



**Práticas Colaborativas
e Dialógicas**
no Desenvolvimento de
Competências Soft em Empresas

JACQUELINE RESCH



**Práticas Colaborativas e Dialógicas
no Desenvolvimento de
Competências Soft em Empresas**

JACQUELINE RESCH

Esse texto foi originalmente publicado
como um capítulo do livro
Colaboração e Diálogo:
Aportes Teóricos e Possibilidades Práticas,
organizado por Marilene A. Grandesso
e publicado pela Editora CRV, em 2018.

O trabalho aqui descrito foi concebido
e realizado em 2016 e deu origem
a abordagem **COMVERSAS** adotada na
Resch Recursos Humanos.

Para saber mais, acesse www.reschrh.com.br.

Práticas Colaborativas e Dialógicas no Desenvolvimento de Competências Soft¹ em Empresas

O desenvolvimento de competências soft é assunto de muito interesse nas empresas e, programas voltados para este fim, são frequentemente contratados pelas áreas de Recursos Humanos (RH). Atualmente, duas são as modalidades mais comuns: o coaching individual e workshops para grupos. Tradicionalmente, os workshops são conduzidos por especialistas, com uma agenda predeterminada e na maior parte das vezes, se constituem em uma atividade na qual os participantes se reúnem em um ou mais dias subsequentes para tomar contato com conteúdos e vivências que guardem semelhança com situações e questões que vivem no exercício diário de suas funções. Ainda que este formato possa despertar insights valiosos no curto período da atividade, findo o workshop, os participantes têm dificuldade em conectar a experiência com o dia a dia de trabalho e o exercício de novos approaches se faz de forma solitária e não se sustenta no médio e longo prazo.

A observação e a inquietação com este cenário motivou a busca de novas possibilidades para o desenvolvimento destas competências e as ideias e conceitos encontrados no discurso do Construcionismo Social, foram o estímulo para pensar e propor uma prática alternativa àquilo que era conhecido e tradicional.

1. Competências *Soft* ou *Soft Skills* são atributos e competências pessoais que permitem ao indivíduo melhorar suas interações com os outros e com o mundo a seu redor. Por contraponto, *hard skills* são competências técnicas e específicas para a realização de um trabalho.

Contextualização teórica

O Construcionismo Social, no âmbito da pós-modernidade, postula que tudo que consideramos real é resultado de uma construção social. O mundo humano é um mundo de significados construídos no intercâmbio social e a verdade como construção é sempre relativa às circunstâncias e contextos sócio históricos particulares (Gergen, 2010).

Enquanto que, na modernidade o conhecimento é compreendido como a representação objetiva da realidade, existe independentemente do observador, deve ser desvendado por ele e relatado por meio de uma linguagem clara e precisa, supostamente reconhecida e assimilada por todos, na pós-modernidade são valorizadas as diferenças nas possíveis formas de ver o mundo e a coexistência de valores distintos é sustentada (Gergen, 2010).

O Construcionismo Social, portanto, estimula a postura de curiosidade e de respeito para com as outras tradições. Ele convida à inovação, no momento em que nos encoraja a ouvir novas vozes, levantar questões e avaliar metáforas alternativas. Ele defende o diálogo e as práticas colaborativas como meio de alcançarmos novas realidades. Diz Gergen:

Os contrastes, tensões e incertezas não intimidam, uma vez que a tentativa de estabelecer uma verdade definitiva, uma lógica fundante, um código de valores ou uma lista de práticas seria algo absolutamente contrário ao desenvolvimento das ideias defendidas pelos construcionistas sociais (2010, p.17).

O Construcionismo Social cria espaço para que possamos aprender uns com os outros e mais ainda, perceber que não há uma única maneira certa de fazer algo ou conduzir uma situação. Tudo dependerá do momento e do contexto e será valioso desde que compartilhado entre aqueles que estão implicados na experiência.

