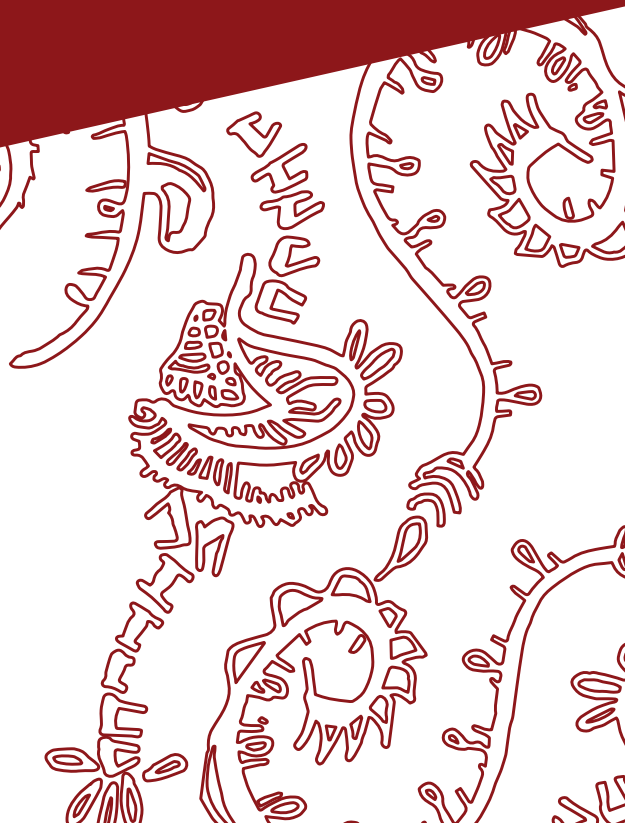
Consultoria no Cotidiano

Fatos e Relatos

Organizadores

ANDRÉA GALHARDO MONTEIRO ALVES
JULIANE CRISTINA FERREIRA SALGUEIRO
JORGE LUIZ MONTEIRO ARRUDA
ANDRÉA TEIXEIRA DE SIQUEIRA



ADM&TEC
Instituto de Administração e Tecnologia

Editora UFPE

Consultoria no Cotidiano
Fatos e Relatos

ANDRÉA GALHARDO MONTEIRO ALVES
JULIANE CRISTINA FERREIRA SALGUEIRO
JORGE LUIZ MONTEIRO ARRUDA
ANDRÉA TEIXEIRA DE SIQUEIRA

Organizadores

Consultoria no Cotidiano
Fatos e Relatos

ADMTEC
Instituto de Administração e Tecnologia

Editora
UFPE
Recife
2019

Copyright © Andréa Galhardo Monteiro Alves, Juliane Cristina Ferreira Salgueiro, Jorge Luiz Monteiro Arruda, Andréa Teixeira de Siqueira.

Título	**Consultoria no Cotidiano Fatos e Relatos**
Organizadores	Andréa Galhardo Monteiro Alves Juliane Cristina Ferreira Salgueiro Jorge Luiz Monteiro Arruda Andréa Teixeira de Siqueira
Projeto Gráfico	Andréa Galhardo Monteiro Alves e Andréa Teixeira de Siqueira
Normalização Técnica e Revisão de Conteúdo e Estilo	Andréa Galhardo Monteiro Alves
Revisão Gramatical e Ortografica	Andréa Galhardo Monteiro Alves e Jorge Luiz Monteiro Arruda
Formatação	Valéria Patrícia Santana de Andrade
Ilustração	Andréa Teixeira de Siqueira
Capa	Regianne Andrade
Fotografia	Marcos Vinícios Oliveira Torres

A474c Alves, Andréa Galhardo Monteiro et al. (Orgs.).
Consultoria no cotidiano: fatos e relatos. / Andréa Galhardo Monteiro Alves, Juliane Cristina Ferreira Salgueiro, Jorge Luiz Monteiro Arruda, Andréa Teixeira de Siqueira. - Recife: Instituto de Administração e Tecnologia - ADM&-TEC: Editora UFPE, 2019.
211 p.
Trabalhos elaborados pelos professores e alunos do Curso Seja Consultor, realizado pela Coordenação Setorial de Extensão da Faculdade de Administração e Direito de Pernambuco - FCAP/UPE, de maio a julho de 2017.
1. Consultoria Organizacional. 2. Eficácia em Consultoria. 3. Teoria de Intervenção. 4. Habilidades Comportamentais. 5. Habilidades de Intervenção. I. Título.

CDU 659.22:061
CDD 658.46

ISBN 978-85-415-1114-8

Impresso no Brasil, 2019

Prefácio do Presidente do ADM&TEC

Um ambiente acadêmico, seja uma Universidade ou uma Associação de professores e de pesquisadores, além das suas funções de ensino e pesquisa, tem o dever de produzir conhecimentos.

Divulgando seus achados científicos para a comunidade em que está inserido - a sociedade civil - estará contribuindo, via de regra, para engrandecer o saber humano, dando sentido à sua criação.

Assim, a experiência com o "Curso Seja Consultor" incorporado ao programa de cursos da Coordenadoria Setorial de Extensão da Faculdade de Administração e Direito de Pernambuco – FCAP/UPE, para 2017, e viabilizado pelo ADM&TEC, produziu saberes dignos de serem registrados e divulgados.

O ADM&TEC, como um Instituto formado por professores da FCAP/UPE e consultores afins, tendo incorporado, por esta razão, a essência acadêmica de ensino, pesquisa e extensão, assume o papel de editor intelectual deste livro Consultoria no Cotidiano – fatos e relatos, cumprindo as suas atribuições sociais na Educação, especialmente, numa das suas áreas de competência - a Gestão Organizacional.

Esta é uma peça acadêmica que muito nos honra participar.

Prof. Roldão Gomes Torres

Prefácio dos Professores

Procuramos de alguma forma, ao longo do caminho, descobrir como contribuir para influenciar pessoas aderentes à uma proposta que fugisse do usual e fosse comprometida com algo mais transcendente, equivalente à nossa missão como educadores.

O desafio desta conquista implicava encontrar o ambiente institucional que serviria de suporte a tal empreendimento. Tínhamos confiança na âncora teórica e metodológica e no impacto positivo que poderia causar.

Neste sentido, iniciamos os contatos com apresentação de proposta direcionada aos estudantes de Administração, integrantes da FCAP Júnior, em 15 de setembro de 2015, resultando em um seminário e numa pesquisa. Apesar dos participantes corroborarem com a teoria sobre questões de Consultoria, numa perspectiva de eficácia, não foi adiante. Outros encontros com a direção da FCAP e do Instituto ADM&TEC nos levaram a pensar em realizar um Curso de Extensão, aberto a estudantes, profissionais e consultores interessados na temática. E, assim foi feito, em 2017, pela adesão irrestrita do **diretor da FCAP**, **Prof. Marcos Aurélio de Souza Meira,** à proposta, acreditando na contribuição que poderia vir a dar ao desenvolvimento profissional dos alunos, e pelo comprometimento do **Instituto ADM&TEC,** na figura do seu **Diretor Técnico Luiz Ribeiro Alves**, em viabilizar a realização de um Curso de cunho, significativamente, inovador e exigente.

Ao colocar o nosso conhecimento e as nossas competências a serviço de 30 (trinta) profissionais e daquelas instituições, confirmamos, pelos depoimentos dos

alunos ao longo do "Curso Seja Consultor", a nossa missão como educadores, numa perspectiva para além do cognitivo, despertando e tocando em algo mais profundo e íntimo do Ser de cada um que esteve conosco, numa jornada de conquistas e vitórias.

Eles tiveram a oportunidade de apresentar no Módulo 6, por escolha livre, uma crônica ou um artigo informativo, segundo critérios pré-definidos.

Foi aberto um espaço naquele último encontro, para a leitura das produções entre artigos e crônicas, e observamos, a *priori,* a excelente qualidade dos trabalhos. Um dos critérios, amplamente, atendido, foi a alusão à abordagem teórica e às habilidades do Consultor no contexto da Consultoria Eficaz. Com elegância e fluidez discorreram os autores numa narrativa original e cheia de vida, notadamente nas crônicas, por adentrar em fatos do cotidiano e uso da linguagem metafórica. Nos artigos informativos, por sua vez, verticalizaram o tema, trazendo contribuições interessantes à teoria, onde se pode observar a relação das questões de Consultoria com a Fenomenologia, com a Modernidade Líquida e com a valorização da competência do consultor, para ajudar aos seus clientes a desenvolverem práticas organizacionais mais eficazes, em condições que lhe são muitas vezes adversas.

O impacto foi de tal sorte positivo, à beira das leituras, que sugerimos a edição desta produção técnico-literária. Estávamos, então, diante de um novo desafio e, contamos, mais uma vez, com a capacidade executiva de viabilização do Instituto ADM&TEC que assume neste empreendimento dois papéis - o de editor intelectual e o de patrocinador desta edição.

Os artigos e crônicas foram avaliados pelos 04(quatro) professores, no primeiro momento, com *feedback* aos alunos e orientações para revisão do ponto de vista linguístico e de conteúdo, em dois movimentos. Novo processo de revisões, incluindo

normalização técnica e organização do livro constou desta produção editorial, com a inclusão de outros profissionais envolvidos no processo.

Edição pronta, o Instituto ADM&TEC, mais uma vez à frente de propostas arrojadas, coloca a público "A Consultoria no Cotidiano - fatos e relatos", expondo os trabalhos dos alunos que optaram pela sua divulgação, além de oferecer, como apêndice, o artigo "**Habilidades Essenciais de Consultores à Luz dos Modelos de Consultoria de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block"** (ver Apêndice B), com uma trajetória surpreendente, relativa tanto à proposta e à realização do "Curso Seja Consultor" quanto à edição deste livro.

Andréa Galhardo Monteiro Alves, Andréa Teixeira de Siqueira,
Jorge Luiz Monteiro Arruda e Juliane Cristina Ferreira Salgueiro

Professores do Curso Seja Consultor

Recife, Maio a Julho 2018

Com formação e experiência em Consultoria Organizacional, conduzimos, simultaneamente, os seis módulos deste Curso, tendo como princípio, respeito ao espaço de atuação, o sentido de compartilhamento, colaboração, complementaridade, sinergia e sincronicidade.

A base que sustentou a nossa parceria, calcada em valores igualitários – ética, justiça e honestidade, pôde servir de modelo de atuação, congruente com a abordagem teórica que defendemos.

Andréa Galhardo Monteiro Alves

Galhardo & Alves - Consultores Associados

Consultora Organizacional com Formação em Consultoria pelo Programa de Formação de Consultores em Aprendizagem Organizacional de Valença & Associados. Certificada no System for the Multiple Level Observations of Groups pelo Symlog Consulting Group, USA. Especialista em Organização, Sistemas e Métodos. Participante do Programa de Pós-graduação em Administração PROPAD/UFPE e do Programa de Pós-graduação em Letras PPGL/UFPE. Premiações: pela ABRH-PE Prêmio Ser Humano Paulo Freire, 2012 pelo trabalho "Motivação de Participantes na Implantação do Modelo de Excelência de Gestão-MEG à Luz da Teoria da Expectativa de Victor Vroom" e em 2013 pelo trabalho "Habilidades de Consultores à Luz dos Modelos de Consultoria de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block", igualmente premiado pela ABRH-BR- Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia, 2014 e pela FIDAGH, Prêmio Oscar Alvear Urrutia, 2015. Documentalista pela UFPE. Consultora e Instrutora do Sebrae.

Andréa Teixeira de Siqueira

Vidya Consultoria Organizacional

Consultora e instrutora organizacional nas áreas de Gestão, Produtividade, Sustentabilidade, Cultura da Cooperação e Criatividade. Atualmente, participa da formação em Arteterapia pela Traços, Estudos em Arteterapia e Constelação Sistêmica pelo Instituto Constelar. Práticas criativas, associadas aos temas propostos, são priorizadas em suas intervenções, pelas possibilidades para reflexão, permitindo conexões e ações consistentes e produtivas, responsáveis pela geração de ambientes organizacionais, cada vez, mais saudáveis. É graduada em Engenheira de Pesca pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), com mestrado em Oceanografia Pesqueira pela Universidade de Pesca de Tokyo.

Jorge Luiz Monteiro Arruda

Consultor Autônomo

Mestre em Administração e Economista pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Especialista em Organização, Sistemas e Métodos. Formação em Consultoria pela Fundação Dom Cabral - FDC e Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Concluinte do Programa de Formação de Consultores em Aprendizagem Organizacional de Valença & Associados. Premiações: pela ABRH-PE Prêmio Ser Humano Paulo Freire, 2012 pelo trabalho "Motivação de Participantes na Implantação do Modelo de Excelência de Gestão - MEG à Luz da Teoria da Expectativa de Victor Vroom" e em 2013 pelo trabalho "Habilidades de Consultores à Luz dos Modelos de Consultoria de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block", igualmente premiado pela ABRH-BR Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia, 2014 e pela FIDAGH Prêmio Oscar Alvear Urrutia, 2015. Atua como consultor e instrutor na área pública e privada.

Juliane Cristina Ferreira Salgueiro

OutSide Consultoria

Consultora e Coach, atua junto a micro, médias e grandes empresas na área privada e pública. Mestra em Administração (UFPE), com pesquisa sobre Orientação e Mentoria. Administradora com Graduação e Pós-Graduação (UPE) e Especialização em Recursos Humanos (FGV SP). Certificação em Master Coaching – International Coaching Institute (ICI) e em Orientação Profissional. Corresponsável pelo Programa Arquitetura de Carreira. Formação de Consultores em Aprendizagem Organizacional – Valença & Associados e do Grupo de Desenvolvimento em Análise da Prática Profissional e Teoria de Intervenção. Premiações: pela ABRH-PE Prêmio Ser Humano Paulo Freire, 2013 pelo trabalho "Habilidades de Consultores a Luz dos Modelos de Consultoria de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block", igualmente premiado pela ABRH-BR Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia, 2014 e pela FIDAGH, Prêmio Oscar Alvear Urrutia, 2015

Gênese e Âncoras Teóricas do Curso Seja Consultor

Andréa Galhardo Monteiro Alves, Jorge Luiz Monteiro Arruda
e Juliane Cristina Ferreira Salgueiro

A Gênese do Curso Seja Consultor

Como consultores, formados por Valença & Associados – Aprendizagem Organizacional, assumimos o compromisso com um método de intervenção que possa contribuir para aumentar a capacidade das organizações e elevar os seus níveis de eficiência, eficácia e efetividade.

A criação do "Curso Seja Consultor", encontrou a sua origem, então, no compromisso assumido com o coração e na certeza de poder contribuir para a Educação Profissional, pelo desenvolvimento de consultores e profissionais das diversas áreas temáticas e, consequentemente, para o sucesso das organizações.

Entendemos como relevante trazer ao leitor deste livro, a história do Curso que inspirou a edição de "A Consultoria no Cotidiano – fatos e relatos", em que os alunos nos encantam com suas produções sobre o tema "Consultoria", certos de que este é para eles, apenas, o início de uma caminhada no método.

E, como não poderia deixar de ser, nos transportamos ao nosso mestre querido, Antônio Carlos Valença (*In Memoriam),* para expressar a nossa imensa gratidão, por nos ter levado a percorrer um mundo de possibilidades de ajuda ao outro. E, aí, vale uma pequena digressão para explicar o sentido sob o qual queremos expressar o sentimento que experimentamos, nesta hora, de imensa falta.

A expressão "muito obrigado" na língua portuguesa é singular ao incluir-se no mais profundo nível de gratidão de que fala o filósofo São Tomás de Aquino, o terceiro nível, que engloba os níveis anteriores – o do vínculo, o da obrigação, o do dever de retribuir.

A forma japonesa de agradecer "*arigatô*" é, também, muito rica em seu significado, destacando-se, particularmente, dois sentidos primitivos:

> [...] num mundo em que a tendência geral é a de cada um pensar em si, e, quando muito, regularem-se as relações humanas pela estrita e fria justiça, a excelência e a raridade salientam-se como característica do favor.

A riqueza e profundidade do ato de agradecer contidas nas expressões "muito obrigado" e "*arigatô*" nos ajudaram a expressar nosso agradecimento ao querido mestre Valença. "Aquilo que está escrito no coração não necessita de agendas porque a gente não esquece. O que a memória ama, fica eterno." *(Rubem Alves).*

Sobre Valença, nosso querido mestre, temos a dizer que trazemos, ainda hoje, eternizados em nossas memórias o que ficou escrito por ele nos nossos corações.

Referências

LAUAND, L. Jean. Antropologia e formas quotidianas - a Filosofia de S. Tomás de Aquino subjacente à nossa linguagem do dia-a-dia. Conferência proferida no Dept. de Ciències de l'Antiguitat i de l'Etat Mitjana, da Universitat Autònoma de Barcelona, em 23 de abril de 1998. Disponível em: http://www.hottopos.com/notand1/ antropologia_e_formas_quotidiana.htm Acesso em: novembro 2017.

ARIGATÔ. Wikipedia. Disponível em: https://pt.wiktionary.org/wiki/arigatô. Acesso em: novembro 2017.

Andréa Galhardo Monteiro Alves, Jorge Luiz Monteiro Arruda
e Juliane Cristina Ferreira Salgueiro

A Essência do Método de Intervenção em Consultoria e a Educação Transformadora

"Todo profissional para se tornar competente precisa empreender a ação, refletir sobre e aprender com ela."

Chris Argyris

A época atual foi denominada por *Bauman* (2007) como modernidade líquida. Época de liquidez, fluidez, volatilidade, incerteza e insegurança. Nas relações pessoais, as conexões predominam. Relações frágeis. Todos os referenciais morais da época anterior saem para dar espaço à lógica do agora, do consumo, do gozo e da artificialidade. "A liquidez é justamente essa inconstância e incerteza que a falta de pontos de referência, socialmente, estabelecidos e generalizadores gera" (*BAUMAN,* 2007*).*

Nesse mundo líquido, a abordagem orgânica de Consultoria surge como uma possibilidade de maior eficácia, tanto para a ação do consultor quanto para a obtenção de resultados mais duradouros para as organizações. Em contraposição, na prática, o que se observa em muitas organizações são comportamentos autoritários, lideranças diretivas, controle exacerbado, foco na produção, no cumprimento de metas, poder verticalizado, o que gera dificuldade na comunicação, desconfiança, protecionismo, postura defensiva e erro em escala. Essas situações podem ser encontradas no

ambiente das organizações e, têm sido comprovadas por meio de pesquisas científicas. (ARGYRIS, 1970).

