

Codesenvolvimento

Manual prático



IZILDINHA
ROMMEL

transf^orm^{ar}

2020

Sumário

Agradecimentos.....	5
Prefácio 1.....	6
Prefácio 2.....	10
CODESENVOLVIMENTO.....	12
CAPÍTULO 1.....	13
QUAL O PAPEL DO CODESENVOLVIMENTO NA APRENDIZAGEM CONTÍNUA?.....	14
CAPÍTULO 2.....	16
Origem.....	16
Linha do tempo de Adrien PAYETTE.....	17
Linha do tempo de Claude CHAMPAGNE	17
Evolução do Codesenvolvimento.....	18
Codesenvolvimento na França.....	19
Codesenvolvimento no Brasil	19
CAPÍTULO 3.....	21
ACTION LEARNING.....	21
ABORDAGEM SISTÊMICA.....	23
Os princípios fundamentais da abordagem sistêmica são quatro:	23
Princípio da Totalidade	23
Princípio da Interação.....	24
Princípio da Homeostasia	24
Princípio da Equifinalidade	24
Contribuições da abordagem sistêmica ao Codesenvolvimento:	24
CAPÍTULO 4.....	25
O que entendemos por Codesenvolvimento.....	25
O que não é o Codesenvolvimento.....	26
Codesenvolvimento não é um grupo de resolução de problemas	26
Codesenvolvimento não é um grupo de terapia	26
Codesenvolvimento não é um grupo de estudos	27
Codesenvolvimento não é <i>coaching</i> de grupo.....	27
Estrutura do Codesenvolvimento	27

1. Benefícios para os participantes	30
2. Benefícios trazidos pelo Codesenvolvimento para as organizações	32
Aplicação do Codesenvolvimento em organizações e benefícios reportados por elas	34
CAPÍTULO 5.....	35
CAPÍTULO 6.....	37
Caso 1	39
Observações	40
Consequências.....	40
CAPÍTULO 7.....	41
Pré-requisito	41
Método.....	42
Caso 2	43
CAPÍTULO 8.....	45
Hipóteses apresentadas	48
CAPÍTULO 9.....	49
CAPÍTULO 10.....	51
Caso 3	54
CAPÍTULO 11.....	55
Algumas hipóteses:.....	56
CAPÍTULO 12.....	57
FASE 1: EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	58
FASE 2: CLARIFICAÇÃO	58
FASE 3: CONTRATO	59
FASE 4: CONSULTA	59
FASE 5: SÍNTESE DO CLIENTE	59
FASE 6: SÍNTESE DAS APRENDIZAGENS COLETIVAS	59
CAPÍTULO 13.....	60
O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO CLIENTE	60
O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO FACILITADOR	61
Resumo das competências do Facilitador	67
O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DOS CONSULTORES	67
CAPÍTULO 14.....	72
Ambiente acadêmico.....	72

Como surgiu o Codesenvolvimento na École Nationale d'Administracion Publique (ENAP)? ..	73
Como surgiu o Codesenvolvimento no ambiente hospitalar?.....	73
Como foram criados os Grupos Livres de Codesenvolvimento?.....	74
Como o Codesenvolvimento se desenvolveu nas organizações?	75
Distorções no uso	76
Algumas linhas sobre a autora:	78

Agradecimentos

Un grand merci à Catherine Hoyez, ma Formatrice et Mentor, pour sa générosité et disponibilité.

Gratidão eterna à Christine Napoli, minha amiga querida, pelas contribuições, confiança e lealdade.

Meus sinceros agradecimentos a meus amigos Elza Baptista Filha e Marcos Florian da Costa pelos conselhos e encorajamento.

Prefácio 1

Pedro Álvares Cabral e Jacques Cartier atravessaram o Atlântico para se tornarem provavelmente os primeiros europeus a pisar onde agora estão o Brasil e o Canadá. O grupo de Codesenvolvimento profissional, por seu lado, fez um trajeto que partiu do Québec para a França e depois da França para o Brasil, com Catherine Hoyez e depois com Izildinha Rommel como mensageiras da prática. Aprendi com emoção e orgulho que este método e esta abordagem que desenvolvi com Adrien Payette e que tem também múltiplas fontes de inspiração encontra agora terreno fértil no país que se inspirou das ideias do pai do positivismo que também nos inspira.

Apesar das diferenças linguísticas esta prática nos une. Creio compreender o interesse do Codesenvolvimento no Brasil e sentir a preocupação para que a prática de facilitação seja fiel ao seu espírito original e, ao mesmo tempo, adaptada ao contexto. Este é de fato o reflexo da abordagem junto aos participantes, bem como junto às organizações que desejamos acompanhar com uma prática eficaz, consciente e autônoma, centrada na aprendizagem do cliente e na cooperação.

Neste texto, Izildinha propõe a sua leitura dos fundamentos do Codesenvolvimento a partir da nossa obra e de sua própria prática. Ela mostra como a abordagem é simultaneamente simples e poderosa, sem perder a sua sutileza.

Há uma certa necessidade de distinguir o Codesenvolvimento de outras abordagens afins como a do Action-Learning, do Coaching, do Grupo de Análise de Práticas, igualmente abordados por ela também. Estas abordagens diversas podem igualmente se beneficiar das contribuições e das forças de cada uma, desde que sejam utilizadas de forma lúcida e competente.

As formas de viver o Codesenvolvimento nos modos de pensar, de agir e de interagir nem sempre são as mesmas na França e no Quebec, nem mesmo nas diferentes organizações que a utilizam. Isto exige algumas precauções, mas também abre muitas novas possibilidades. Existem motivos para crer que o mesmo aconteça no Brasil, considerando, além de tudo, a trajetória de polinização da abordagem. Tal como numa sessão de Codesenvolvimento, estas diferenças podem certamente ser oportunidades de aprendizagem e de aprendizagem coletiva.

O olhar do outro é sempre rico. Gostaria de ver como as nossas diferenças conduzem, ou não, a outras práticas de facilitação influenciadas e adaptadas ao contexto. A abordagem pragmática situa de forma diferente a ação e a reflexão sobre a ação? Quais são os desafios particulares para construir o espaço Codesenvolvimento, esse espaço de segurança e igualdade necessário para aprender juntos, respeitando as relações interpessoais? Quais as condições para que o cliente possa aceitar sua própria vulnerabilidade ao ser questionado pelo grupo sobre seu assunto?

Quais são as condições essenciais para formar um grupo e construir um espírito de cooperação? E, como praticantes-pesquisadores, como utilizar o Codesenvolvimento entre colegas para melhorar nossa prática e aprender juntos?

Essa ferramenta de inteligência coletiva que é o Codesenvolvimento permite a criação de laços e de conexão a partir de nossas imperfeições e de nossas diferenças. Apesar de, infelizmente, não falar português, eu sinto que a abordagem é fundamentada sobre as mesmas preocupações de melhoria e de cooperação.

Eu espero que o resultado seja rico em novos diálogos e que, apesar das diferenças linguísticas e de fronteiras, permita a construção de uma grande rede, local e internacional e que a trajetória Québec-França-Brasil se torne, dessa forma, um triângulo.

Claude Champagne, 21 de março de 2021,
início da primavera no Québec

Pedro Álvares Cabral et Jacques Cartier ont traversé l'atlantique pour devenir probablement les premiers européens à fouler ce qui est maintenant le Brésil et le Canada. Le groupe de codéveloppement professionnel a pour sa part emprunté un trajet partant du Québec vers la France, puis de la France au Brésil, avec Catherine Hoyez puis Izildinha Rommel comme porteuses de la pratique. J'ai appris avec émotion et fierté que cette méthode et cette approche que j'ai développée avec Adrien Payette qui a elle-même des sources d'inspiration multiples) trouvait maintenant un terrain fertile au pays qui doit sa devise au père du positivisme qui nous rejoint aussi.

Malgré les différences linguistiques, cette pratique nous réunit bien. Je crois comprendre l'intérêt du codéveloppement au Brésil et sentir le souci d'une pratique d'animation qui soit à la fois fidèle à son esprit original et adaptée au contexte. Ceci est tout-à-fait le reflet de la démarche auprès des participants ainsi que des organisations que nous souhaitons accompagner dans une pratique efficace, consciente et autonome, centrée sur l'apprentissage du client et dans l'entraide.

Dans ce texte, Izildinha propose sa lecture des essentiels du codéveloppement à partir de notre ouvrage et de sa propre pratique. Elle montre comment l'approche est à la fois simple et puissante mais non moins subtile.

Il y a un certain besoin de distinguer le codéveloppement d'autres approches parentes comme l'action-learning, le coaching, l'analyse des pratiques, ce qu'elle touche aussi. Ces approches diverses peuvent aussi profiter mutuellement de leurs apports et de leurs forces respectives, en autant qu'elles soient utilisées de façon lucide et compétente.

Les façons de vivre le codéveloppement dans les façons de penser, d'agir et d'interagir ne sont pas toujours les mêmes en France et au Québec, de même qu'au sein de milieux organisationnels variés. Ceci nécessite certaines précautions mais ouvre aussi beaucoup de nouvelles possibilités. Il y a tout lieu de croire qu'il en soit de même au Brésil, considérant en plus la trajectoire de pollinisation qu'il a suivie. Tout comme dans une séance de codéveloppement, ces différences peuvent assurément être des occasions d'apprendre et de s'apprendre ensemble.

Le regard de l'autre est toujours riche. Je serais curieux de voir comment nos différences mènent ou pas à d'autres pratiques d'animation influencées et adaptées au contexte. La démarche pragmatique situe-elle différemment l'action et la réflexion sur l'action ? Quels sont les défis particuliers pour construire l'espace codéveloppement, cet espace sécuritaire et égalitaire nécessaire pour apprendre ensemble, en respectant les relations interpersonnelles ? Comment le client est-il disposé à se mettre dans une posture de vulnérabilité pour amorcer un questionnement sur son sujet avec le groupe ?

Quelles sont les conditions essentielles pour constituer un groupe et construire un esprit de corps ? Et, comme praticiens-chercheurs, comment profiter du codéveloppement entre pairs pour améliorer notre pratique et apprendre ensemble ?

L'outil d'intelligence collective qu'est le codéveloppement permet de créer du lien ainsi que de nous connecter à partir de nos imperfections et de nos différences. Sans malheureusement comprendre le portugais, je sens que la démarche se fonde sur le même souci d'amélioration et d'entraide.

J'espère qu'il en résultera de nouveaux et riches dialogues, au-delà des langues et des frontières, dans la construction d'une grande communauté à la fois locale et internationale et que la trajectoire Québec-France-Bésil devienne ainsi un triangle.

Claude Champagne, 21 mars 2021,
début du printemps au Québec

Prefácio 2

O Codesenvolvimento está muito bem implantado no Quebec desde o final de 1990 e já se espalhou para diversos países. Meu encontro com essa metodologia ocorreu por volta do ano 2000 e rapidamente tive vontade de colocá-la em prática com meus clientes na França.

Eu me lembro de um momento de compartilhamento com Adrien Payette, em 2004 em Montreal. Eu apresentei, a ele e a um grupo de apaixonados pelo Codev, um programa de acompanhamento da transformação de uma grande empresa francesa na qual eu inseria grupos de codesenvolvimento. Seus encorajamentos e os de meus amigos quebequenses foram determinantes para o meu percurso profissional, para o desenvolvimento e a promoção dessa abordagem.

Desde então o Codesenvolvimento se ampliou na Europa e, aliás, eu sou testemunha dos grandes sucessos na Romênia, Reino Unido, Índia e África.

Izildinha e eu nos conhecemos desde 2011 quando introduzimos juntas o Codesenvolvimento num grande banco francês. O sucesso atual é espetacular, os facilitadores constituem uma grande rede de profissionais formados e os resultados são reconhecidos no mais alto nível da organização.

Quando Izildinha me convidou para ler esse guia/manual, em português traduzido em inglês, fiquei entusiasmada com a ideia de que essa metodologia se instale também no Brasil e estou muito feliz em poder apoiar e encorajar essa iniciativa.

A todos que foram ou serão formados à facilitação eu desejo o mesmo prazer e a mesma curiosidade que eu experimento quando estou facilitando um grupo. Eu espero também que os encontros em supervisão, chave importante de sucesso, permitirão o compartilhamento de experiências e a continuidade do aprofundamento das competências de facilitador de cada um.

Viver o que a inteligência coletiva produz para permitir que as pessoas se desenvolvam juntas é uma experiência única e útil num mundo incerto como o nosso. Ela cria laços, confiança, estima entre os participantes. Ela reforça as competências individuais, a eficiência e a performance das organizações.

Por todas essas razões e todas as que vocês descobrirão por vocês mesmos, eu desejo « um belo caminho » para o Codesenvolvimento no Brasil!

Catherine HOYEZ

catherine.hoyez@pyramis-conseil.com

Bien implanté au Québec depuis la fin des années 90, le codéveloppement a essaimé dans de nombreux pays. Ma rencontre avec cette approche remonte aux années 2000 et j'ai très vite eu envie de la mettre en œuvre chez mes clients en France.

En 2004, je me souviens d'un moment de partage lumineux avec Adrien Payette à Montréal. Je lui avais présenté, ainsi qu'à un groupe de « passionnés du codev », un programme d'accompagnement de la transformation d'une grande entreprise française dans lequel j'insérais des groupes de codéveloppement. Ses encouragements et ceux de mes amis québécois ont été déterminants dans mon parcours professionnel pour développer et promouvoir cette approche.

Depuis le mouvement a pris de l'ampleur en Europe et ailleurs et je peux témoigner de très beaux succès en Roumanie, en Grande Bretagne, en Inde et en Afrique.

Izildinha et moi nous connaissons depuis 2011, nous avons introduit ensemble le codéveloppement dans une grande banque française. La réussite à ce jour est spectaculaire, les animateurs constituent désormais un très beau réseau de professionnels formés et les résultats sont reconnus au plus niveau de l'organisation.

Alors quand Izildinha m'a fait lire ce guide/mode d'emploi, en portugais traduit en anglais, j'ai été enthousiaste à l'idée que la démarche se répande aussi au Brésil et très heureuse de lui apporter mon soutien et mes encouragements.

A tous ceux qui ont été ou seront formés à l'animation je souhaite le même plaisir, fait d'étonnement de curiosité, que celui que j'éprouve chaque fois avec un groupe.

J'espère aussi que les rencontres en supervision, clé de réussite importante à mes yeux, permettront de partager les expériences et de continuer à approfondir les compétences de facilitateur de chacun.

Vivre ce que l'intelligence collective produit pour permettre aux personnes de se développer ensemble est une expérience unique et utile dans le monde incertain qui est le nôtre. Elle crée du lien, de la confiance et de l'estime entre les participants, elle renforce les compétences individuelles, l'efficacité et la performance des organisations.

Pour toutes ces raisons et toutes celles que vous découvrirez par vous-même, je souhaite « bonne route » au codev au Brésil !

Catherine HOYEZ
catherine.hoyez@pyramis-conseil.com

CODESENVOLVIMENTO

MANUAL PRÁTICO

Inspirado no livro *Le Groupe de Codéveloppement*, Presses de l'Université du Québec, 1997

O Codesenvolvimento chegou ao Brasil em 2019 e já conquistou um grupo significativo de simpatizantes.

A aparente simplicidade da abordagem, aliada à sua eficiência em facilitar a aprendizagem pela reflexão e pela ação, tem atraído um grande número de pessoas interessadas pela possibilidade de se tornarem Facilitadores de sessões de Codesenvolvimento.

Na qualidade de responsável pela introdução do Codesenvolvimento no Brasil, em 2019, através de uma formação credenciada pelo ICF Global, como Formação Contínua, pareceu-me importante alimentar a **Rede de Codesenvolvimento Brasil** com fundamentos teóricos que possibilitem a todos continuar a aprender e a utilizar essa rica abordagem de maneira responsável e ética.

O Codesenvolvimento é ainda uma abordagem francófona, e por essa razão a maioria das obras escritas estão em língua francesa, com poucos artigos em língua inglesa.

A motivação deste manual, totalmente inspirado no livro *Le Groupe de Codéveloppement Professionnel*, de Adrien Payette e Claude Champagne, publicado em 1997, é a de fornecer alguns elementos teóricos sobre a origem e a prática do Codesenvolvimento Profissional.

A consulta a este manual que escrevo agora não substitui a leitura da obra dos autores da metodologia.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

"When you stop learning you stop growing."

Kenneth H. Blanchard, autor americano

"I think of my failures as a Gift."

