejos, na qual é possível identificar processos grupais. As autoras destacam a dinâmica grupal e propõem o reconhecimento e a compreensão desses processos pelos próprios integrantes como forma de construir a equipe. Concebe-se, assim, o trabalho em equipe como o conjunto de relações que o grupo de trabalhadores constrói no cotidiano.

Essa concepção relacional aproxima-se do ideário cooperativista. Schneider (2003) demonstra que a educação cooperativa não é atividade acessória, mas condição de reprodução da própria doutrina, e Boufleuer (1997), na leitura que faz de Habermas, oferece o fundamento filosófico dessa aproximação ao situar o entendimento entre sujeitos, e não o comando unilateral, como núcleo da ação pedagógica e organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 As barreiras à comunicação

A análise do material reunido permitiu identificar dez barreiras recorrentes: a utilização de linguagem que o outro não entende ou não domina; os elementos perturbadores do exterior; as divergências de valores e crenças; o desinteresse; os papéis sociais desempenhados; a formação cultural divergente; a indisponibilidade física ou psicológica, como o cansaço e o mal-estar; as palavras ambíguas; as hostilidades; e a desmotivação. Nenhuma delas é de natureza técnica. Todas são de natureza relacional, o que confirma o núcleo da hipótese formulada.

Estudos sobre retenção de informação indicam que retemos cerca de vinte por cento do que apenas ouvimos, trinta por cento do que apenas vemos e cinquenta por cento do que vemos e ouvimos simultaneamente. Retemos, por exemplo, cerca de metade da informação emitida pela televisão, porque nela vemos e ouvimos ao mesmo tempo. A implicação prática para a gestão de equipes é direta: reuniões exclusivamente orais desperdiçam a maior parte do esforço comunicativo, e a comunicação eficaz exige redundância planejada entre canais.

4.2 Dez condutas que destroem equipes de trabalho

A sistematização da experiência de campo permitiu reunir dez condutas desagregadoras, apresentadas aqui não como advertência moralizante, mas como descrição de padrões observáveis e corrigíveis.

- Opor-se ao trabalho em equipe.** Agindo individualmente, dificilmente se alcançam os resultados de uma equipe coesa e produtiva. Na sociedade cooperativa moderna, em que uns dependem dos outros, é imperioso pensar e agir coletivamente, sem importar o cargo ou a posição ocupada.
- Ser antipático.** É preciso harmonizar pensamentos e sentimentos nas relações interpessoais. Não cultivar a cordialidade, a lealdade e o comportamento solidário é conduta antiprodutiva que dispersa os esforços da equipe.

- c) **Fazer fofoca de companheiros ausentes.** Comentar pontos fracos ou criticar membros ausentes provoca mal-estar e desconfiança, pois quem fala de um provavelmente falará do outro. Comentários indiretos costumam chegar ao destinatário com distorções, provocando conflitos.
- d) **Ficar de mau humor.** O mau humor contagia com mais facilidade do que o bom humor e reduz a produtividade. O bom humor aumenta a integração da equipe e é indispensável para construir novos relacionamentos.
- e) **Deixar conflitos mal resolvidos.** Questões mal resolvidas agravam-se com o tempo. É preciso discutir e esclarecer, para todos os envolvidos, as questões pendentes, entre elas a divisão de responsabilidades.
- f) **Não dar ouvidos aos colegas.** Considerar que todos estão errados fecha as portas às opiniões alheias. É fundamental colher a opinião de todos os participantes, mesmo dos que possuem menos experiência, sem ar de superioridade que intimide a participação.
- g) **Evitar relacionamentos.** Não construir nem manter uma rede de contatos afasta do mercado de trabalho. A troca de informações entre profissionais da mesma área é fundamental para encontrar soluções e oportunidades. Jamais feche as portas por onde passou.
- h) **Não respeitar a diversidade.** As individualidades devem ser respeitadas por todos, pois a intolerância às diferenças é comportamento antissocial e desagregador. Cabe valorizar os aspectos positivos dos colegas, lembrando e aceitando que ninguém é perfeito.
- i) **Apontar os erros dos outros.** Não se deve expor os erros e as limitações dos colegas, inclusive porque ninguém é infalível. É preciso autoavaliar a própria contribuição para o sucesso ou o insucesso do grupo. Diante do erro, cabe ajudar a encontrar a solução em vez de identificar culpados.
- j) **Ficar nervoso com a equipe.** Todo agrupamento humano apresenta atritos e conflitos de opinião. Não procurar compreender as razões do colega agrava a situação. As individualidades são naturais, inclusive o ritmo de trabalho, e a conduta profissional deve ser ética, contornando as emoções.

