

BUSINESS CASE CODESENVOLVIMENTO

Tatiana Pires Trivellato

Formadora e facilitadora de Codesenvolvimento

O Codesenvolvimento é uma abordagem de aprendizagem pela ação para o desenvolvimento coletivo. Desenvolvida em 1985 no Canadá, por Adrien Payette e Claude Champagne, essa ferramenta explora a inteligência coletiva como forma de enxergar as situações por outras perspectivas, ajudando a ampliar a visão diante dos desafios e resolver situações profissionais complexas.

Em uma empresa, o Codesenvolvimento é realizado entre pares, que desejam aprimorar as práticas gerenciais e de liderança, através de casos concretos vivenciados pelos membros dos grupos, que se reúnem regularmente para se ajudarem nesse processo.

De acordo com Heifetz e colaboradores, o mundo precisa construir novas formas de ser e responder, além do repertório disponível. Eles acreditam que para liderar precisamos de novas habilidades de improviso - que sejam incorporadas no processo de trabalho - para experimentar relações nunca experimentadas, e formas de comunicar e interagir que vão ajudar pessoas a desenvolverem soluções que constroem sobre e além da sabedoria atual.

“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.”

(Izildinha Rommel, Codesenvolvimento – Manual Prático, 2020)



O objetivo desse artigo é apresentar um caso conduzido em uma empresa global de imigração, nos meses de novembro e dezembro de 2020. O método foi aplicado intercalando:

- Conteúdo digital - sobre liderança, com 6 temas abordados
- Encontros online de Codesenvolvimento

O grupo foi composto por 6 gestoras de diferentes estados e áreas de atuação, que se encontravam dentro de um mesmo nível hierárquico e mesma direção. A experiência em posição de liderança variou entre 3 e 20 anos.

A empresa oferece, para empresas e indivíduos localizados no Brasil, suporte completo a demandas de imigração e vistos para mais de 190 países ao redor do mundo. Os desafios mais relevantes apresentados pelas gestoras foram: comunicação, equidade, interação, parceria, transparência, empatia e respeito.

O grupo demonstrou excelentes níveis de comprometimento. A média do envolvimento com o processo foi graduado pelas participantes como sendo 9 em uma escala de 10 pontos. O principal desafio foi em relação à organização para dedicarem tempo ao processo, principalmente ao conteúdo digital. Em relação aos encontros online, os desafios foram a pontualidade e as distrações - decorrentes do próprio trabalho.

Os temas centrais mais abordados, relacionados ao conteúdo digital foram: motivação, autoridade e influência, confiança e delegação:

- Como criar ambiente de parceria e confiança entre os gestores.
- Como manter a motivação diante dos desafios.
- Como ampliar a percepção do trabalho realizado.
- Como aproximar a equipe dos clientes.
- Como atuar em parceria com gerentes e consultores para que os setores trabalhem de forma mais produtiva.



O relato geral do grupo é que antes do processo a equipe era desunida, e que **os seguintes fatores eram presentes:**

- Desmotivação
- Sobrecarga
- Insatisfação
- Ansiedade
- Conformismo
- Desconexão com os pares
- Maior foco na consultoria e menos na gestão
- Solidão
- Falta de empatia
- Pré-conceito em relação aos pares

As ações implementadas por elas a partir do Codesenvolvimento giraram em torno do não julgamento. Dessa forma **a equipe conseguiu soluções mais eficazes através de:**

- Delegação, priorizando as atividades gerenciais.
- Comunicação direta e transparente
- Escuta ativa
- Feedbacks positivos
- Empatia e compartilhamento
- Menos sofrimento ou insatisfação para realizar as entregas
- Inclusão dos pares em processos criativos e solução de problemas
- Mente aberta e relação mais leve com os pares
- Envolvimento da equipe na resolução de problemas
- Compartilhamento de sentimentos



A percepção do grupo ao final do processo é que a dedicação constante é importante para seguirem se desenvolvendo. **As principais mudanças observadas foram:**

- Na forma de perceber a empresa
- De mindset, na forma de lidar e tratar
- Maior confiança no grupo de liderança
- Maior protagonismo
- Maior respeito pelos pares
- Maior reconhecimento do trabalho do outro
- Mentalidade mais aberta

A partir das soluções implementadas e das principais mudanças observadas, **o grupo relata que se tornou mais eficaz para:**

- Trabalhar em equipe
- Conduzir conversas
- Estabelecer confiança
- Solucionar problemas
- Organizar o tempo

A equipe relata ter aprendido que todas têm desafios em comum, e que a experiência foi de reconexão e fortalecimento do grupo. De acordo com elas, **os principais resultados para a empresa foram:**

- Aprendizado
- Aprimoramento
- Poder contar com um time mais unido de gestoras e com mais energia
- Ter uma liderança com mais profissionalismo e respeito
- Aproximar e engajar um grupo abalado ou separado
- Maior produtividade
- Maior cumplicidade
- Maior sinergia entre equipes e pessoas



100% das gestoras recomendariam o processo a outras pessoas.

É importante pontuar que o processo de Codesenvolvimento foi realizado de forma isolada - sem outras abordagens associadas - e apenas no nível hierárquico citado.

De acordo com Otto Scharmer, você não pode mudar um sistema a menos que faça o sistema ver e sentir a si mesmo. As experiências com o Codesenvolvimento no Canadá, na Europa e agora no Brasil têm mostrado resultados positivos e promissores na construção de uma cultura organizacional voltada para o potencial humano e organizacional. Como Kegan & Lahey escreveram no livro *An Everyone Culture*, imagine valorizar o desenvolvimento das capacidades humanas de tal forma que você desenhe uma cultura que por si só mergulhe cada membro da organização em uma jornada contínua de desenvolvimento no curso do trabalho diário.

Meus agradecimentos à Global Line, empresa parceira que me abriu as portas para desenvolver o trabalho com a empresa citada nesse estudo de caso, à empresa onde o trabalho foi realizado, que confiou no nosso trabalho, e à equipe de gestoras, que se entregou ao processo e se abriu para a possibilidade de perceberem elas mesmas e o mundo de outras formas.

Tatiana Trivellato é coach executivo organizacional e facilitadora e formadora de Codesenvolvimento. A sua inspiração está em ajudar pessoas e equipes a serem protagonistas, potencializando as suas habilidades e resultados que buscam.

Referências bibliográficas:

1. Heifetz, Ronald; Grashow, Alexander; Linsky, Marty; *The Practice of Adaptive Leadership* – Harvard Business Review Press, 2009.
2. Rommel, Izildinha; 2020; *Codesenvolvimento – Manual Prático*, 2020.
3. Scharmer, Otto; https://www.ottoscharmer.com/sites/default/files/Marseille_2019_h.pdf
4. Kegan, Robert; Lahey, Lisa; *An Everyone Culture* – Harvard Business Review, 2016.



TATIANA
TRIVELLATO

Desenvolvimento de Pessoas