



## Como se faz para trabalhar em conjunto?

---

Por Filippo Caravella

03 | 02 | 2018

Revisão | Leander Botelho Mesquita

Um diz trabalho em grupo, ou trabalho em equipe. E um mundo se abre: trabalhar em conjunto pode ser bom ou pode ser um pesadelo. O fato de que uma ou outra situação ocorre (ou aquela se torna a outra) depende de uma série de fatores. Chamamos o grupo de trabalho de um processo no qual mais pessoas trabalham juntas para atingir um objetivo. Deve-se dizer que nem todo o trabalho melhora em conjunto. Embora a criação de grupos de trabalho esteja na moda, não faz sentido agrupar as pessoas para resumir o trabalho que os participantes individuais fariam igualmente, e com mais comodidade, por conta própria.

A ideia básica do trabalho em grupo é que o todo é maior do que as partes. Ou seja, o resultado final produzido pelo grupo é mais relevante (por amplitude, qualidade, complexidade, inovação e valor) da soma das contribuições únicas que cada participante poderia produzir sozinho.

Entre outras coisas: nem mesmo todas as fases de um trabalho em conjunto devem ser necessariamente realizadas em grupos. Por exemplo, cada membro deve estar preparado ou deve documentar-se autonomamente primeiro. A preparação individual já faz parte do trabalho em grupo, e a razão é simples: a presença de um único participante não treinado ou não alinhado com os objetivos poderá certamente danificar o trabalho de todos e comprometer o resultado final.

E ainda: algumas pessoas, geralmente as mais extrovertidas, funcionam melhor em grupos. Outros, mais introvertidos (e muitas vezes mais capazes de oferecer contribuições originais), trabalham melhor sozinhos e, em grupo, correm o risco de dar contribuições limitadas. Um [belo artigo da Fast Company](#) sugere maximizar as vantagens de ambos os modos, alternando momentos coletivos e momentos individuais.

## **Grupos ou equipes**

No entanto, mesmo aqueles que trabalham melhor sozinhos dificilmente conseguem resultados importantes em total isolamento e rejeitam permanentemente qualquer confronto com a comunidade profissional, o contexto social, o mercado, o público, a crítica... E sem mentores e professores, sem alunos, sem critérios de qualidade compartilhados. Portanto, na realidade, mesmo aqueles que trabalham sempre sozinhos tem em torno de si muitas presenças com as quais deve dialogar.

Existem trabalhos que só podem ser estruturalmente realizados por mais indivíduos. Nesses casos mais do que de um grupo falamos de uma equipe, um conjunto de pessoas cada uma das quais tem um papel preciso, baseado em habilidades específicas e integrado com todos os outros. Pense em uma equipe de filmagem, em uma equipe cirúrgica, aos astronautas de uma estação espacial, a uma equipe de pesquisadores, inclusive uma equipe de futebol ou uma orquestra.

Se as equipes trabalham permanentemente em conjunto, os grupos não: alguns se juntam de forma recorrente, outros não. Podem ser chamados a realizar tarefas muito diferentes entre elas: tomar decisões, resolver um problema, desenvolver um projeto, produzir ideias, otimizar um processo, desenvolver funções de orientação, assessoria, controle e verificação.

## É TUDO UMA QUESTÃO DE DIRIGIR O GRUPO DE FORMA CLARA E EQUILIBRADA.

Nesses casos, próprio porque os papéis dos indivíduos nem sempre são rigorosamente definidos a partir de habilidades específicas e exclusivas, alguns outros elementos típicos do trabalho em conjunto tornam-se cruciais: é essencial que o objetivo seja bem definido, concreto, claro e compartilhado, e sempre presente na mente de todos. Uma equipe normalmente sabe qual é o seu trabalho e é treinada para cumpri-lo. Um grupo que não conhece ou perde de vista seu objetivo não chegará a lugar algum.

E ademais, é necessário que haja um bom equilíbrio entre a integração de todos os participantes (com base na igualdade, reconhecimento, respeito e compartilhamento de regras e critérios) e valorização das diferenças (sensibilidade, pontos de vista, experiências, formação, etnia, idade, procedência, gênero ...). Os grupos formados por pessoas com alto grau de diversidade são mais difíceis de se formarem e podem ter um maior grau de conflituosidade, mas são, como muitas pesquisas demonstram, ainda mais produtivos e criativos.

Em virtude disso, cada participante deve estar disposto a trabalhar sobre dois níveis ao mesmo tempo: oferecer contribuições que tenham valor e desenvolver uma relação positiva com os outros. Em um grupo, os conflitos são fisiológicos e podem ser férteis, mas devem ser gerenciados.

Da boa gestão dos grupos (e em particular dos grupos criativos) se ocupa há mais de vinte anos [Teresa Amabile, da Harvard Business School](#), que sobre o tema produziu uma série de pesquisas interessantes e mencionadas com frequência.

Em extrema síntese, é tudo uma questão de dirigir o grupo de forma clara e equilibrada: claro sobre os objetivos e equilibrado em balancear ideias individuais e criação coletiva e colaborativa. Liberdade e limitações. Desordem e ordem. Originalidade e viabilidade. Realismo e utopia.

Obter esse equilíbrio e preservá-lo é tarefa, nada fácil, de quem (como líder reconhecido, como coordenador ou facilitador) tem a responsabilidade do grupo. É uma posição delicada e desconfortável: se as coisas derem errado, será culpa dos responsáveis pelo grupo em primeiro lugar. Se o fizerem bem, o mérito será de todos.