G. Lafley, antigo CEO da Procter & Gamble

Os especialistas do acompanhamento e desenvolvimento de lideranças nos ensinam que a capacidade de absorver experiências e aprender com cada uma delas contribui em 70% para o desenvolvimento de uma liderança sólida e inspiradora (Center for Creative Leadership, managers ©2011 – n.º 203b).

Ampliar progressivamente nossas responsabilidades ou se expor ao assumir novas missões são também oportunidades de desenvolvimento.

Podemos aprender e de fato aprendemos todos os dias com nossas responsabilidades. Por exemplo, como resolver uma situação de conflito com um cliente ou com um colaborador, como acompanhar nossos colaboradores em um momento de transição e mudança importante, como acompanhar um colaborador com baixo desempenho etc.

O desenvolvimento das competências de líder depende basicamente da habilidade individual de analisar de maneira lúcida os eventos vividos e poder tirar lições dessas situações. Qualquer que seja o resultado, bom ou ruim, o que fizemos para chegar a esse resultado? O que poderíamos ter feito diferente? Cada situação vivida acaba por ser um trampolim para enfrentar melhor os problemas cotidianos.

No entanto, para tirar proveito das lições que a vida profissional nos oferece, precisamos de tempo para refletir.

Aprender no ápice do momento não é a melhor maneira. Quando estamos exaltados, temos o ímpeto de nos concentrar na ação e evitar questionamentos que nos permitiriam ver os ângulos mortos de nosso comportamento diante do problema.

Além disso, nosso reflexo de autoproteção pode facilmente nos conduzir a interpretações distorcidas a respeito do problema, do contexto e do nosso comportamento.

Por exemplo, se cometermos um erro, mas por sorte obtivermos bons resultados, teremos a tendência de considerar que o sucesso é a consequência de nossa decisão no ápice da ação. E, por falta de um esforço de aprendizagem mais estruturado, corremos o risco de tirar conclusões

deturpadas de nossa experiência e interiorizar hábitos e comportamentos destruidores de valores para as equipes e para as organizações.

Aprender com sua própria experiência exige método e vontade para lutar contra a pressão do tempo, que nos impede de recuar e refletir sobre o que estamos vivendo.

A capacidade de refletir e agir é talvez a maior ferramenta do líder de hoje.

QUAL O PAPEL DO CODESENVOLVIMENTO NA APRENDIZAGEM CONTÍNUA?

O Codesenvolvimento é uma abordagem de aprendizagem pela ação, desenvolvida em 1985 no Canadá, por Adrien Payette e Claude Champagne.

Esse método permite a criação de um espaço seguro, de aprendizagem coletiva e contínua, para todos que desejam melhorar suas práticas profissionais e que acreditam que a inteligência coletiva pode ajudá-los a ampliar sua própria visão sobre os problemas profissionais do dia-a-dia.

O Codesenvolvimento é uma ferramenta que nos permite reparar a falta de tempo para refletir, a dificuldade em recuar e olhar a situação sob um outro prisma, ponderar e agir. E, principalmente, aprender com nossos erros e acertos e fazer com que os participantes do grupo também aprendam de seus erros e acertos.

O grupo de Codesenvolvimento permite que todos os seus membros aprendam algo com todos os assuntos tratados em todas as sessões. **É UM MÉTODO MULTIPLICADOR DE APRENDIZAGEM!**



A possibilidade de compartilhar com seus pares, sair do isolamento, ser ouvido e ajudado por pessoas que desejam melhorar suas práticas profissionais cria as condições de confiança necessárias para uma aprendizagem contínua.

CAPÍTULO 2

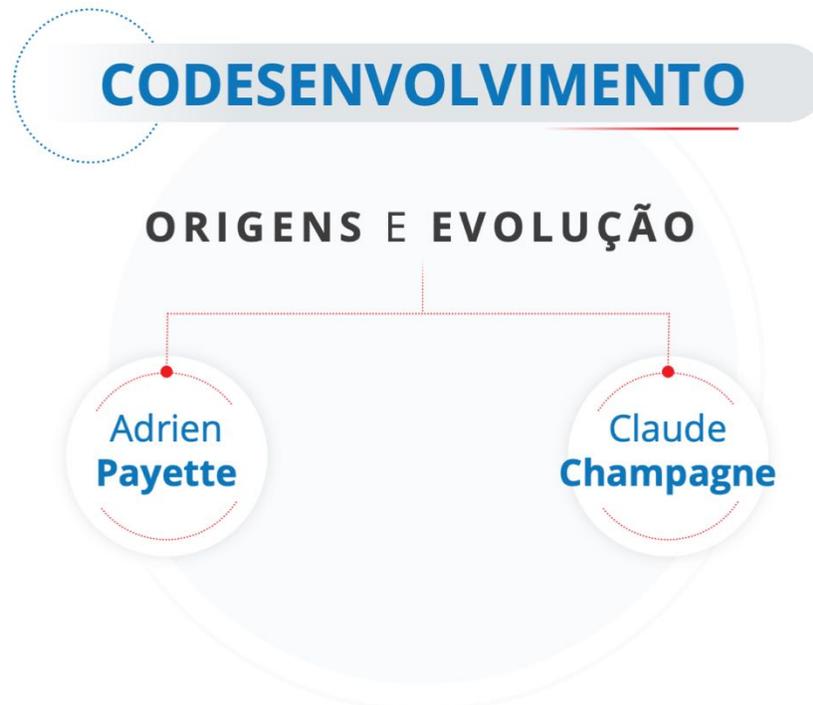
ORIGENS E EVOLUÇÃO DO CODESENVOLVIMENTO

ORIGEM

O Codesenvolvimento surgiu em Quebec, Canadá, no final dos anos 80. Os fundadores foram Adrien Payette, na época professor de *Management* na École Nationale d'Administration Publique (ENAP) e Claude Champagne, psicólogo social. Eles não tinham a ideia de inventar algo radicalmente novo, mas possuíam dentro deles um desejo de criar uma abordagem de grupos que colocasse o questionamento reflexivo e a inteligência coletiva a serviço de seus participantes.

Adrien Payette, de um lado, formado em filosofia, sempre se interessou pela relação entre a teoria e a ação, enquanto Claude Champagne, psicólogo social de grupos e organizações, interessou-se pela formação de grupos de aprendizagem através da ação e pela relação de ajuda e de consulta, trazendo os conceitos de Kurt Lewin (A dinâmica dos grupos) como essência para o Codesenvolvimento.

Para compreendermos melhor as origens do Codesenvolvimento, é importante primeiro conhecermos um pouco da linha do tempo de cada um dos fundadores até a publicação do primeiro livro sobre Codesenvolvimento, em 1997.



LINHA DO TEMPO DE ADRIEN PAYETTE

1960-69: Formação em Filosofia; aprofundamento da dialética “teoria-prática”; descoberta do enorme potencial de aprendizagem de pequenos grupos através de uma experiência com um grupo de quatro professores de filosofia, que se entrelaçaram em sua educação formal.

1969-71: Gerente da Cégep; MBA, descoberta das trocas informais entre pares para melhorar sua prática diária; estudos de caso em gestão e MBA em torno da abordagem informal próxima à vida cotidiana.

1975-83: Professor na École Nationale d'Administration Publique (ENAP), em Montreal. Nesta altura, Adrien já estava à procura de uma abordagem de formação na gestão de pessoas centrada na prática cotidiana; desenvolveu vários instrumentos visando a eficiência organizacional.

1988: Publicou o livro *L'Efficacité des Gestionnaires et des Organisations*.

1994: Reencontra Claude Champagne e seus colegas, com os quais começa a desenvolver e difundir sua nova abordagem de aprendizagem em grupo.

1997: Publica o livro *Le Groupe de Codéveloppement Professionnel* juntamente com Claude Champagne.

LINHA DO TEMPO DE CLAUDE CHAMPAGNE

1975-80: Formação em Psicologia Social, de grupos e organizações; experiências com os trabalhos de St-Arnaud (*Les petits groupes*), Argyris and Schön (the interaction between knowledge and action).

1980-90: Experiências diversas em educação.

1988: Conhece Adrien Payette; trabalhou junto com St-Arnaud na constituição de grupos de reflexão baseados na ação com jovens profissionais.

1992: Nesta fase, atua na exploração de grupos autorregulados de gestão, autoaperfeiçoamento e coaperfeiçoamento utilizando o trabalho desenvolvido por Adrien Payette.

1994: Reencontra Adrien Payette, com quem desenvolve trabalhos na área da saúde, com base na aprendizagem pela experiência e na educação voltada para a ação; começam a desenvolver e difundir sua nova abordagem de aprendizagem em grupo.

1997: Publica o livro *Le Groupe de Codéveloppement Professionnel* com Adrien Payette.

Desde então, ambos se dedicam à divulgação do Codesenvolvimento Profissional.

EVOLUÇÃO DO CODESENVOLVIMENTO

O Codesenvolvimento Profissional, como método, parte da convicção de que os grupos são mais inteligentes que a soma de seus integrantes individualmente.

Cada grupo tem sua dinâmica, construída a partir das competências, complementaridades e engajamento de seus membros. Os ingredientes fundamentais para o sucesso de um grupo de Codesenvolvimento são a confiança e a confidencialidade. Ou seja, uma grande parte do sucesso dessa prática se deve à sua simplicidade, pragmatismo e à criação desse “espaço seguro” de trocas.

Os criadores do método não registraram a marca nem uma técnica estrita de aplicação do mesmo. Dessa forma, podemos encontrar variantes de sua aplicação, mas todas elas partem de uma abordagem aberta, igualitária e de fácil acesso, que permite ao participante compartilhar preocupações concretas, relativas à sua profissão, com pares que ouvem com respeito e cuidado e que oferecem uma visão diferente daquela inicial, provocando a mudança na interação do indivíduo com sua temática.

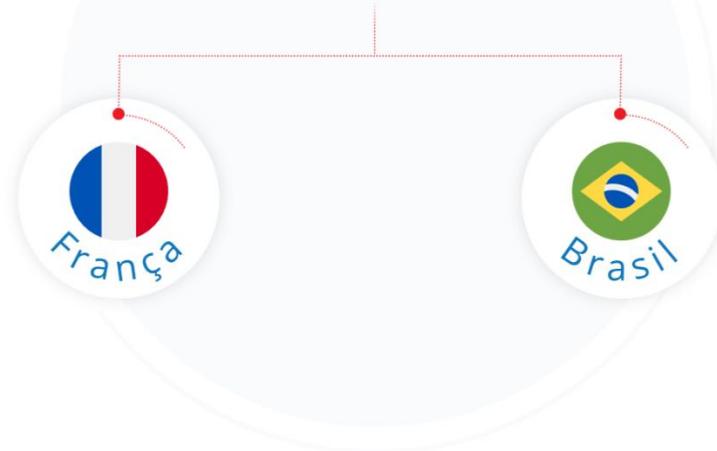
A Association Québécoise de Codéveloppement Professionnel (AQCP) foi criada com a missão de contribuir para a difusão e evolução do grupo de Codesenvolvimento Profissional. Ela reagrupa uma grande diversidade de pessoas, de diferentes países e de diferentes setores de atividade, interessadas pelo método.

A AQCP tem um papel importante na promoção, formação, compartilhamento e pesquisa sobre o Codesenvolvimento e é uma referência dos valores e dos princípios éticos da abordagem, como proposto por Adrien Payette e Claude Champagne.

www.aqcp.org

CODESENVOLVIMENTO

ORIGENS E EVOLUÇÃO



CODESENVOLVIMENTO NA FRANÇA

Considerando sua origem francófona, não é uma surpresa que o método se consolidasse rapidamente na França.

Anne Hoffner, Dominique Delaunay e Jean Beaujouan se interessaram pelo trabalho colaborativo dos canadenses e se aproximaram de Adrien Payette e Claude Champagne, por quem foram certificados como Facilitadores.

Em 2005, Anne Hoffner e Dominique Delaunay lançaram os primeiros grupos de Codesenvolvimento, e diante de resultados inéditos derivados dessa nova forma de gerenciar equipes, a técnica foi rapidamente difundida para outras organizações.

Já como formadores de Facilitadores em Codesenvolvimento, em 2007, Anne, Dominique e Jean fundaram a Association Française du Codéveloppement (AFCODEV) no intuito de preservar e garantir uma formação e uma certificação fiel aos preceitos de seus fundadores.

Em 2018, a AFCODEV funda a I-CODEV, Associação Internacional de Codesenvolvimento, sendo seus países membros França, Inglaterra, Espanha, Holanda, Suíça, Brasil e Luxemburgo.

CODESENVOLVIMENTO NO BRASIL

Descobri o Codesenvolvimento em 2010, quando era responsável pelo projeto de transformação cultural em um grande banco francês. Aproximei-me da AFCODEV, obtendo formação de acordo com os padrões metodológicos e éticos difundidos por Adrien Payette e Claude Champagne.

Como apaixonada e praticante fervorosa da técnica, procurei expandir o Codesenvolvimento das seguintes formas:

1. Desenvolver e credenciar uma formação de Facilitadores em Codesenvolvimento;
2. Impulsionar a criação da Rede de Codesenvolvimento Brasil, com a missão de difundir a abordagem “Codesenvolvimento” em todo o território nacional.

A Rede de Codesenvolvimento Brasil conta com 80 facilitadores formados pela metodologia Payette & Champagne e com 8 Formadores habilitados a acompanhar grupos abertos ou fechados (formação de facilitadores internos nas empresas)

A Rede de Codesenvolvimento Brasil é também responsável pela Formação Contínua de seus membros, oferecendo Mentoria e Supervisão.

Para complementar nossa formação contínua organizamos webinários internacionais com a participação dos colegas Canadenses e Franceses sempre abertos ao compartilhamento de experiências e à aprendizagem coletiva.

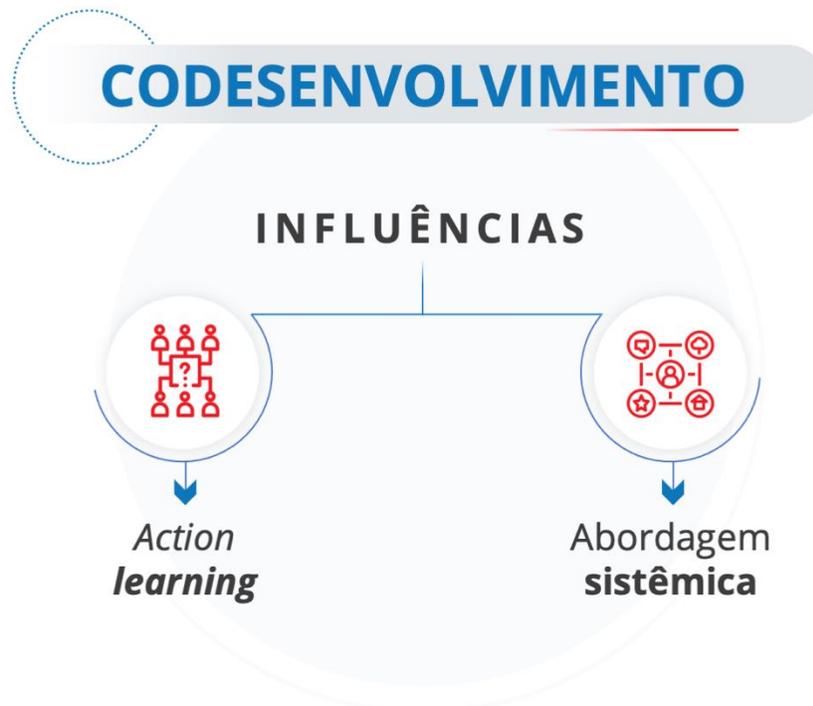
www.codev.wire.net.br

Dessa forma, a metodologia ganhou um espaço de referência sério e de qualidade, onde as organizações encontram os recursos para se beneficiarem da riqueza e profundidade do método. Além disso, tornou-se possível formar e guiar Facilitadores de Codesenvolvimento Profissional no respeito da ética e dos códigos deontológicos defendidos por Adrien Payette e Claude Champagne.

CAPÍTULO 3

INFLUÊNCIAS

Como professores e pesquisadores, os fundadores do Codesenvolvimento, Adrien Payette e Claude Champagne, beberam de várias fontes até que o método do Codesenvolvimento fosse estabelecido. Dentre elas, duas influências foram marcantes: o *Action learning* e a Abordagem sistêmica.



ACTION LEARNING

Os trabalhos de Revans sobre o *Action learning* tiveram um grande impacto na criação da abordagem Codesenvolvimento.

Adrien Payette descobriu a potencialidade do *Action learning* muito cedo, quando era ainda professor de *Management* na ENAP. Já em 1985 utilizava o método de aprendizagem em pequenos grupos para introduzir a teoria à prática.

