

↓  
LUIZ CARLOS CABRERA

ESCREVE SOBRE  
CARREIRA. É  
PROFESSOR DA  
EAESP-FGV, DIRETOR  
DA AMROP PANELLI  
MOTTA CABRERA E  
MEMBRO DO ADVISORY  
BOARD DA AMROP  
INTERNATIONAL



## A DIFICULDADE DE COLABORAR

Pouca gente compreende que contribuir é um processo, que depende de comunhão de valores, ética, clareza e prática cotidiana

**E**m minhas conversas com executivos, tem sido uma constante a reclamação que todos relatam sobre a enorme dificuldade de se obter a colaboração das equipes. Entre as razões enumeradas estão: 1) problema de conflito de gerações; 2) momento histórico de crescimento do individualismo; 3) diferenças entre as expectativas de cada parte; e 4) uma transformação na visão de como a liderança deve ser exercida. Acho que um pouco de cada um desses fatores interfere, mas a principal dificuldade é entender a colaboração como um processo que tem condicionantes e etapas a serem cumpridas.

Vamos avaliar o processo de colaboração passo a passo. O processo começa pela exigência da comunhão de valores. Se o grupo não compartilha valores, dificilmente o processo ocorrerá.

E não basta ter crenças comuns, é necessário praticar os valores e apontar exemplos vivos. Em segundo lugar, a colaboração exige um ambiente ético: o combinado tem de valer para todos e o objetivo deve ser o bem comum. Em terceiro lugar, deve existir uma clareza nos objetivos para que eles sejam entendidos e assimilados. Por último, é importante lembrar a premissa de que os resultados precisam ser compartilhados. Na verdade, é absolutamente necessário repartir não só os números, mas também o sucesso, que é intangível.

Durante o processo de execução de uma tarefa coletiva, um dos princípios da colaboração é que cada parte envolvida perceba qual foi sua contribuição durante e ao término do processo. Também é importante que exista um enorme respeito pelas características de

cada indivíduo. Obter a colaboração de um grupo não significa pasteurizá-lo na tentativa de torná-lo homogêneo. É a heterogeneidade que dá força ao grupo e o faz único e eficaz. É encantador, por exemplo, ver o processo de colaboração que ocorre entre os jogadores e as jogadoras no vôlei. Ocorre-me perguntar: será que não é esse processo de colaboração o elemento que está faltando a uma boa parte das nossas equipes de futebol?