4.3 Oito princípios de construção de equipes eficazes

Quadro 2: princípios construtores de equipes eficazes

Princípio	Conteúdo operacional
Incentivo à diversidade	Não existem duas pessoas iguais. Quanto mais diversificada a equipe, maiores as possibilidades de complementar conhecimentos e habilidades. Aproveite a melhor habilidade de cada um.
Respeito à individualidade	Do mesmo modo que cada indivíduo possui uma habilidade em que se destaca, possui também limitações que devem ser respeitadas.
Determinação dos papéis	Pelo estudo e pela avaliação das melhores habilidades de cada membro, estabeleça as funções de cada um, de modo que todos produzam o máximo.
Treinamento	A preexistência de habilidades individuais não dispensa o treinamento integrado. A necessidade de treinamento deve ser identificada pelas lideranças.
Mediação de conflitos	Estabelecer clima de cooperação e não de competição. As divergências, inevitáveis diante da diversidade, devem ser administradas e aproveitadas para o crescimento individual e coletivo. Um dos principais motivos de conflito é a diferença de idade entre os membros, o chamado choque de gerações.
Definição dos objetivos	É preciso determinar com clareza os objetivos da equipe. Objetivos pouco claros dispersam a atenção e desperdiçam esforço e tempo.

Princípio		Conteúdo operacional
Reconhecimento motivação	e	Demonstre à equipe os sucessos alcançados, deixando claro que os resultados são oriundos de todos os membros e que sem o esforço de cada um jamais seriam obtidos.
Avaliação monitoramento	e	A avaliação periódica dos resultados permite identificar desvios de rota e adotar medidas corretivas a tempo.

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

4.4 Conflitos: entendimento, progresso e mediação

Conflitos no ambiente de trabalho são praticamente inevitáveis. Estudos e experiências demonstram que eles podem constituir substrato para a evolução do relacionamento humano e para o despertar de potencialidades. Quando não são bem administrados, contudo, o problema amplia-se e enfraquece as pessoas e as equipes. Atritos mal resolvidos produzem queda na qualidade do trabalho, ineficiência no atendimento ao usuário, clima organizacional negativo, rivalidades e disputas. Os colaboradores possuem valores e personalidades muito diversos, e essa diferença pode ser enriquecedora ou, na presença constante de atritos, dificultar o cotidiano.

Numa organização, todas as partes devem caminhar juntas para alcançar os resultados planejados. Quando as pessoas não mantêm bom relacionamento, a organização dificilmente funciona com todo o potencial de que dispõe, pois a equipe é a junção de energias, habilidades, experiências e conhecimentos que gera o êxito. Daí a necessidade de aprender a lidar e a evoluir com os conflitos. Reúnem-se, a seguir, dezesseis considerações práticas para preveni-los e administrá-los.

- a) Não transforme tudo em conflito. Evite disputas internas e escolha suas batalhas para somar, nunca para dividir.
- b) Lembre-se de que não vai ganhar todas as discussões. Admita quando estiver errado.
- c) Faça concessões hoje para ter adesões amanhã. Tenha objetivos de longo prazo.
- d) Existem boas intenções também nos outros. Atribuir apenas aos outros as negatividades do ambiente prejudica as relações da equipe.
- e) Intenções, entendidas como desejos, desígnios e finalidades, não devem converter-se em intensões, isto é, em aumento de tensão, veemência e energia desmedida.
- f) Respeite as diferenças e trabalhe a unidade no contexto das diversidades. Todos temos uma forma de ser, pensar, sentir e agir, e do mesmo modo como desejamos ser tratados devemos tratar a personalidade dos colegas.
- g) Ressentimentos corroem a energia e a saúde. Somos imperfeitos e cometemos erros, mas merecemos perdão e reconciliação.
- h) Faça a sua parte pensando sempre no todo, pois uma ação local sempre repercute na amplitude global.
- i) Respeite as regras, dê bons exemplos e seja um profissional correto, ético e justo, ciente da importância do seu papel e do papel dos colegas e lideranças.
- j) Busque comunicação assertiva, expressando-se com segurança e positividade, com firmeza, decisão e respeito nas palavras proferidas.
- k) Busque evolução contínua no modo de trabalhar e de se relacionar, identificando pontos de melhoria.
- l) Destaque e reconheça talentos e habilidades, em si e nos outros, e ajude as pessoas em volta a crescerem também.