Gergen, neste sentido considera:

Se considerarmos que o que é real deriva de acordos entre comunidades de pessoas, as afirmações de verdade devem se encontrar no âmbito destas relações. Ou, mais uma vez, a verdade só pode ser encontrada dentro da comunidade porque fora da comunidade há o silêncio. Neste sentido, os construcionistas sociais não adotam as verdades universais. Naturalmente existe a verdade com um “v” minúsculo, ou seja, a verdade decorrente dos modos de vida compartilhados dentro de um grupo (Gergen, 2010, p. 29).

No campo da educação, a figura do expert que transmite seus conhecimentos como a verdade a ser seguida dá lugar às comunidades de aprendizagem, nas quais os participantes ocupam o centro da conversa e coconstruem as soluções que sejam por eles reconhecidas como possíveis, úteis e legítimas.

A substituição de palestras por diálogos e interações com os participantes, convida para a produção relacional do significado. O objetivo é propiciar ambientes acolhedores e seguros para que todos se sintam estimulados a compartilhar perspectivas, relatos legítimos e a cocriar significados comuns, sempre na dimensão

das múltiplas realidades (Gergen; Gergen, 2010).

As ideias de Harlene Andersen sobre o aprendizado coletivo são muito significativas quando pensamos em uma metodologia de aprendizagem que possa fazer mais sentido para os participantes destes programas. Harlene Anderson (2000) define conhecimento não como algo que é comunicado “por um que sabe para um que não sabe”, de maneira unilateral e hierárquica, mas como algo socialmente construído:

Quando compartilhamos nosso conhecimento uns com os outros, não podemos saber o que cada um traz para a partilha; determinar como cada um vai interagir com o conhecimento compartilhado; nem prever o que cada um vai criar com isso. Seja qual for o resultado, será algo diferente do início, será algo socialmente construído (Anderson, 2000,p 8).

Quando discute a relação professor-aluno nos contextos de ensino, Anderson sublinha a parceria conversacional no processo de aprendizagem, enfatizando que aquilo que é aprendido é conjuntamente selecionado e criado. Ela diz:

Não se trata de negar a riqueza dos conhecimentos e experiências daquele que está na função de professor. Trata-se de acreditar que enquanto professor, também se é um aprendiz e que é possível aprender tanto quanto os alunos. Eu quero criar e facilitar processos e relações de aprendizado nos quais os participantes possam identificar, acessar, elaborar, e produzir suas próprias competências únicas, cultivar as sementes da no-

vidade nas suas vidas pessoais e profissionais além do nosso contexto organizado. Eu quero falar e agir para convidar e encorajar os participantes a assumirem responsabilidade e serem arquitetos de seu aprendizado. Também quero que cada participante experiencie nosso trabalho e relacionamento de uma maneira diferente daquela conhecida relação professor-aluno, hierárquica e dualística (Anderson, 2000, p.8-9).

O Construcionismo Social é, pois, o guarda chuva conceitual elegido para o desenho do que hoje é oferecido aos clientes de minha consultoria, como a metodologia de Grupo Colaborativo, que passo a descrever a seguir.

Uma nova prática

O Grupo Colaborativo, no contexto das empresas, é proposto como um espaço onde os participantes se reúnem periodicamente para refletir acerca de sua prática cotidiana, trocar informações e experiências, pensar conjuntamente em estratégias para aperfeiçoar sua atuação profissional e resolver os dilemas que se apresentam na relação com clientes e com colegas de trabalho, sejam eles os profissionais a quem se reportam, seus pares na estrutura, ou ainda membros das equipes que lideram. Assim, se apoiam na busca de conhecimentos, no desenvolvimento de competências e na escolha de atitudes mais úteis aos contextos que se apresentam. A troca com os colegas possibilita aos participantes, o contato com outros pontos de vista e formas de atuar, um novo olhar sobre a situação, ampliando o repertório

rio de alternativas para lidar com as questões e situações que enfrentam no exercício profissional.