Segundo o World Institute for Action Learning, *Action learning* é uma metodologia para a resolução de problemas complexos, importantes e urgentes que envolve um pequeno grupo de pessoas para refletir e aprofundar o entendimento de um problema real até suas raízes. A partir do consenso sobre esse problema, ou desafio, essas pessoas criam um plano de ação.

Apesar das semelhanças, essas duas metodologias são apresentadas como abordagens distintas, pois, olhando de perto, verificamos que existe uma grande diferença nos objetivos a que se propõem.

O Codesenvolvimento é uma abordagem em que cada participante, ou Cliente, escolhe compartilhar com o grupo uma dificuldade de sua prática profissional. A cada reunião, outros Clientes trarão novos aspectos profissionais a serem explorados. É na frequência dos encontros e na troca de experiências entre os participantes que o método ganha sua profundidade e força. O foco está na mudança da interação do Cliente com o seu problema. As pistas para promover uma ação são bem-vindas, mas não são o principal objetivo da reunião.

Já no *Action learning*, o grupo trabalha para definir as ações necessárias para solucionar um problema específico, trazido por um dos participantes. Como seu nome já diz, é a aprendizagem pela ação, e um plano de ação é esperado no final do encontro. O *Action learning* pode ser desenvolvido em um único encontro, com o propósito de explorar um problema profissional pontual.

Apesar de ambos os métodos contarem com etapas bem definidas durante uma sessão, eles têm diferenças: o *Action learning* trabalha apenas com perguntas, enquanto no Codesenvolvimento as contribuições podem ser feitas através de outras formas, como por exemplo, imagens, metáforas ou experiências. No *Action learning* é de fundamental importância que todos os participantes cheguem a um consenso em relação à forma como vêem o problema que está sendo apresentado, havendo uma etapa específica para isso. No caso do Codesenvolvimento, os participantes trazem suas próprias lentes para o desenvolvimento da questão, não havendo necessidade de consensus.

Um outro ponto que distingue o Codesenvolvimento do *Action learning* é justamente o foco da sessão. No Codesenvolvimento todo o foco do encontro está centrado no participante que está apresentando sua questão naquele dia (o Cliente). Todos os demais participantes (Consultores) estão lá para apoiá-lo no assunto trazido, ou encaminhado. Por outro lado, no *Action learning*, além de buscarem uma solução para o problema apresentado durante a sessão, no início de cada sessão cada participante é convidado a identificar uma competência de liderança que gostaria de trabalhar e, assim, exercitam o desenvolvimento dessa habilidade de liderança durante a sessão. Essa possibilidade também é possível durante uma sessão de Codesenvolvimento, com a intenção de desenvolver a aprendizagem.

Apesar dessas diferenças, as duas abordagens exploram situações vividas pelos participantes e a força da aprendizagem dos pequenos grupos, acreditando na ativação da inteligência coletiva como fator de aprendizagem.

As duas abordagens consideram que a prática produz saberes que a ciência não pode alcançar. O participante de uma ação é uma pessoa única em uma situação única, que compartilha suas experiências, o que lhe permite aprender de modo diferente, transformando os erros em oportunidades de aprendizado.

ABORDAGEM SISTÊMICA

A abordagem sistêmica nasceu de uma corrente de pensamento chamada Escola de Palo Alto, por volta de 1950. Essa corrente reagrupou pesquisadores de diferentes disciplinas, reunidos pela mesma visão “sistêmica” dos fenômenos humanos. Juntos eles criaram as bases da abordagem sistêmica e interacionista dos fenômenos humanos.

Na base de todo esse pensamento está a figura de um homem: Gregory Bateson (1904-1980). Fundador da primeira equipe de pesquisa de Palo Alto, na Califórnia, permaneceu como responsável desta equipe por mais de dez anos. Seu percurso multidisciplinar (antropologia, psiquiatria, zoologia e ciências da comunicação), sua capacidade de aproximar as ciências, de criar modelos e suas descobertas fizeram dele o elemento inspirador dessa nova abordagem.

A grande novidade trazida pela Escola de Palo Alto foi a de ter incluído o valor da comunicação nos problemas de personalidade: a hipótese de que os problemas de personalidade e da psicose podem ter origem nas perturbações da comunicação entre o doente, seu meio e o contexto no qual ele vive. Dessa maneira, a abordagem sistêmica contribuiu para mudar o modo de conceber tanto a psiquiatria quanto a psicoterapia. O doente é apenas um dos elementos e é o produto do sistema de interações no qual ele está inserido.

Além do campo da terapia, a abordagem sistêmica também se expandiu para o mundo do trabalho e das organizações, sendo hoje o modelo dominante no âmbito do desenvolvimento humano: formação, *coaching*, Codesenvolvimento.

OS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA ABORDAGEM SISTÊMICA SÃO QUATRO:

1. Totalidade
2. Interação
3. Homeostasia
4. Equifinalidade

Podemos encontrar no Codesenvolvimento a representação de cada um deles.

PRINCÍPIO DA TOTALIDADE

O princípio da totalidade prega que a totalidade de algo excede a soma das suas partes. No Codesenvolvimento podemos ver esta aplicação na força da inteligência coletiva para ajudar o Cliente de uma sessão a encontrar pistas para solucionar sua preocupação ou problema.

PRINCÍPIO DA INTERAÇÃO

No princípio da interação, cada elemento do sistema pode agir sobre os outros elementos e sobre o sistema. Esse princípio é bem notado no Codesenvolvimento, quando observamos: i) como o Cliente interage com o contexto e com o problema; ii) o Cliente alimenta e é alimentado pelo problema (conceito do círculo sistêmico). Um outro momento em que podemos ver o princípio da interação atuando é no seu reflexo: o que se passa no grupo durante a sessão pode refletir a relação do Cliente com o seu problema e/ou contexto (processo paralelo/reflexo sistêmico).

PRINCÍPIO DA HOMEOSTASIA

O princípio da homeostasia demonstra que o sistema, sempre que modificado, vai em busca do seu equilíbrio anterior. Através das sessões de Codesenvolvimento observamos que, muitas vezes, o Cliente tem dificuldade em ver ou implementar a solução de seu problema por ter de realizar mudanças em seu comportamento.

PRINCÍPIO DA EQUIFINALIDADE

No princípio da equifinalidade, o mesmo resultado pode ser conseguido por diferentes vias. Esse é um princípio vivo no Codesenvolvimento, uma vez que o cliente receberá diversos aportes e poderá escolher o que melhor convier aos seus valores e convicções.

CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM SISTÊMICA AO CODESENVOLVIMENTO:

- Observação
- Escuta ativa (o que é dito com a voz e com o corpo)
- Círculo sistêmico
- Processo paralelo (reflexo sistêmico)
- Homeostasia

CAPÍTULO 4

DEFINIÇÃO

O QUE ENTENDEMOS POR CODESENVOLVIMENTO

O grupo de Codesenvolvimento é um método estruturado de aprendizagem colaborativa para as pessoas que creem poder melhorar suas práticas profissionais, se tornar mais eficientes e aprender umas das outras através de uma abordagem reflexiva sobre a ação iniciada por um processo de questionamento e de consulta de cada um de seus membros.

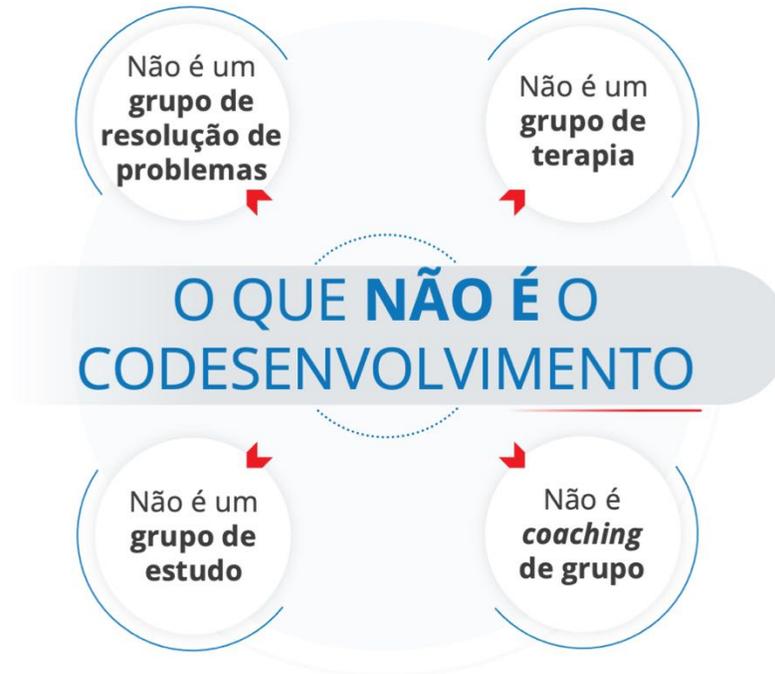
Dessa experimentação com pequenos grupos que se reuniam periodicamente, permitindo que a cada reunião um dos participantes tomasse o lugar de Cliente e fosse ajudado na ampliação da reflexão de sua dificuldade ou problemática, nasceu a abordagem Codesenvolvimento.

Dessa forma, e respeitando os princípios que fundamentam a abordagem, podemos classificar o Codesenvolvimento como uma metodologia simples, rigorosa, ética e profissional. Esta metodologia permite, ainda, que um grupo de pessoas desejosas de capitalizar a inteligência coletiva, acompanhados de um Facilitador formado na técnica, possa caminhar e se desenvolver individual e coletivamente.

As condições de sucesso para o Codesenvolvimento de um grupo são a motivação, o engajamento, a confidencialidade, a abertura de espírito, a vontade de dar e receber ajuda, a assiduidade, a empatia e o respeito.

A presença de um Facilitador formado nesta técnica é indispensável para a proteção do grupo e para o sucesso do seu desenvolvimento.

O QUE NÃO É O CODESENVOLVIMENTO



É importante diferenciar Codesenvolvimento de outras configurações de grupos de pessoas, para esclarecer as aplicações, limitações e características dessa abordagem.

CODESENVOLVIMENTO NÃO É UM GRUPO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A principal diferença está no objetivo das duas abordagens: o que interessa ao grupo de Codesenvolvimento é apoiar o Cliente, ajudando-o a ampliar sua reflexão sobre o tema que o preocupa, de maneira que possa enxergar o que ainda não viu por si só. O Cliente pode também obter alguma pista sobre caminhos a seguir que direcione a sua ação posterior, os quais serão escolhidos por ele. O grupo de Codesenvolvimento não oferece soluções nem conselhos ao Cliente. Os Consultores podem, no limite de sua atuação, compartilhar com o Cliente situações semelhantes vividas por eles e as soluções que cada um encontrou. Sempre ressaltando as peculiaridades e limitações das situações experimentadas por cada um, que claramente não podem ser aplicadas de forma generalizada.

CODESENVOLVIMENTO NÃO É UM GRUPO DE TERAPIA

O Codesenvolvimento não pretende estudar a causa do tema trazido pelo Cliente, e o Facilitador não se posiciona como um *expert* em terapia ou áreas similares. O objetivo central do Codesenvolvimento é entender o presente e desenhar o futuro. A abordagem de Codesenvolvimento profissional, desenvolvida por Adrien Payette e Claude Champagne em 1997, define com muita precisão a fronteira entre “a intimidade da vida privada” e a “dimensão pessoal da vida profissional”. Ou seja, não é adequado, por exemplo, que eventuais traumas pessoais

sejam abordados em encontros de Codesenvolvimento. Por outro lado, é plausível que um Cliente compartilhe fatos de sua vida privada que possam ilustrar o momento presente.

CODESENVOLVIMENTO NÃO É UM GRUPO DE ESTUDOS

Um grupo de estudos é centrado no exame e entendimento de casos escolhidos e trazidos por seus participantes no intuito de aprofundar o conhecimento sobre um assunto específico. O grupo de Codesenvolvimento se interessa pelo tema trazido pelo Cliente e trata da questão durante a sessão, na presença do Cliente. Todos os participantes poderão aprender algo novo com o caso trazido pelo Cliente, mas a abrangência da aprendizagem é decidida por cada membro.

CODESENVOLVIMENTO NÃO É COACHING DE GRUPO

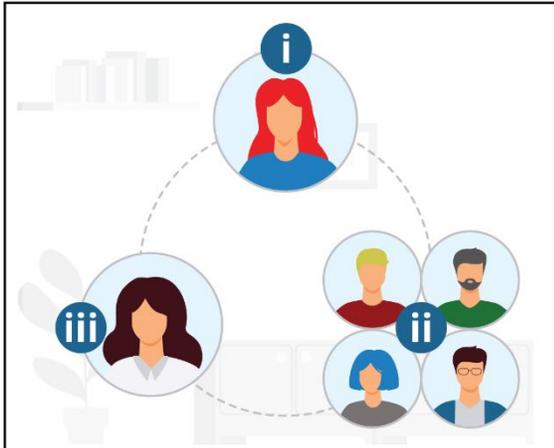
Coaching de grupo pressupõe a presença de uma pessoa, o *Coach*, detentora de uma técnica específica que aplica os princípios do *coaching*. Jennifer Britton, autora do livro *Effective Group Coaching* (2010), esclarece que no *coaching* de grupo princípios de *coaching* são aplicados para o desenvolvimento pessoal ou profissional dos participantes, para que alcancem suas metas ou obtenham maior autoconsciência, ao longo de linhas temáticas ou não temáticas. Em contraste, o grupo de Codesenvolvimento pressupõe a análise de diferentes objetivos profissionais, visando a melhora de suas práticas, com ênfase no aprendizado coletivo. O grupo de Codesenvolvimento pressupõe a presença de um Cliente, um Facilitador e de Consultores abertos ao aprendizado através do tema trazido pelo Cliente.

ESTRUTURA DO CODESENVOLVIMENTO

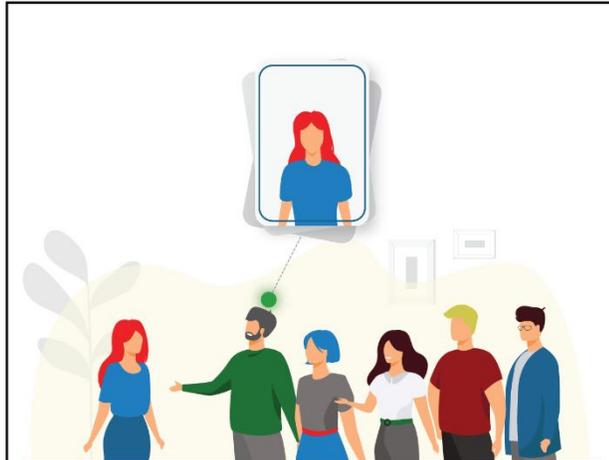
O Codesenvolvimento se caracteriza por reuniões periódicas de um grupo de pessoas que compartilham ou não semelhanças profissionais. Por exemplo, os participantes podem ser gestores de áreas distintas em uma mesma organização, ou especialistas de diferentes produtos em uma empresa ou, ainda, técnicos de distintas modalidades em uma planta industrial. Os integrantes de grupos de Codesenvolvimento comprometem-se a participar das reuniões durante o tempo de vida do grupo, que é acompanhado por um Facilitador, formado na técnica de Codesenvolvimento. Graças a um processo bem estruturado, esses encontros permitem que seus participantes cresçam e aprimorem suas capacidades de refletir antes de agir, ouvir a si mesmos e aos outros, e estejam mais capacitados a pedir e a receber ajuda.

A simplicidade do método, a vontade que cada pessoa tem de participar das sessões de Codesenvolvimento, combinadas à competência do Facilitador permitem que uma dinâmica construtiva se instale, a qual alguns de nós chamamos “magia”: novas visões surgem e novos sentidos são elaborados. O grupo aprende com as experiências de cada pessoa e novas possibilidades de ação ganham contornos.

Em cada sessão de Codesenvolvimento, um tema tal como uma preocupação, problema ou projeto é tratado pelo grupo em 6 etapas diferentes e cadenciadas.



O trabalho é assegurado pela combinação de 3 papéis: i) Cliente, quem traz o tema a ser trabalhado pelo grupo; ii) Consultores, que acompanham o Cliente na sua reflexão; iii) Facilitador, formado no método. É quem estrutura o processo e conduz a sessão.



A cada encontro, um dos participantes ocupa o lugar de Cliente, compartilhando seu tema e recebendo contribuições de seus pares.