Para solucionar os problemas organizacionais prevalece em muitas organizações a instrumentalização, como método prioritário, em detrimento de uma atuação orgânica que permita identificar as causas mais profundas desses problemas, de modo a permanecerem resolvidos. Diante disso, o exercício da Consultoria nesses ambientes é de difícil realização, ao mesmo tempo em que profissionais com diversos tipos de formação ingressam no mercado para a prática da Consultoria, sem o devido preparo para atuar e/ou lidar com tais ambientes.

O "Curso Seja Consultor" adota como principal fundamento teórico a Teoria de Intervenção, dos cientistas-sociais Chris Argyris da Universidade de Harvard e Donald Schön da Universidade da Califórnia, em Los Angeles e da Universidade do Kansas. Complementam os fundamentos adotados a abordagem de Consultoria de Peter Block, denominada Consultoria Impecável, assim como o enfoque de Edgar Schein com ênfase na Consultoria de Processos. A visão de Paulo Freire, Julio Donadone, Peter Senge, Richard Boyatzis, Warren Bennis integram e enriquecem este arcabouço teórico. As diversas teorias são abordagens convergentes e inspiradoras, possibilitando aos envolvidos novas aprendizagens. (ALVES; ARRUDA; SALGUEIRO, 2013.).

Tal arcabouço teórico foi selecionado, para sedimentar e incrementar a prática de habilidades específicas e requeridas em contexto desafiador, identificado nas organizações frente a realidade de uma modernidade líquida. Assim, a escolha de um método, que privilegia a reflexão e favorece atividades onde a subjetividade encontra espaço para emergir, se faz necessário, para o desenvolvimento de habilidades essenciais à prática da Consultoria Organizacional.

Segundo esta abordagem teórica, habilidades comportamentais e de intervenção são estimuladas, ajudando os consultores a migrarem para um modelo mais eficaz de ação, com menos esforço nas inter-relações e aumentando a prontidão e/ou a capacidade de resolução de problemas no contexto organizacional. Com base nos autores mencionados, a abordagem metodológica intenciona mostrar que o desenvolvimento dessas habilidades (comportamentais e de intervenção) possibilita aos consultores a reflexão crítica, acerca do seu papel como profissional de ajuda, na prática da Consultoria junto às organizações.

As habilidades trabalhadas no Curso foram identificadas e totalizam 26 habilidades essenciais ao consultor, das quais apenas 3 (três) são classificadas como **técnicas**, 16 (dezesseis) **comportamentais** e 7 (sete) específicas **de intervenção**. Notadamente, observa-se uma priorização das habilidades comportamentais e de intervenção sobre as técnicas. Essas habilidades são indispensáveis tanto aos profissionais que se iniciam na prática da Consultoria quanto aos profissionais que já atuam como consultores. A seleção das habilidades está corroborada nos estudiosos citados, sobre a necessidade de formar consultores para uma ajuda mais efetiva às organizações, ampliando, também, as possibilidades de serem alcançados os objetivos e o sucesso desejados. (ALVES; ARRUDA; SALGUEIRO, 2013). Por fim, o método preconizado pela Teoria de Intervenção em Consultoria, considera como 3 (três) as tarefas primárias do consultor – ajudar o sistema-cliente a **gerar informação útil, válida, acionável e potente** para a ação, **escolha livre e informada** das ações saneadoras dos problemas e **comprometimento interno** com a implementação e implantação de ações, gerando eficácia nos resultados almejados. Reforçando os argumentos *argyrianos* sobre o valor necessário, mas insuficiente da técnica, Arruda, Freire e *Morin* (2003), como educadores,

entrelaçam os seus pensares. Para este, não se deve praticar uma educação tecnicista, para aquele, é possível mudar o caráter funcional do ensino. O caráter, meramente tecnicista, do ensino ou da sua prática, possibilita ficar-se como mero especialista, robotizado do fazer pedagógico. E *Morin,* indo mais além, evoca a mudança de "rota". Uma nova rota exige Educação pautada na liberdade do SER, um SER da complexidade.

Nessa perspectiva, a Educação para ser transformada e transformadora precisa de mudanças na forma como os seres humanos se colocam na realidade, e na relação que estabelecem com tudo aquilo que os rodeia. A transformação requer mobilizar a potência criativa, um componente fundamental da Arte, o que contribui para conceber uma nova forma de relacionamento, colocando vida a tudo que existe. Assim, tem sido crescente a prática da Educação Estética e o uso da Arte, como forma de linguagem para expressão do potencial criativo do sujeito, possibilitando romper com processos cartesianos e lineares, criando ambientes de participação, inovação, protagonismo pessoal, como meios para incrementar o bom desempenho de pessoas e organizações.

Finalmente, o ponto alto deste Curso harmoniza e utiliza a Arte como um diferencial. A partir de experimentações diversas e atividades lúdicas, a Arte, apoiada em conceitos bem fundamentados, explora "cenários e atores" que representam as situações (problemáticas) do cotidiano e instigam o SER na implementação de ações em um contexto organizacional desafiador e complexo.

Referências

ALVES, Andréa Galhardo Monteiro; ARRUDA, Jorge Luiz Monteiro; SALGUEIRO, Juliane Cristina Ferreira. **Habilidades essenciais de consultores** à **luz dos modelos de consultoria de Chris Argyris, Edgard Schein e Peter Block.** s.l., s.ed., 2013. 27 f. Trabalho com premiação estadual (Prêmio ABRH/PE Ser Humano Paulo Freire, 2014), nacional (Prêmio ABRH/BR Ser Humano Oswaldo Checchia, 2015) e internacional (Prêmio Fidagh Oscar Alvear Urrutia, 2015).

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method**. Reading-MA: *Addison-Wesley,* 1970.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Teorias de ação:** aumentando a eficácia profissional. Trad. de Valença & Associados – Estratégia de Ação. Recife: s.d.

ARRUDA, Jorge; FREIRE, Paulo; MORIN, Edgar. Construindo uma Educação Planetária: um "que fazer" cotidiano. In: SEMINÁRIO POR UMA EDUCAÇÃO PLANETÁRIA, 2003. **Anais**. Recife, UFPE, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar. 2007. 119p.

COPPETE, Maria Conceição; FIGNONI, Alicia Graciela. Experiência estética, criatividade e inovação: possibilidades para o ensino e a formação continuada de professores. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CRIATIVIDADE. INOVAÇÃO. VISAO E PRÁTICA EM DIFERENTES CONTEXTOS, 1, 2011. **Anais: trabalhos completos.** Manaus Associação Brasileira de Criatividade e Inovação: Universidade Federal do Amazônia. 2011 p. 619. Disponível em: http://www.criabrasilis.org.br/arquivos/pdfs/122_anais_trabalhos_completos.pdf. Acesso em: 12 abr. 2018.

Artigos informativos

Jackeline Cristiane Santos[1]

Consultoria e Fenomenologia - Uma Relação Possível?

1 Doutoranda em Educação pela UNICAMP/SP. Mestre em Administração, PROPAD/UFPE. Especialista em Auditoria de Sistemas de Saúde pela Universidade Estácio de Sá/RJ. Bacharel em Enfermagem, UFPE. *Coach* profissional e *Public Master* de Comunicação pelo Instituto Edson de Paula. E-mail: kelly_7497@hotmail.com. Telefone: (81) 99977-0237.

Entende-se Consultoria como um processo interativo de apoio externo à organização, no qual o interveniente objetiva ajudar o cliente a tomar decisões, sem que assuma o controle direto das situações. (ARGYRIS, 1970; BLOCK, 2013; SCHEIN, 2008).

Controle, eis um problema tanto para o consultor quanto para o cliente. Este receia a perda do controle das situações, que podem culminar na perda de direção da organização (o que ameaça perda de *status* social e de poderio econômico). Aquele, isto é, o consultor, receia não saber controlar as variáveis inerentes ao sistema-cliente, dentre elas, a receptividade, os diversos temperamentos, as pessoas/cargos que participarão do processo e o modo como reagirão às descobertas e proposições da Consultoria.

Neste cenário, é comum o consultor buscar a maior quantidade possível de informações disponíveis sobre a organização que sinalizou interesse na contratação de seus serviços, mas, ainda assim, pode deparar-se com o imponderável, com o impensado, com o inesperado.

Nesses momentos, o que fazer?

Problemática enunciada, assume-se o objetivo deste ensaio, qual seja: informar a Fenomenologia como corrente epistemológica, em relação com habilidades comportamentais e de intervenção necessárias ao consultor.

Fenomenologia é uma corrente epistemológica (episteme=ciência) que assume a não neutralidade da Ciência, ao afirmar que essa se faz com e a partir de percepções humanas. Estabelecida por Edmund Husserl, filósofo falecido em 1938, a Fenomenologia advoga pela multiplicidade de sentidos e de linguagens para a compreensão da realidade. Portanto, se conceber-se realidade como ato, que existe em si mesmo, o sujeito só o compreende por meio de percepções, intuições, signos. Assim, a percepção corresponde ao objeto, mas não é o objeto (HUSSERL, 1980). Em termos mais populares, "nem tudo o que parece, é".

Neste sentido, Block (2013) advoga que uma das habilidades requeridas para o consultor é a de percepção da realidade estressante. Há que considerar-se que o ato de rejeição à presença do consultor pode ser percebido pelas múltiplas linguagens apresentadas[2] pelo sistema-cliente. Sendo os atos expressos pela fala, juízos, pensamentos, representações, desejos, são comunicados tendo a linguagem como suporte. Logo, a fala expressa não apenas meras palavras, mas atos (HUSSERL, 1980).

Neste âmbito, a Fenomenologia assume que a mesma palavra, dita por locutores diferentes, em contextos também diversos, pode assumir significações distintas. (HUSSERL, 1980).

A palavra não é neutra em sua significação; em outros termos, a cada palavra corresponde uma multiplicidade de significados e o significado válido depende dos elementos contextuais que circundam a palavra. Logo, a mesma palavra dita por diferentes locutores, em diferentes contextos, pode apontar para diferentes significações. À guisa de ilustração, um segmento de reta sobre um fundo branco assume significado

2 Alude-se aqui à importância da consideração da linguagem corporal pelo consultor, na tentativa de compreender a realidade do cliente. Neste sentido, a autora deste texto sugere a leitura do livro Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal, de Allan e Bárbara Pease editado pela Sextante.

diferente da inscrição do mesmo segmento sobre uma figura. Assim o valor fenomenal reside no particular. (HUSSERL, 1980).

No âmbito da Consultoria, uma mesma afirmação, um mesmo sintoma organizacional[3] identificado em diferentes organizações, pode remeter para problemas distintos. Isto porque, só após a compreensão dos elementos contextuais que circundam o problema é que se pode delimitar o significado.

Para Block (2013), trata-se da habilidade de compreensão do contexto político da Consultoria, isto é, entender o contexto do sistema-cliente, quanto ao comprometimento com o processo de Consultoria.

Para esta compreensão contextual, são necessárias as habilidades de escuta ativa (BLOCK, 2013) e de abertura às ideias e sentimentos do cliente (VALENÇA & ASSOCIADOS, s.d).

A multiplicidade de sentidos avocada pela Fenomenologia parece ser um entrave à habilidade de comunicação oral e escrita, colocada por Block (2013) como necessária às relações interpessoais.

Como é possível ao consultor assegurar-se do conteúdo compreendido pelo cliente, a partir de sua fala, se essa pode assumir múltiplos sentidos?

Husserl (1980, p.68) põe luz sobre essa questão, referindo-se ao conceito de percepção:

> O que me orientou originalmente na construção desse conceito foi aquilo que há de idêntico no enunciar e no entender uma mesma

3 Sintoma organizacional é entendido neste texto, como uma manifestação problemática, que demanda intervenção eficaz (esta concebida à luz do pensamento de Argyris, 1970).

> expressão, onde uma pessoa pode "acreditar" no conteúdo do enunciado e a outra pode "deixá-lo em suspenso", sem romper esta identidade; onde, ademais, pouco importa que o expressar se perfaça ou se possa perfazer, ajustando-se às intuições correspondentes.

Logo, a despeito do consultor poder perder o controle sobre o que é dito, em qualquer uma das fases do processo de Consultoria, é recomendável que se resgate o que ficou entendido a partir do dito. Isto é, cabe ao consultor alinhar o entendimento dos envolvidos, e, para isto, são necessárias as habilidades da escuta ativa e do teste de pressupostos (BLOCK, 2013), para que não ceda a entendimentos equivocados do que ele mesmo intencionou dizer.

Uma outra habilidade necessária para o consultor é a de desenvolvimento de pessoas e de equipes, na qual as pessoas são estimuladas ao desenvolvimento de habilidades com direção à eficácia almejada. (VALENÇA & ASSOCIADOS, s.d).

Ora, como essa habilidade relaciona-se com os pressupostos da Fenomenologia?

É que mudanças no contexto daquele que percebe, influenciam o percebido. Para Husserl (1980, p.18), "pessoas diferentes que simultaneamente percebem a mesma coisa nunca têm exatamente a mesma percepção".

Por esta razão, parece salutar que consultores trabalhem em parceria e que componham, com o sistema-cliente, equipes de trabalho, compostas por diversos atores[4], para que o diagnóstico seja enriquecido pela multiplicidade de percepções sobre

4 Na perspectiva de Argyris (1970) fala-se em Consultoria Orgânica, no entendimento de que consultor e sistema-cliente formam um sistema único – sistema interveniente, no qual todos são responsáveis pelo alcance dos resultados.

o mesmo problema. Mas, neste ponto, há uma indagação que parece propícia: onde estaria a essência da significação? Para Husserl (1980), está naquilo que as múltiplas percepções sobre um mesmo objeto apresentam em comum.

Em Consultoria, a busca pela essência da significação, também, pode dar-se durante a análise das expressões genuínas dos entrevistados (etapa componente da pesquisa diagnóstica), a partir da qual se tenta depreender temas comuns que formarão categorias analíticas e essas subsidiarão o entendimento do problema em seu contexto.

Logo, fenomenologicamente, o conhecimento é o conjunto de intuições semelhantes sobre um mesmo ato. "Falamos em conhecimento, de preferência, quando uma presunção, no sentido normal de crença, é reforçada ou confirmada". (HUSSERL, 1980, p.54).

Falar em crença, no contexto da Consultoria, remete à habilidade de autoconsciência, necessária ao consultor para a reflexão dos seus valores, do seu Eu e das crenças que traz para o processo de intervenção. (BLOCK, 2013).

Na prática da Consultoria, o consultor depara-se com intuições que foram convenientes ao sistema-cliente por muito tempo, ao longo do qual se reproduziram e assumiram *status* de crença, influenciando a cultura organizacional.

> "Uma intenção dirigida a um objeto, uma vez concebida a partir de uma intuição conveniente, pode ser repetida e recriada em consonância, sem a mediação de uma percepção ou de uma afiguração que de alguma maneira lhe seja adequada" (HUSSERL, 1980, p.21).

É neste momento que o consultor deve praticar a habilidade de enfrentamento, ao lidar com as causas profundas de comportamentos apresentados pelo sistema-cliente, sem desvios. (BLOCK, 2013)

Do mesmo modo, para a Fenomenologia, não há impossíveis nem incompatíveis. O que há são lacunas de conflito; pensamentos conflitantes, que devem ser considerados. (HUSSERL, 1980).

Para o enfrentamento de pensamentos conflitantes, o consultor necessita ser autoconfiante, o que na perspectiva de Block (2013), ocorre quando alguém se aceita, demonstrando segurança e crença nos próprios valores e recursos.

Argyris (1970) destaca comportamentos gerenciais da alta cúpula que são comuns em organizações: o condicionamento de relações humanas ao estrito alcance dos objetivos organizacionais; a ênfase à racionalidade em detrimento de sentimentos e a supremacia do controle.

Na perspectiva informativa almejada por este ensaio, podemos inferir que tais comportamentos são sintomas cujas causas mais profundas podem ser desveladas pela percepção.

Para os colegas consultores, há esperança fenomenológica, uma vez que para Husserl (1980), tudo pode vir a ser percebido. Ao lado dessa esperança, impõe-se a nós o desafio de tentar desenvolver as habilidades comportamentais e de intervenção, que ajudam a conformar intuições adequadas. Intuição adequada, no pensamento de Husserl (1980) é aquela na qual intuímos algo na própria situação.

Referências

ALLAN & BÁRBARA PEASE. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method.** *Reading-MA: Addison-Wesley,* 1970.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3.ed. São Paulo: *M.Books*, 2013.

HUSSERL, Edmund. **Investigações lógicas:** sexta investigação (elementos de uma elucidação fenomenológica do conhecimento). Trad. Zeliko Loparic e Andréa Maria Altino de Campos Loparic. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

SCHEIN, Edgar Henry. **Princípios de consultoria de processos:** para construir relações que transformam. Trad. Antonio Luiz de Paula e Silva. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

VALENÇA & ASSOCIADOS - ESTRATÉGIAS DE AÇÃO. **Programa líder:** competências essenciais e papéis do líder eficaz. Recife, s.d. 77f. Documento interno, de circulação restrita.

Grace Silva de Lira[1]

Habilidades Essenciais a uma Consultoria Eficaz

1 MBA em Gestão de Pessoas com Liderança *Coach*. Cursando o Mestrado Acadêmico em Educação. Instituições Escolares, Saberes e Práticas Educativas, pela *Holding Britania Unigrendal Corporate University.* Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Pedagoga Empresarial pela Universidade Salgado de Oliveira. Consultora Administrativa da FCAP e graduanda do Curso de Bacharel em Teologia do Seminário Pentecostal do Nordeste. E-mail: gracelira33@gmail.com Telefones: (81) 99716-2992 e (81) 99800-6614.

Block (2013) entende Consultoria como um processo educacional, levando em consideração que as organizações, cada vez mais, necessitam de profissionais competentes e qualificados para que problemas de natureza técnica ou da gestão possam ser resolvidos. Assim, os consultores são profissionais com conhecimentos sobre matérias específicas e sobre comportamento organizacional capazes de influenciar mudanças no indivíduo, no grupo ou na organização, utilizando métodos que os ajudem a atingir seus objetivos. De acordo com o autor, existem dois tipos de consultoria: **a Consultoria Interna e a Consultoria Externa.**

Para que haja uma consultoria eficaz nesses campos, no entanto, se faz necessário aumentar a consciência dos clientes em relação ao engajamento no processo de implementação/implantação, aos aspectos técnicos, as decisões de negócios, a qualidade da interação existente, para o que se faz imprescindível o desenvolvimento das habilidades comportamentais e a necessidade de mudanças no ambiente organizacional.

Sendo assim, os consultores podem auxiliar os líderes a aumentar o nível de engajamento quanto às decisões a serem implementadas e implantadas, orientados, nesta fase, pelos mesmos princípios que norteiam o processo de contratação – compreensão

da demanda, do diagnóstico e da descoberta – identificação das causas mais profundas dos problemas, *feedback* - apresentação e validação dos resultados da investigação junto aos clientes, além do levantamento das soluções.