A metodologia consiste em encontros presenciais, que têm como objetivo:

- Construir contextos para o diálogo, priorizando o processo coletivo e dialógico de aprendizagem e não os conteúdos teóricos.
- Desenvolver habilidades reflexivas e relacionais.
- Aprender a conversar de maneira que ideias diferentes possam não só conviver, mas, produzir algo maior e, assim, gerar valor para a empresa (processo generativo dinâmico).
- Favorecer reflexões que possam levar a mudanças de atitudes e de práticas, a partir de um processo ziguezague de aprendizagem (reflexão/prática “on the job” / reflexão/prática “on the job”).

O processo ziguezague de aprendizagem incluiu um ciclo de três momentos:

- Encontro presencial no qual o grupo conversa sobre a competência a ser desenvolvida, como exercitá-la na prática e colocá-la em ação. Os integrantes tomam conhecimento de novos conceitos, trocam informações e experiências e refletem sobre possíveis novas posturas nas situações que poderão se apresentar no dia a dia (momento zigue).

- O retorno do grupo ao contexto de trabalho, para exercitar novas posturas, realizando uma experimentação “on the job” (momento zague).
- No encontro seguinte os participantes refletem e elaboram sobre o exercício das competências e pensam conjuntamente em estratégias para aperfeiçoar seu trabalho, tendo como apoio e inspiração a experiência e a partilha em grupo (momento zigue).

Este ciclo se renova até o último encontro.

Os grupos se reúnem durante um período de dois a seis meses, diferentemente dos “treinamentos tradicionais”, geralmente contratados para este fim, nos quais as reflexões, vivências e simulações são concentradas em dois ou três dias contínuos.

O processo realizado ao longo de meses oferece mais oportunidades para refletir, processar o que está sendo tratado e experimentar novas abordagens na prática do trabalho. Esta prática também permite que se crie uma cultura de compartilhamento, podendo os componentes do grupo, seguir se apoiando mutuamente e se desenvolvendo após a conclusão do ciclo inicial.

Relato de uma experiência

A primeira oportunidade para experimentar a metodologia Grupo Colaborativo surgiu em fevereiro de 2016, ocasião em que fomos contatados por uma grande empresa que necessitava direcionar sua atuação para novos mercados e novos clientes e precisava envolver seu corpo gerencial nesta nova orientação.

A empresa cliente, uma das maiores empreiteiras do Brasil, foi fundada há mais de 70 anos e, desde então, vinha ampliando seus negócios no território nacional, com concentração no cliente governo. Considerando o cenário político econômico, a empresa passava por um momento de grandes dificuldades, o que colocava em risco a sustentabilidade do negócio e consequentemente, o emprego de muitos colaboradores. Recentemente havia dado início ao processo de profissionalização e dinamização de sua gestão e definido como missão, tornar a gestão mais ágil e mais produtiva e como estratégia de negócio, diversificar a área de atuação, voltando atenção especial ao cliente iniciativa privada. A empresa tinha claro que novas competências precisavam ser desenvolvidas para dar conta deste desafio, como a comunicação, a colaboração, a flexibilidade e a capacidade de adequação às novidades. Acreditava que os colaboradores precisavam assumir um papel protagonista neste novo cenário e que a troca de experiências e o compartilhamento de informações entre as equipes seria um trunfo que deveria lançar mão. No que tange às ações de Recursos Humanos, a empresa havia implantado no período de 2013 a 2015, uma série de ferramentas tradicionais de gestão - Modelo de Gestão

por Competências, Assessment das Lideranças, Planos de Desenvolvimento, Coaching Individual - todas destinadas a promover o desenvolvimento dos gestores e colaboradores. As avaliações de desempenho realizadas apontaram a necessidade de aperfeiçoamento de algumas competências, sendo uma delas a Comunicação Assertiva, que reúne as competências de Construção de Parceria e Negociação, tal qual descritas no Dicionário de Competências da empresa, conforme abaixo:

Construção de Parcerias: Constrói relações que agregam valor para o negócio, fortalecendo laços e parcerias, atuando de forma mais ampliada no ambiente em que está inserido, com vistas a perpetuar a presença da empresa, no cliente e no mercado.