- m) Trabalhe com amor e bom humor, pois quando as pessoas estão confiantes e empoderadas tudo se torna mais prazeroso.
- n) Respire profundamente para controlar a ansiedade, pense antes de falar e não discuta. Evite fofocas e notícias falsas, invenções, falácias e calúnias difundidas nas redes sociais.
- o) Investigue as causas a fundo para extrair as reais razões e contradições do conflito, incentive os retornos avaliativos diretos e utilize a tempestade de ideias para explorar a capacidade criativa da equipe.
- p) Multiplique a cultura do acolhimento e o princípio da plenitude formulado por Lovejoy, segundo o qual o mundo oferece as condições materiais, intelectuais, naturais e sociais, em ato ou em potência, para que o ser humano atinja o seu máximo.

4.5 O trabalho em equipe nas cooperativas

O trabalho em equipe possibilita aproveitar os melhores talentos de cada integrante para obter resultado superior ao que seria alcançado individualmente. Constitui vantagem competitiva fundamental, pois amplia as possibilidades de destaque no mercado ao potencializar as competências disponíveis. Participar de grupos de trabalho com entusiasmo e espírito colaborativo é essencial para a integração dos indivíduos numa sociedade cooperativa. O trabalho em equipe não deve centrar-se apenas nas tarefas em detrimento das pessoas, mas envolver de forma respeitosa e digna cada integrante.

A ideia que rege o trabalho em equipe, facilmente percebida na observação da natureza e das sociedades humanas desde a pré-história, é que o resultado da soma dos esforços individuais em torno de um objetivo comum é superior à simples aritmética. No trabalho em equipe, um mais um é mais do que dois. A sabedoria antiga já havia registrado esse princípio: *Melhor é serem dois do que um, porque têm melhor paga do seu trabalho. Porque se caírem, um levanta o companheiro. Ai do que estiver só, pois, caindo, não haverá quem o levante* (Eclesiastes 4,9-10). E acrescenta o mesmo texto que *o cordão de três dobras não se quebra tão depressa* (Eclesiastes 4,12).

No setor cooperativista há hoje consenso em torno do valor do trabalho em equipe. Todavia, persiste e predomina uma noção que restringe a equipe à coexistência de vários profissionais na mesma situação de trabalho, compartilhando o mesmo espaço físico e a mesma clientela. Isso configura dificuldade prática, visto que a equipe necessita de integração para assegurar o êxito no atendimento. A superação dessa noção empobrecida passa pela educação cooperativista continuada, tema recorrente na produção do autor em seus portais, onde se propõe retomar a inteligência cooperativa e comunitária por meio da doutrina e da educação, de modo que a paixão pelo cooperativismo renasça com vigor entre os associados.

A perspectiva agrosófica acrescenta uma camada de compreensão. Quem convive com a lavoura sabe que nenhuma planta produz sozinha e que o solo vivo é uma comunidade de organismos em cooperação permanente. A equipe humana obedece à mesma lógica. Onde há isolamento, há empobrecimento. Onde há troca, há fertilidade. Essa analogia não é ornamento retórico, é chave de leitura: a cooperação não é imposição moral, é condição biológica e social de produtividade duradoura.

Tudo começa quando pessoas se juntam em torno de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio. E continua com um ciclo que traz ganhos para as pessoas, para o país e para o planeta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hipótese formulada na introdução confirma-se. O fator limitante do desempenho coletivo não é a competência técnica isolada, mas a qualidade da comunicação que articula os agentes. As dez barreiras identificadas na seção 4.1 são todas de natureza relacional. As dez condutas desagregadoras sistematizadas na seção 4.2 são todas comportamentais e corrigíveis. Os oito princípios reunidos no Quadro 2 e as dezesseis considerações da seção 4.4 descrevem, em conjunto, um percurso formativo viável para qualquer organização que decida percorrê-lo.

Três conclusões merecem registro. A primeira é que a distinção entre grupo e equipe não é semântica, é operacional, e a tipologia de Peduzzi oferece critérios verificáveis para situar qualquer coletivo entre o agrupamento e a integração. A segunda é que a autenticidade constitui o pilar da eficiência comunicativa, pois a linguagem não verbal denuncia aquilo que a palavra tenta encobrir, e nenhuma técnica de comunicação sobrevive à percepção de insinceridade. A terceira é que o conflito, quando bem conduzido, é substrato de evolução, e a sua supressão artificial custa mais caro do que a sua mediação.

Como agenda de continuidade, sugere-se a realização de pesquisa empírica em cooperativas catarinenses e gaúchas, com aplicação dos critérios do Quadro 1 para mensurar o grau de integração das equipes, e a construção de itinerário formativo em comunicação interpessoal para os núcleos e comitês educativos cooperativos, campo em que a educação cooperativista se mostra o meio mais econômico e duradouro de produzir cooperação efetiva.

Encerra-se com a formulação que sintetiza a ética implicada em todo este percurso: nunca leve ao outro a dor que você não deseja suportar, mas o amor que deseja receber.