Os membros do grupo contam suas próprias experiências aos demais membros, e assim podem encontrar soluções para os desafios apresentados. Desse modo, diferentes práticas de gestão são trabalhadas a cada encontro.



Pilares do Codesenvolvimento:

- . Enquadramento da abordagem
- . Regras de convivência
- . Respeito dos 3 papéis (Cliente, Consultor e Facilitador)
- . Cumprimento das etapas da sessão dentro de um tempo determinado
- . Criação de um espaço seguro e protegido, com confiança e respeito



Outro elemento essencial no Codesenvolvimento é a prática da escuta ativa. Quando os membros do grupo acompanham um Cliente, existe uma predisposição para compreender o tema que este traz. Assim, a escuta ativa propicia uma atmosfera de colaboração entre pares, que transcende os encontros, sendo apreendida e integrada ao comportamento cotidiano das pessoas dentro da organização.

As sessões de Codesenvolvimento são estruturadas em 6 fases:



Benefícios proporcionados pelos processos de Codesenvolvimento para participantes e organizações



1. BENEFÍCIOS PARA OS PARTICIPANTES

Durante os últimos nove anos implementando, facilitando e capacitando pessoas na condução de grupos de Codesenvolvimento, identificamos diferentes benefícios para aqueles que participam dessa prática:

1. Fazer parte de uma rede de aprendizagem contínua
2. Fortalecimento da identidade profissional
3. Mostrar vulnerabilidade sem medo
4. Dar e receber ajuda
5. Aprender a refletir antes de agir
6. Aprender com os outros

(1) Os participantes de grupos de Codesenvolvimento declaram que é muito significativo pertencer a uma rede de escuta e aprendizagem, na qual cada pessoa tem tempo para refletir e aprender com suas próprias experiências e as experiências de outras pessoas. Ao fazer parte de uma rede de aprendizagem contínua, a pessoa sai do isolamento e passa a contar com os outros, com os quais compartilha conhecimento, significados, visões do mundo e experiências. Um objetivo de ordem psicossocial do Codesenvolvimento é proporcionar aos participantes a oportunidade de pertencer a um grupo solidário.

Além de aprender, aqueles que participam de grupos de Codesenvolvimento, podem também minimizar o isolamento profissional, condição bastante corriqueira nas organizações contemporâneas, voltadas à premência de resultados em contextos de alta competitividade e mudanças constantes. É raro as pessoas terem oportunidade de compartilhar suas preocupações de ordem profissional, o que leva ao isolamento profissional. As pessoas ficam isoladas em suas

áreas de responsabilidade, sem oportunidades de trocas. O grupo de Codesenvolvimento proporciona compartilhamentos variados entre as pessoas.

(2) Um outro benefício reportado por participantes de grupos de Codesenvolvimento é o fortalecimento da identidade profissional, principalmente entre gestores recém-promovidos, que a cada sessão desenvolvem confiança em seu novo papel de gerir e liderar pessoas, descobrindo novas visões e abordagens. Vale também reconhecer que muitas organizações recrutam jovens talentos que podem fracassar pela falta de supervisão e orientação. Na falta da orientação formal, a qual deveria ser fornecida pela liderança, grupos de Codesenvolvimento podem apoiar seus membros no exercício de suas funções.

(3) Finalmente, os participantes relatam que um grande benefício do grupo de Codesenvolvimento é a oportunidade que têm de mostrar vulnerabilidade: o grupo é um lugar seguro e propício para que as pessoas compartilhem seus medos, crenças e limites. Não apenas isso, os membros de grupos de Codesenvolvimento compartilham nas sessões suas ideias, projetos, inovações e sugestões. Grupos de Codesenvolvimento são celeiros de ideias, onde não há medo de errar.

(4) Ser vulnerável significa não apenas dividir inseguranças, mas também saber pedir ajuda. Pode parecer simples, mas dar e receber ajuda é fundamental para o desenvolvimento profissional, a solidariedade e a colaboração nas organizações. A própria preparação do assunto a ser trazido para o grupo e a maneira de pedir o que se quer receber é de grande aprendizagem para o participante.

(5) Os benefícios do Codesenvolvimento para os participantes podem ser resumidos em aprender a refletir antes de agir! Quantas vezes por dia temos tempo de fazê-lo no desempenho das nossas funções? O grupo de Codesenvolvimento permite que seus participantes desenvolvam a competência de refletir antes de agir. Quantos erros graves poderiam ter sido evitados se tivéssemos aprendido a recuar, refletir e decidir o que fazer?

(6) Nossa experiência de trinta anos junto a grandes organizações nos mostra que a força da inteligência coletiva é, muitas vezes, prejudicada pela falta de oportunidades de realizar tarefas numa base coletiva. Durante as sessões de Codesenvolvimento, nossos participantes relatam que aprenderam a aprender com o grupo.



2. BENEFÍCIOS TRAZIDOS PELO CODESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Desde o seu surgimento na década de 1990 até nossos dias, o Codesenvolvimento tem sido utilizado pelas organizações para:

1. Melhorar a eficiência dos colaboradores
2. Desenvolver a capacidade de liderança
3. Aprimorar a escuta entre as pessoas
4. Dar e receber *feedback*
5. Fortalecer a autonomia e a corresponsabilidade dos gestores
6. Preparar e acompanhar mudanças organizacionais
7. Desenvolver a cooperação entre as pessoas
8. Criar uma identidade administrativa comum

Grupos de Codesenvolvimento permitem mudanças de comportamento não apenas para a pessoa que traz o tema, mas para todo o grupo, pois são MODELADORES, ou seja, criam novos modelos dentro do indivíduo.

(1) Melhorar a eficiência dos colaboradores significa ter profissionais cada vez mais aptos a responder a diferentes demandas, tanto externas quanto internas, que levem a melhores resultados organizacionais. A eficiência profissional de um indivíduo passa pela compreensão que

este tem da situação na qual se encontra e também da leitura que faz sobre si mesmo frente a uma situação. Essa compreensão se desenvolve através da reflexão individual, mas também da reflexão coletiva nas sessões de Codesenvolvimento. Essa tomada de consciência leva a pistas que contribuem para direcionar a ação, descobrir o caminho a percorrer e as alternativas existentes ao alcance do Cliente para lidar com a situação. A eficiência profissional não se restringe somente à resolução de problemas, mas principalmente à reflexão do Cliente sobre sua própria prática profissional e aprendizagem sobre a realidade na qual se encontra, sobre a forma de interpretar o contexto no qual interage. O Codesenvolvimento permite desenvolver um novo olhar sobre as situações encontradas diariamente no ambiente profissional, possibilitando a ampliação da capacidade de reflexão, adaptação e tomada de decisão.

(2) Segundo os autores dessa abordagem, desenvolver a capacidade de liderança depende da combinação de uma base teórica com a prática. O Codesenvolvimento permite que cada participante possa compartilhar suas dúvidas em relação à prática profissional e receber pistas de seus pares sugerindo melhorias. Além disso, durante as sessões de Codesenvolvimento cada participante tem a oportunidade de aprender com as experiências dos outros integrantes do grupo. Novo modelo: aprender a capitalizar a inteligência coletiva, proveniente de seus pares e equipes.

(3) Durante uma sessão de Codesenvolvimento, cada participante aprende a ouvir a si mesmo, enquanto prepara ou narra sua história, mas também aprende a ouvir o outro, ao contar uma história parecida com a sua. É de conhecimento geral que, nas organizações, a busca por resultados não deixa muito espaço para ouvir a si próprio e aos colegas. Novo modelo: aprender a ouvir durante as reuniões, diante de um conflito etc.

(4) A estrutura das sessões de Codesenvolvimento pede que *feedbacks* sejam dados entre os participantes de forma sucinta e clara. Essa forma de dar e receber feedbacks durante as sessões de Codesenvolvimento transcende os encontros e é frequentemente integrada às práticas diárias de um gestor. Novo modelo: aprender a dar e receber *feedbacks* construtivos.

(5) O Codesenvolvimento pressupõe ouvir, sentir e dar contribuições para ajudar o Cliente a ampliar sua visão sobre a problemática. Porém, encontrar pistas para resolver uma preocupação será sempre uma tarefa exclusiva do Cliente. Este tem autonomia para escolher o que quer ou não utilizar dentre as várias contribuições recebidas durante a sessão. Novo modelo: aprender a respeitar a autonomia e a corresponsabilidade como alavancas de desenvolvimento da liderança.

(6) Ao participar de sessões de Codesenvolvimento, o grupo aprende a considerar outros pontos de vista, a aceitar a diversidade e a confrontação. Aprendem assim a ousar, a ampliar o pensamento e testar novas formas de agir. Novo modelo: muitas organizações se beneficiam do Codesenvolvimento para preparar e acompanhar um projeto de mudança organizacional. As sessões permitem que eventuais resistências, medos e crenças limitantes que as pessoas tenham diante de mudanças possam ser elaborados.

(7) O grupo de Codesenvolvimento é baseado na cooperação, que inclui motivação e engajamento para trabalhar em coletivo. É a soma das contribuições de todos que permite ao

grupo crescer junto. Novo modelo: aprender a trabalhar em grupo na busca de soluções inovadoras.

(8) Através da aprendizagem contínua e da mobilização de diferentes formas de inteligência (individual e coletiva, intuitiva e emocional) o grupo se desenvolve, aprende a aprender, passa a ser capaz de melhorar sua prática profissional diária, permitindo a redução da disparidade de competências dos gestores – criação de uma identidade administrativa comum em torno de valores compartilhados e importantes para a organização.

APLICAÇÃO DO CODESENVOLVIMENTO EM ORGANIZAÇÕES E BENEFÍCIOS REPORTADOS POR ELAS

Desde seu surgimento em 1997, e de sua primeira utilização na França em 2004, o Codesenvolvimento tem sido difundido em grandes organizações, tanto financeiras quanto industriais, governamentais, ONGs e grandes Universidades. As organizações que lançaram mão do Codesenvolvimento descobriram muito rapidamente os benefícios dessa abordagem para suas equipes, bem como seus resultados.

Empresas como Decathlon, EDF (Électricité de France), Orange, Banco Crédit Agricole, BNP Paribas, AXA, Société Générale se felicitam pela escolha do Codesenvolvimento como abordagem de aprendizagem coletiva para seus colaboradores. Dentre os resultados obtidos pelas empresas estão:

- Transformação do modelo de liderança
- Favorecimento da cooperação e da transversalidade entre as equipes
- Criação de uma cultura comum na empresa (transmissão de valores)
- Desenvolvimento da autonomia e da corresponsabilidade
- Favorecimento da aceitação e do engajamento em projetos de mudança organizacional
- Prevenção de riscos psicossociais, redução da pressão percebida pelos colaboradores
- Compartilhamento da visão organizacional
- Criação de uma cultura de inovação e criatividade

CAPÍTULO 5

COMO SE CONCRETIZA UMA SESSÃO DE CODESENVOLVIMENTO?

SESSÃO DE CODESENVOLVIMENTO

-  **6 a 8 pessoas** com papéis bem definidos
-  Duração entre **1h30 e 2 horas**
-  Reuniões a cada **3 a 4 semanas**
-  Período de **no mínimo 6 meses**

Uma sessão de Codesenvolvimento é composta por um grupo de 6 a 8 pessoas, com papéis bem definidos: o Cliente, que trará um assunto a ser trabalhado pelo grupo (um problema, uma preocupação ou um projeto), o Facilitador, formado nesta abordagem, e os Consultores.

Esse grupo se reúne a cada três a quatro semanas por um período mínimo de seis meses, permitindo que todos os participantes tenham a oportunidade de ser Clientes de uma sessão.

A duração das sessões varia de 1h30 a 2 horas. No início de cada sessão, o Facilitador dá a palavra ao Cliente da última sessão para que este possa compartilhar com os colegas o que mudou, ou não, em relação ao assunto trabalhado na sessão anterior.

O Facilitador assume, então, o papel de guardião do processo, obedecendo a seis etapas distintas, porém interconectadas:



- Apresentação do assunto
- Clarificação do assunto (perguntas feitas pelos Consultores)
- Contrato entre o Cliente e o grupo
- Consulta – o grupo oferece contribuições (ideias, pistas, experiências etc) ao Cliente
- Síntese do aprendizado feito pelo Cliente
- Síntese do aprendizado feito pelo grupo

O objetivo da sessão é acompanhar o Cliente em sua reflexão e ajudá-lo a compreender melhor sua relação com o problema e o contexto. Os três focos de atenção do grupo são:

- 1) O que o Cliente pensa
- 2) O que o Cliente sente
- 3) Que atitude o Cliente toma em relação ao seu problema

Evitar julgamentos, acolher e respeitar o outro, e manter a confidencialidade são os ingredientes necessários para o sucesso de uma sessão de Codesenvolvimento.

Nos próximos capítulos abordaremos cada uma dessas fases.

CAPÍTULO 6

FASE 0 – FASE DE PREPARAÇÃO

Segundo nossa experiência, no mundo corporativo, a fase de preparação – nem sempre inserida na abordagem por todas as correntes que utilizam o Codesenvolvimento – é importante para: (i) o estabelecimento da conexão entre o Cliente da sessão e o Facilitador; (ii) a validação do assunto que o Cliente deseja trazer para a sessão; (iii) a preparação da síntese da problemática trazida pelo Cliente; (iv) a exploração do título que o Cliente dará à sua problemática. A exploração do título é uma ferramenta adicional que permite ao Cliente sair da análise intelectual de seu problema e explorar seu imaginário acerca do assunto. Nossa experiência mostrou-nos que em alguns casos a resposta que o Cliente procura está no enunciado do seu título.

Porque preparar o assunto antes? Não podemos esquecer que o tempo é precioso nas organizações e, portanto, diante de um projeto de Codesenvolvimento, com vários grupos, é imprescindível que a estrutura do projeto corresponda às preocupações logísticas das organizações.

Imaginemos uma sessão de Codesenvolvimento sem preparação do assunto, em que oito *Managers* se encontram e decidem compartilhar suas problemáticas a fim de decidir qual delas será tratada na sessão presente. Eles precisarão de no mínimo 40 minutos para iniciar a sessão. Essa sessão não poderá ser realizada em menos de 2h30.

Imaginemos agora uma sessão de Codesenvolvimento previamente preparada pelo Cliente, e compartilhada com o Facilitador por telefone (10 a 15 minutos antes da sessão). Essa preparação permite ao Cliente começar a refletir sobre seu problema, a se conectar com o contexto e a explorar, através do título, seus sentimentos em relação ao problema. Dessa maneira, o Facilitador terá a oportunidade de acompanhar o trabalho solitário do Cliente face à sua problemática, de se certificar de que o assunto a ser trazido se enquadra numa sessão de Codesenvolvimento e poderá, ainda, acompanhar o trabalho “construtivo” do Cliente face à presente questão. Vale salientar que em muitos casos o problema tal qual apresentado na fase de preparação evolui, e muito, quando relatado pelo Cliente durante a fase de apresentação do assunto.

Assim, a fase de preparação é um momento importante de aprendizagem para o Cliente. Este aprende a (i) sintetizar sua história; (ii) pedir ajuda de maneira clara e direta; (iii) Colocar-se como corresponsável pelo trabalho do grupo para ajudá-lo.

FASE DE PREPARAÇÃO COM O CLIENTE

Aprender a sintetizar
sua história

Aprender a pedir ajuda
de maneira clara e direta

Colocar-se como corresponsável
pelo trabalho do grupo para ajudá-lo

CASO 1



Cliente 1: a preparação não foi bem-sucedida, a Cliente Maria estava muito apressada, não teve tempo de se preparar e teve apenas 10 minutos para compartilhar seu tema com o Facilitador. Maria chega na sessão e inicia sua exposição:



Eu trabalho num grande banco e tenho uma equipe de 5 pessoas que respondem diretamente a mim. Tenho dificuldades em delegar e acabo fazendo boa parte do trabalho deles. Uma das pessoas da equipe vive dizendo que as nossas reuniões são inúteis e que perdemos muito tempo discutindo, razão pela qual não entrega seu trabalho em dia. Acabo sempre tendo que negociar prazos com ele ou fazer o que ele não fez. Isso me deixa muito irritada.



Meu chefe também não ajuda, pois coloca muita pressão na equipe e nem sempre respeita meu papel de gestora, falando diretamente com eles, pedindo coisas que nem chego a saber. Isso acontece porque quando saí de licença maternidade meu chefe ficou diretamente responsável pela equipe e assim criou uma relação muito próxima com eles.



Às vezes acho que o meu papel não deveria existir, pois desde que voltei de licença maternidade eles falam diretamente com meu chefe. Além disso, está muito difícil conciliar a vida privada e a vida profissional. Minha filha tem 9 meses e por vezes sinto que não consigo dar a atenção que ela merece.