Negociação: Negocia considerando os diferentes pontos de vista, avaliando riscos e vantagens, com foco nos objetivos da empresa.

O trabalho foi realizado nos meses de junho e julho de 2016, com 41 gerentes, divididos em três grupos. Foram realizadas quatro reuniões de três horas, em intervalos quinzenais.

Os encontros foram facilitados por duas consultoras em Desenvolvimento Organizacional, Rosilene Ribeiro, com grande experiência como executiva de Recursos Humanos, expertise na área de Desenvolvimento de Pessoas e iniciando sua trajetória como consultora, após 28 anos de vida corporativa; e a segunda, a autora deste texto, atuando como consultora de empresas há 24 anos, cursando naquele momento, a Certificação Internacional em Práticas Colaborativas e Dialógicas (ICCP), promovida pelo

Interfacci, Galveston Institute e Taos Institute, no ano de 2016.

Cada encontro tinha uma agenda planejada, porém com total atenção e abertura para os conteúdos, assuntos e prioridades trazidas pelos grupos. Uma reunião de acompanhamento de duas horas, trinta dias após o último encontro dos grupos estava prevista em proposta, mas, foi cancelada pela empresa, devido às dificuldades pelas quais vinham passando.

Apesar do cancelamento desta última reunião, o processo foi avaliado em seu decurso e inclusive no documento formal de avaliação da empresa foram expressas avaliações qualitativas, com foco nos seguintes itens:

- Avaliação do processo vivido
- Conversa sobre como a comunicação assertiva vinha sendo praticada na empresa – avanços ou não na prática, tal qual desejada.
- Diálogo sobre possíveis ações de sustentação da nova postura (nova competência).

Respostas e reações dos grupos

Durante os quatro encontros, várias foram as reações dos grupos que confirmaram o acerto na eleição das práticas colaborativas e dialógicas para o desenvolvimento das competências desejadas. São elas:

- Manifestações positivas acerca da metodologia utilizada, que dá espaço e importância aos conteúdos e experiências trazidos pelos próprios participantes.
- Valorização da relação colaborativa proposta pelos consultores, que propicia a vivência da competência de comunicação assertiva que a empresa pretende desenvolver.
- Percepção e aproveitamento dos encontros como um espaço, no qual é possível falar dos momentos difíceis pelos quais a empresa passa e das fragilidades e ansiedades mobilizadas por este contexto, buscando no grupo e no fortalecimento das suas competências, recursos para administrá-las.
- Produção de novas narrativas no grupo, incluindo o outro no processo de Comunicação Assertiva. Assertividade, antes entendida como clareza e objetividade, é ressignificada para inclusão e respeito ao outro.
- Percepção acerca do padrão instalado de negociação perde-ganha e dúvidas de como atuar de modo mais colaborativo, numa relação ganha-ganha, quando o mercado é percebido como perde-ganha.
- Depoimentos dos participantes sobre a necessidade de que a empresa comunicasse com mais clareza e mais cotidianamente os novos valores, conceitos e expectativas sobre a prática da Comunicação Assertiva.

Avaliação dos Participantes

Uma vez que a reunião de avaliação, trinta dias após o último encontro, foi cancelada em função das dificuldades que a empresa vinha enfrentando, nos apoiamos no próprio formulário concebido e encaminhado aos participantes pela área de RH da empresa para ter seu feedback acerca da experiência. Este formulário segue o padrão utilizado para outros “programas de treinamento”. O instrumento é característico de situações de aprendizagem menos dialógicas, já que mensura aspectos do programa, mas, não encoraja a reflexão dos participantes e a retroalimentação do processo, tão importante na colaboração.