Em relação à fase de Diagnóstico e Descoberta é preciso tratar cada interação como uma oportunidade para aprender, investigando para descobrir quais as práticas inábeis causadoras dos problemas. A utilização de uma linguagem esclarecedora, sem julgamentos prévios e sem levar o cliente a uma atitude defensiva é recomendada. Cabe, também, ao consultor ajudar a criar um ambiente saudável, contribuindo para manter o cliente com o mesmo ânimo durante todo o processo de Consultoria que finaliza com a implementação e implantação das ações. Nesta fase, o consultor valoriza o planejamento de cada reunião para fortalecer o engajamento, mantendo o equilíbrio entre a perspectiva técnica e a participação do sistema-cliente no processo de mudanças.

Para Block (2001) o consultor, por investigar para compreender a cultura e os valores da organização, é considerado um intérprete ou facilitador da cultura organizacional, pois desenvolve, influencia e assessora de forma consistente e articulada os seus clientes. Sendo assim, o consultor, após a investigação junto ao sistema-cliente, apresenta, numa sessão de *feedback,* o diagnóstico para validação e levantamento de alternativas de solução, auxiliando o cliente a perceber, entender e agir sobre os atos inter-relacionados que ocorrem no ambiente de trabalho e sobre as práticas e os padrões organizacionais.

Mas quem pode assumir a função de consultor interno nas organizações? Geralmente pessoas que possuem função de *staff,* pois têm a responsabilidade de auxiliar a função gerencial na solução dos problemas e na consecução das metas (CAMPOS, 2004).

Segundo Block (2001) para um consultor alcançar eficácia é necessário que ele desenvolva três tipos de habilidades: **técnicas, comportamentais e de intervenção em Consultoria, para, então, e**stabelecer uma relação de ajuda efetiva aos seus clientes. Nesta condição, o consultor contribui para gerar autonomia para que, em retornando o problema ou surgindo outro, o sistema–cliente esteja apto a resolvê-lo. Para que isto ocorra é necessário que tanto esteja atento ao problema técnico-administrativo quanto às interações humanas. Outro aspecto a ser considerado é o de despertar no sistema–cliente a necessidade de estar desenvolvendo as habilidades comportamentais – pessoais e interpessoais.

No que diz respeito às habilidades do consultor, Block (2013) informa que as habilidades técnicas são as específicas a uma disciplina e *expertise* do consultor, como: Análise de Sistemas, Finanças, Gerência de Projetos, Gestão e Liderança, *Marketing*, Planejamento Estratégico, Produção, Recursos Humanos, *Design* e Logística.

As habilidades comportamentais, por sua vez, aplicam-se a todas as situações pessoais e interpessoais: abertura, assertividade, assunção, autenticidade, autoconfiança, autocontrole, autoconsciência, comunicação oral e escrita, empatia, enfrentamento, escuta ativa, experimentação, desenvolvimento de pessoas e de equipes, negociação e compreensão da realidade estressante, da marginalidade e da tensão e as referentes às normas organizacionais - individualidade, cuidado e confiança. ARGYRIS, 1970), (BLOCK, 2013), (VALENÇA &ASSOCIADOS – ESTRATÉGIA DE AÇAO, s.d.).

Com relação às habilidades de intervenção em Consultoria podem ser selecionadas habilidades específicas a cada fase. Na fase de Contratação são incluídas: a compreensão do contexto político da intervenção, o enfrentamento de motivações conflitantes, a negociação de expectativas e desejos e a investigação das ameaças e receios do cliente.

Na fase de Descoberta, é imprescindível ao consultor ter habilidade para: a coleta de dados para compreensão do problema, análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados e raciocínio sistêmico.

Para a fase de *Feedback*/Planejamento das intervenções/ações a antecipação, a organização, a condução de reuniões e a flexibilidade são habilidades recomendadas.

Quanto a última fase, a da Implementação/Implantação das Ações, as habilidades de comprometimento interno e eficácia são consideradas indispensáveis.

No entanto, o desempenho para uma Consultoria Eficaz depende do papel que o consultor irá escolher: o papel de especialista, o de mão- de -obra ou de ajuda. No caso da escolha ser a do profissional de ajuda, quanto mais clara for a interação mais ajudará a diminuir o receio do cliente em perder o controle e se tornar vulnerável. Desta forma, é possível ao consultor sob uma visão ampla da contratação, compreender aspectos relevantes do comportamento do sistema-cliente, refletido no problema sob investigação, em fase preliminar e elaborar uma proposta consistente e com definições claras dos papéis a serem exercidos durante todo o processo da Consultoria.

Nesta perspectiva, Block (2013) aponta questões sobre: os aspectos contratuais de Consultoria que inclui os limites da análise, objetivos do projeto, o tipo de informação que procura, o papel do consultor no projeto, produto a ser oferecido, suporte e envolvimento necessários, cronograma, confidencialidade; o diagnóstico para entender o que está acontecendo; o *feedback* no qual o consultor faz uma síntese do que foi descoberto pela investigação junto ao sistema-cliente e a implementação e implantação das ações, em que realça a importância do engajamento/comprometimento para que a mudança de fato ocorra.

Block (2013) discursa sobre algumas variáveis do modelo para a Consultoria Eficaz no qual afirma que é necessário **ser autêntico** e **completar os requisitos de cada**

fase da consultoria. A sua proposição considera o Propósito da Consultoria (razão de ser), a Relação Consultor-Cliente, Tipos de Consultoria, Papéis do Consultor, o Processo de Consultoria, Premissas (Tarefas Primárias) do Consultor e Habilidades nas Fases da Consultoria como essenciais à atuação do consultor.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method**. *Reading*-MA: *AddisonWesley*, 1970.

BLOCK, Peter. A Reunião de contratação**.** In: BLOCK, Peter **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3. ed. São Paulo: *M.Books*, 2013. Cap. 5, p.106-142.

BLOCK, Peter. **Consultoria:** o desafio da liberdade. 2. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2001.

CAMPOS, V. Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

VALENÇA & ASSOCIADOS – ESTRATÉGIAS DE AÇAO. **Programa líder: competências essenciais e papéis do líder eficaz.** Recife, s.d. 77f. Documento interno, de circulação restrita.

Priscila Araujo Nunes[1]

Ser Consultor - Relação Cliente-Consultor na Modernidade Líquida.

1 MBA em Gestão Financeira, Contábil e Controladoria pela *Cedepe Businesse School*. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP. E-mail: priscilanunesa@gmail.com Telefone: (81) 99926-1564.

> A modernidade líquida não estabelece objetivos nem traça uma linha terminal. Mais precisamente, só atribui a qualidade da permanência ao estado da transitoriedade. […] Há mudanças, sempre mudanças, novas mudanças, mas sem destino, sem ponto de chegada e sem previsão de uma missão cumprida. (BAUMAN, 2009)

Empresas têm procurado ajuda externa para realizar a difícil tarefa de localizar hiatos, sugerir alterações ou, até mesmo, de implementá-las e implantá-las. Face aos problemas que se apresentam no dia a dia, a Consultoria se faz presente para agregar ao processo de busca de alternativas por parte das organizações. Como tanto as empresas quanto os problemas mudam ao longo do tempo, o processo da Consultoria deve estar em constante meta-reflexão, almejando um aprimoramento sempre contínuo. Considerando que o mundo hoje se nos apresenta de uma forma muito mais dinâmica e volátil do que antes, se faz válido tecer breves reflexões sobre como o consultor deve se posicionar dentro deste chamado "mundo líquido", conceito desenvolvido por Zygmunt Bauman em variadas obras, no tocante ao relacionamento cliente-consultor.

Para tratar os conceitos ligados à Consultoria, à figura do consultor e à modernidade líquida, tomou-se como referencial teórico os trabalhos de Argyris (1970), Bauman (2001, 2009, 2011), Block (2013) e Schein (2008).

Para embasamento da discussão, Schein (2008, p. 21), se faz necessário apresentar alguns conceitos relevantes a respeito do próprio fenômeno da Consultoria.

> A consultoria de processos é uma filosofia e uma atitude em relação ao processo de ajudar indivíduos, grupos, organizações e comunidades. Ela não é meramente um conjunto de técnicas a ser comparado e contrastado com outras técnicas. A consultoria de processos é a chave filosófica subjacente ao desenvolvimento e à aprendizagem organizacional, no sentido de que o que o consultor faz ao ajudar organizações, se baseia na premissa central de que alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar.

Para Block (2013), o processo de Consultoria considera 3 eixos básicos: A **Faseologia, Premissas Básicas** e **Habilidades em Consultoria**. O enfoque a ser dado recai sobre as habilidades comportamentais do consultor. Antes, porém, é necessário esclarecer a figura do consultor.

Para Block (2013, p. 36): "O consultor é a pessoa que tem certa influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas não tem poder direto para efetuar mudança ou implementar programas". Seguindo esta premissa, o consultor é, antes de tudo, um facilitador do processo reflexivo sobre possibilidades de mudanças, realizando

diagnósticos e apontando soluções para os problemas. Suas metas básicas são: estabelecer um relacionamento de colaboração; ajudar a resolver problemas e se portar de forma que garanta atenção tanto ao problema técnico/administrativo quando aos de relacionamentos. A ênfase maior da ação do consultor deve estar mais na sua capacidade de lidar com as pessoas integrantes do sistema-cliente do que nos seus conhecimentos técnicos.

Como já foi mencionado, a atenção recai sobre o eixo das habilidades comportamentais, mais especificamente, sobre o aspecto da autoconfiança pelo fato desta englobar os valores e as crenças do consultor. Para Block (2013), corroborando o pensamento de Argyris (1970), a autoconfiança do consultor é o início de um processo de aprendizagem de novas habilidades que, certamente, abrirá caminho para que as necessidades e expectativas dos clientes sejam plenamente atendidas.

A autoconfiança caracteriza-se por segurança, convicção, crença, no que diz respeito às próprias capacidades e desempenho pessoal. Sendo intrepretada pelo estado em que as pessoas sentem esta confiança, além do seu vínculo com a autoaceitação. Isto é, perceber, observar até que ponto é capaz de produzir em si e nos outros condições que aumentem a autoconfiança. Portanto, quanto maior a confiança em si, maior será a valorização a si próprio e dos outros. Block (2013, p. 45) nos orienta que "cada ato que expressa confiança em nós mesmos, quando acreditamos na validade de nossa própria experiência é sempre o caminho certo a seguir. Cada ato que é manipulado ou cheio de fingimento é sempre autodestrutivo". Credibilidade é vital.

Outro ponto importante a ser destacado diz respeito à ação da Consultoria. O primeiro contato do consultor com o cliente inicia-se quando este procura a ajuda daquele. É a partir deste primeiro contato que é desenvolvido um relacionamento consultor-cliente.

O consultor precisa ter a consciência de que o "seu próprio eu está envolvido no processo" (BLOCK, 2013, p. 47) e que há aspectos afetivos da relação cliente-consultor, além do conteúdo do problema. Block apresenta 4 aspectos afetivos da relação cliente-consultor, que são: responsabilidade (comprometimento 50/50 do consultor e cliente), sentimentos (o consultor precisa estar atento aos seus próprios sentimentos); confiança (aumentar a empregabilidade da sua competência, ter consciência da sua *expertise*); suas próprias necessidades (o consultor precisa ser autoconfiante). Focar e valorizar os aspectos interpessoais são fontes importantes de informações para o consultor, trazendo, em nível cognitivo, um equilíbrio na atenção dada ao conteúdo do problema e à maneira como se percebe a interação com o cliente à medida que o trabalho é desenvolvido. E, ter intrínsecas as premissas básicas que norteiam o consultor (crenças, valores e sentimentos), possibilitará a obtenção de sucesso no trabalho com o sistema-cliente.

O papel do consultor sempre é um desafio cada vez que ele atua em uma nova experiência de Consultoria. Seu desempenho é confrontado com as circunstâncias de se estabelecer um relacionamento com o cliente. Esse desafio pode ser potencializado, se são consideradas as circunstâncias do mundo atual, sempre em constante processo de mudança.

Bauman (2011, p.8) em seus trabalhos da modernidade líquida, infere sobre essas mudanças, afirmando:

> Tudo ou quase tudo em nosso mundo está sempre em mudança: as modas que seguimos e os objetos que despertam nossa atenção (uma tensão, aliás, em constante mudança de foco, que hoje se afasta das coisas e dos acontecimentos que nos atraíam ontem, que amanhã se

> distanciará das coisas e acontecimentos que nos instigam hoje); as coisas que sonhamos e que tememos, aquelas que desejamos e odiamos, as que enchem de esperança e aquelas que nos enchem de aflição.

Além disso, é possível, também, considerar que "as circunstâncias que nos cercam – com as quais ganhamos nosso sustento e tentamos planejar nosso futuro, aquelas pelas quais nos ligamos a algumas pessoas e nos desligamos (ou somos desligados) de outras – também estão sempre mudando." (BAUMAN, 2011, p. 8)

Essas marcas do mundo líquido moderno afetam, diretamente, a prática do consultor, se as circunstâncias que envolvem sua atividade sofrem constantes e rápidas mudanças, pois, como bem falou Bauman (2011, p. 8), "esse mundo, nosso mundo líquido moderno, sempre nos surpreende; o que hoje parece correto e apropriado amanhã pode muito bem se tornar fútil, fantasioso ou, lamentavelmente, equivocado." Assim, como a postura do consultor frente às análises realizadas precisam considerar a liquidez do mundo, no âmbito do relacionamento cliente-consultor não poderia ser diferente, já que sobre as relações no mundo líquido, Bauman (2001, 2009) afirma que elas transformam-se, tornam-se voláteis, dissolvem-se. Antes, era possível deixar-se guiar pelos pontos de referências, padrões e regras, socialmente, estabelecidos. Porém, na liquidez esses pontos de referências, padrões e regras, socialmente, estabelecidos são geradores de inconstância e incerteza.

Trazer à reflexão o tema Consultoria, o papel do consultor e a modernidade líquida, constitui-se em uma oportunidade ímpar, para se revisitar aspectos que afetam, diretamente, a prática da Consultoria, especialmente, no que se refere ao relacionamento consultor-cliente.

Por isso, cultivar a autoconfiança e se tornar competente em meio à modernidade líquida, demanda do consultor agir e refletir sobre a ação, em um processo dialético, considerando a volatilidade do mundo atual e lembrar o que Bauman (2009, p. 19) afirma: "a vida líquida significa constante auto-exame, autocrítica e autocensura." É preciso estar sempre atento. Prever tendências futuras ou soluções de problemas com base, apenas, em experiências passadas, pode ser arriscado e trazer informações ambíguas e enganosas para o consultor. Afinal, a vida líquida é cercada por condições de incertezas constantes e alimentada pela insatisfação. Assim, a reflexão constante é imprescindível e gerenciar a si próprio está ao alcance de cada um. Potencializar as ações é possível, buscando realizá-las de forma impecável.

O processo de busca pessoal do consultor, pensando, especificamente, no relacionamento cliente-consultor, deve ser sempre uma jornada de construção em relação aos pontos atingidos, sabendo-se que nem sempre se terá a total certeza de ter chegado ao ponto final. Não se vive mais no mundo dos absolutos e isso faz com que a prática precise ser sempre revista e os conceitos abordados por novos prismas. Talvez, a síntese disto fique melhor posta pelas palavras do próprio Bauman (2009, p. 88) e que serviram de epígrafe para este texto:

> A modernidade líquida não estabelece objetivos nem traça uma linha terminal. Mais precisamente, só atribui a qualidade da permanência ao estado da transitoriedade. […] Há mudanças, sempre mudanças, nova mudanças, mas sem destino, sem ponto de chegada e sem previsão de uma missão cumprida.

A partir das considerações feitas sobre a relação cliente-consultor e as mudanças referidas pela modernidade líquida na qual o consultor está inserido, entende-se ser necessário para ele, ter firmes seus valores, crenças intrínsecas e sua autoconfiança, mesmo quando as circunstâncias se apresentem as mais voláteis possíveis. Do contrário, o consultor correrá o risco de agir de forma indevida, prejudicando a atividade desenvolvida, a organização e a sua própria imagem enquanto consultor.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method**. *Reading-MA: AddisonWesley*, 1970.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. 2ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **44 Cartas do mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível**: um guia prático, inspirador e estratégico. São Paulo: *M. Books* do Brasil, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Princípios da consultoria de processos**: para construir relações que transformam. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

Léa Karine Guedes Frutuoso Fernandes[1]

Um dos Maiores Desafios da Consultoria – As Resistências Enfrentadas

1 Especialista em Administração Financeira pela FCAP/UPE. Bacharel em Administração de Empresas pela UNICAP. E-mail: leakarine@hotmail.com Telefone: (81) 98758-2320

Em um contexto de instabilidade econômica, onde há o aumento considerável de pedidos de recuperação judicial, a demanda por Consultoria apresenta um crescimento a ser observado. Exigindo um perfil de flexibilidade e customização na conquista de novos clientes, os consultores precisam estar capacitados para oferecer serviços personalizados frente às novas dinâmicas do ambiente.

Uma Consultoria especializada torna-se uma estratégia eficaz para que as mudanças ocorram de maneira gradativa e assertiva para a empresa, consecutivamente, para seus gestores e colaboradores. Porém, independente da área de atuação do cliente, é preciso que o trabalho de Consultoria apoie todos os envolvidos na administração das transições, pois o maior problema para que a mudança ocorra está no aspecto humano da gestão empresarial.

Segundo Argyris (*apud* ALVES; ARRUDA; SALGUEIRO, s.n.t., p. 5), os problemas das organizações têm suas causas mais profundas nas inter-relações humanas. Com esta premissa, sugere o modelo de Consultoria Eficaz, que busca a eficácia crescente por um longo período. Esta intervenção é conhecida como abordagem orgânica, por oferecer a possibilidade de resolver os problemas de forma mais duradoura, considerando a participação ativa do sistema-cliente em todo processo.

Essa Consultoria Eficaz presume a necessidade de desenvolver habilidades pessoais, interpessoais e as referentes às normas organizacionais, que compreendem os comportamentos desejáveis pelo sistema-cliente.

Mais tarde, Block (2013) vem afirmar que as premissas básicas do consultor, sobre as organizações, determinam o seu próprio estilo de Consultoria e as habilidades que ele deveria estar desenvolvendo. Essas premissas são as proposições, informações e dados que servirão de base para seu raciocínio e, associados aos valores e crenças do consultor, orientarão sua ação para a eficácia. Assim, ele sugere focar a Consultoria em duas dimensões: ser autêntico e completar os requisitos necessários a cada fase.

Para que ocorra o evento principal do projeto que é a implantação do plano proposto, é preciso comprometimento interno e eficácia, aliados às habilidades técnicas, comportamentais e de intervenção em Consultoria, imprescindíveis em cada fase de todo processo.