Maria, pode nos apresentar a síntese do problema que deseja trazer para esta sessão? Qual o título?

A síntese é “como reconquistar a confiança da equipe e conciliar vida privada e vida profissional depois de uma licença maternidade?” Não consegui dar um título ao meu problema, talvez mais tarde...



O que faltou para que a sessão fluísse e os Consultores pudessem fazer perguntas de esclarecimento e, finalmente, ajudar a Cliente a ampliar sua visão sobre o assunto?

OBSERVAÇÕES

- 1) A inexistência de título priva os Consultores e o Facilitador de explorar o imaginário da Cliente sobre o seu problema
- 2) Existem diversos problemas dentro do contexto apresentado
- 3) Foram relatados apenas fatos sobre o contexto, muito pouco sobre como Maria vive essa situação (irritação por negociar prazos devido a atrasos de um funcionário)
- 4) A síntese, que aparece como a problemática a ser tratada na sessão, tem dois pedidos: como reconquistar a confiança da equipe e como conciliar vida privada e vida profissional?

CONSEQUÊNCIAS

Os consultores passaram muito tempo tentando entender qual das duas problemáticas a Cliente queria trabalhar na sessão e não puderam investir tempo no esclarecimento da INTERAÇÃO da Cliente com o contexto em que vivia. Onde estava o problema?

Importante: Tudo o que acontece durante uma sessão de Codesenvolvimento é aprendizagem. Não existe certo ou errado. Apenas aprendizado.

Maria aprendeu que talvez fosse mais fácil lidar com seu contexto se começasse por desdramatizar sua situação, colocando os fatos em ordem de prioridade para si própria.

O grupo aprendeu a aprender com a complexidade da exposição da Cliente e a fazer perguntas de esclarecimento que a ajudassem a focar no que era mais importante para ela.

O Facilitador reaprendeu os benefícios de uma boa preparação.

CAPÍTULO 7

FASE 1 – EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

PRÉ-REQUISITO

Os assuntos elegíveis para o Codesenvolvimento são assuntos concretos, atuais e para os quais o Cliente já tentou encontrar uma solução e não conseguiu. Podem se configurar como um problema, uma preocupação, um projeto.

O objetivo dessa etapa é fornecer informações sobre o assunto a ser tratado e a forma como o Cliente deseja ser acompanhado. Portanto, é muito importante que a informação seja clara, completa e essencial.

É importante também que o Cliente forneça informações sobre o contexto no qual se insere o problema, de maneira que os Consultores possam entender a interação do Cliente com o “problema” e com o “contexto”.

Apresentar seu problema a outras pessoas, ouvindo sua própria voz, já permite ao Cliente tirar as primeiras conclusões sobre sua interação com o “problema” e o “contexto”.

Enquanto apresenta seu problema, o Cliente apresenta sua realidade, a forma como ele a percebe, mostrando-se como ele realmente é.

Ele tem que se esforçar para tornar explícito o que se apresenta normalmente como uma mistura de impressões, hipóteses, sentimentos, imagens, informações qualitativas e quantitativas, histórias... O fato de nomear e de apresentar a realidade o obriga a aprofundar sua análise do problema.

Às vezes, o que o Cliente apresenta difere muito do que ele preparou por escrito. Alguns Clientes relatam o seguinte: “Estou pensando em voz alta”, “É a primeira vez que vejo o problema desta forma”.

O fato de exteriorizar os elementos de uma parte de sua realidade organizacional fornece ao Cliente uma nova compreensão das coisas que, até então, eram desconhecidas para ele.

Nomear o problema, ou obstáculo numa determinada situação, é muito útil para começar a encontrar pistas que o ajudem a solucioná-lo.

Quando o Cliente expõe o seu tema ao grupo, está antes de tudo expondo o tema a si próprio, uma vez que é o primeiro a se ouvir. Esse fato pode causar surpresa ao Cliente. Ele ouve sua voz explicando o que sabe sobre o problema, a forma como entende o problema, a seguir, como “vive” esse problema e, por fim, como tem manejado a situação.

Ao fazer isso, o Cliente entra em contato com novas emoções, com seus medos, fantasmas e preocupações, que vão fornecer novos dados sobre a situação. O aporte dos Consultores poderá confirmar essas informações para o Cliente.

Portanto, essa etapa é primordial. De muitas maneiras os Consultores e o Facilitador servirão de espelho para o Cliente.

A objetividade dessa fase será enriquecida pela contribuição dos Consultores.

MÉTODO

- O Cliente expõe o tema em 10 minutos;
- Os Consultores e o Facilitador ouvem em silêncio;
- Os Consultores e o Facilitador observam a comunicação corporal do Cliente e anotam as palavras que mais chamam a atenção no seu discurso;
- Os Consultores e o Facilitador anotam o que não ficou claro no discurso do Cliente, preparando assim as perguntas de esclarecimento;
- O Facilitador controla o tempo de exposição do tema.

PARTICIPANTES NO CODESENVOLVIMENTO



Cliente

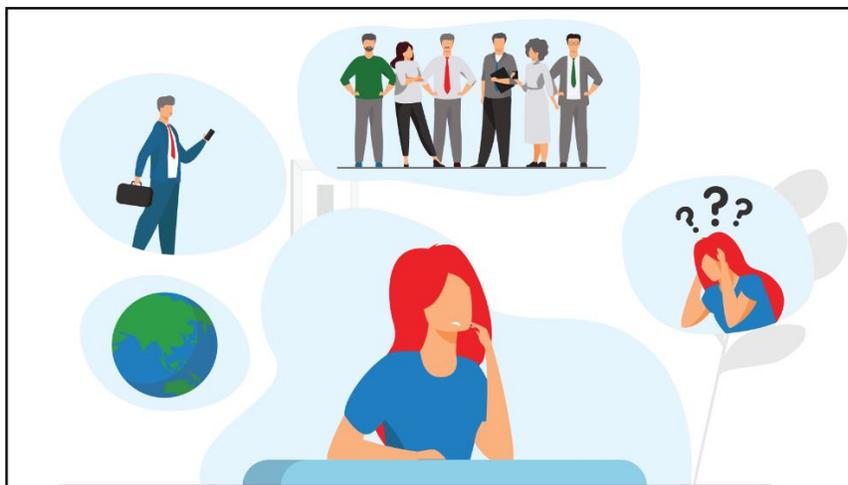


Facilitador



Consultor

CASO 2



Trabalho em uma empresa internacional e acabo de ser promovida. Estou muito contente com minha promoção, mas com medo de enfrentar minha nova equipe, formada por pessoas mais seniores, que estão na área há muito tempo, e que não aceitam muito bem que uma pessoa jovem como eu seja chefe deles. Tenho passado por várias situações reais de estresse durante as reuniões, não consigo fixar objetivos claros, pois não sou especialista na área, e tenho receio de fazer propostas que não façam sentido para a equipe.



Estou perdendo a motivação, não tenho mais vontade de sair para o trabalho e não sei o que fazer. Gostaria que vocês me ajudassem, compartilhando experiências que viveram ou das quais ouviram falar.

Observações

- 1) A preparação entre o Facilitador e o Cliente foi adequada;
- 2) O cliente traz o contexto, apresenta o assunto, conta como se sente, como interage com o assunto e o contexto.

Na próxima fase, a de clarificação, mostraremos o desenrolar da sessão.

CAPÍTULO 8

FASE 2 – CLARIFICAÇÃO



O objetivo dessa etapa é permitir que os Consultores tenham uma ideia clara do contexto, da problemática e do que o Cliente já fez para a solucionar.

Nessa fase, os Consultores devem fazer apenas perguntas de esclarecimento, como por exemplo sobre fatos reais da história e direcionadas para a compreensão do assunto trazido pelo Cliente.

O interesse dessa fase é permitir que o Cliente estabeleça ligações entre suas impressões, sentimentos, fatos, dados objetivos e reais. Essa fase permite ao Cliente objetivar sua problemática, mudando assim seu campo de consciência.

O fato de estar vivendo o problema a partir de dentro pode levar a uma certa “miopia”, dificultando assim o recuo suficiente para tomar decisões ou encontrar a solução.

As perguntas dos Consultores, através de novos olhares, de percepções não contaminadas pelo contexto, podem trazer ao Cliente uma clareza nova sobre a sua problemática.

As conexões criadas pelo Cliente durante a elaboração de suas respostas trazem, muito frequentemente, informações que já estavam disponíveis mas que o Cliente não conseguia ver.

Voltemos ao exemplo do Caso 2:

“Trabalho em uma empresa internacional e acabo de ser promovida. Estou muito contente com minha promoção, mas com medo de enfrentar minha nova equipe, formada por pessoas mais seniores, que estão na área há muito tempo, e que não aceitam muito bem que uma pessoa jovem como eu seja chefe deles.

Tenho tido várias situações reais de estresse durante as reuniões, não consigo fixar objetivos claros pois não sou especialista na área e tenho receio de fazer propostas que não façam sentido para a equipe.

Estou perdendo a motivação, não tenho mais vontade de sair para o trabalho e não sei o que fazer.

Gostaria que vocês me ajudassem, compartilhando experiências que viveram ou das quais ouviram falar”.

Ao que se seguem as perguntas dos Consultores...



Que sentimentos você experimenta ao nos relatar seu problema ?

Medo, ansiedade, angústia

Por que você foi escolhida para gerenciar essa equipe?

A empresa tem uma estratégia de mobilidade a cada quatro anos e esse cargo faz parte da minha progressão de carreira. Se me sair bem, serei provavelmente expatriada para a França. Ainda preciso convencer meu marido e meus filhos, que não querem mais saber de expatriação.

O que a empresa espera de você nesse cargo?

Que eu traga uma visão nova que dinamize a equipe, que está há muito tempo sem um líder de verdade.

Do que você se orgulha quando olha seu percurso como líder?

Tenho muito orgulho de minha carreira, pois quando trabalhei na Espanha fui muito bem-sucedida em motivar minha equipe, ganhamos 10% de mercado em dois anos! Tenho bastante talento para engajar pessoas, sou próxima, conheço todos pessoalmente...



Ao final das perguntas de esclarecimento, o Cliente escreve sua síntese da seguinte maneira:

Como posso engajar e motivar minha nova equipe, apesar de não ser *expert* nessa área?

Ao responder às perguntas dos Consultores, verificamos que nossa Cliente pôde ampliar sua visão dos fatos, do que pensava, sentia e fazia para alimentar o problema.

Ela não tinha sido contratada como *expert* e sim como especialista em motivar equipes. Já tinha provado seu talento, e por isso havia sido promovida.

Mais à frente veremos como os Consultores a ajudarão a ampliar sua visão do problema.

A ideia central nessa fase é que o Cliente torne explícito o que está implícito. É ajudar o Cliente a ver a realidade de outro ponto de vista, retirando os filtros da sua percepção.

Esta fase leva 10 minutos, e um Facilitador bem formado saberá acompanhar o grupo, evitando armadilhas em que um leigo ou pretensão Facilitador poderia facilmente cair.

Já nessa fase os Consultores começam a levantar hipóteses de diagnóstico sobre como o Cliente interage com o contexto e com a problemática.

HIPÓTESES APRESENTADAS

1. Medo de fracassar com a nova equipe e perder a imagem e credibilidade já consolidadas como líder capaz de motivar e engajar pessoas?
2. Medo de triunfar no novo cargo e ser expatriada mais uma vez, tendo de convencer a família, que segundo ela não deseja mais expatriações?

CAPÍTULO 9

FASE 3 – CONTRATO

Essa fase é importante para a formalização do contrato de consulta.

CONTRATO

O FACILITADOR TEM UM PAPEL FUNDAMENTAL NESSA ETAPA



O Facilitador tem um papel fundamental nessa etapa, pois ele deverá:

1. Questionar o Cliente sobre sua expectativa em relação à consulta e tornar claro o objetivo dessa ferramenta;
2. Se certificar que os Consultores entenderam qual é o pedido do cliente.

Normalmente, nessa fase, depois de ouvir as perguntas dos Consultores e de respondê-las em voz alta, o Cliente costuma fazer algumas alterações à sua síntese. As perguntas de esclarecimento e as respostas servirão para que possa estabelecer ligações entre fatos e sentimentos que antes não havia feito. Esse é o momento em que amplia a sua visão sobre a

problemática. Qual é o verdadeiro problema? O que realmente incomoda ou cria um obstáculo para o Cliente?

Em alguns minutos o Cliente decidirá mudar ou não sua síntese sobre a problemática com base em tudo o que disse e ouviu. Em alguns casos, quando o Cliente demora a conseguir ampliar sua visão sobre a problemática, acaba por decidir não mudar a síntese.

O Facilitador terá, então, a missão de confirmar com os Consultores se conseguiram criar uma visão da interação do Cliente com o contexto e o problema, e se estão confortáveis para iniciar a fase de consulta.

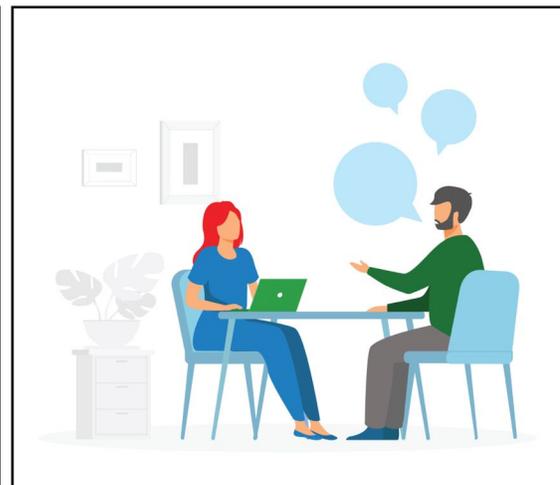
Nossa Cliente



Mantenho minha síntese e penso que agora tenho um título para ela:

Como posso engajar e motivar minha nova equipe apesar de não ser *expert* nessa área?

Título: Engajamento e motivação, eis a questão!

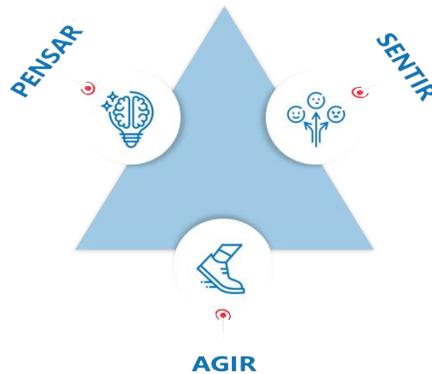


Nessa fase a Cliente expressa o que gostaria de receber dos Consultores: ideias, pistas, partilha de experiências, ser questionada etc.

Se todos estiverem confortáveis, podem passar à fase de consulta.

CAPÍTULO 10

FASE 4 – CONSULTA



Até aqui, os Consultores limitaram-se a fazer perguntas de esclarecimento para criar suas próprias ideias e hipóteses a respeito da problemática trazida pelo Cliente. O Cliente, por sua vez, definiu sua síntese, seu pedido e de que forma deseja ser acompanhado.

Os Consultores estão agora preparados para agir livremente, levando ao Cliente suas hipóteses, percepções, sugestões práticas, emoções e referências de experiências vividas.

Os conselhos devem ser evitados, visto que não estamos em uma reunião de *experts* no assunto do Cliente, não sendo esse o objetivo do Codesenvolvimento.

O Codesenvolvimento destina-se ao aprendizado coletivo e à amplificação da compreensão da problemática trazida pelo Cliente.

Nessa fase os Consultores oferecem ao Cliente tudo o que possa ajudá-lo a pensar e agir em relação ao seu problema. O Cliente reage muito pouco ou quase nada nesta etapa. É o momento para ouvir sua própria história, contada por seus pares.

É o momento de receber, de refletir e anotar o que lhe interessa.

O Facilitador é o guardião do enquadramento do grupo. Ele deverá garantir que:

- 1) Apenas um Consultor fale de cada vez, para evitar atordoar o Cliente;
- 2) Conversas paralelas sejam evitadas, pois o grupo está reunido ao serviço do Cliente;
- 3) As contribuições sejam dirigidas ao Cliente e somente ao Cliente;
- 4) Não haja julgamentos ou falta de cuidado para com o Cliente.

É importante ressaltar que o Codesenvolvimento também não é uma reunião de negócios e que, como tal, não é necessário haver um consenso entre os Consultores. Pelo contrário, a diversidade

na contribuição de cada um é de grande riqueza, pois permite ao Cliente escolher as mensagens que melhor se adaptem aos seus valores e princípios.