O primeiro gráfico deixa claro que os participantes reconhecem um ganho de conhecimento após a realização do programa. Em uma escala de notas de 1 a 5, aproximadamente 70% deles se atribuiu notas entre 2 e 3 antes do programa, enquanto que, após o programa, aproximadamente 79% se atribuiu notas entre 4 e 5. O segundo gráfico demonstra que a metodologia foi o aspecto que mais surpreendeu os participantes (39% consideraram acima do esperado), ainda que abaixo das expectativas de 24% deles.

AVALIAÇÕES DE REAÇÃO AO TREINAMENTO

33 avaliações em 41 participantes (80%)

Dê uma das notas abaixo, baseado no seu conhecimento acerca deste tema, antes e depois da capacitação (1-menor | 5-maior)

ANTES	Nº AVALIAÇÕES	DEPOIS	Nº AVALIAÇÕES
Nota 1	2	Nota 1	0
Nota 2	13	Nota 2	0
Nota 3	10	Nota 3	7
Nota 4	8	Nota 4	22
Nota 5	0	Nota 5	4
33		33	

Aspectos Gerais	Acima do esperado	Dentro do esperado	Abaixo do esperado	Insatisfatório
Instrutores				
Domínio do assunto	12%	85%	3%	0
Didática / método utilizado	39%	36%	24%	0
Conteúdo Programático				
Correspondeu ao conteúdo proposto?	18%	63%	18%	0
Aplicabilidade em seu dia-a-dia	51%	42%	5%	0
Material Didático				
Qualidade	3%	57%	36%	3%
Contúdo	6%	51%	39%	3%
Instalações e ambiente				
Equipamentos	3%	3%	0	0
Local	12%	6%	0	0
A carga horária foi compatível com o conteúdo?	76% SIM		24% NÃO	

Em relação à metodologia, seguem alguns depoimentos dos participantes, registrados no próprio instrumento de avaliação da empresa:

“Dinâmica do treinamento sem instrutores e apresentações padrões, porém superando a expectativa de uma metodologia muito interessante, que nos faz refletir e trazer feitos do nosso dia-a-dia para discussão no grupo e análise”.

“Surpreendi-me com a forma colaborativa de passar o conteúdo. Neste treinamento me senti muito mais à vontade para participar e percebi esta vontade nos demais também. Isso ajudou no desenvolvimento da nossa turma.”

“O programa foi diferente dos outros que participei, pois foi um programa que tinha uma pauta macro definida, mas que o desenvolvimento dos assuntos seguia a alimentação dos participantes”.

“Método para mim inovador, incluindo os timings entre os módulos para prática e sedimentação do tema”.

“Gostei muito do método. Fiquei curioso no início, ansioso depois e confiante na reta final, quando percebi que o trabalho tem um potencial gigantesco no que tange à obtenção de resultados. Mais importante, que pula a fase do convencimento aos participantes, pois esse resultado é construído por eles mesmos. Outro ponto de destaque são os “timings” entre módulos que servem para reflexão, prática e sedimentação dos conceitos explorados”.

Oportunidades de melhoria também foram apontadas pelo grupo, como a gestão mais adequada da carga horária e a indicação de materiais que apoiem o aprofundamento dos conceitos abordados no programa.

Reflexões sobre a experiência

O convite da empresa cliente para apresentar proposta para um Programa de Desenvolvimento de Competências foi a oportunidade para oferecer uma metodologia que privilegiasse as práticas colaborativas e dialógicas. A princípio a proposta foi desenhada pela crença de que o diálogo entre os participantes e o ziguezague entre encontros do grupo e práticas on the job - que podemos pensar como diálogos internos- seriam bem mais úteis do que as propostas tradicionais de treinamento. Após o envio da primeira proposta, muitas reuniões foram realizadas com o RH a fim de se chegar a um formato final que refletisse as necessidades e possibilidades da organização. As muitas conversas realizadas para ajuste foram fundamentais para alinhar expectativas e, se em algum momento foram também sentidas como cansativas, na verdade, foi o início de um diálogo que se manteve durante todo o processo e na avaliação final.