Na reunião de contratação é importantíssimo que os consultores tirem o máximo proveito desse momento, visto que o contrato definirá o encaminhamento da proposta de Consultoria. Esta proposta precisa esclarecer o que o consultor e o cliente esperam um do outro e como irão desenvolver o trabalho em conjunto.

Nesta fase, pode haver um impasse antes de fechar o acordo surgindo, assim, o primeiro embaraço com o possível contratante. Faz-se necessário reafirmar, reexplicar, observar os sinais corporais e expressões visuais, podendo ser oferecida uma pausa para respirar e, até, o adiamento da reunião. Esta condição propicia a reflexão das diferentes possiblidades de redirecionamentos, quando se reavalia se o impasse é consequência de um mal-entendido e se existe a probalidade de um acordo, ou até chegar a conclusão da existência de divergências não negociáveis. Caso o impasse permaneça, é melhor

encerrar o investimento, aceitando essa condição no início, a fim de reduzir as perdas, caso tente insistir.

É preciso explicitar todas as partes do contrato deixando o cliente seguro acerca do trabalho que será desenvolvido, considerando que a contratação envolve negociar vontades, diferentes motivações, revelar preocupações com a exposição e a perda de controle.

No diagnóstico organizacional, mobiliza-se a ação sobre o problema identificado, ou seja, não basta só compreendê-lo, mas fazer o cliente agir para solucioná-lo. Além da competência técnica, o consultor precisa ter competência para definir bem o problema, usar uma linguagem clara e simples, prestar atenção na relação com o cliente, de forma que, caso surjam quaisquer sinais de resistência, serem trabalhados e dirimidos. O diagnóstico competente depende da habilidade do consultor ajudar o sistema-cliente a gerar informações válidas, úteis, acionáveis e potentes para a ação.

Quando o consultor se depara com a resistência, precebendo que os clientes estão na defensiva, a melhor forma de encarar é não tomar isso como algo pessoal. É importante entendê-la. Deve-se responder as dúvidas e acalmar a situação, mas, principalmente, compreender que os clientes estão sendo resistentes pelo fato de ter que tomar uma decisão complicada, adotar sérias medidas, enfrentar uma realidade que tentaram evitar. Por não terem sido capazes de identificar o problema, precisam da ajuda de um terceiro. É um envolvimento emocional considerável e para alguns é constrangedor depender e/ou pedir ajuda externa.

De acordo com Block (2013, p. 178), o que define a resistência é:

> Defender-se contra uma realidade difícil e como esta tem sido conduzida pelo gerente. Nós consultores chegamos e, como parte do nosso trabalho, começamos a apontar para as realidades difíceis.

> É importante ajudar o cliente a enfrentar as dificuldades. Não deveríamos evitá-las só porque o cliente se tornará resistente.

A resistência aparece quando o cliente ao se sentir constrangido, demonstra de maneira indireta um desconforto, sendo este um sinal superficial de ansiedades mais profundas. Ela só acontece quando o receio de enfrentar realidades difíceis e a opção de não lidar com elas são demonstrados indiretamente, chegando a culpar coisas e pessoas, como motivos para não dar continuidade ao trabalho de Consultoria ou por em prática certas recomendações. Porém, se o contratante fala, diretamente, o que lhe aflige, não se caracteriza que esteja resistindo, pois o consultor pode ajudá-lo a entender e esclarecer suas preocupações.

Pode-se dizer que essa resistência é o medo de perder o controle ou ficar vulnerável. Alguns gerentes e gestores acreditam que ter o controle é mais importante do que alcançar bons resultados. O controle é valioso para eles e perdê-lo gera ansiedade. A vulnerabilidade é o outro ponto difícil de lidar, principalmente, quando se apresenta indiretamente receio de ser prejudicado, de perder o poder dentro da organização.

É preciso entender as preocupações subjacentes, algumas vezes não é resistência que o consultor enfrenta, é simplesmente, o cliente que não quer fazer o projeto. E ele tem direito de escolher, mesmo que não seja a opção ideal. Pode sentir-se vulnerável demais para realizar o projeto naquele momento, pois cada um tem o seu tempo.

Outro sentimento que, também, pode dificultar o processo é quando o cliente tem a sensação que o problema é insolúvel, pois antes de pedir ajuda ao consultor, já tentou resolver e não obteve bons resultados. Então, cabe ao consultor analisar essa possibilidade como motivo de resistência. Enquanto o responsável pela contratação tiver este pensamento e não estiver disposto a tentar, nenhuma solução técnica funcionará.

Quando o cliente resiste, gerando um afastamento, cabe ao consultor procurar aproximar-se, para que ele demonstre o que está acontecendo e passe a trabalhar com uma organização disposta a aprender. Quanto mais agressivo o cliente for, mais ele precisa de aproximação e assistência. Para lidar com a resistência é preciso entender essa contradição do cliente e aceitá-la.

O medo do desconhecido é outro motivo de relutância, já que o que não se conhece é incerto e imprevisível. As organizações desejam ser previsíveis e valorizam isto, então o desejo de permanecer assim é uma forma de defesa com a qual consultores precisam saber trabalhar, constantemente.

É fundamental observar que a resistência não se dá só da parte do cliente, mas também do consultor. Trabalhar com clientes complicados, problemas difíceis, prazos curtos e, ainda assim, acreditar que é capaz de ultrapassar todos os obstáculos leva a ideia de super consultor e, consequentemente, a maus trabalhos. Esse desejo de querer ser herói ao enfrentar um projeto difícil é a resistência do consultor em não admitir contratos irrealistas.

Para superar qualquer força resistente, o consultor deve agir racionalmente, ter boa argumentação, ser habilidoso em pedir sinceridade do cliente, ser autêntico e verdadeiro e, principalmente, não lutar contra a resistência, a fim de não ficar parado no projeto, não aumentar a tensão e não perder energia. O melhor jeito de lidar com esta barreira é encorajar o cliente a expressar suas preocupações para que possam ser superadas. "*Lidar com a resistência é mais difícil do que fazer coleta de dados e muito mais difícil do que chegar a boas ideias para implementação. O suprassumo da Consultoria é lidar com a resistência*". *(BLOCK, 2013, p. 196).*

Dessa forma, conclui-se que, apesar de todo trabalho desenvolvido para identificar os fatores que precisam de mudança, isto de fato não quer dizer que a empresa fará as implementações necessárias, para obter as melhorias desejadas.

Os consultores são responsáveis por diagnosticar e orientar os gestores nas tomadas de decisão diante das mudanças sugeridas, entretanto somente o gestor possui o controle desse processo. Deve o consultor identificar os focos de resistência e, por meio de habilidades, tentar eliminá-los ou, ao menos, minimizá-los o mais possível, pois nem sempre são focos de fácil solução. Destaca-se, ainda, a habilidade do consultor em lidar com seus próprios sentimentos, angústias e frustrações ao se deparar com as resistências às mudanças, diante das melhorias sugeridas por ele mesmo.

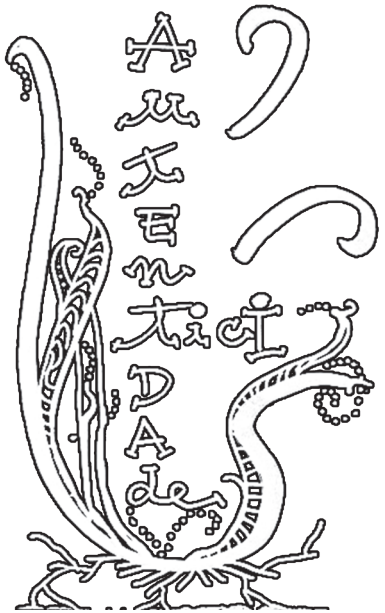
Referências

ALVES, Andréa Galhardo Monteiro; ARRUDA, Jorge Luiz Monteiro; SALGUEIRO, Juliane Cristina Ferreira. **Habilidades essenciais de consultores à luz dos modelos de Consultoria de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block.** s.n.t. 24f.

ARRUDA, Jorge Luiz Monteiro. **Um teste científico de teorias da Consultoria organizacional:** a experiência do SESI como aprendizagem gerencial. 305 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. São Paulo: *M. Books* do Brasil, 2013.

SANTOS, S.R. De A; RABBI, K. P. Os desafios na Consultoria: a resistência à mudança. **Pós em Revista**, Minas Gerais, n. 6, 19 nov. 2012. Disponível em: <http://blog.newtonpaiva.br/pos/e6-pisc-44-os-desafios-na-Consultoria-a-resistencia-a-mudanca/>. Acesso em: 21 jul 2017.



Crônicas

Celina Marinho[1]

Aprendizagem, Consultoria e Vida - Entre Andar de Bicicleta e Fazer Consultoria, Fique com os Dois

1 Bacharela em Hotelaria, UFPE. E-mail: celina.marinho@gmail.com. Telefone: (81)99500-7143

Você já ensinou alguém a andar de bicicleta? Eu não conheço ninguém que tenha aprendido sozinho. Nas experiências que vivi ou pude observar, há sempre mais de um sujeito envolvido: um familiar, um amigo, um vizinho próximo. Pode ser alguém que o aprendiz em questão nem conheça. Alguém que venha acompanhado da afirmação (e fama) de que "se você não aprender a andar de bicicleta com fulano, não aprende com mais ninguém".

Oi? É isto mesmo? Todo o sucesso dessa tarefa desafiante, estimulante e libertadora está "nas mãos" daquele que sabe e está ali para repassar um conhecimento? Quem vai andar na bicicleta não é o aprendiz? E onde fica sua parcela de participação para que o objetivo seja alcançado com êxito? Quer dizer que **somente** a atuação do tal fulano é que contribui para que o aprendiz possa experimentar a sensação de liberdade e orgulho de andar sem as 4 (quatro) rodinhas, pela primeira vez?

Parece estranho, não é? Mas é assim que muitas pessoas encaram seus problemas e/ou desafios. E os problemas e/ou desafios dos outros: ou colocam-se em uma posição de dependência crônica ou colocam-se na posição de salvadores da pátria. Em ambos os casos existem riscos inerentes. Sabe como é, um dia a casa cai, a bomba explode ou qualquer outra metáfora que você queira utilizar, para ilustrar que situações com alto nível de dependência, geralmente, são conflitantes e, normalmente, carregam consigo impactos

negativos para, pelo menos, uma das partes. Caso situações de extrema dependência fossem boas, as pessoas não fariam tratamentos para livrarem-se delas, não é mesmo?

Pois bem, voltando ao caso da bicicleta, o aprendiz tem sim, bem como o facilitador, grande parcela no sucesso ou fracasso da ação. É preciso que ele tenha comprometimento; ele precisa querer alcançar eficácia e estar comprometido com as ações que o levarão ao resultado pretendido. Como pode ele querer andar sozinho por aí, sem ajuda de outras pessoas ou de rodinhas, se ele nem ao menos frequenta as aulas? Ou sequer presta atenção nos ensinamentos do facilitador ou os põem em prática? Sem que ele seja franco sobre suas limitações e medos?

E o facilitador - sim, em nenhum momento teve a intenção de tirar do aprendiz a importante contribuição para o alcance do objetivo. Como pode querer que o aprendiz atinja os resultados sem dar-lhe autonomia, sem criar condições para que ele desenvolva suas habilidades, sem criar uma atmosfera de confiança e cooperação mútua entre eles? Como pode o facilitador entender os medos e limitações do seu pupilo, ao colocar-se em posição de controle unilateral? Sem praticar a empatia com o seu aprendiz?

A situação acima descrita é um exemplo evidente de que a maneira mais eficaz para alcançarem o que desejam, é que se estabeleça uma relação de *ajuda* e não de dependência entre as partes. A mesma situação pode ser trazida para o contexto das organizações: o consultor, para atuar de maneira eficaz, deve atuar em parceria com o sistema-cliente, gerando aprendizagem transformativa, auxiliando no desenvolvimento de competências e habilidades tanto do sistema-cliente, quanto dele mesmo, o consultor. Afinal, o processo de Consultoria é, sobretudo, um processo de educação e as habilidades desenvolvidas na Consultoria são habilidades, também, para a vida.

Se adotada essa abordagem mais orgânica, com foco em uma solução mais

duradoura, o nosso aprendiz em questão irá conquistar, finalmente, a tão almejada sensação de liberdade e a autonomia de andar de bicicleta por conta própria. E, andar de bicicleta é uma dessas coisas que quando se aprende, jamais se esquece. Neste caso, ele poderá, tendo passado por essa experiência, confirmar a crença na competência do seu facilitador, citada no início deste texto: "se você aprende a andar de bicicleta com fulano, **você aprende de uma vez**". Esse é o resultado esperado de uma Consultoria Eficaz: a resolução dos problemas organizacionais, de forma que eles permaneçam resolvidos.

O nosso aprendiz agora anda de bicicleta sozinho. E o facilitador? Ora, existem diversos outros aprendizes a espera de alguém que os ajude a desenvolver as habilidades desejadas ou necessárias. Afinal, o facilitador, também, tem suas expectativas, anseios e desejos e, certamente, eles não seriam alcançados se ele permanecesse sempre com este mesmo aprendiz. Novos desafios estão por vir, para ambos: o aprendiz pode agora desejar andar em outro equipamento, como patins ou *skate*. O facilitador pode ser de novo o parceiro nessa nova empreitada. Ou pode depois desse "*case de sucesso",* tornar-se o facilitador dos outros aprendizes da localidade. As oportunidades são inúmeras e a vida dá muitas voltas, assim como as rodas da bicicleta.

Lucileide Assis Vieira[1]

Consultoria Eficaz - Quem Mandou Ser Consultor?

1 Pós-Graduada em Gestão de Projetos pela Faculdade Guararapes. Certificada em Negócios pelo *Belfast Metropolitan College*. Formação Superior em Teologia pelo *Belfast Bible College*. Formação Superior em Gestão de Negócios pela Faculdade Boa Viagem. Coordenadora de Projetos de Desenvolvimento Social e Assessora de Empreendimentos com foco em Empreendedorismo. E-mail: lucyassisvieira@hotmail.com. Telefone: (81) 99737-2308

Após um dia intenso de trabalho, pensa, escuta, opina, escuta novamente e escuta um pouco mais. Reflete sobre o dia. - Precisaria ter escutado ainda mais. Falei muito. Olhando, fixamente, para a tela do computador. Diagnóstico, contrato, negociação do contrato, elaboração do plano de ação, implementação e implantação das ações, relatório final. Ufa! Importante perceber o que poderia ter sido melhor, lições aprendidas. Lócus de controle interno – se não está bom quem precisa melhorar sou eu! Quem mandou ser Consultor?

O cansaço, quase sempre, não permite a reflexão e a vontade é tomar um banho e relaxar. Em outro canto, o computador cheio de *e-mails* esperando serem respondidos. Senso de urgência! De repente, tudo parece urgente. Cada cliente com suas urgências. Ah, e por falar em contrato e implementar e implantar as ações, tempo bom era quando meu trabalho parava no diagnóstico, mas a gente se mete a implementar e implantar as soluções. A gente se compromete. Lidar com expectativas, não é fácil. Bom seria se fosse mais tranquilo, fingir que não se importa, mas quem mandou ser Consultor?

Ouço mais uma vez. Vamos lá, podemos resolver juntos. O gestor olha com receio de parecer incapaz. Eu olho como quem diz: “estou aqui para lhe ouvir, entender

as suas dificuldades". Escuta, faz perguntas inteligentes, como quem soubesse de tudo ou quase tudo. Em determinados momentos, a insegurança quer tomar conta. Opa! Agora não! Olha para o cliente e diz: "entendo o que você me diz, já realizei outros trabalhos parecidos, vamos conseguir reverter essa situação, mas precisamos trabalhar juntos". Após a frase, logo vem o pensamento - comprometi-me mais uma vez. Agora as expectativas aumentaram, mas quem mandou ser Consultor? Afinal de contas o especialista sou eu.

Sim, após a reunião feita, contrato assinado. Penso na técnica de coleta de dados: pesquisa, *brainstorming*, grupos focais? Qual a mais apropriada? Define, aplica. Escuta, escuta e escuta. Tenta ler as entrelinhas - bom ler as entrelinhas o tempo todo. Buscar evidências sem pré-julgamento. E a empatia? Sim a empatia é muito importante. As pessoas precisam se sentir bem-vindas, acolhidas, seguras.

Faz o diagnóstico, apresenta as considerações. O cliente quer contratar a implementação e implantação das ações saneadoras dos problemas. Contrato feito! Contrato este que é um trabalho a parte. Prestar atenção em cada detalhe, que pode ser usado contra você no tribunal, literalmente! Depois de algumas semanas das atividades de implementação e implantação, as demandas começam a aumentar a cada dia. Sinto-me um terceirizado. "Mas não foi esse o combinado. Combinamos que faríamos juntos!" Voltamos para o alinhamento de expectativas. As pessoas confiam em mim. Que bom! Sei que em algum momento a fase de implementação e implantação será concluída.

O trabalho foi eficaz. Cliente e funcionários felizes e eu parto para o próximo cliente. Escuto, escuto e escuto mais. Quem mandou ser Consultor? É ninguém manda. A gente vai se apaixonando por essa vida onde o aprendizado constante nos desafia o tempo todo a sair da zona de conforto. A dose de adrenalina que impulsiona você sempre ao novo projeto.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method.** *Reading-MA: Addison-Wesley*, 1970.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3.ed. São Paulo: *M. Books*, 2013.

Cristiane Paiva Cavalcanti Lopes[1]

Consultoria Eficaz - Realidade ou Utopia?

1 Psicóloga com atuação Organizacional pela FACHO/PE e Especialização em Gestão de Equipes com foco em Dinâmica de Grupos pelo LIBERTAS/UNICAP. Analista Comportamental DISC, PI e *Coaching Assessment*. Líder *Coach e Professional* & *Self Coach* pelo Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC*). Master Coach* de Carreira pelo Instituto Maurício Sampaio (IMS). Capacitação em Consultoria pela ÍKONOS *Marketing Consulting*. E-mail: crispaivarh@gmail.com Telefone: (81) 98671-8464.

Como assim? Pensei! Só falta uma semana e eu lembro que preciso produzir um texto para meu curso de extensão em Consultoria!

Surgiu uma ideia: como costumo escolher entre ler, olhar minhas redes sociais e até descansar um pouco na volta do trabalho, visto que tenho um caminho, relativamente, longo pela frente, e vale lembrar que nesta situação não estou dirigindo, resolvi neste mesmo dia que esta seria minha atividade de volta para casa: pensar sobre que tema abordar e como falar sobre ele.