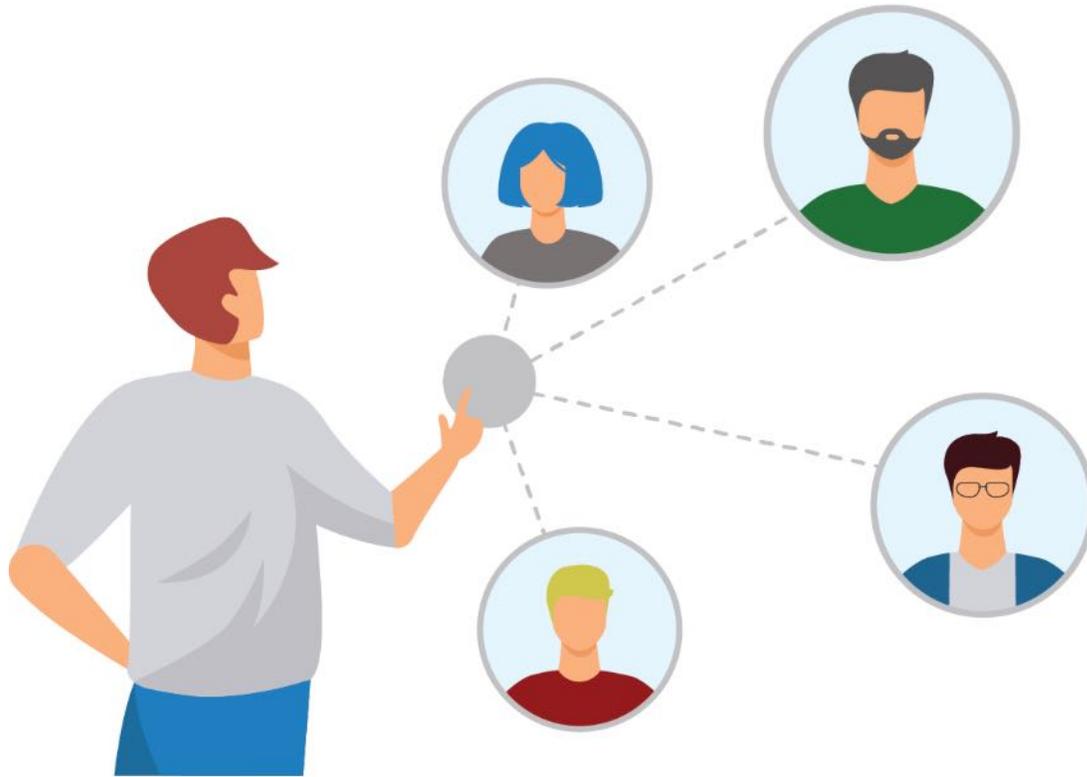
Na fase de consulta vemos a magia desse método: A inteligência coletiva se instaura pouco a pouco.

O Facilitador, na sua autoridade de guardião do enquadramento do grupo, será responsável pelo respeito do acordo de convivência, assegurando que todos os Consultores tenham oportunidade de se manifestar e que o pedido do cliente esteja sendo atendido.

No final dessa etapa, o Cliente terá recebido uma quantidade importante de contribuições de toda natureza (reações, impressões, sentimentos, hipóteses, dicas). Algumas contribuições chamarão sua atenção, outras não.

Entre as principais contribuições trazidas pelo grupo ao nosso Cliente estão:

PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES



CASO 3

Sua história lembrou-me uma experiência passada em que assumi uma equipe sênior. Foi difícil pois eles não entendiam porque eu estava lá, visto não conhecer a área. Tive muitos problemas... me escondiam informações, não participavam das reuniões e acabaram forçando a minha transferência para outra área. Depois descobri que um deles tinha aplicado para o meu cargo e havia sido rejeitado. Entendi que essa pessoa havia contaminado a equipe contra mim. Não sei se isso o ajudará, mas é o que posso compartilhar agora.



Quem ficaria contrariado se você triunfasse?

Eu começaria por reunir toda a equipe e expressar meu desejo de construir juntos uma equipe motivada e engajada. Tentaria criar uma relação autêntica com eles, tendo uma conversa franca para saber o que eles esperam de você e qual o valor que pode trazer para a equipe, mesmo não sendo *expert* na área.

Acho interessante que, apesar de ter sido reconhecida pelo seu talento em motivar equipes, você esteja com medo de falhar agora. O que há de diferente com esta equipe que a deixa ansiosa?

Como vai fazer pra convencer sua família para a próxima expatriação?

Eu gostaria que você refletisse sobre se tem medo de fracassar ou de triunfar?

O que você perde se fracassar?



Gostaria de te provocar: do que você está se defendendo?

Veremos na próxima fase como o Cliente “digeriu” todas as contribuições recebidas.

CAPÍTULO 11

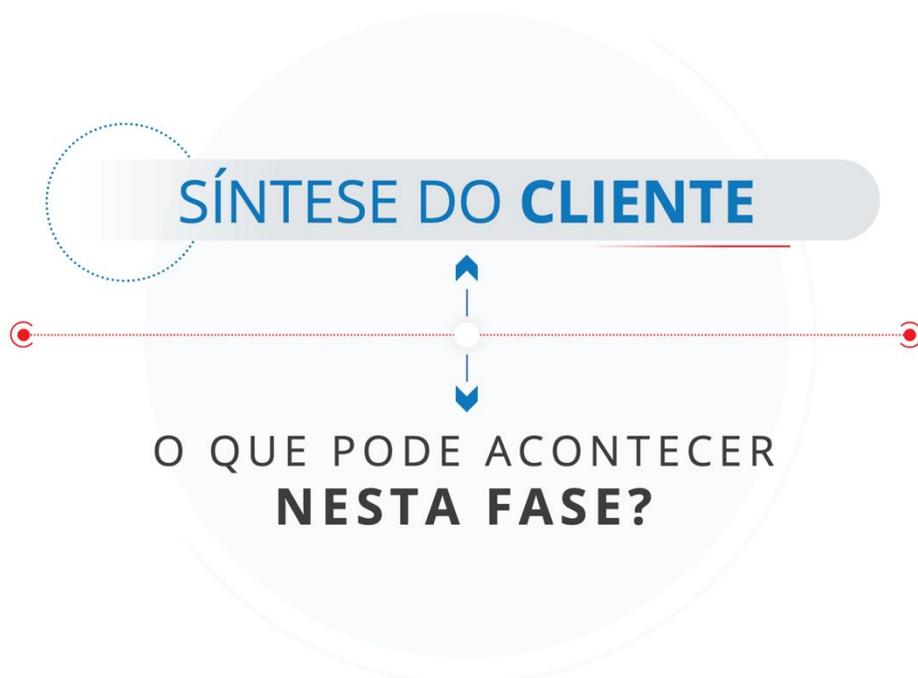
FASE 5 – SÍNTESE DO CLIENTE

A fase de síntese visa que o Cliente compartilhe com o grupo suas aprendizagens durante a sessão de Codesenvolvimento. Para isso, o Facilitador pede que o Cliente reflita por 2 minutos sobre as contribuições feitas pelos Consultores. A seguir, o Cliente tem mais 5 minutos para efetuar a síntese propriamente dita.

O Facilitador pede ao Cliente que sumarie o que ouviu dos Consultores na fase 4 e que compartilhe as contribuições mais relevantes, além de explicitar duas ou três ações que pretende realizar para resolver sua questão.

O objetivo nessa fase não é que o Cliente saia da sessão com um plano de ação, já que o objetivo do Codesenvolvimento não é propriamente solucionar o problema mas sim contribuir para que o Cliente tenha uma visão ampliada da situação.

Nessa fase pode ser útil pedir ao Cliente que releia a formalização de seu tema, que foi elaborada na fase 3. Quando volta ao tema inicial, relendo a síntese que escreveu, o Cliente tem a possibilidade de perceber o quanto a sua percepção sobre o tema foi modificada, ampliada.



Podem acontecer duas coisas. O Cliente pode ficar satisfeito com o que aprendeu durante a sessão e com o que recebeu dos Consultores, mas pode suceder o contrário... e o Cliente dizer que está ainda mais confuso em relação ao seu tema e insatisfeito com o que recebeu durante a sessão de Codesenvolvimento. Esses momentos, que podem parecer de frustração para o grupo, são, ao contrário, de grande aprendizado.

Na fase seguinte, Compartilhamento das aprendizagens e Avaliação da Sessão, o Facilitador formado na abordagem e apto a conduzir sessões de Codesenvolvimento saberá utilizar esse tipo de incidente como oportunidade para aprendizagens. Um aprendizado que se oferece em relação ao Cliente é: como conseguiu se omitir e não comunicar sua insatisfação durante a consulta? Quais são os reflexos sistêmicos relacionados à sua situação?

ALGUMAS HIPÓTESES:

Sobre o Cliente: qual a relação entre o comportamento do Cliente durante a sessão (falta de comunicação de suas expectativas e necessidades) e o problema vivido por ele?

Sobre o grupo: o que, na problemática do Cliente, impediu o grupo de “ouvir” o seu pedido; como a situação do Cliente impactou o grupo de maneira que não lhe desse o que aquele havia pedido?

Levando em conta essas hipóteses, o Facilitador compartilha suas ideias com os participantes, inclusive o Cliente, e os convida a refletir e compartilhar hipóteses e aprendizados.

E, para terminar: tudo o que acontece durante uma sessão de Codesenvolvimento é aprendizagem e deve ser utilizado como oportunidade de evolução para todos os participantes.

CAPÍTULO 12

FASE 6 – SÍNTESE DAS APRENDIZAGENS COLETIVAS

É importante que ao final da sessão reservemos um tempo para reflexão e compartilhamento com os Consultores sobre as aprendizagens individuais e para fazer uma avaliação da sessão.

1. Compartilhamento de aprendizagens individuais
Trata-se aqui daquilo que se aprende individualmente através da problemática do Cliente, em todas as fases do processo: De tudo o que eu aprendi, o que posso utilizar na minha jornada profissional?
2. Aprendizados observados pelo Facilitador sobre a dinâmica do grupo:
O que funcionou bem, o que não funcionou e o que pode ser melhorado?

Lembramos aqui o papel fundamental do Facilitador. Este tem dois papéis importantes: (i) antes; (ii) durante e depois do processo (ver capítulo dedicado ao papel do Facilitador).

Nessa fase o Facilitador exerce seu papel de pedagogo. O objetivo do grupo de Codesenvolvimento é, antes de tudo, facilitar a aprendizagem pela reflexão e pela ação.

As sequências realizadas em cada encontro, os encontros em si e o trabalho feito entre encontros, todos juntos produzem um resultado indireto que poderá ter uma repercussão a longo prazo sobre a prática profissional de seus integrantes.

O objetivo é que o grupo se aproprie do método e que essa abordagem de reflexão e ação se transforme em uma parte integrante da prática profissional de cada um.

A necessidade de refletir sobre sua prática profissional é enorme. Por vezes agimos da mesma forma durante 10, 15, 20 anos sem nunca pararmos para refletir sobre o porquê de agirmos assim e como.

A apropriação dessa abordagem permite aos participantes aprender a objetivar sua situação e suas preocupações, a dar um passo atrás em relação ao que vivem e em relação ao que fazem.

Possíveis aprendizagens durante as sessões de Codesenvolvimento...

SÍNTESE DAS APRENDIZAGENS COLETIVAS

-  Fase 1. **Exposição do assunto**
-  Fase 2. **Clarificação**
-  Fase 3. **Contrato**
-  Fase 4. **Consulta**
-  Fase 5. **Síntese do Cliente**
-  Fase 6. **Síntese das aprendizagens coletivas**

FASE 1: EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

O Cliente tem a oportunidade de aprender a ser objetivo, a sintetizar, refletir sobre suas preocupações de uma maneira nova.

Os Consultores têm a oportunidade de aprender a ouvir, perceber o que não é dito, controlar as reações espontâneas.

FASE 2: CLARIFICAÇÃO

O Cliente aprende a ser concreto e preciso, a distinguir suas impressões dos dados reais, a descobrir algo novo naquilo que já conhece, a ser questionado sobre facetas da situação sobre as quais não tinha nenhuma visão.

Os Consultores aprendem a distinguir as verdadeiras questões das interpretações e julgamentos. Aprendem ainda a abster-se de dar conselhos e apresentar soluções.

FASE 3: CONTRATO

O Cliente aprende a formular seu pedido e a dizer o que precisa. Aprende a pedir ajuda.

Os Consultores aprendem a refletir, a reformular, a expressar seu desconforto com o assunto trazido pelo Cliente, se necessário.

FASE 4: CONSULTA

O Cliente aprende a ouvir, a receber reações e contribuições diversas e a distinguir o que é útil. Aprende a ser provocado, questionado, a receber possíveis *feedbacks* construtivos sem se justificar. Aprende a interromper seus interlocutores para pedir mais ou para dizer que estão indo longe demais nas interpretações.

Os Consultores aprendem a distinguir seus interesses dos interesses do Cliente. Aprendem a dizer coisas importantes com cuidado e respeito, sem ofender o Cliente, aprendem a dar *feedbacks*.

FASE 5: SÍNTESE DO CLIENTE

O Cliente aprende a selecionar, dentre diversas contribuições, aquelas que poderão ser úteis para ele, numa perspectiva pragmática, concreta. Aprende a avançar por pequenas ações que podem mudar a sua situação diante de um problema.

Os Consultores aprendem com as aprendizagens do Cliente e com a síntese deste. Aprendem a aprender.

FASE 6: SÍNTESE DAS APRENDIZAGENS COLETIVAS

O Cliente aprende que teve um papel importante na aprendizagem do grupo.

Os Consultores aprendem a compartilhar os aprendizados sem julgamento e com respeito.

Essa abordagem permite que seus participantes integrem essas aprendizagens às práticas profissionais.

À medida que as sessões se sucedem, o grupo se desenvolve e a prática profissional se torna mais reflexiva, mais inteligente, mais humana.

CAPÍTULO 13

A IMPORTÂNCIA DOS PAPÉIS



O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO CLIENTE

O papel do Cliente de uma sessão de Codesenvolvimento é complexo. Pode parecer que o papel do Cliente seja passivo: basta expressar sua situação e como quer ser ajudado para que os Consultores tragam suas contribuições, de boa qualidade, para que ele, Cliente, saia da sessão com muitos aprendizados e com uma nova visão de sua situação.

Nossa experiência nos mostra que o Cliente tem um papel importantíssimo no sucesso de uma sessão de Codesenvolvimento.

A ideia de pedir e aceitar ajuda pressupõe uma coragem ímpar e uma abertura a julgamentos, críticas veladas etc.

É justificado dizer que em uma sessão de Codesenvolvimento o Cliente é quem mais trabalha. Os Consultores estão lá a serviço do Cliente para ajudá-lo a refletir sobre aspectos que ele não havia reparado, de maneira a ampliar sua visão sobre a situação. Os Consultores não estão lá para fazer o trabalho pelo Cliente.

É necessário aprender a ser ajudado. E para isso são necessárias algumas competências:

- Preparar-se para o encontro com o grupo de Codesenvolvimento, preparar seu assunto – quanto mais claro e objetivo o Cliente for quanto à sua situação e ao que espera do grupo, mais fácil será o trabalho dos Consultores;
- Preparar-se para expor sua situação no tempo dedicado à exposição do assunto. Nem sempre é fácil expor um assunto complexo, fornecendo em poucos minutos o máximo de informação possível aos Consultores, sobre um assunto que eles não conhecem;
- Ser conciso, preciso, objetivo, centrado no essencial. São habilidades conhecidas mas difíceis de incorporar quando a emoção está envolvida;
- Pedir o que se deseja e o que se precisa. Nem sempre é fácil diante de um dilema saber como queremos ser ajudados e o que precisamos no momento da consulta. Por vezes o problema é alimentado pela dificuldade do Cliente em saber o que ele realmente quer.

Ocasionalmente ele quer diversas coisas ao mesmo tempo, e coisas contraditórias. O Cliente aprende pouco a pouco a ajudar os Consultores a ajudá-lo;

- Expressar seus sentimentos e suas emoções em relação ao assunto que está trazendo. O mundo corporativo não nos formatou para trazermos as emoções para dentro dele. Aprendemos a deixar as emoções em casa quando vamos para o trabalho como uma atitude “Profissional”;
- Sentir-se “consultado” por diversas pessoas ao mesmo tempo. O Cliente é bombardeado com perguntas, depois bombardeado por ideias, contribuições. Deve assegurar-se de que o contexto foi entendido por todos, que todos estão motivados para ajudá-lo, que não será julgado;
- Sentir-se seguro para interromper os Consultores quando sentir que estes não estão dando a ele o que pediu ou que não entenderam o problema;
- Acolher a confrontação, os questionamentos, as provocações e as contribuições divergentes;
- Imaginar ações realistas, precisas e eficazes, conseguindo formulá-las de maneira clara e objetiva;
- Passar à ação, realizar seus projetos, aprender a refletir, sentir e agir;
- Preparar-se para, na sessão seguinte, compartilhar as ações que colocou em prática durante o espaço entre as duas sessões.