Ao mesmo tempo em que o convite da empresa foi visto como uma grande ocasião para trabalhar com as práticas colaborativas e conversacionais no contexto organizacional, a oportunidade também foi vivida com certa preocupação por algo que pudesse ser experimentado por uma organização de engenheiros como muito fora do comum. Como nos ensina Tom Andersen sobre

a frase de Bateson - “a diferença que faz a diferença”.

[...] existem três tipos de diferenças, mas somente uma delas faz uma diferença, ou seja, a que é adequadamente diferente... Se as pessoas ficam expostas ao comum, tendem a permanecer as mesmas. Se encontram alguma coisa fora-do-comum, este fora-do-comum pode induzir a uma mudança. Se o novo que encontram é muito (demais) fora-do-comum, fecham-se para não serem influenciadas. Portanto, o que nós, seus supostos ajudantes, deveríamos fazer é nos esforçar para, durante as conversas com estas pessoas, oferecer alguma coisa incomum, mas, não incomum demais. Esta é uma regra que também inclui o ambiente em que nos encontramos, os temas e os assuntos que fazem parte das conversas e a direção e forma que elas tomam (ANDESSEN, 2002, p.42).

Esta preocupação foi levada em conta no estabelecimento da dupla de consultores: duas profissionais que se conheciam há mais de trinta anos, tinham muitas afinidades, mas, perfis e forma de atuação distintas. Se a dupla foi composta com o propósito de encontrar um equilíbrio para o “muito (demais) fora do comum”, também exigiu que coordenassem sua atuação através do diálogo, de modo que as diferenças entre as duas profissionais pudessem ser aproveitadas para construir algo criativo e inovador para o grupo. Creio que alguma diferença na prática e no estilo das consultoras, esteve presente durante o processo, na maioria das vezes com impacto positivo. Foram privilegiadas as falas e contribuições do grupo e a coconstrução

das sessões, o que claramente pode ser percebido nos depoimentos dos participantes que evidenciaram a diferença entre este e outros “treinamentos” vivenciados anteriormente. Mas, ao mesmo tempo em que se privilegiava a direção dada pelo grupo, as consultoras tiveram a preocupação em cumprir / concluir a agenda pré-estabelecida para a sessão, o que na maioria das vezes excedeu o tempo previsto e implicou em negociar uma prorrogação de tempo com o grupo de modo que as conversas pudessem se aprofundar. A extensão do tempo na maioria das sessões foi pontuada na avaliação final do grupo para o RH, como uma necessidade de uma gestão mais adequada do tempo e foi objeto de conversa e avaliação por parte das consultoras. A mim particularmente, ocorre que, mesmo sendo a colaboração e o diálogo, uma escolha e um desejo, padrões de comportamento estabelecidos nos levam, às vezes, para uma postura de especialista- o consultor que tem algo a transmitir ou uma tarefa a cumprir. Lembro-me especialmente de uma situação em um dos grupos, na qual um dos participantes não concordou com a conceituação proposta pela empresa para o termo comunicação assertiva, que tem foco na inclusão e respeito ao outro. Insistiu no conceito que ressaltava clareza e objetividade, o que afinal provocou em mim uma reação de encerrar a conversa. Dando-me conta de que havia me distanciado de uma postura mais dialógica e não havia atuado de forma relacionalmente responsável, iniciei a sessão seguinte, voltando ao tema, reconhecendo que minha postura não estimulava a troca livre de ideias e pedindo desculpas por isso. Como diz Harlene Anderson:

Como valorizo o conceito de responsabilidade relacional, quero convidar a outros a experimentá-lo na ação. Acredito que para convidar a uma outra pessoa para este tipo de processo, devo primeiramente atuar de forma relacionalmente responsável. Isto requer que eu me posicione de uma maneira particular que demonstre e estimule a responsabilidade relacional. Tomo uma posição colaborativa. Com direção a este propósito, entro em cada situação de aprendizagem mantendo uma consciência todo o tempo de que os discursos culturais e organizacionais outorgam autoridade aos professores, colocando-os em posições hierárquicas e dualísticas. Mantenho a liberdade individual, porém, de escolher como aceitar e exercitar esta autoridade (Anderson, 1998, página 66).