Ao me acomodar no ônibus, as ideias sobre Consultoria Eficaz (tema proposto para o trabalho final do curso) começam a surgir e são tantas que até me sinto confusa. No entanto, ao fechar os olhos começo a lembrar de algumas reflexões que fiz durante as aulas sobre o que seria um trabalho "eficaz". Quais as suas evidências e como ele pode se dar em contextos complexos e/ou com muitos desafios... Só se pode considerar uma atuação eficaz quando conseguimos entregar, exatamente, o resultado desejado e esperado pelo cliente? É, realmente, possível ou não passa de teoria, ou dos desejos e empenho do consultor? Será realidade ou utopia essa tal eficácia?

Em meio a uma explosão de pensamentos, perguntas e respostas, me deparo com algumas cenas que vivenciei, nas quais a empresa-cliente precisava de

um diagnóstico e orientações para formatar e seguir com um Projeto de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

Em uma delas, após algumas reuniões e com o diagnóstico da organização em mãos, eu e outra consultora que comigo atendia a demanda, conversávamos sobre o que era realmente possível realizar dentro do contexto, da realidade e dos limites analisados, do que nos era apresentado pelos diretores e gestores envolvidos e, até mesmo, diante da cultura da empresa que observávamos, atentamente. Na ocasião, precisamos rever alguns objetivos, adaptar projetos e cronogramas e agir com muita sensibilidade e habilidade para alcançarmos retornos positivos.

Outra lembrança remeteu-me a uma atuação minha na área de Recursos Humanos, em uma empresa de grande porte que contratou uma Consultoria de renome no mercado para alguns projetos. Nas reuniões e comentários, eu percebia os questionamentos e observava as resistências das pessoas frente a algumas ações realizadas ou em andamento. Ações essas importantes e já alinhadas, anteriormente, entre as partes, mas que quando postas em prática, geravam inquietação, principalmente nos envolvidos e contratantes.

Lembro-me que nos dois casos, os trabalhos foram realizados com profissionalismo e dedicação dos responsáveis, e, mesmo, diante das barreiras, os resultados foram bem positivos para as empresas, e as Consultorias só não tiveram maior avanço em seus objetivos devido ao contexto organizacional do momento.

Por fim, estas lembranças e cenas me fizeram concluir que uma Consultoria Eficaz não é utopia, pois é possível que o consultor alcance os resultados desejados com qualidade e maestria. No entanto, o termo "eficaz" não deve ser considerado apenas quando entregamos aquilo que é esperado pela empresa-cliente, pois muitas vezes, na

prática, lidamos com desafios, resistências e até algumas dificuldades (esperadas ou não) que exigem do consultor muita habilidade. Acredito que escuta ativa, foco, comunicação, assertividade e resiliência são fundamentais para realizar um bom trabalho e alcançar o máximo de resultados, ante a situação e realidade da empresa.

Algumas vezes, inclusive, a Consultoria pode não atingir cem por cento dos objetivos alinhados, porém consegue realizar o que é possível e, também, deixar suas recomendações, mostrando o caminho a seguir para que atinjam o sucesso almejado. Este, também, deve ser considerado um bom trabalho, pois é congruente, responsável e, certamente, contribui para o desenvolvimento do cliente.

Bem! Observo ao meu redor e me surpreendo, pois o tempo passou e eu já preciso descer. O que era um bloco de notas do celular agora já criou corpo e preciso, apenas, fazer uns ajustes. Como é bom falar do que gostamos de estudar e realizar! Sou feliz e grata por isto!

Que possamos fazer tudo com comprometimento, qualidade e respeito às pessoas, deixando a nossa marca por onde passar. Esta deve ser a meta principal para que a Consultoria Eficaz seja realidade e para o consultor que deseja desenvolver um bom trabalho e crescer profissionalmente.

Luiz Henrique Pinheiro Camello[1]

Consultor Não É Bicho Papão

1 Comunicador Social e *MBA* em Administração pela UFPE. Formação em Varejo pela Universidade Bompreço. *Marketing* de Varejo pela USP. Gestão da Qualidade Total pela UFMG. Formação pela *Amana Key*. Consultor de Estratégia e *Couseling* para empresas. E-mail: luizhenrique@uol.com.br. Telefone: (81) 99927-1581.

O ambiente tenso, aquela insegurança no ar, o relógio lento que insistia em ancorar minutos e segundos para que não seguissem adiante. Pelo pátio, entra o veículo grande, estaciona lentamente. Dele desce o homem grisalho, pasta na mão. Tranca o carro e se dirige à recepção. Bom dia! Bom dia! Pela janela os gerentes e encarregados se espantam. Meu Deus! Ele dá bom dia! Não é possível, afinal ele é o bicho papão! Assim, eram conhecidos os consultores de Consultorias Tradicionais. Quando o consultor era chamado, a média chefia sabia que a única coisa que ficava no mesmo lugar era a placa com o nome da empresa. E muitas tiveram sérios problemas por conta deste processo. Quantas vezes já ouvimos da alta administração "pra que consultor?" Ele vai chegar aqui, vai dar uma solução para o problema, cuja implantação é mais difícil que conviver com o problema. Para gerentes e encarregados que o homem bonachão estava ali, para aumentar o trabalho e demitir metade mais um, do quadro de pessoal. É o bicho papão dentro de casa. Mas as coisas mudaram muito com a Consultoria Moderna ou Impecável.

Aquele tipo de entrega de dar solução pior que o problema não preparava as empresas para ter autonomia em buscar soluções. Era como dar remédio pra baixar a febre, mas não saber qual a doença. Aliviava-se o sintoma e não se curava o mal. Este modelo, dito Tradicional, de Consultoria, não se sustenta mais. A Consultoria de hoje

busca eficácia crescente ao longo do tempo e constrói as soluções em parceria com o cliente. *Fifth/Fifth*. O que é isso? É meio a meio, minha senhora. Consultor não perde a mania de falar difícil. Afff!

Empresas familiares que mudaram de donos ou que estão na fase de início de administração pelos sucessores, ou as que cresceram muito rápido ou, ainda, que o mercado onde atuam mudou rapidamente, normalmente, precisam de uma Consultoria estratégica ou de um aconselhamento. E, muitas vezes os gestores das empresas familiares tratam seus orçamentos como se domésticos fossem. Um olhar externo sempre ajuda para que se enxergue um problema ou oportunidade. Você já procurou pelos óculos pela casa toda enquanto eles estavam bem em cima de sua cabeça? Chega o outro e diz: seus óculos estão aí em cima de você. Nossa! Passei horas procurando e estava bem ao alcance das minhas mãos. É o que acontece com o olhar do consultor externo ao enxergar problemas, soluções e oportunidades. Sim. Oportunidades.

O consultor moderno ou eficaz tem que ter tantas habilidades que ao ler a abordagem argyriana... A o que? A abordagem de Chris Argyris, cientista social americano. Ahhhh! Ok! Retornando ao assunto, lembrei-me de João Grilo e suas habilidades técnicas, comportamentais e de intervenção em Consultoria. João Grilo tinha *expertise*... Tinha o que? *Expertise* quer dizer competência, qualidade de especialista, minha senhora. Ahhh!

Como ia dizendo, João Grilo tinha competência em gerenciamento de projetos: casava Chicó com a filha do Coronel e ele ganhava o dote que estava na porca e os dois dividiam o resultado. Para isto, fez o *marketing* de seu amigo e toda logística para que o casal se apaixonasse. De uma autoconfiança única, tinha assertividade, autocontrole, autoconsciência. No quesito empatia era imbatível e estava sempre disposto ao

enfrentamento com a Igreja de Padre João, com o poder político do Major Antônio Morais e com a Polícia do Cabo Setenta. Sempre com confiança, João Grilo teve toda compreensão do contexto político de sua intervenção e promoveu todo enfrentamento de motivações conflitantes. Como a missa em latim para o gato de Dora, mulher do padeiro Eurico e, mesmo, diante da chegada de Severino de Aracaju, teve a capacidade de intervir com medidas contra a ameaça externa. Negociou conforme expectativas e desejos do Major em casar a filha, as limitações de seu cliente e amigo e de Dona Rosinha. João Grilo identificou as inter-relações existentes de diversas variáveis que explicavam aquela determinada realidade. Sensacional, né? Quase.

O único erro de João Grilo foi que seu cliente perdeu o controle do processo e sua intervenção não foi eficaz. O cliente não pode perder o controle de seu negócio nunca, sob pena de seu cliente e dele mesmo, consultor, irem para "um plano superior" e se encontrarem com a Compadecida.

E o bicho papão? O homem grisalho, de pasta na mão, que chegou no carrão preto e que iria demitir metade mais um dos funcionários? Não. Nada disso. Ele é um consultor eficaz que identificou excelentes oportunidades para a empresa. No contrato estabelecido com a fábrica, ele combinou realizar um trabalho com o sistema-cliente que contribuísse para gerar um ambiente saudável e de maior produtividade. E, é o que está acontecendo.

A Consultoria deve ser parceira e é sempre muito importante que fique muito claro o que cada parte espera da outra. No meio do caminho, pode haver mudanças por ter se encontrado novos aspectos e oportunidades que cliente e consultor não perceberam antes e, nesse momento, repactuar o contrato, com consenso mútuo, é saudável para todos.

- A Consultoria precisa cumprir todas as fases da contratação. Afinal esse é seu *business*.

- É o que?

- É o negócio do consultor, minha senhora.

- Lá vem ele de novo. E por que colocar todas essas palavras em inglês?

- Não sei. Só sei que foi assim.

Carlos José de Freitas Pereira[1]

Côxe ou Mentô - O Que a Minha Empresa Precisa?

1 Administrador, pós-graduado em Administração Mercadológica e em Gestão da Qualidade em Serviços. Mestre em Gestão de Políticas Públicas. E-mail: carlospereira2705@outlook.com Telefone: (81) 98634-2357.

José Felinto Moura é um conhecido empresário do ramo têxtil do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Sua fama de empreendedor nato, com excelente faro comercial, já virou caso de sucesso nos bancos acadêmicos e motivos não faltam para isto. Desde criança, Zé Moura, como é chamado nos municípios de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, ajudava em casa aos seus pais na produção de roupas. Nos dias de feira livre colaborava na venda da Sulanca e, foi aí que, começou a perceber que havia uma diferença entre as roupas produzidas, algo que, mais tarde, ficou sabendo que era denominado como moda e *design*.

Em algumas roupas o corte era mais simples e em outras havia certo requinte. A cor, a estampa, os acessórios, o tipo do tecido, o acabamento e outros detalhes lhe chamavam a atenção. Já adolescente, ele abriu seu próprio negócio e começou a inovar. Zé Moura observava as roupas dos artistas da televisão, principalmente, das novelas e mandava a costureira copiar o modelo do mesmo jeito. Foi sucesso imediato. A procura pelas marcas da sua empresa cresceu, exponencialmente. Logo, teve que expandir a produção e colocou lojas nas cidades do Polo Têxtil. Zé Moura, no entanto, começou a experimentar as dores do crescimento. A vida melhorou, os negócios prosperaram, rapidamente, e já empregava mais de duzentas pessoas. Intuitivamente, no entanto, sabia

que precisava de ajuda para dar conta dos outros projetos que idealizava e, também, na gestão da fábrica e das lojas. Apenas com formação incompleta no nível médio de ensino, Zé Moura foi ao Sebrae do Município de Caruaru, sendo atendido pelo assistente de plantão e contou a sua história:

- "Eu estou querendo ajuda para colocar na prática meus planos e arrumar a minha casa. Alguém me disse que eu preciso de um tal de 'Côxe'. Outro me falou que um professor com experiência de 'Mentô' é a minha solução. O que o senhor me indica: 'côxe' ou 'mentô', o que a minha empresa precisa? – questionou Zé Moura.

- "Sr. Moura, embora um *coach* ou um mentor sejam profissionais que possam lhe ajudar, o que o senhor precisa mesmo é de um consultor – esclareceu o assistente do Sebrae".

- "Danosse! É muito tipo de home pra tirar o dinheiro da gente".

A partir daí o assistente do Sebrae começou a esclarecer o papel destes profissionais, numa linguagem acessível para o empresário que batizou suas marcas com o *slogan* "A Moda das Estrelas".

- "O *coach* poderia lhe ajudar. Um *coach* de negócios, por exemplo. Ele colaboraria para o senhor resolver o seu problema, fazendo perguntas inteligentes e conduziria a conversa até o senhor mesmo definir a solução. Formulariam juntos um plano de ação e acompanharia até a implantação definitiva da solução".

- "Não é isso que eu quero. Se fosse pra eu mesmo dar a solução, eu não viria aqui para pedir ajuda. Interessante esse "côxe", eu resolvo o meu problema e ainda pago pra ele. Acabou-se gente besta no mundo".

- "O mentor é outro profissional que poderia ajudar a resolver o seu problema. É, geralmente, alguém com experiência que apresentaria alternativas à solução, como se

fosse um professor, utilizaria a *expertise* que tem sobre o assunto e lhe ensinaria a colocar em prática a solução mais adequada. Poderíamos tentar encontrar um empresário do seu ramo, também bem-sucedido, com mais quilometragem rodada para lhe orientar, atuando como um mentor".

- "Boa ideia! Um empresário mais experiente para ser meu professor. Mas onde a gente vai encontrar um cara desses? Ele vai ter tempo pra mim? O serviço dele deve custar os olhos da cara. E, se ele roubasse os meus planos pra ele? É arriscado, tem um lado bom e um lado ruim".

- "Os mentores conduzem tudo com muita ética, com isso o senhor não precisaria se preocupar, mas a minha proposta é que contrate um consultor. Ele, de certa forma, vai utilizar as técnicas de *Coach* e as funções da Mentoria, mas faria um trabalho mais especializado".

- "Explique melhor, por favor!".

- "O consultor é um profissional que além do conhecimento técnico sobre o assunto pode adotar um método de intervenção que considera a participação do sistema-cliente em todo o processo para resolução do problema. Se o senhor decidir por este caminho, inicialmente, vai ter a primeira conversa para ele conhecer o problema, preliminarmente, e depois é que vem a contratação, se o senhor aceitar a proposta que for apresentada".

- "Estou gostando mais desse consultor do que dos outros. Fale mais!

- "O consultor vai mostrar onde já trabalhou, os resultados que já obteve e o senhor pode, até, procurar mais informações para ficar mais tranquilo sobre a qualidade do profissional que vai contratar.

- "Como é essa Consultoria?"

- “O trabalho de Consultoria possui muitas etapas. Tudo começa com a definição do problema, o problema real. Às vezes, a gente acha que o problema é um e na verdade é outro. O consultor, então, apresenta o método de trabalho e com a participação do cliente, demandante da Consultoria, define as pessoas que serão envolvidas, realiza a pesquisa-diagnóstica prepara e conduz reuniões de *feedback,* para informar os resultados, e, finalmente, faz com o sistema - cliente um levantamento de ações significativas. Nesta ocasião, objetiva, também, desenvolver o engajamento ou seja o comprometimento dos envolvidos, no sentido de garantir a implementação e implantação das ações construídas, em conjunto, para a solução do(s) problema(s).

- “Ele faz tudo e eu fico de fora?”

- “Não, pelo contrário, tudo é feito com a sua participação e, por meio de uma investigação cuidadosa, procura entender e fazer entender o comportamento favorável ou desfavorável ao processo de Consultoria. Para exercer este tipo de Consultoria, o consultor, além de possuir habilidades técnicas, precisa lançar mão das habilidades comportamentais e de intervenção”.

- “É isso aí que a minha empresa precisa: um consultor com essas qualidades. Pesquise pra mim aquele que tenha a ver com a minha necessidade e as minhas condições de pagamento. Não pode ser caro, o senhor sabe, a crise tá braba.

- “Não se preocupe, Sr. Zé Moura, tudo fica previsto no contrato. O valor da Consultoria, tenho a certeza, estará dentro das suas condições. Aliás, o pessoal por aqui diz que pelas suas bandas e, especialmente, para o senhor a crise não chegou nem perto”.

- “Esse pessoal fala demais, fala demais... Aguardo a sua ligação para conhecer o consultor e ter um dedinho de prosa com ele. Muito obrigado!”

Camila Azevedo Ferreira[2]

O Criador e a Criatura

2 Especialista em Gestão de Negócios pela UNICAP, Líder *Coach* e Gestão para Resultados pela COSEZ. Bacharel em Economia pela UNICAP. E-mail camila@positivosolution.com.br Telefone: (81) 99226-4254.

Participar por três meses deste curso de extensão, ”Seja Consultor” buscando crescimento como profissional, procurar novos modelos e métodos; ter o privilégio de estar ao lado de tantas pessoas com experiências diferentes que trouxeram de casa, em todos os dias de encontro, resultaram em bons dias de convivência. Avalio com muita satisfação que foi transformador, principalmente, do ponto de vista de onde aperta o sapato, do ponto de vista de que o trabalho deve ser buscar estar sadio com sua inteligência emocional, para conseguir tratar das limitações, buscas e anseios dos que precisam do nosso trabalho.

A Consultoria Eficaz considera além das habilidades tão estudadas por nós, por meio dos mestres Peter Block (2013), Schein (2008) ou Argyris (1970), a capacidade de: não absorver os pressupostos de que este ou aquele é incapaz de gerir sua própria criação empreendedora. Nossa habilidade técnica irá definir se somos capazes de mapear, desenhar, ajustar processos, traçar estratégias, planejar estruturas financeiras, mas é a boa e velha inteligência emocional que trará nosso *feeling* com o olhar para “dentro do outro”, com a certeza e a humildade de que estamos auxiliando no crescimento e melhoramento empresarial e do sistema-cliente que aposta em nosso “produto tão subjetivo”.

Executamos uma atividade em grupo que foi a "cereja do bolo", quando desenvolvemos, especialmente, a capacidade para o *feedback*, mas também, nos colocando para estar no lugar do outro, nos deixando criar e empreender como donos de empresa. Nossa atividade iniciou com divisão de grupos, estipulado o tempo e dada a tarefa de criação de empresas "fictícias" de comercialização de chuva, de vento e de fogo, usando materiais que estavam disponíveis, sem regras. Meu grupo, composto por 7 pessoas, foi motivado a comercializar vento. Deixamos fluir nossa imaginação, montamos um galpão de papelão, pintado de cinza por dentro, caracterizando uma indústria, azul por fora pela leveza dos ventos em dias azuis; criamos um grande cata-vento, captador do nosso produto: ar, garrafas coletoras e armazenadoras que estavam ligadas ao cata-vento por cordões, uma caixa caracterizando o administrativo, um grande azulejo pintado com uma praia com coqueiros decorando a área *lobby* da empresa e penduramos a placa de nossa marca Rarefeito e Cia: Nossa Criatura.

Após os 25 minutos desta atividade, ficamos impressionados com o que conseguimos criar em tão pouco tempo. Como criadores, fomos convidados, ao segundo momento desta atividade, a apresentar com o que a Rarefeito & Cia, efetivamente, trabalhava: explicamos como em um jogral, cada participante completando a ideia que já estava sendo contada, mesmo sem termos combinado, previamente - planos de negócios, clientes, estratégias, método. Simplesmente, exploramos nossa imaginação e, assim, surgiram todas as possíveis aptidões da nossa invenção sem nos darmos conta, estávamos exercitando dialogo em que não a comprometimento com a tomada de decisão, mas com a proliferação de ideias num *continuum*.