Concluimos, então, que é o Cliente quem dirige a consulta. É para ele que o grupo trabalha e, portanto, somente ele sabe se as contribuições estão caminhando no sentido desejado e se o esforço dos Consultores está correspondendo às suas expectativas.

O Cliente é a pessoa mais bem colocada para determinar o que precisa e como quer ser ajudado. Esse é um dos princípios de base dessa abordagem.



O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DO FACILITADOR

A facilitação é um elemento importante no funcionamento do grupo de Codesenvolvimento.

É necessário preparar os encontros, ocupar-se da logística, enquadrar o grupo, assegurar-se de que as trocas entre os participantes sejam satisfatórias e que o grupo está caminhando e evoluindo.

É essencial todo um trabalho preliminar para a implementação de um grupo de Codesenvolvimento.

Verificar a pertinência da abordagem em relação à cultura da empresa, entender quais serão os objetivos positivos para a empresa e para o grupo de participantes; acompanhar a organização na divulgação do Codesenvolvimento, de seus pontos positivos e limitações, e também na constituição dos grupos, ocupando-se da logística dos encontros; preparar as sessões com os Clientes; facilitar as sessões; acompanhar a evolução individual e do grupo; construir com o grupo o relatório a ser compartilhado com a organização.

Facilitar um grupo de Codesenvolvimento é uma atividade de múltiplas facetas. Trata-se não apenas de organizar os encontros e facilitar as sessões, mas principalmente de formar os participantes no papel de Cliente e de Consultores. Trata-se, ainda, de ajudá-los a desenvolver habilidades de reflexão.

O Facilitador trabalhará com os recursos dos participantes no intuito de desenvolver a inteligência coletiva do grupo e a eficiência de seus participantes.

A facilitação requer competências de Facilitador e Formador.

1) No papel de Facilitador

Este se ocupa da logística e da organização das sessões, reforça os objetivos e as características do método, enquadra as regras de convivência, garantindo que sejam respeitadas, estimula e mantém a dinâmica de cada encontro.

2) No papel de Formador

O Facilitador enriquece a reflexão dos membros do grupo fornecendo aporte teórico, propondo leituras e compartilhando sua experiência sobre o processo. Ele forma os Consultores e os Clientes para os papéis que devem assumir durante as sessões. Compartilha com o grupo seu conhecimento sobre a abordagem de Codesenvolvimento. O Facilitador leva o grupo à reflexão coletiva (aprender a refletir em grupo).

Durante a sessão, o Facilitador deixará o lugar principal para os Consultores, podendo também “tirar seu chapéu de Facilitador” e contribuir com sua experiência no papel de Consultor. Porém, ele deve estar atento para não substituir os Consultores. A melhor maneira é intervir no final da fase de clarificação ou da consulta, com aportes que julgue importantes e que não foram levantados pelos Consultores.

Durante as sessões ele intervém, sempre que necessário, para relembrar o contrato de convivência e garantir que os contributos correspondam ao pedido do Cliente.

Ele é o guardião do tempo e deve se certificar de que todos os Consultores puderam trazer contribuições para o Cliente.

O Facilitador é o elo entre o Cliente e os Consultores e deve propiciar que o Cliente receba o que pediu, da maneira que pediu.

Através desses dois papéis, de Facilitador e de Formador, o Facilitador ajudará o grupo de Codesenvolvimento a aprender em coletivo: refletindo sobre sua prática profissional.

Existem possibilidades de aprendizagem em cada sessão e em cada etapa do processo de Codesenvolvimento. Uma situação trazida por um Cliente gerará aprendizado para ele e para os membros do grupo, sobre a maneira como cada um gerencia o referido problema e como poderia melhorar com todos os aportes trazidos pelo grupo.

Aprender, em um grupo de Codesenvolvimento, é um processo social e de vulnerabilidade.

Social porque coloca o Cliente em situação de aprendizagem com outras pessoas, sendo essa relação de troca aquilo que facilita a aprendizagem.

Vulnerabilidade porque permite o questionamento de sua maneira de ser e de fazer. Vulnerabilidade porque é impossível aprender sem emoção. As aprendizagens que tocam nossa prática profissional modificam, mesmo que de maneira leve, a imagem que temos de nós mesmos.

Por esse motivo, é conveniente instaurar um ambiente de confiança, seguro, com respeito e cuidado pelo outro para que seus membros possam abandonar as máscaras profissionais e se mostrarem como realmente são, com a possibilidade de se tornarem melhores profissionais.

O clima de aprendizagem de um grupo de Codesenvolvimento deve ser propício para:

- 1) Aguçar a curiosidade;
- 2) Desenvolver o gosto por saber mais;
- 3) Explorar zonas nunca antes exploradas na relação da pessoa com o contexto e com o problema;
- 4) Encorajar a experimentar novas práticas.

Esse clima deve deixar um lugar especial para os erros e acertos, sem julgamento. É através de suas intervenções de clarificação, estímulo, controle e manutenção da dinâmica que o Facilitador cria esse clima de aprendizagem.

O Facilitador está presente para clarificar as trocas, definir o quadro de trabalho, reformular as intervenções, provocar perguntas de esclarecimento, fazer a ligação para se assegurar de que todos estão confortáveis em refletir com e para o Cliente.

Ele envia informações aos participantes para ajudá-los a lembrar e a integrar ideais, identificar paradoxos e processos paralelos. Pode reformular ideias confusas, resumir uma série de intervenções e, de tempos em tempos, apresentar uma síntese ao grupo.

Na fase de clarificação, o Facilitador deve estar atento para que as perguntas se atenham apenas a tornar o tema mais claro – distinguindo o essencial do acessório.

O Facilitador deve intervir para enquadrar questões críticas, principalmente para restringir contribuições ou perguntas improdutivas para o Cliente.

O Facilitador tem também o papel de estimulador do grupo. Estimular a aprendizagem é alimentar intelectualmente seus participantes, questionar, provocar reflexões durante os encontros, estabelecer ligações com situações já vividas pelo grupo.

O Facilitador encoraja a compreensão do que se passa e do que o grupo vive, convidando seus participantes a exteriorizar as emoções, a compartilhar resistências e projeções.

O Facilitador deve considerar a hipótese de que os participantes possam ter razão para resistir – o grupo pode tropeçar, em um determinado momento, no medo e na insegurança, que poderão ser ultrapassados se houver diálogo e ajuda coletiva.

A resistência pode estar ligada ao sentimento de competência e legitimidade: ser um bom *manager*, ser eficiente numa determinada situação, ter competência para gerenciar conflitos, motivar pessoas. A melhor maneira de lidar com a resistência é garantir que o Cliente se sinta acolhido pelo grupo perante qualquer situação trazida.

No entanto, essa atitude de resistência pode ser uma fonte muito rica de aprendizagem para o grupo. O fato de acolhê-la, nomeá-la, explorá-la através das diversas visões dos participantes é uma fonte de aprendizado individual e coletivo.

O humor e a tranquilidade são estados de espírito fundamentais para o papel de Facilitador, que lhe permitem sair de situações de impasse ou levem a que os participantes sintam prazer em estar juntos.

Finalmente, o Facilitador tem uma função de controle no que tange à organização do processo de aprendizagem: reforçar o objetivo, reavivar o acordo de convivência, respeitar o método.

A aprendizagem é facilitada pela estruturação dos encontros e por uma organização clara a cada sessão.

Coletivo (objetivo central da Facilitação)

Em um grupo de Codesenvolvimento Profissional, aprender é necessariamente um processo coletivo. As aprendizagens não se adquirem de forma solitária, mas sim em grupo. O trabalho do grupo é fundamentado pela vontade e motivação de seus participantes em cooperar, compartilhar, dar e receber.

A facilitação global do grupo e as sequências da consulta são amparadas pela cooperação: cooperação entre o Facilitador e os participantes, cooperação entre os Consultores e o Cliente. Para o Facilitador, essa cooperação se traduz principalmente em três contratos morais que este deve estabelecer com o grupo:



O contrato para o projeto global da organização começa com o objetivo geral do projeto de Codesenvolvimento. É o contrato com a organização ou com o grupo que contratou os serviços do Facilitador.

Esse contrato é importante porque, desde o início, estabelece a razão de ser do projeto de Codesenvolvimento e os indicadores de sucesso esperados ao final do projeto.

Nesse contrato vamos definir a modalidade dos encontros, o número de participantes e o tempo de vida do grupo. Esse contrato trata, ainda, da confidencialidade do que acontece no grupo em relação à organização.

O contrato relativo ao funcionamento do grupo (i) retoma os acordos do contrato com a organização referentes aos objetivos gerais do projeto e os indicadores de sucesso esperados ao final dos trabalhos; (ii) define a modalidade dos encontros e (iii) o número de participantes e o tempo de vida do grupo.

Além disso, esse contrato estabelece as regras desejadas pelo grupo (respeito, confidencialidade, escuta, empatia, ausência de julgamento, acolhimento...).

Esse contrato estabelece também o planejamento das sessões: calendário, lista de Clientes, local) e a forma de priorizar casos urgentes de um participante sobre outros.

O contrato particular para cada sessão enfatiza o estabelecido no contrato de funcionamento do grupo e deve ser revisto ou adaptado se houver necessidade por parte do grupo ou do Facilitador.

Além disso, esse contrato permite ao Facilitador retomar as aprendizagens anteriores e posicionar o grupo onde ficaram, até o momento da sessão.

A cooperação é fundamental para a continuidade e prosperidade do grupo de Codesenvolvimento.

Aprender juntos requer que o Facilitador domine as competências de clarificação, estímulo, facilitação e enquadramento. Os contratos mencionados acima devem ser claros para todos. A cooperação deve ser um valor compartilhado. A riqueza das trocas depende dos recursos trazidos pelos participantes do grupo.

Para aprender juntos, o Facilitador precisa dominar as competências de regulação das emoções dentro do grupo de Codesenvolvimento: acolhimento, respeito, abertura e distanciamento.

Para isso o Facilitador deve ser formado não apenas no método, mas ser acompanhado em *Mentoring* por um profissional mais experiente, além de ser acompanhado por um supervisor credenciado.

Mentoring: trata-se de uma relação de ajuda, de trocas e de aprendizagem, na qual uma pessoa experiente (o mentor) oferece seus conhecimentos e sua experiência para favorecer o desenvolvimento do mentorado em uma determinada área (definição do Wikipedia). O objetivo é aprender a fazer.

Supervisão: é um processo interativo entre o Supervisor e o Facilitador supervisionado com o objetivo de ajudar este último a desenvolver suas habilidades e competências de Facilitador através da reflexão sobre sua prática (postura, emoções, mecanismos de defesa que podem influenciar a dinâmica do grupo). O objetivo é aprender a ser.

RESUMO DAS COMPETÊNCIAS DO FACILITADOR

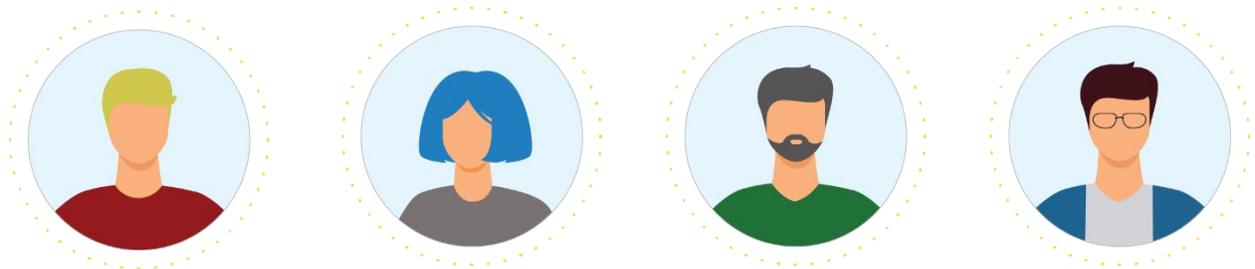


Para facilitar a aprendizagem

O Facilitador deve saber reformular, resumir, distinguir o essencial do acessório, explicar, mobilizar as intenções, questionar, alimentar o grupo, ensinar a aprender com seus erros, criar um clima de confiança, provocar a exteriorização das emoções, enquadrar o tema, acolher as resistências à aprendizagem.

Para facilitar a cooperação

O Facilitador deve lembrar que os contratos devem ser respeitados, assegurar-se de que todos compreenderam o valor central do grupo de Codesenvolvimento, ou seja, a cooperação, encorajar a participação de todos, encorajar a expressão das emoções, gerenciar os conflitos.



O PAPEL E AS COMPETÊNCIAS DOS CONSULTORES

O papel dos Consultores de uma sessão de Codesenvolvimento é tão complexo quanto o papel do Cliente.

É uma ilusão imaginar que para ser Consultor basta dar a sua visão da situação do Cliente, compartilhar experiências, dar dicas, provocá-lo com perguntas poderosas etc.

Para poder dar qualquer contribuição é preciso saber OUVIR.

Ouvir é difícil pois é muito comum dois interlocutores entrarem em ação ao mesmo tempo durante a sessão de Codesenvolvimento: o Cliente que apresenta sua situação (verbal e não verbalmente) e as emoções que emergem nos Consultores.

Para poder ajudar o Cliente, os Consultores precisam estar atentos às próprias reações, sensações, sentimentos, à medida que o Cliente vai narrando sua história.

Em seguida, os Consultores devem identificar o que pode ser útil para o Cliente e o que pode agravar ainda mais a sua situação ou ser interpretado como julgamento.

A IMPORTÂNCIA DOS PAPÉIS



Cliente

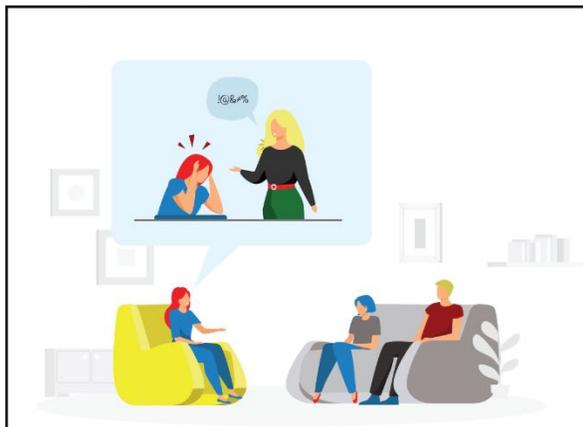


Facilitador

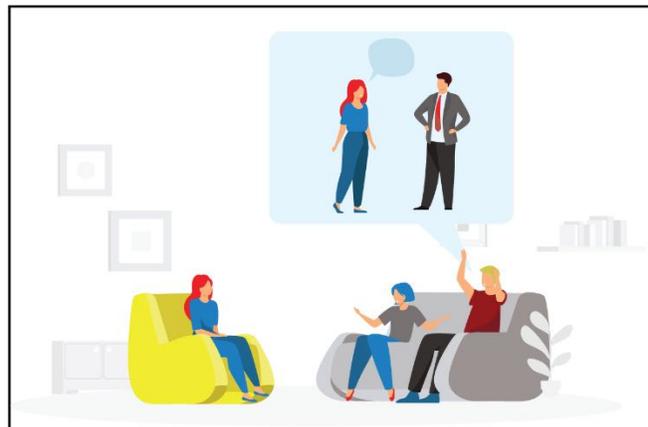


Consultor

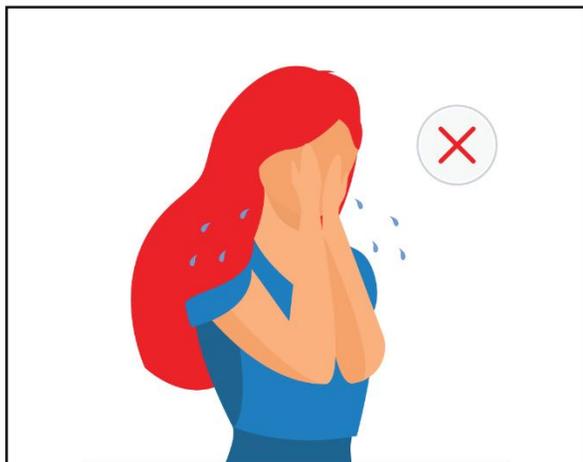
Exemplo:



A Cliente da sessão de Codesenvolvimento traz uma problemática relativa ao assédio moral que vem sofrendo por parte de seu chefe. Ela está aberta a todo tipo de contribuição para encontrar uma saída para sua situação.