O retorno ao tema e o pedido de desculpas foi bem recebido pelo grupo e fundamental para evidenciar coerência entre o que se propõe no discurso e na prática e as interseções entre as conexões pessoais e profissionais, um dos alinhamentos mencionados por London, St. George e Wulff no Guia para la Colaboración, publicado no *International Journal of Collaborative Practices* em 2009.

A escuta, o respeito e o resgate para a cena de ideias e sentimentos manifestados pelos participantes, trouxeram a oportunidade de dialogar sobre questões que incomodavam o grupo e que não seriam privilegiadas em treinamentos tradicionais.

A reunião do primeiro grupo aconteceu na sala do Conselho de

Administração, já que a empresa optou por realizar o programa em suas instalações e, naquela época, não contava com sala de treinamento. A sala foi preparada pela Coordenadora de RH, seguindo as ideias de hospitalidade também propostas por London, St. George e Wulff (2009). Incluiu uma música ambiente no momento inicial, que chamou atenção dos participantes, e ensinou o seguinte comentário por parte de um deles: “Nossa, esta empresa está mudando muito. Música nesta sala?” Este comentário foi registrado por minha parceira de trabalho, que alterou o exercício inicial de apresentação – Conte algo que não sabemos de você -, de modo a incluir um pedido aos participantes de que mencionassem uma música que gostassem ou que retratasse o momento que estavam vivendo. Muitas das músicas tratavam do tema superação. Os nomes das músicas foram anotados, as músicas posteriormente gravadas e reproduzidas na segunda reunião do grupo. O grupo percebeu que as músicas eram aquelas mencionadas na sessão anterior e valorizou o cuidado e atenção das consultoras.

Em um segundo grupo, a proposta “Conte algo que não sabemos de vocês” – foi espontaneamente acrescentada de uma fala sobre “um medo que eu tenho”, depois que um dos participantes ao contar ao grupo algo que não sabiam, falou de seu medo de andar de avião. O fato dos medos dos demais que se seguiram a ele, terem sido incorporados na conversa, chamou atenção das consultoras. Ao final da rodada de apresentações, elas explicitaram sua percepção ao grupo, o que abriu a possibilidade de uma conversa sobre o momento pelo qual a empresa passava e os temores que a situação despertava. Na avaliação que se rea-

lizava ao final de cada sessão, um dos participantes disse: “Que bom que este possa ser também um espaço de acolhimento para nossos medos e angústias”.

A escuta atenta, a valorização dos temas trazidos pelos participantes e a co- construção das sessões criou um ambiente de confiança bem como um contexto para que os participantes vissem a possibilidade de uma relação de parceria, que era uma das competências que a empresa desejava desenvolver.

Parceria nada mais é do que a possibilidade de atuar colaborativamente.

Ao fazer esta reflexão, me dou conta de que, durante este processo, foram vários os convites para o diálogo – (i) entre os consultores e a empresa Y, (ii) entre as duas consultoras, (iii) entre consultoras e os grupos da empresa Y (iv) entre os próprios participantes dos grupos, ao trabalharem conjuntamente nas sessões (v) dos participantes consigo mesmos nas sessões zague e por fim, (vi) das consultoras consigo mesmas.

A Coordenadora de RH acompanhou e apoiou com entusiasmo todo o processo, mas, optou por não estar presente nas atividades do Grupo Colaborativo, alegando que a presença do RH poderia restringir a liberdade e espontaneidade do grupo. A posteriori, consideramos que esta colocação merecia ter sido mais bem explorada. Se pensarmos o papel da área de Recursos Humanos como facilitadora da colaboração e diálogo entre empresas e seus colaboradores e se seus profissionais são vistos como inibidores da liberdade e espontaneidade dos grupos em atividades de desenvolvimento, temos aqui uma excelente opor-

tunidade para conversas no âmbito da área de gestão de pessoas que ajudem a construir um sentido comum sobre as contribuições desta área.