Cada grupo seguiu a mesma recomendação, todos estavam radiantes e fascinados com o que cada equipe realizou em tão pouco tempo. Foi solicitado que batêssemos palmas

(cada equipe para si mesma, após seu momento de explanação), e, isto demonstrava que todos, realmente, estavam satisfeitos com seus resultados. Em seguida, foi pedido que disséssemos uma palavra que descrevesse e definisse o momento. A minha foi criatividade.

Dando seguimento a atividade, a regra agora era: esqueçam a criação e passem avaliando o que, como consultores, conseguiam enxergar nas outras obras, e, assim, seguimos com anotações e discussões do que poderia ser "observado e melhorado" nos outros projetos. Após estes minutos de "análise", foi solicitado que déssemos o *feedback* para cada empresa: Bio-*focus* (fornecia fogo) e a Toró *Rain* (fornecia chuva). O detalhe é que ninguém do grupo recebedor dos comentários poderia contra-argumentar, apenas ouvir, mesmo que não aceitasse os pontos de vistas levantados. Foi neste momento que, definitivamente, a "ficha caiu" e houve em mim a mudança na chave. Segundo Augusto Cury (2014), "A capacidade de se colocar no lugar do outro é uma das funções mais importantes da inteligência, demonstra o grau de maturidade do ser humano".

Então, percebi que, ser o criador, seja do projeto, da empresa ou da família é ser o dono dos anseios, das angústias e do sucesso, quando ele resulta. É o sentimento de que "só eu posso falar" seja bem ou mal do que eu criei, desejei e inventei e, é neste viés que está a subjetividade de nosso trabalho como consultor.

Chego à conclusão do quanto precisamos trabalhar, sistematicamente, as habilidades pessoais e interpessoais. Corroborando esta ideia, Zig Ziglar, (2016), afirma: "As pessoas costumam dizer que a motivação não dura sempre. Bem, nem o efeito do banho, por isso recomenda-se diariamente".

E, é nesta análise que o porquê de ser hábil, com presença, assertividade, segurança, confiança, consciência, empatia, poder de negociação e tantas outras habilidades, determinará o sucesso deste meu alavancar como prestador de serviços em Consultoria Organizacional.

Para Consultoria não existe trabalho impossível, todos os encontros são rodeados de porquês. Eles podem, até, por vezes não terem atendido às expectativas criadas, já que a nossa prontidão para alcançar eficácia pode ser o fator de diferença entre o sucesso e o marasmo do resultado de um determinado projeto. Por outro lado, o nosso desenvolvimento frequente, enquanto consultor, está em agregar todas as experiências vividas e trazer para o projeto a nossa *expertise* para, de fato, poder ajudar o sistema-cliente, deixando clara a necessidade da gestão compartilhada, em todas as fases do projeto. Acordada esta condição, o trabalho de Consultoria é o resultado do concebido e feito a quatro mãos – consultor e sistema-cliente.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method.** *Reading-MA: Addison-Wesley,* 1970.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3.ed. São Paulo: *M.Books,* 2013.

CURY, Augusto. Imagem citada em 8 de fevereiro de 2014 by Raphael Gouvea Monteiro. (Doutor Motivação). Disponível em: http://desistirnunca.com.br/a-capacidade-de-se-colocar-no-lugar-do-outro-augusto-cury/. Acesso: julho 2017.

ZIGLAR, Zig. Imagem citada em 23 de dezembro de 2016 by blog dr. Andre Mansur. Disponível em: http://advogado.andremansur.com.br/as-pessoas-costumam-dizer-que-motivacao-nao-dura-sempre/. Acesso em: julho 2017.

Maria Edivania de Assis[1]

A Espera pela Solução Mágica

1 Administradora. Pós – graduada em Gestão de Negócios. Gestora de Projetos de Investimento Social Privado. Consultora nas áreas de Empreendedorismo, Grupos Produtivos e Projetos para Terceiros. E-mail: medivania@hotmail.com Telefones: (81) 98151-0360, (81) 98852-8023.

Estava aqui pensando em o que escrever nesta crônica. Tantos assuntos que devaneiam na minha cabeça e martelando com os meus botões neste dia de chuva, vento e um pouco de frio, entre uma tosse e outra, acompanhada da minha caneca de chá, pensei que poderia contar como foi esta experiência de ser aluna.

Sabe, aquele dia que você acorda inspirada, ainda molenga de sono e um tanto atrasada para um dia importante! Pois é, foi no primeiro dia do Curso "Seja Consultor", a ansiedade e a curiosidade, por este início me matava. Sou uma pessoa que encara o desafio do novo, toda contida de emoções. O Curso foi preparado com muito carinho e cuidado para trocar experiências e evidenciar as melhores práticas para uma Consultoria Eficaz.

Iniciamos com as trocas de olhares, observando quem estava disposto a embarcar junto nesses próximos dois meses e, logo, fomos para a parte das apresentações que me causa grandes intimidações, no início. Muitas experiências profissionais, competência e histórias de vida. O mais interessante foi que aos poucos fomos nos despindo das nossas verdades e nos preparando para uma experiência diferenciada de aprendizagem.

Muita leitura foi a marca constante de todas as ações, mas sabe de uma coisa, não tinha parado ainda pra pensar em como tudo surgiu. Como nasceu a Consultoria e

entender os processos e o percurso histórico que permitiram desenvolver a técnica. Estes momentos muitas vezes se cruzaram com as de outras ciências como a da Administração.

E foi aí que conheci os famosos Argyris (1970) e Block (2013), teóricos que fariam parte da minha vida a partir de então. Intensos estudos e muitas descobertas para assuntos que conhecia pouco. Entre uma temática e outra, estavam lá as dinâmicas para nos fazer pensar e acordar um pouco nosso corpo, levando-me, de vez em quando, a querer enxugar as lágrimas.

Sabe, podemos, metaforicamente, pensar no Curso como uma Consultoria onde: os alunos são o sistema-cliente; os facilitadores, os consultores; a matrícula, o contrato formal, descriminando os conteúdos a serem desenvolvidos; os acordos firmados em sala, o compromisso assumido, coletivamente; a produção de conteúdo e as vivências revelaram a abordagem em que puderam ser identificadas as nossas habilidades comportamentais e as que precisam ser desenvolvidas, além da compreensão das fases da Consultoria, e, no final, a elaboração de uma síntese do aprendizado que retrata o comprometimento com a ação.

Aprender a aprender não é uma tarefa fácil. É necessário desconstruir nossas certezas e entender que existe possibilidade do novo a qualquer tempo. Todos nós carregamos nossa bagagem de conhecimento e verdades.

Sinceramente, já posso falar que não entendia direito o papel de um consultor e tinha uma visão diferente, pois acreditava que era necessário ser o mais técnico possível para realizar o melhor trabalho. Mas, esta não era uma abordagem suficiente, apesar de necessária. É de todo conveniente que o consultor ajude o sistema-cliente a rever as suas práticas, uma vez que as mudanças só acontecem quando as pessoas estão dispostas a refletir sobre as suas ações e estão atentas à aprendizagem de novas habilidades, essencialmente, as comportamentais.

Sabe, para Ser Consultor é exigido competência para ajudar na criação de ambientes mais saudáveis e, consequentemente, mais produtivos. Entendi sobre o que é preciso para Ser de fato um consultor. Construindo conhecimento compartilhado, aprofundei técnicas de trabalho e, principalmente, conheci pessoas construindo relacionamentos sociais. Aprendi que há muito a aprender todos os dias e que não existem soluções mágicas que nos transformem em um consultor eficaz.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method.** *Reading-MA: Addison-Wesley,* 1970.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3.ed. São Paulo: *M. Books*, 2013.

Adriana Alves França de Lima[1]

Está Tudo Azul com Bolinhas Brancas na Minha Empresa.

1 Graduada pela Faculdade Pernambucana – FAPE, com bacharelado em Comunicação Social e com habilitação em Publicidade e Propaganda, ano 2009. *MBA* Executivo em *Marketing* e Propaganda pela Escola Superior de *Marketing* – Fama, ano 2012. E-mail: adrianaalvesfl@gmail.com Telefone: (81) 99944-4646.

Na manhã de 23 de julho de 2017, o Sr. Manoel Alves, um português que já vive há mais de 45 anos no Brasil, acordou com uma frase fixa em sua cabeça: "está tudo azul com bolinhas brancas na minha empresa". Como era um domingo, e a sua empresa não funcionava neste dia, ele aproveitou para permanecer na cama por mais tempo e tentar entender o significado da tal frase nas entrelinhas. Ao realizar sua caminhada matinal diária, mais uma vez é invadido pela frase do seu despertar. Qual o significado das bolinhas brancas numa tela, totalmente, azul, conjecturou ele? Será que indica a necessidade de alguma mudança? Para que isto ocorra, o primeiro passo seria a contratação de uma Consultoria, mas a empresa já tinha passado por este processo.

Lembra, então, que durante a intervenção na empresa**,** o consultor foi enfático ao citar Block (2001, p.3) sobre o objetivo de um trabalho de Consultoria. Alertava que era preciso que despertasse a necessidade de "alguma espécie de mudança" na estrutura, nas políticas, nos procedimentos ou nos relacionamentos. Considerava, ainda, que tais mudanças são fundamentais para a não estagnação das atividades cotidianas dos profissionais. Sim, e daí? Qual a relação que podia fazer com a frase?

No dia seguinte, ao chegar ao seu local de trabalho, permaneceu em sua sala, localizada no 1º andar, com vista panorâmica, de onde pôde visualizar, por uma longa

parede de vidro, o parque fabril dos seus sapatinhos de recém - nascidos. Ele observou que os colaboradores do chão de fábrica trabalhavam como pequenas formigas operárias e sentiu muito orgulho deles.

Por outro lado**,** o Sr. Manoel muito se orgulha da sua forma de gestão, da sua visão empresarial, e acredita que o segredo do crescimento da fábrica dos sapatinhos infantis começou a ocorrer quando ele percebeu as excelentes oportunidades de acesso aos novos mercados, pelas participações da sua marca em eventos de negócios e feiras específicas para lojistas de todo Brasil. Todavia, se faz necessário ressaltar, para que os produtos produzidos pela sua fábrica pudessem estar nas vitrines dos novos clientes, a fábrica passou por Consultorias Empresariais e Técnicas a fim de preparar os gestores e colaboradores para a fase de crescimento. Não houve, no entanto, continuidade no acompanhamento das atividades dos profissionais de chão de fábrica, levando-os a desenvolverem sempre as mesmas ações**,** sem nenhuma criatividade ou preocupação em adaptar-se à demanda do mercado.

Para o Sr. Manoel a modernidade não era desafiadora, pois com a certeza de que o mercado para produtos infantis é sempre referência de sucesso, nada poderia sair errado. Em pouco tempo, o cenário de sucesso trouxe bastante dinheiro e grandes negócios. Porém, em contrapartida, muitas perdas importantes, também, aconteceram, tais como: falta de controle nos processos e esgotamento comercial, derivados pelo crescimento sem sustentabilidade, e; pelas perdas de pessoas-chave em pontos estratégicos da empresa. Ora, mas a empresa havia recebido Consultoria para crescer com segurança? Sim, recebeu! Entretanto, não foi capaz de continuar andando pelos próprios pés.

Resolveu ir a sua biblioteca para ver se encontrava algum subsídio às questões que começavam a emergir, a partir do surgimento da frase em sua mente. Pegou na

estante o livro de Argyris (1992), "Enfrentando Defesas Empresariais" e analisou, cuidadosamente, o que dizia. Compreendeu então, que Argyris ao considerar a aprendizagem, no contexto organizacional, corrobora com a ideia de que esta condição permite que as empresas construam o conhecimento de forma sistêmica. Assim, ao longo do tempo, elas têm buscado resultados mais eficazes, num processo contínuo de aperfeiçoamento. Nesta perspectiva, a necessidade de mudança de comportamento que resulta da reflexão crítica sobre a prática profissional, faz-se imprescindível e a mudança de comportamento é vista, então, como o critério primordial para o desenvolvimento dos colaboradores.

Apesar de compreender o contexto teórico, não conseguia, ainda, fazer a conexão com o significado da frase. A sua fixação nesta frase, a cada dia piorava, como numa gravação. A tal frase não deixava de ser repetida em sua cabeça, e já achava que estava ficando meio louco. Entretanto, ele tinha a convicção que deveria ter uma razão, um significado bastante valioso. Até, já começara a verbalizá-la, mesmo sem perceber.

Certa manhã, ao chegar um pouco mais cedo do que o habitual ao trabalho, o vigia da noite ao ver o carro do patrão solicitando permissão para entrar no estacionamento, cumprimenta-o com um maravilhoso " BOM DIA, SR. MANOEL! Como vai o senhor? Seja bem vindo, ao seu império!" O Sr. Manoel Alves como sempre muito simpático, respondeu: Bom dia, Francisco! Está tudo azul com bolinhas brancas, obrigado! Naquele dia, a tal frase ganha seu real significado: o império está ruindo, percebe. Agora, conseguiu fazer a correlação da teoria com a realidade da sua empresa. As formiguinhas, apesar de serem bastante operativas continuavam realizando as mesmas atividades, sem criatividade e sem inovação. Entendeu, então, que para a continuidade de um crescimento sustentável é necessário uma equipe águia, atualizada e apaixonada pelo

que faz. É necessário que todos entendam dos processos internos e de forma sistêmica. Além do mais, treinamentos e consultorias precisam de parceiros dispostos a mudar os planejamentos estratégicos e não devem ser vistos como despesas, pois o mercado é mutante e não está perdoando erros primários. Compreende, agora, que a Consultoria, deve ser sistemática (Block, 2001,p.3) e sistêmica. Afinal**,** compreender a forma como tudo isto está interligado em seu contexto de atuação, e como a adoção de um modelo de comunicação de duas vias (ou de mão dupla) entre líderes e liderados, entre consultor e sistema-cliente pode fazer toda a diferença. Nesta história, definitivamente é descoberto o caminho mais competente para que a empresa possa se destacar e continuar subsistindo em contextos de mercado, cada vez mais desafiadoras e modernas.

Neste momento, adeus à fixação "tudo azul com bolinhas brancas!" Tudo ficou muito claro. Nunca permita que as bolinhas brancas continuem enfeitando e camuflando o que deveria estar totalmente azul.

Referências

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**. São Paulo: Campus, 1992

BLOCK, Peter. **Consultoria:** o desafio da liberdade. São Paulo: *Makron, McGraw-Hill,* 2001

Ana Goretti Gomes da Costa[1]

Habilidades de Consultoria no Casamento

1 Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Estácio/PE. E-mail: goretevalente@gmail.com Telefone: (81) 98824-1541.

Parece meio confuso, mas após participar de um curso de Consultoria, me vi incorporando habilidades facilitadoras das interações no meu casamento, e o mais curioso de tudo: não é que está funcionando!

Um consultor eficaz precisa, igualmente, por em prática suas habilidades comportamentais.

As fases de um casamento se assemelham a de uma intervenção da Consultoria numa organização. Começamos na fase de contratação com uma expectativa de negociação, um namoro onde ambos expõem o que esperam um do outro e o que têm a oferecer. Em seguida, vem a compreensão do contexto, onde entendemos o nível de comprometimento de ambos, condição essencial para decidirmos se devemos ou não seguir adiante. Depois vem a negociação de expectativas e desejos, onde identificamos os interesses das duas partes, estimulando buscar soluções para os conflitos, impasses e contradições e, aí, se conseguirmos ultrapassá-la, fechamos o contrato, ou melhor, casamos e é onde tudo começa!

De repente, observo que a assertividade, onde a condição de sermos afirmativos ao nos comunicar com o outro, com transparência, coragem e respeito, é fundamental para que a confiança seja estabelecida num casamento.

Vejo o quanto é importante ser assertivo com assunção, ou seja, ter um posicionamento claro a respeito de nossas crenças e valores, trabalhando, assim, a autenticidade (expondo o que você acredita sem interesse autocentrado), de modo que o casal disponha das informações essenciais e úteis para agir com eficácia numa situação de conflito.

Tudo isto misturado como uma receita de bolo, com uma dose de escuta ativa, que nada mais é que suspender os pressupostos de forma a permitir a conversação reflexiva que leve à compreensão da informação fornecida e, com uma dose ainda maior de empatia, na condição de sempre, colocar-se no lugar do outro sem pré-julgamentos e compreender, portanto, a razão de suas atitudes e seus limites.

Vida a dois não é fácil não; muitas vezes temos que ter autocontrole, isto é, manter a calma em situações de tensão, evitando comportamentos agressivos, com a autoconsciência, que nada mais é que refletir sobre si mesmo, sobre sua condição e seus processos. Trabalhar o enfrentamento que se dá dentro de nós mesmos e encarar os problemas e as dificuldades sem desculpas ou fugas, buscando sempre a negociação, soluções para os conflitos e impasses, estimulando o diálogo e a discussão produtiva.

Em muitas situações, devemos arriscar a experimentação, aceitar o risco para gerar uma nova informação nos níveis de ideias ou de sentimentos. O novo às vezes assusta, porém, nos permite outra forma de ver as coisas.

E, para manter a eficácia de um casamento que muito se assemelha a uma organização, temos que trabalhar a habilidade de desenvolvimento de pessoas e equipe, ou melhor, numa família com casal e filhos (eu, por exemplo, tenho quatro), devemos salientar a importância da colaboração e do trabalho em equipe, discutir problemas para melhorar o desempenho coletivo e individual e estimular os outros a desenvolverem

suas habilidades, para juntos alcançarem o objetivo que num casamento, normalmente, é a felicidade familiar.

Procurar desenvolver a flexibilidade, adaptando-se a situações, mudando o comportamento se for para a harmonia e satisfação de todos. Não se esquecer do comprometimento interno, que é assumir o comportamento responsável com o empenho necessário do compromisso firmado. Caso isso não seja mais possível, saber o momento de suspender a relação, mantendo o respeito que ainda existe entre as partes.

Agora, diferente do trabalho de uma Consultoria numa organização, o casamento não tem prazo de duração estimado e é de preferência que ele dure uma eternidade.

No casamento, somos mágicos quando juntamos algumas habilidades como empatia e ética e, numa sinergia, as transformamos na virtude do altruísmo, que nada mais é que a ausência de egoísmo; ação de amar o próximo sem esperar nada em troca.

No casamento, somos loucos quando sabemos exatamente o que o outro está pensando apenas com o olhar e, ainda assim, queremos ouvir o que ele tem a dizer, pelo prazer de escutar a melodia da sua voz.