Duas das Consultoras se identificaram com a Cliente e compartilharam sentimentos de revolta e raiva, sugerindo que a Cliente denunciasse o chefe no mais alto nível da organização.



Conclusão: essa projeção de sentimentos bloqueou a Cliente, que não conseguiu ouvir as contribuições dos outros Consultores. A sessão teve de ser interrompida antes de chegar ao fim.



Para se preparar para o papel de Consultor em um grupo de Codesenvolvimento é preciso se concentrar na "ajuda". A preocupação maior do Consultor é: como posso ajudar esse Cliente?

Esse é o objetivo fundamental: ajudar o Cliente acima de tudo, recompensando a confiança depositada no grupo de Codesenvolvimento.

É preciso entender que às vezes "AJUDAR" pode ser calar-se completamente, se o que temos a dizer não servirá para ajudar o Cliente naquele momento.

É preciso ter em mente que o Cliente é mais importante do que o assunto trazido por ele.

O Consultor em um grupo de Codesenvolvimento trabalha em equipe, mas está centrado no Cliente. Ele acompanha a evolução do grupo, podendo divergir das ideias apresentadas sem, entretanto, tentar defender seu ponto de vista como sendo o mais adequado para o Cliente, em comparação com os pontos de vista apresentados por seus colegas.

Uma boa consulta é aquela em que reina a convergência, a divergência, a diferenciação, a integração. Cada um explora as diversas dimensões do espaço de consulta definido pelo Cliente, fornecendo a ele o máximo de contribuições possíveis.

Abaixo seguem as competências que podem ser desenvolvidas pelos Consultores:

- Reconhecer que o melhor *expert* para avaliar a situação do Cliente é ele mesmo;
- Colocar-se na situação do Cliente para entender o que se passa com ele;
- OUVIR com empatia. Ouvir para compreender a unicidade da pessoa que fala. Observar a comunicação não verbal e tentar compreender como essa escuta pode ser utilizada para ajudar o Cliente;
- Respeitar o tempo do Cliente sem interrupções, principalmente durante seus silêncios de reflexão ou quando se emociona;
- Saber refrear sua ânsia de contribuir a todo custo: não é a necessidade do Consultor que está em jogo e sim a necessidade do Cliente;
- Questionar-se sobre a utilidade das perguntas colocadas ao Cliente: fazer boas perguntas (abertas, concisas), evitando atordoar o Cliente com perguntas poderosas de *coaching* durante a fase de consulta;
- Ver a consulta como um processo que se desenvolve no tempo – a pergunta que estava acesa no momento da clarificação pode se transformar em questionamento cuidadoso no momento da consulta;
- Apoiar emocionalmente o Cliente: encorajá-lo, reconhecer suas forças e suas competências, reconhecer o esforço que já efetuou para encontrar pistas, mostrar seu apoio sobre as decisões que tomar;
- Ajudá-lo a imaginar hipóteses de caminhos a percorrer.

Enfim, a complementaridade dos talentos do grupo e a emergência dessa inteligência coletiva garantem o sucesso da sessão para o Cliente.

O que os Consultores devem ter em particular atenção

- O grupo de Codesenvolvimento não se propõe a resolver o problema do Cliente. Na verdade, o grupo se concentrará sobre a pessoa no seu contexto e, ao mesmo tempo, sobre o problema. O que nos interessa é a interação da pessoa com o contexto e com o problema. Ajudar o Cliente a ampliar sua visão, adicionando pontos de vista que ele não havia considerado e ajudá-lo a encontrar pistas que desencadeiem uma ação, este é o objetivo do Codesenvolvimento. Mesmo que os Consultores não conheçam o contexto e o assunto trazido pelo Cliente, eles podem contribuir para ajudá-lo a encontrar, por ele mesmo, pistas para solucionar seu problema.
- O grupo de Codesenvolvimento não se propõe a acompanhar o Cliente em um processo de terapia. O fato de nos concentrarmos sobre a pessoa e não sobre o problema pode colocar o grupo em uma situação de risco, transformando a sessão em um processo

terapêutico. Nesse caso a sessão de Codesenvolvimento seria desviada de seu objetivo fundamental devido a uma má orientação do papel dos Consultores, ao assumirem-se como *coachs* ou psicólogos. O Cliente seria, então, arrastado para um processo que ele não escolheu e o grupo estaria diante de um problema ético importante.

CAPÍTULO 14

CAMPOS DE ATUAÇÃO DO CODESENVOLVIMENTO



AMBIENTE ACADÊMICO

O Codesenvolvimento nasceu no mundo acadêmico, criado por Adrien Payette, professor de *Management* na ENAP em Montreal, e Claude Champagne, psicólogo social junto a redes de saúde pública, formador e pesquisador de técnicas de aprendizado pela ação.

A fonte de inspiração de Payette e Champagne foi a curiosidade de ambos em explorar o lado prático das formações que ministravam.

Quais as dificuldades encontradas pelos formandos para colocar em prática o que tinham aprendido na teoria? Essa era a questão.

O objetivo era encontrar um modo de levar os gestores a falar publicamente de sua prática profissional sem que isso fosse ameaçador e sem que se tornasse uma terapia de grupo. Como tal, desde o início os gestores foram encorajados a refletir por escrito sobre sua prática profissional diária.

A primeira sessão de Codesenvolvimento aconteceu quando um dos alunos aceitou o convite para apresentar seu problema laboral para um grupo de estudantes, aceitando o desafio de ser ajudado por eles.

O fundamento pedagógico da abordagem era que a arte de gerir pessoas é aprendida essencialmente pela prática, mas que essa aprendizagem pode ser melhorada através de uma reflexão sistêmica e da partilha entre gestores e colegas.

Aprender a dirigir pessoas, e da melhor forma possível, exige que aprendamos primeiro a pensar e agir de modo diferente, em complemento à aprendizagem conceitual.

COMO SURTIU O CODESENVOLVIMENTO NA ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ENAP)?

O curso de *Management* se desenrola em quatro meses, com sete encontros de 6h30 cada um, a cada duas semanas. A cada encontro, 2 horas são reservadas para as sessões de Codesenvolvimento. O grupo é composto por 16 gestores divididos em quatro grupos de quatro pessoas. As sessões de Codesenvolvimento de 4 horas permitem que cada gestor tenha 1 hora de consulta. Essa formatação permite ao professor estar presente em cada sessão com cada aluno.

A cada sessão de Codesenvolvimento um dos alunos prepara seu assunto por escrito e o compartilha com o grupo. O fato de cada gestor vir de uma organização diferente proporciona maior diversidade, mas também a confidencialidade e o recuo necessários para ajudar o colega.

Com o surgimento do livro de Payette em 1988, as escolas de *Management* do Canadá e de alguns países da Europa adotaram o Codesenvolvimento como parte integrante da Aprendizagem Coletiva de seus alunos.

COMO SURTIU O CODESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE HOSPITALAR?

Em 1992, o Hospital de Laval no Canadá, com 2.500 colaboradores, 300 médicos e 80 gestores lança o primeiro grupo que dará origem ao Codesenvolvimento.

O interesse era o desenvolvimento dos executivos provindos de várias organizações.

Um dos precursores, responsável pelo desenvolvimento dos executivos, estava convencido dos limites das formações tradicionais e se interessou pelas técnicas de aprendizagem pela ação.

Desejoso de experimentar novas técnicas que utilizassem a inteligência coletiva para a aprendizagem contínua, ele implementou o primeiro grupo de Codesenvolvimento no ambiente hospitalar.

Os riscos eram imensos na utilização de uma técnica cuja eficiência ainda não tinha sido comprovada. A única referência metodológica era um manual de acompanhamento escrito por Adrien Payette em 1988 e a prática de Claude Champagne em praxiologia (estudo da escolha humana sobre ações e tomadas de decisão).

O primeiro grupo nasceu em 1992, com a denominação de grupo de auto aperfeiçoamento em gestão.

Os resultados foram conquistados pouco a pouco, levando o grupo a adotar o título de Grupo de Codesenvolvimento em Gestão.

O sucesso foi tão grande que outros grupos se formaram e, em 1997, trinta executivos participavam da experiência.

Atualmente, vários hospitais utilizam o Codesenvolvimento para acompanhar seu corpo médico e seus executivos.

COMO FORAM CRIADOS OS GRUPOS LIVRES DE CODESENVOLVIMENTO?



O método do Codesenvolvimento se expandiu na Europa, África, Ásia e América Latina e ultrapassou o âmbito das organizações, chamando a atenção de indivíduos desejosos de aprender com os outros.

Nesse sentido, médicos, engenheiros, advogados, líderes de pequenas empresas, enfermeiros, entre outros passaram a se organizar em todo o mundo para formar grupos de Codesenvolvimento, em busca de melhorias na sua prática profissional.

COMO O CODESENVOLVIMENTO SE DESENVOLVEU NAS ORGANIZAÇÕES?



As organizações viram rapidamente os benefícios da abordagem na melhoria da eficiência, colaboração, motivação e do combate ao estresse de seus colaboradores.

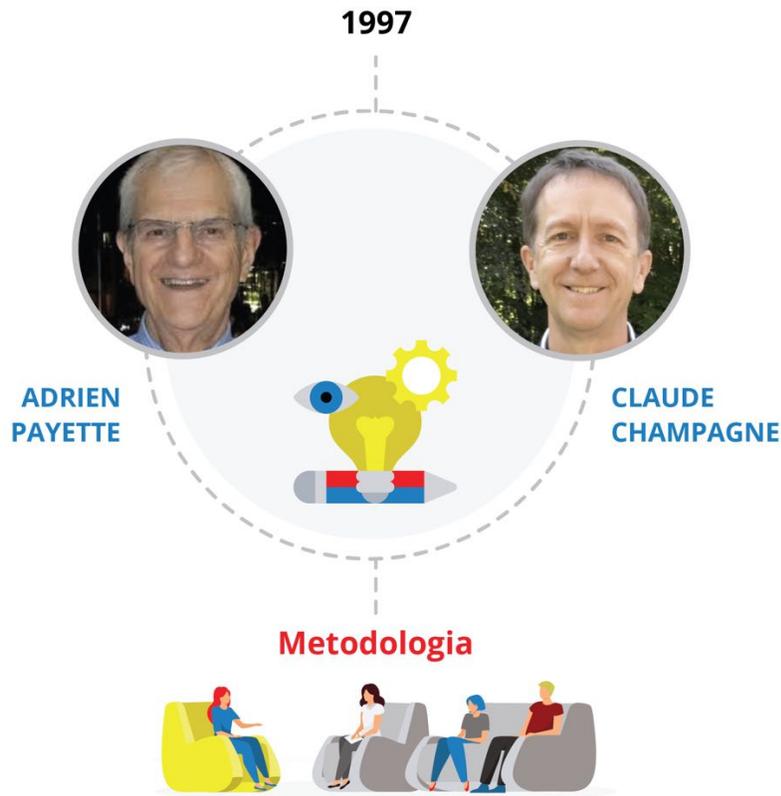
A aprendizagem contínua é a chave do sucesso para organizações que acreditam que a motivação e o engajamento estão presentes quando os colaboradores têm um espaço para compartilhar suas preocupações e encontrar ajuda para ampliar suas reflexões a respeito de assuntos do cotidiano.

Organizações francesas como o Crédit Agricole, BNP Paribas, Société Générale, AXA, EDF, Orange, Decathlon, entre outras, descobriram a importância em formar Facilitadores internos como multiplicadores dessa abordagem única de capitalização da inteligência coletiva.

O Codesenvolvimento veio em resposta ao paradoxo vivido pelos responsáveis de formações nas empresas: continuar desenvolvendo as equipes com orçamentos cada vez mais reduzidos.

O Codesenvolvimento é de simples aplicação, baixo investimento, com um retorno rápido e garantido.

DISTORÇÕES NO USO



O Codesenvolvimento concebido por Adrien Payette e Claude Champagne, em 1997, objetiva uma reflexão coletiva sobre o pensar, sentir e agir do Cliente da sessão.

Trata-se de uma metodologia simples, mas poderosa, de reflexão coletiva e de motivação para a ação.

Por ser simples, essa metodologia está sujeita a distorções de uso bastante frequentes quando utilizada por pessoas não formadas no método.

Uma sessão de Codesenvolvimento malconduzida pode levar ao agravamento do problema ao invés de ajudar o Cliente a encontrar pistas para resolvê-lo.

Dentre os inúmeros mecanismos destrutores de valor para o Cliente durante uma sessão malconduzida de Codesenvolvimento podemos citar:

- Diagnosticar a situação do Cliente. Lembre-se de que o Cliente é o único a conhecer integralmente a sua própria história. O Codesenvolvimento não se presta a diagnósticos nem a fazer um tratamento terapêutico;
- Decidir o que o Cliente precisa para solucionar seu problema. O objetivo maior do Codesenvolvimento é acompanhar o Cliente em sua reflexão para que possa descobrir pontos mortos na sua interação com o contexto e com o problema. O Cliente é o único responsável pela escolha das pistas que apontam para a solução;

- Criar um consenso entre os Consultores sobre a problemática e as pistas a serem dadas ao Cliente. A diversidade de visão e de ideias é a maior riqueza do Codesenvolvimento. Não se trata de uma reunião de trabalho, ou de uma sessão de resolução de problemas;
- Julgar ou desqualificar o comportamento ou as ações do Cliente ou de um dos participantes do grupo. O Codesenvolvimento se destina àqueles que aceitam a possibilidade de aprender com os outros. Tudo o que acontece em uma sessão de Codesenvolvimento deve ser utilizado como aprendizado por todos;
- Pressionar o Cliente para que tome decisões contrárias ao seu pedido. O objetivo maior do Codesenvolvimento não é a tomada de decisão do Cliente, o qual é o único responsável pelas ações que irá empreender. A contribuição do Codesenvolvimento vai no sentido de acompanhar o Cliente durante sua reflexão sobre o problema;
- Utilizar o Codesenvolvimento como uma ferramenta para “sondar o ambiente”. A confidencialidade é uma regra não negociável dentro de um grupo de Codesenvolvimento. Tudo o que acontece na sessão pertence ao grupo e não deve ser compartilhado fora do grupo;
- Ultrapassar limites no âmbito psicológico durante as sessões, onde atitudes intrusivas não são aceitas. O Codesenvolvimento não é uma sessão de terapia, e sua utilização nesse sentido pode causar graves riscos para o Cliente, além de fugir completamente ao Código Deontológico do Codesenvolvimento.

Essas são as distorções mais comuns de nossa experiência.

Um Facilitador formado e acompanhado em *Mentoring* e em Supervisão é capaz de identificar rapidamente situações que podem alimentar ou agravar o problema e saberá enquadrar o grupo utilizando a situação como uma oportunidade de aprendizagem contínua.

Algumas linhas sobre a autora:

Izildinha Rommel, coach MCC e supervisora de coaches

Com carreira bem estruturada, construída no setor financeiro brasileiro e francês, Izildinha desempenhou responsabilidades fundamentais em projetos complexos para diferentes departamentos e sempre em um contexto multicultural.

Em 2011 obteve um Master em *Business Coaching* pela International Mozaik, com especialização em *Coaching* Gestáltico pela Époké – La Gestalt pour l'entreprise, em Paris. Desde então acompanha executivos e equipes à procura de desenvolvimento profissional junto a grandes instituições internacionais na Europa e na África. Formada pelo Barrett Values Centre, acompanha as transformações culturais apoiada pelas ferramentas de transformação cultural.

Conta, ainda, com uma formação em Facilitação de Sessões de Codesenvolvimento pela Pyramis – Cabinet Coaching e Conseil, na França em 2010, a qual foi responsável pela sua formação *intracompany*, organizada pela Universidade Corporativa do Banco Société Générale em Paris.

Em 2011 foi responsável pela implementação de um programa de Codesenvolvimento em uma das maiores instituições financeiras francesas e desde então vem se dedicando à formação de Facilitadores de sessões de Codesenvolvimento.

Organiza treinamento para facilitadores em codesenvolvimento profissional.

Fundadora de Transformar Coaching & Conseil Interculturels (www.transformar-treinamento.com.br)

Ética : adesão aos códigos de deontologia do ICF e supervisão de sua pratica de coach.