REFERÊNCIAS

ABRAVANEL, Harry *et al.* **Cultura organizacional**. Bogotá: Legis Editores, 1992.

BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes, CRM**: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BOUFLEUER, José Pedro. **Pedagogia da ação comunicativa**: uma leitura de Habermas. Ijuí: Editora Unijuí, 1997.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.

CALL, A. **Psicossociologia das empresas**. 2. ed. Lisboa: Clássica Editora, 1971.

FORTUNA, Cinira Magali. **O trabalho de equipe numa unidade básica de saúde**: produzindo e reproduzindo sentidos. 1999. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1999.

FORTUNA, Cinira Magali *et al.* O trabalho de equipe no programa de saúde da família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, p. 262-268, 2005.

FREEMANTLE, David. **O incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **A seara é grande, mas os operários são poucos**: competência, disponibilidade e intencionalidade. Blog do Aínor, Camboriú, 16 jul. 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/a-seara-e-grande-mas-os-operarios-sao-poucos-competencia-disponibilidade-e-intencionalidade/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Agrosófia**: a chave para humanizar a inovação, fortalecer o cooperativismo e inspirar a gestão pública do futuro. Blog do Aínor, Camboriú, 1 jul. 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/agrosafia-a-chave-para-humanizar-a-inovacao-fortalecer-o-cooperativismo-e-inspirar-a-gestao-publica-do-futuro/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Família**: estrutura e dinâmica social, a compreensão da família como a base da organização humana. Blog do Aínor, Camboriú, 2 jul. 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/familia-estrutura-e-dinamica-social-a-compreensao-da-familia-como-a-base-da-organizacao-humana/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **A trajetória, o portal e a presença digital de Aínor Lotério**: uma identidade que antecede o algoritmo. Blog do Aínor, Camboriú, 27 jun. 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/a-trajetoria-o-portal-e-a-presenca-digital-de-ainor-loterio-uma-identidade-que-antecede-o-algoritmo/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Blog do Aínor**: comunicação interpessoal, empatia compassiva e ação cooperativa, equipe turbinada. Camboriú, 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/categoria/blog/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Cooperativismo**: temas de palestras e publicações. Camboriú, 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/categoria/cooperativismo/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Gestão pública**: temas de palestras, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Camboriú, 2026. Disponível em: <https://loterio.com.br/gestao-publica/gestao-publica-temas/>. Acesso em: 29 ago. 2026.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Paixão pelo cooperativismo**. Camboriú: edição do autor, 2019.

PEDUZZI, Marina. Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 103-109, 2001.

PILETTI, Dalvana; BORGES, Gustavo da Rosa; BARROS, Isabel Cristina Rosa. Os princípios do cooperativismo e o trabalho em equipe em cooperativas de Garibaldi, RS. **Navus, Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 34-45, out./dez. 2015.

SCHNEIDER, José Odelso (org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

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

BÍBLIA. Eclesiastes. In: BÍBLIA sagrada. Tradução da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. 5. ed. Brasília: Edições CNBB, 2011.

SOBRE O AUTOR

Aínor Francisco Lotério é palestrante, escritor e consultor educacional. Graduado em Engenharia Agrônômica pela UDESC, é pós-graduado em Metodologia do Ensino Superior pela UNIVALI, em Gerenciamento de Marketing pela FURB, em Psicopedagogia pela FURB e INPG, e em Comunicação e Extensão pela ACARESC. É Mestre em Gestão de Políticas Públicas, Instituições, Cultura e Sustentabilidade pela UNIVALI, Personal and Professional Coaching pela SBC e Bacharel em Teologia Interconfessional.

Possui larga experiência nas áreas de cooperativismo, agricultura familiar e agronegócio, gestão pública, tendo sido Prefeito de Camboriú, em Santa Catarina, e Diretor Estadual da Epagri, Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. Atuou como professor secundarista e universitário e desenvolve trabalho permanente nos campos da liderança, do trabalho em equipe, da comunicação, da família, da longevidade humana e da juventude.

Reúne experiência específica em desenvolvimento humano, agricultura familiar, cooperativismo e formação de comitês e núcleos educativos cooperativos. Trabalhou por mais de trinta anos em comunidades rurais formando líderes e grupos de jovens e mobilizando agricultores familiares em cooperativas. É criador da Agrosófia, filosofia de vida que integra agronomia, filosofia e sabedoria da terra. Atua com palestras e cursos que buscam inspirar pessoas a darem o melhor de si e fortalecer empresas e cooperativas.

Contato para palestras, cursos e participações: ainorfloterio@gmail.com e WhatsApp (47) 99967-5010. Portais: www.ainor.com.br e www.loterio.com.br