Em uma conversa com a coordenadora de RH, realizada após a conclusão do processo, foi explicitado por ela que nossa proposta foi escolhida por dois motivos: por propor algo diferente quando a empresa também buscava mudar suas práticas para enfrentar novos mercados e por deixar claro que era produto de uma escuta. Disse a coordenadora: “Avaliei cinco propostas, a de vocês e mais quatro. Na proposta de vocês ficou claro que tinham estudado nossa empresa, lido todos os materiais disponibilizados e construído algo particular e específico para nós”. Ao ouvir este depoimento, entendi que a colaboração e o diálogo tinham começado já na fase de propostas e entendi o quanto isso foi fundamental para criar a relação de confiança que permeou todo o processo de trabalho.

Esta primeira experiência aqui relatada nos encorajou a seguir trilhando este caminho, assumindo o desafio de apoiar empresas, contextos ainda tão marcados por culturas hierárquicas e competitivas a fazer a transição necessária para modelos mais colaborativos e dialógicos.

Referências Bibliográficas

ABRAHAMSSON, Cecilia et al. Ateliês em Curso- Tecendo Metodologias de Facilitação. Rio de Janeiro, Revista Novas Perspectivas Sistêmicas, nº 56. Instituto Noos, 2016.

ANDERSEN, Tom. Processos Reflexivos. Rio de Janeiro: Instituto Noos, 2002.

ANDERSON, Harlene. Collaborative Learning Communities, in McNamee, S. & Gergen, K.J. Relational Responsibility. Newbury Park, CA: Sage Publications Thousand Oaks, 1998.

ANDERSON, Harlene. "Supervision" as a Collaborative Learning Community. AAMFT Supervision Bulletin, Fall 2000.

BORBUQUE B..., Maria Clara ; BORGES C... Celiane. Narrativas Estratégicas para a Mudança Organizacional: a Perspectiva da Linguagem Poética. Rio de Janeiro, Revista Novas Perspectivas Sistêmicas, nº 54, p 17-28 Instituto Noos, 2016.

GERGEN, Kenneth J.; GERGEN, M. M. Construcionismo social: um convite ao diálogo. Rio de Janeiro, Instituto Noos , 2010

GUANAES-LORENZI, Carla et al. Construcionismo Social- discurso, prática e produção do conhecimento. Rio de Janeiro: Instituto Noos, 2014.

GUANAES-LORENZI, Carla ; JAPUR, Marisa . Contribuições da poética social à pesquisa em psicoterapia de grupo. Natal, Estudos de Psicologia , v.13, n.2, p.117-124, 2008.

LONDON, Silvia; ST.GEORGE,Sally; WULFF,Dan . Guía para la Colaboración. International Journal of Colaborative Practices (1), (2009).

MCNAMEE, Sheila - Relational Practices in education: Teaching as conversation – In: ANDERSON, Harlene; GERHART, Diane (org). Collaborative Therapy. New York: Taylor&Francis Group, 2007.

RASERA, Emerson. Social Constructionist Perspectives on Group Work . Chagrin Falls: Taos Institute Publications, 2015.

Jacqueline Resch

Psicóloga (PUC- Rio), consultora de Recursos Humanos, coach, facilitadora de processos coletivos em organizações e docente no MBA em Gestão de Recursos Humanos da PUC-Rio.

Tem certificação Internacional em Práticas Colaborativas e Dialógicas (ICCP INTERFACI, Houston Gavelston Institute e Taos Institute), certificação em Coaching Individual (ICI), certificação em Coaching de Equipe (Erickson College), formação em Facilitação de Processos Coletivos (ITF/ Fundación Moirü), MBA (COPPEAD-UFRJ) e pós-graduação em Psicoterapia de Crianças e Adolescentes (IPUB/UFRJ).