No casamento, somos videntes quando conseguimos identificar o que significa cada choro do nosso bebê; quando temos que entender a TPM da esposa e o dia estressante de reunião do marido; quando um filho adolescente brigou com a namorada, e; descobrir, sempre, algo novo que gostaríamos de fazer em comum.

No casamento, somos o dono da empresa e o funcionário ao mesmo tempo. Ora estamos preocupados com a meta de contenção de despesas, trabalhar o espírito de equipe e manter a família sempre próspera, ora estamos precisando ser valorizados e estimulados, ter comprometimento com o que nos foi confiado e, mesmo, quando acreditamos que este é o melhor lugar do mundo para estar, sempre achamos que ainda pode melhorar.

No casamento, somos a referência, onde a melhor educação é o exemplo e, por esta razão, temos que desenvolver valores, como a honestidade, o respeito e a responsabilidade. Manter sempre a chama acesa do amor e da fé, por acreditarmos que auxiliamos o crescimento do espírito um do outro. Este é o maior propósito de estarmos juntos nesta organização chamada família.

Quando o objetivo das partes interessadas forem os mesmos, devemos manter a eficácia, procurar fazer o que é certo, estar sempre preocupado com a excelência e acordar todas as manhãs dispostos a cultivar cada habilidade já adquirida e continuar desenvolvendo outras.

Se é fácil? Posso dizer com autenticidade: é uma conquista trabalhosa e diária, mas, sendo assertiva, digo: meu casamento e minha família são onde consigo desenvolver minhas melhores habilidades e os meus sentimentos mais nobres.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method.** *Reading-MA: Addison-Wesley,* 1970.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3.ed. São Paulo: *M. Books*, 2013.

VALENÇA & ASSOCIADOS - ESTRATÉGIAS DE AÇÃO. **Programa líder:** competências essenciais e papéis do líder eficaz. Recife, s.d. 77f. Documento interno, de circulação restrita.

Camila Monique de Oliveira Nascimento[1]

Seja “O” Consultor

1 B.[ela]. em Administração Pública e Analista Comportamental Disc.
E-mail: nascimentocamilah@gmail.com Telefone: (81) 99460.4336

Confie em si mesmo e vá ao mercado. Você irá encontrar muitas oportunidades de negócios, sócios e sósias, pois tem de tudo nesse universo competitivo. Vale ressaltar que poderá se deparar com parceiros ou pariceiros, com fusões ou confusões, incorporações ou estagnações e tudo isso poderá ser, nada mais, do que o contexto organizacional do seu potencial cliente, aquele sobre o qual você vem buscando informações há dias.

Utilize sua *expertise,* consultor! Sabe, aquele conjunto de habilidades técnicas e comportamentais e de intervenção. Cuidado para não confundir a palavra de origem estrangeira com a esperteza. Afinal, o seu cliente ao analisar o seu *curriculum* e a proposta comercial, no intuito de efetuar sua contratação, pode pensar que não contava com a sua astúcia, mas com as suas especialidades e os resultados alcançados pelas suas experiências.

Ir ao espaço de oportunidades - o popular mercado - é desafiar o *slogan* do momento “cuidado, o mercado vive uma crise”. Você vai iniciar uma jornada de enfrentamento de crenças e uma expedição para descobrir nichos - espaços em constante expansão - alguns, até, quase inexplorados. Perceba o nicho de mercado. Será que são ou estão carentes e querentes de Consultoria Eficaz? Não se sinta pressionado, afinal você está sendo contemplado com as crises. Crie sua oportunidade ao identificar a abertura para atuação.

Na pesquisa para compreender os nichos de mercado, encontrará muitos produtos e serviços. Já se imaginou Consultor, sendo você um destes produtos ou serviços? Nesta exposição, além de informar as habilidades e o valor do investimento, evidencie o indicador intangível do seu trabalho, pois o valor não tem preço. Ao analisar indicadores para desenvolver estratégias, fiquem atentos aos indagadores, aquelas vozes sutis e questionadoras que colocam em xeque sua capacidade, objetivo e percepção de realidade. Essas vozes devem ser ouvidas com cautela e observada sua origem: quando externa, deve ser analisada a forma do *feedback, florisback* ou tantos outros *back's;* quando interna, lhe convida a observar a comunicação que esta tendo consigo mesmo. São apenas vozes e o como você vai utilizar estas sugestões no seu desenvolvimento pessoal e profissional, este sim será o seu diferencial evolutivo.

Os resultados precisam ser mensurados de forma quantificável e qualificável, pois as performances oscilam entre altos e baixos. Entre elevações e declinações das curvas do mercado, espera-se que você, Consultor, seja profissional de alta *performance*, e que seja auto: automotivado, autodidata, autoconsciente, autoconfiante, que tenha autenticidade e autocontrole. O desenvolvimento destes autos é mais, facilmente, gerado através do autoconhecimento. Faça a descoberta mais interessante, estude a si mesmo Consultor, identifique o melhor de si mesmo, você vai se surpreender. Vale ressaltar que os mesmos princípios aplicados ao desenvolvimento do sucesso do seu cliente, também, se aplicam a você. Seja também seu próprio cliente.

As oportunidades para o desenvolvimento da empresa surgem, para o cliente, como problema. Nesta condição, o cliente percebe que precisa de ajuda externa. Você Consultor, então, é convidado a participar de uma reunião, na empresa. No ar, certa inquietação, insegurança e uma vontade de testar a sua competência, se instalam. Neste

primeiro contato, cabe a você entender o problema, inicialmente, a partir de investigação competente, junto ao demandante.

No que se refere ao planejamento da intervenção a coleta de dados é essencial para a descoberta da realidade da organização. Atenção nesta fase da coleta de dados para o surgimento da coleta de papos, pois aparecem nas entrelinhas dos dados e podem evidenciar o não dito, ou lhe intrigar pelos fatos escritos e descritos. São situações corriqueiras ao ambiente interativo entre pessoas e processos. Ao transitar por este campo, utilize a escuta ativa para identificar como as vertentes técnicas e relacionais se cruzam e criam a realidade e os resultados do agora.

Alinhando as necessidades e expectativas para contratação, esteja pronto para as respostas surpreendentes do seu cliente. Receber um “não” como resposta, não significa que ele não quer sua parceria, ou que não identifique o valor do seu trabalho. Poderá significar, apenas, que o não pronunciado para você é uma defesa do próprio emissor, o cliente. Sendo assim, é preciso identificar o seu limite, ou seja, até onde você está pronto para avançar.

Agir como Consultor exige, além da *expertise*, uma postura clara e íntegra, onde os valores, crenças e competências estão bem definidos, onde fique evidente a sua intenção de ajudar a implantar soluções que conduzam o seu cliente a um novo patamar. O consultor tem compromisso interno com este propósito e seu objetivo é a eficácia. É um estado da arte que vai além do malabarismo para desenvolver resultados eficazes; é energia para manter a atividade; é ter capacidade de gerar mobilização e mobilidade; é ter entusiasmo, mesmo quando tudo parece não valer a pena; é posicionar-se para enfrentar as circunstâncias, lançando mão das habilidades comportamentais, além das técnicas e as específicas à intervenção, geradoras de ambientes saudáveis e de eficácia organizacional. Não havendo mistério e o mercado exigindo, sim, competência, então, orientado por estas premissas, SEJA O CONSULTOR.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method.** *Reading-MA: Addison-Wesley*, 1970.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3.ed. São Paulo: *M.Books*, 2013.

Priscila Galvão Silva[1]

Terapia de Casal

1 Pós - graduada em Gestão do Relacionamento com o Cliente pelo SENAC/SP. Bacharel em Turismo, UFPE. Email: galvao.priscila@hotmail.com Telefone: (81) 99934-9169

Estou na frente do computador há pelo menos meia hora e já fiz de tudo, menos terminar o que eu mais preciso resolver: esta crônica. Tudo chama minha atenção, e meu foco vai pro brejo. Com um entrave criativo crítico, levanto mais uma vez e decido que irei fazer qualquer outra coisa que não me exija pensar. Comecei a colocar as coisas nos devidos lugares dentro de casa, algo que sempre me ajuda a organizar a mente, mesmo que eu não esteja focando em achar a solução.

Entre uma lavagem de louça e uma dobragem de roupa, lembrei-me de uma conversa que tive com alguns amigos da área de Saúde. Nela, discutimos a importância da terapia pra todo mundo, e como a ajuda de alguém, externo especializado, pode colaborar para o indivíduo aprender a lidar com as emoções e situações adversas da vida, bem como enxergar pontos que estão diante dele, mas que não consegue visualizar.

No fim, concluí que o consultor é um ser estranho à organização, e que esta, em geral, o busca como o último golpe dos desesperados. Salvaguardadas as devidas proporções, é como o terapeuta de casal. Apesar de todos saberem ser, amplamente, capacitado e gabaritado para ajudar os relacionamentos a caminharem saudáveis, em geral, só é chamado quando o divórcio é iminente.

Enquanto uns creem ser o consultor o grande salvador da pátria, o super herói que acabará com a encrenca corporativa, outros o veem apenas como um enxerido

ganancioso que vê no choro a oportunidade de vender lenços. No meio da guerra, ainda há os que são indiferentes desde que, é claro, não lhes exijam nenhum tipo de esforço, e os que só se dispõem a colaborar se perceberem algo que lhes seja favorável de algum modo.

Cenário montado, vamos à reunião rezando para conseguir fazer uma comunicação assertiva, entender as necessidades reais, que em geral não são as informadas, e encontrar um ambiente onde todos estejam desejando ao menos, ouvir o que você tem a dizer. Sim, lhe ouvir. Porque o fato de você ter sido chamado para apresentar seu trabalho não significa que estão todos interessados. Então, porque chamaram? Bem, alguém acredita que o problema precisa ser resolvido. A questão é conseguir atingir o objetivo da Consultoria e sair vivo do *Game of Thrones* Empresarial.

Como fazer com que todos compreendam que, como consultores, estamos lá para ensinar o cliente a andar com as próprias pernas, na área em que fomos chamados para atuar? Como fazê-los entender que não estamos lá para julgar o desempenho de pessoas, e sim, objetivando colaborar para o crescimento geral com a nossa *expertise*? Como por limites naqueles que acreditamos que subestimam e, até, atrapalham o andamento dos trabalhos por medo ou orgulho?

Antes da *expertise*, a grande habilidade requerida do consultor é saber lidar com pessoas. Pois é delas que as companhias são feitas. São elas que movem os negócios. Muito se fala em separar trabalho do emocional. "Deixem seus problemas da porta da empresa pra fora". Será mesmo que é possível? Será que uma mãe vai conseguir se desligar da preocupação com um filho doente? Ou um marido que enfrenta uma grave crise no casamento, simplesmente, não se lembra disto dentro do "horário do expediente"? Simplesmente, não acontece. E, estas emoções vão afetar, diretamente, as

reações à proposta de Consultoria. Informações são sonegadas por receio de resultarem na demissão de alguém. Atividades acordadas não são implementadas e implantadas por parecerem "passar por cima do que EU acho que é o melhor". E, por aí vai.

No fim, concluo que o fator humano, na maior parte dos casos, é bem mais complexo do que o problema em si para o qual se aplica nossa *expertise*. Até porque, nossas emoções também interferem. Afinal de contas, quem disse que somos isentos?

Referências

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3.ed. São Paulo: *M. Books*, 2013.

Daniel Queiroz de Freitas[1]

Um Mar de Problemas

1 Formado em *Design*, *ex-Googler*, mestrando em Ciência da Computação, CEO da *Lookz, Head* de Produto na *Epitrack* e consultor nas áreas de Inovação e Empreendedorismo. Possui 8 (oito) anos de experiência no uso de *Design Thinking* e de *Technology Intelligence*, para geração de produtos e serviços inovadores em *Startups* e no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, onde trabalhou como gerente de Inovação. E-mail: danieldqf@gmail.com Telefone: (81) 99893-4690.

Origem: uma das grandes buscas da humanidade. Como tudo começou? De onde viemos? Parece que para nos acharmos hoje, precisamos entender onde estivemos desde sempre. No mundo das artes, Lenine já cantou "De onde vem a canção? Quando se materializa, no instante em que se encanta, do nada se concretiza. De onde vem a canção?" Já no contexto empresarial eu me pergunto: de onde vêm os problemas?

Dar suporte na identificação e na resolução de problemas é um dos principais papeis de um consultor (ARGYRIS, 1970). Quando uma empresa chama esse profissional, provavelmente, ela já realizou várias tentativas - frustradas - de resolver um problema. No entanto, muitas vezes o ponto mais crítico não é saber como solucionar, mas como enxergar o problema: entender de onde ele vem (BLOCK, 2013).

Einstein já falou que "a formulação do problema é mais essencial que a sua solução, que pode ser meramente uma questão de habilidades matemáticas ou experimentais". Wertheimer interpretou o tema da seguinte forma: a função de pensar não é apenas resolver um problema, mas descobrir e considerar, rumo a questões mais profundas". Sendo assim, como descer às profundezas da empresa, onde os problemas nascem e habitam?

Pessoalmente, sou apaixonado pelo mar. Não apenas pela sua beleza, mas por seus significados intrínsecos. Tenho a teoria de que todas as questões complexas humanas

podem ser melhor compreendidas por meio de analogias com o mar. Há pouco falei que os problemas, principalmente os complexos, não se encontram na superfície das empresas. Ali, onde todos podem ver, até mesmo de longe. Não. Para encontrar essa espécime é preciso ter equipamentos e procedimentos específicos. Os olhos do consultor não estão acostumados com aquele ambiente novo e precisam de uma ajuda. A observação é como os óculos do mergulhador. Com ela, é possível enxergar o que está distante, muitas vezes em águas turvas. Atritos, expectativas não explícitas, processos, métodos, mas sobretudo, pessoas e seus relacionamentos. Apenas, indo fundo, onde a luz do sol não consegue penetrar, podemos compreender questões tão significativas. Já, conseguir medir o tamanho, direção e velocidade das ondas pode ser fundamental para encontrar o epicentro do maremoto. Entender, medir e analisar as consequências do problema, também, são tarefas essenciais para o consultor à procura de suas causas centrais.

Mas, se o consultor descobre e resolve problemas, sua missão deve ser transformar empresas problemáticas em empresas perfeitas? Penso que não. Segue mais uma analogia marítima. Amyr Klink, em seu livro "Cem dias entre céu e mar" narra como conseguiu, num barco à remo, ir da costa oeste da África até a costa leste brasileira. Para isso, o explorador experiente planejou construir um barco à prova de ondas, que jamais emborcaria. Após várias tentativas, descobriu que esse barco é impossível de ser construído. A solução para esse problema foi não construir um barco que nunca viraria, mas um barco que se desviraria muito facilmente. Assim conseguiu entrar para a história.

Assim, como barcos no oceano, empresas perfeitas não existem. Ondas novas continuarão vindo à proa. Cabe ao consultor ajudar a construir empresas que se reestruturem, se adaptem e enfrentem seus problemas para que possam sempre navegar jornadas que mudem o mundo.

Referências

ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and method.** *Reading-MA: Addison-Wesley*, 1970.

BLOCK, Peter. **Consultoria infalível:** um guia prático, inspirador e estratégico. 3.ed. São Paulo: *M.Books*, 2013.

EINSTEIN, Albert Leopold Infeld. **The evolution of physics**. New York: *Simon & Shuster*, 1966. 302p.

KLINK, Amyr. **Cem dias entre céu e mar.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 264p.

WHERTHEIMER, Max. **Productive thinking.** New York: *Harper & Row*, 1945. 302p.

Jorge Avelino da Silva Júnior[1]

A Viagem de Ônibus e a Consultoria

1 Especialista em Gestão da Qualidade, Auditoria e Certificações pela Faculdade de Filosofia do Recife (FAFIRE). Bacharel em Administração de Empresas pela FCAP/UPE. Auditor e consultor empresarial independente. E-mail: jorgeavelinojr@gmail.com Telefone: (81) 99810-1120.

Começo de uma semana que acredito que será agitada. E, quando chegar o sábado, nada de descansar, pois terei o último dia de aula de um curso muito interessante, que vem me agregando muitos conhecimentos e me permitindo crescer mais, como pessoa e profissional. Por sinal, ainda, não fiz meu trabalho de conclusão. Meu carro foi para a revisão, então fui trabalhar de ônibus. É bom que com o fone de ouvido e olhando pela janela eu penso em muitas coisas e quem sabe, talvez, a inspiração para o trabalho surja.

Entro no ônibus, cumprimento o motorista, que por sua vez sequer nota o meu bom dia e continua lá em seu posto, na direção, com uma postura de comandante. Passo pelo cobrador, cumprimento-o, também, e ele me responde com um sorriso estampado no rosto e volta a sua atenção a alguns passageiros que estão próximos. Enfim, sento-me, nos últimos assentos do coletivo, que logo, em seguida, fica um pouco lotado, com algumas pessoas em pé. Coloco meu fone de ouvido e vou seguindo com minhas músicas e minha mente bem livre, descansado, até porque a viagem vai ser longa, devido ao engarrafamento que já se tornou tão comum em Recife.

Estou pensando, justamente, no trabalho para ser entregue no próximo sábado, quando percebo que o ônibus está parado e com algumas pessoas falando alto. Retiro meu fone e noto que há uma pequena discussão. Um fiscal da empresa, dentro

do veículo, ao lado do motorista que o chamou para tentar resolver o ocorrido. Uns passageiros reclamando, outros apenas comentando baixinho, alguns não estão nem prestando atenção a movimentação e, ainda, uma minoria reclama porque o ônibus está parado, pois querem chegar a seus respectivos destinos. O fiscal percebe que o motorista sabe do ocorrido, apenas de forma superficial, e vai ao cobrador procurar detalhes. Este, prontamente e bastante solícito, começa a explicar que subiu um idoso e um rapaz que está sentado nas cadeiras reservadas não lhe ofereceu o lugar. Alguns passageiros começaram a se pronunciar sobre a falta de atenção do jovem e lhe pediram para que oferecesse o lugar ao senhorzinho. O pedido não foi acatado pelo garoto, com argumento de que estava cansado após um plantão noturno e se achava no direito ao lugar, por ter pago a passagem.

O cobrador disse que decidiu falar com o motorista que ao perceber o alvoroço todo dentro do coletivo, ligou para o fiscal de plantão que chegou ao ônibus em pouco tempo. O fiscal, então, ouviu mais alguns passageiros e chamou o rapaz e explicou que, de fato, ele estava tendo uma atitude errada e pediu para que ficasse de pé para que o idoso sentasse. O garoto, ainda, tentou questionar, mas consentiu e cedeu o lugar. O fiscal agradeceu a ele, a atenção do cobrador e a dos passageiros que o ajudaram, informando ao motorista que havia solucionado a situação e deu a seguinte dica: mesmo no volante, ele pode tomar a frente da situação muitas vezes e procurar solucionar. O fiscal retira-se do ônibus que segue a viagem, normalmente.

No ônibus mesmo comecei a pensar e fui notando que poderia comparar este ocorrido com uma situação da Consultoria Eficaz. Onde, o ônibus é a empresa, o motorista é o diretor ou dono da empresa que nesse caso, foi pouco cordial, e mesmo estando no comando, só quer ser incomodado em casos extremos, ainda sabendo que pode interferir para solucionar os problemas, deixa esta atividade, às vezes, com o gerente.

O cobrador é o gerente que foi cordial, comunicativo, prestativo e sempre disposto a ajudar e ouvir os passageiros, tentando resolver o ocorrido com educação e focado na solução. Como não alcançou êxito foi buscar ajuda, informando o ocorrido ao motorista. Os passageiros são os colaboradores da organização que possuem os mais variados estilos e perfis, podendo-se assumir uma metáfora, relacionando-os aos possíveis níveis de adesão em relação a uma visão, a que se refere Senge (2002): os que se prontificaram a falar com o cobrador sobre o comportamento do jovem apresentam o nível de adesão "comprometimento", uma vez que, totalmente, aderentes às normas realizam o que precisa ser feito a qualquer custo; os que ficaram comentando baixinho são comparados ao nível de aceitação formal, ou seja, os que fazem seu trabalho, observam, mas não se sentem à vontade para se pronunciar sobre algo; os que não estavam nem aí para o acontecido são comparados ao nível de aceitação hostil, ou seja, os que trabalham e muitas vezes nem sabem a importância de suas atividades e nem da empresa, e; os que reclamam são comparados aos níveis de não aceitação e/ou apatia, ou seja, são aqueles que muitas vezes só estão ali para receber seus salários e pouco se importam com os demais colaboradores e/ou a empresa.

Por fim, o fiscal, que é o consultor, sendo, neste caso, acionado pelo motorista, chegou na empresa, analisou o "problema", observou tudo e todos, procurou comunicar-se com as partes envolvidas de forma clara, objetiva e, autoconfiante, agiu de maneira assertiva. Habilmente, então, apresentou um caminho para acharem a solução e ressaltou a importância de se manter organização e controle para a solução do problema. Por fim, explicou ao motorista como ele pode resolver os mais variados casos, fazendo uso da escuta ativa, da autenticidade, do autocontrole, da capacidade de negociar conflitos, entre outras habilidades.

Interessante, como um caso do cotidiano pôde ser relacionado a uma Consultoria, lembrando que independente das mais diversas situações e problemas organizacionais, o consultor tem o objetivo de ajudar o sistema-cliente a reestruturar, organizar e de mostrar que as soluções existem e podem sempre ser postas em práticas, de forma compartilhada pelo consultor e o sistema-cliente.

Referências

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização da organização que aprende. São Paulo: Nova Cultura; *Best Seller*, 2002.

VALENÇA & ASSOCIADOS - ESTRATÉGIAS DE AÇÃO. **Programa líder:** competências essenciais e papéis do líder eficaz. Recife, s.d. 77f. Documento interno, de circulação restrita.

Apêndice A

Em Busca da Trilogia Academia, Educação e Sociedade - Uma Conexão Possível

Juliane Cristina Ferreira Salgueiro

O Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), da Universidade Federal de Pernambuco, oferece Cursos de Mestrado e de Doutorado em Administração na área de concentração denominada Organização, Cultura e Sociedade. Nesta área de estudos, em fevereiro de 2004, foi criado um grupo de pesquisa chamado Grupo de Estudos em Conhecimento e Consultoria Organizacional – ECCO.

A escolha da Consultoria Organizacional, como objeto de pesquisa pelo grupo ECCO, buscava dar aos trabalhos uma característica de pesquisa exploratória na área das Ciências Sociais Aplicadas. O ECCO não começou seus estudos por um conceito analítico, mas pelos significados de uso e respectivos contextos que têm se diversificado,

extremamente, e permanecem ambíguos. Assim, a importância de estudos sobre o tema "Consultoria", por instituições e grupos de pesquisa inclusive o ECCO, reforça e elege a Consultoria Organizacional, como uma disciplina que busca aproximar a academia da realidade social e econômica do país.

No grupo ECCO, as relações consultor-cliente passaram a ser o foco preferencial da pesquisa, inclusive com o objetivo de deixar uma contribuição mais clara da academia à pesquisa sobre Consultoria Organizacional.

Em 2009, nesse contexto de pesquisa e aprendizagem, três consultores (Andréa Galhardo, Jorge Arruda e Juliane Salgueiro) ingressaram como alunos convidados à disciplina Consultoria Organizacional no Mestrado em Administração do PROPAD, sob a orientação dos professores e criadores do ECCO.

As aulas nessa disciplina colocavam, lado a lado, estudantes de mestrado e doutorado e consultores convidados, numa relação sinérgica entre teoria e prática. Na concepção e visão dos seus criadores, ECCO é um grupo, uma realidade social. Assim, reflete interesses, projetos e fases da vida profissional das pessoas que, em torno dele, mantinham alguma forma de associação integrativa com o intuito de bem servir a sociedade.

A partir de bibliografia extensa e interessante, os professores apresentavam aos alunos (regulares e convidados) estudos, pesquisas e fundamentos para iluminar as discussões em sala, possibilitando sempre um espaço à fala, conversação e compreensão do significado do que era dito. Para o professor Pedro Lincoln, um estudioso de Habermas, "conhecimento" só pode ser entendido, no contexto da comunicação entre as pessoas. Assim, o confronto de ideias e saberes envolvendo teoria e prática conferiam uma ampliação à visão sobre o papel e a prática da Consultoria, em especial sobre as habilidades do Ser consultor. E, neste caminhar, entre "provocações e verdades

absolutas" colocadas em xeque, novas questões se apresentavam, e a busca por novos conhecimentos, ao ressignificar saberes antigos, tornavam o processo de aprendizagem motivador e inesgotável.

Ao término da disciplina, os alunos, individualmente ou em grupo, deveriam produzir um artigo científico sobre o tema Consultoria. Os autores do artigo "Habilidades Essenciais de Consultores à Luz dos Modelos de Consultoria de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block" que, ao longo do semestre, compartilharam descobertas e inquietações, buscaram responder à seguinte questão: "Que tipo de capacitação os consultores possuem para exercer a atividade de Consultoria junto às organizações?" Tal questão pressupunha que os profissionais que atuavam no mercado de Consultoria, não estavam devidamente preparados como consultores. Entretanto, o foco da investigação buscava identificar os tipos de habilidades imprescindíveis ao consultor.

Igualmente, determinados a investigar as habilidades técnicas, comportamentais e de intervenção em Consultoria, os autores tinham em comum uma formação baseada nas Teorias de Ação e de Intervenção, realizada em Valença & Associados – Aprendizagem Organizacional. A partir desta base consistente e harmônica, elegeram como ponto central o modelo de intervenção de Chris Argyris. Além de Argyris, foram escolhidos outros dois modelos referenciais de Consultoria, a de Processos de Edgar Schein e o de Consultoria Impecável de Peter Block, possibilitando, assim, uma análise comparativa entre modelos orgânicos na prática de Consultoria.

Deste modo, a pergunta de pesquisa tomou forma e buscou responder a seguinte questão: Quais as habilidades essenciais a serem desenvolvidas pelos consultores para exercerem, com maior eficácia, a atividade de Consultoria Organizacional, à luz dos modelos teóricos de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block?

O artigo "Habilidades Essenciais de Consultores à Luz dos Modelos de Consultoria de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block" (Apêndice B) escrito a três mãos, pretendeu alcançar um acervo de competências essenciais à prática de Consultoria, aplicável a qualquer segmento de atuação e tipo de negócio. Em síntese, os três modelos de Consultoria estudados apontam para um conjunto de habilidades convergentes e assumem que a Consultoria de ajuda exerce um papel no desenvolvimento, na mudança e na aprendizagem organizacional. Os estudos confirmaram que as habilidades técnicas, por si só, não dão conta, principalmente, das exigências atuais das organizações. Nesta perspectiva, a atividade de Consultoria passa a exigir a inclusão do sistema-cliente em todas as fases do processo de intervenção. Por outro lado, é considerado um fator relevante a exigência de maior qualificação do consultor, para que exerça o processo de Consultoria dentro de um modelo mais orgânico, em contraposição aos modelos mecanicistas.

As conclusões deste estudo se ampliaram e ganharam novos contornos na medida em que saíram do papel e foram submetidas a teste prático. Neste sentido, os significados de uso que motivaram a pesquisa exploratória da prática da Consultoria, postuladas pelo ECCO, encontram total conexão com os valores e as crenças que sustentam habilidades prevalentes ao consultor reflexivo e crítico, como profissional de ajuda, ao atuar em ambiente organizacional desafiador, imerso em uma sociedade em constante mutação. Esse caminho percorrido para chegar até aqui, desde o artigo, o Curso Seja Consultor e a edição de Consultoria no Cotidiano – fatos e relatos, não é um trilho, talvez uma trilha. Percorrer esta trilha exige ética, resiliência, senso de responsabilidade, sabedoria e humildade, para lidar com saberes cristalizados, relações de poder, egos inflados, ausência de assunção e de visão sistêmica, e uma certa liquidez decorrentes das incertezas e mudanças que se sucedem num *continuun*, dentre tantos outros males que assolam os diversos ambientes na atualidade.

Faz-se necessário inventar alinhavos e costuras que conectem os contextos – Academia, Sociedade, Organizações. Urge harmonizar esses mundos e as habilidades essenciais, podendo ser um ponto de partida para a modificação da sociedade, do ambiente organizacional e dos relacionamentos, sob a tecitura da Educação e da Arte. A contextura entre esses dois elementos - Educação e Arte - contribuíram de forma substancial para, no processo de aprendizagem, o sujeito assumir o seu protagonismo, as suas habilidades, por meio de expressões espontâneas e genuínas pelos participantes no Curso Seja Consultor.

Nessa trama, uma consultora e arte terapeuta, entrou em cena e juntou-se a trupe de autores, reinventando e potencializando as características dos personagens, sob a persona do Ser Consultor. A presença da Arte por Andréa Teixeira emprestou leveza, encantamento e beleza para o exercício do tornar-se consultor. Afinal, quando a Arte entra em cena, os personagens se apropriam e dão vida as suas habilidades, que ganham novas cores, sabores e significados, valores e ações manifestas de forma lúdica, harmoniosa e criativa, gerando novos e deliciosos caminhos para uma aprendizagem emancipadora.

O corolário deste caminho, sem dúvida, é a Educação por ser uma instância transformadora. O artigo foi a base e fonte de inspiração para a construção coletiva de uma ação de capacitação e desenvolvimento para consultores capazes de mobilizar, criar e confluir talentos e habilidades em prol de um objetivo comum, fazendo da trilogia, Academia, Educação e Sociedade, uma conexão possível.

Apêndice B

Habilidades Essenciais de Consultores à Luz dos Modelos de Consultoria de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block[1]

Andréa Galhardo Monteiro Alves,
Jorge Luiz Monteiro Arruda,
Juliane Cristina Ferreira Salgueiro

RESUMO

A consultoria organizacional teve o seu campo de investigação ampliado a partir do século XX. A complexidade dos ambientes organizacionais e o questionamento sobre soluções salvadoras, conduta ética dos consultores e modismos gerenciais passaram a exigir profissionais com maior competência para exercer a atividade de consultoria.

1 Trabalho apresentado aos professores Dr. Bruno Campello de Souza, Dr. Guilherme Moura, Dr. Marcos Gomes Feitosa e Dr. Pedro Lincoln, como requisito para conclusão da disciplina Consultoria Organizacional do Mestrado em Administração do PROPAD/UFPE, obtendo avaliação A e as seguintes premiações: pela ABRH-PE Prêmio Ser Humano Paulo Freire, 2013, pela ABRH-BR Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia, 2014 e pela FIDAGH, Prêmio Oscar Alvear Urrutia, 2015.

Este artigo pretende identificar quais as habilidades essenciais são postuladas pelos teóricos, para que os consultores exerçam, com maior eficácia, a atividade de consultoria organizacional. Foram escolhidos os autores Argyris, Schein e Block como fonte de investigação, pelo alinhamento da abordagem teórica, em que a consultoria organizacional é vista como processo de ajuda. Argyris propõe a teoria de intervenção eficaz, em que valoriza as habilidades comportamentais e as específicas em substituicao à abordagem de intervenção mecanicista. Schein aborda os processos sociais e psicológicos que estão envolvidos quando as pessoas tentam ajudar outras pessoas. Block considera ser possível o exercício da consultoria impecável, uma vez que, para ele, o consultor pode exercer influência e impacto no sistema-cliente mesmo sem ter controle direto da situação. Uma síntese comparativa das habilidades essenciais do consultor, segundo esses teóricos, permite uma reflexão sobre as convergências, divergências, complementariedades e lacunas identificadas nas suas percepções.

Palavras-chave: Consultoria Organizacional. Teoria de Intervenção. Sistema-cliente.

1. Introdução

Em todos os estudos e em suas abordagens observa-se uma mudança paradigmática no que, até hoje, foi entendido como um trabalho de consultoria. A forma como o serviço de consultoria surgiu justifica o modelo mecanicista adotado ainda hoje. No final do século XIX e início do século XX as empresas da Inglaterra e imediatamente depois as dos Estados Unidos da América (EUA) demandaram este tipo de prestação de serviço. Nos EUA, na década de 1920, as demandas surgiam para atender "a expansão

e a complexidade das organizações industriais", com oferta de serviço de consultoria técnica em contabilidade, advocacia e engenharia (*Management Engineering*); na década de 1930, para atender "a demanda para análise dos problemas relativos a estratégias, novas formas de estrutura organizacional e performance financeira"; na década de 1940, para atender "aos esforços pós-guerra, na reorganização das formas de gerenciamento das áreas militares, racionalização da produção civil e suporte à crescente expansão da administração federal"; nos anos 80 para atender "à demanda por ferramentas gerenciais – Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), pacotes gerenciais – Total Quality Management (TQM), Tecnologia da Informação (TI)"; a partir dos anos de 1990, para atender "às demandas relativas, especialmente, a processos de reengenharia" (DONADONE, 2003). Nesta mesma época, o aparecimento de soluções salvadoras, a conduta ética dos consultores, assim como os modismos gerenciais começam a ser questionados. Nesta ocasião, "*The Institute of Management Consulting* (IMC) começou a implementar programas de certificação para o exercício da atividade de consultor, como uma proposta para impedimento de entrada no mercado de profissionais despreparados, protagonistas de situações desastrosas" (DONADONE, 2003).

Na segunda metade dos anos de 1990, apesar do cenário desfavorável, observa-se uma consolidação das empresas de consultoria no mercado, "fechando a década 150% maior que o ano de 1995 e com um crescimento de aproximadamente 354%" (DONADONE, 2003). Esses percentuais confirmam a evolução do setor, mas as exigências da performance do consultor pelo mercado consumidor dos seus serviços permanecem.

A teoria que vem sendo construída dá conta ou tenta responder aos questionamentos e às insatisfações da relação consultor/cliente, a exemplo de Argyris (s.d.), quando em sua Teoria de Intervenção refere-se, enfaticamente, às tarefas primárias

do interveniente e às competências essenciais à intervenção eficaz – autoconfiança, autoconsciência e a habilidade para compreender a realidade estressante, a marginalidade e a tensão; Schön; Kolb; Mezirow (1983; 1984; 1991 apud HIRSCHLE; MATTOS, 2007), quando se referem ao papel do interveniente em ajudar a gerar a aprendizagem mediante um processo reflexivo; Mezirow (1991 apud HIRSCHLE; MATTOS, 2007), mais especificamente com o conceito de aprendizagem transformativa, Argyris; Schön; Merrian and Cafarella (1978; 1983; 1999 apud HIRSCHLE; MATTOS, 2007) sobre o aprendizado do consultor organizacional; Schein (2008), com a consultoria de processos; Block (1991), com a consultoria impecável e tantos outros merecedores de menção. Todos, sem exceção, mostram sublinar ou expressamente a necessidade de uma formação que possibilite ao consultor o desenvolvimento de competências que o aproxime mais do novo modelo exigido de atuação.

Segundo Schein (2008), nos últimos anos o crescimento do campo da consultoria foi considerável, entretanto persiste muita confusão conceitual sobre consultores. Tal confusão remete ao que os consultores realmente fazem para as organizações, como se sentem e em que tacitamente se baseiam ao ajudar.

Diante deste cenário surge, naturalmente, e *a priori* a qualquer proposta de investigação de campo, a necessidade de conhecer o que teóricos têm a dizer sobre as habilidades exigidas para o desempenho eficaz dos consultores, o que gerou a seguinte pergunta de pesquisa: **à luz dos fundamentos e pressupostos de seus modelos, quais as habilidades essenciais postuladas pelos teóricos a serem desenvolvidas pelos consultores para exercerem, com maior eficácia, a atividade de consultoria organizacional?**

Foram escolhidos três teóricos da consultoria organizacional, Chris Argyris, Edgar Schein, e Peter Block pelo alinhamento de suas abordagens teóricas da consultoria organizacional como processo de ajuda.

Chris Argyris, cientista social, é professor pleno de educação e comportamento organizacional da Universidade de Harvard, desde 1971. É doutor em Comportamento Organizacional pela Universidade de Cornell. Como professor, recebeu o título de *Doutor Honoris Causa* por várias universidades. É autor de mais de 20 livros e mais de 200 artigos escritos em fases distintas. *Intervention Theory and Method*, 1970, é representativa da segunda fase em que desenvolve uma teoria crítica e normativa sobre a identidade e o papel do pesquisador interveniente, inspirado na pesquisa de/em ação, concebida originalmente por Kurt Lewin. Desenvolveu numa terceira fase uma parceria sistemática com Donald Schön em torno da eficácia e da aprendizagem eficaz inspirados em John Dewey, Kurt Lewin e Jurgen Habermas. *Action Science*, 1985 desponta como a obra mais significativa em toda a sua carreira, por ser uma síntese que procura resgatar as contribuições filosóficas e epistemológicas sobre a ação humana, conferindo-lhes um *status* de ciência (VALENÇA, 1997, p.10).

Edgar Henry Schein nasceu em 1928 nos Estados Unidos. Marcou de forma notável o campo de desenvolvimento organizacional em diversas áreas, incluindo consultoria de processos, desenvolvimento de carreira e cultura organizacional. É PhD em Psicologia Social na Universidade de Harvard. Foi professor de Gestão da *Sloan School of Management* do MIT, por mais de 40 anos. Clarificou o conceito de cultura empresarial e demonstrou a sua relação com a liderança. São criações suas os termos "âncora de carreira" (*career anchor*) e "contrato psicológico" (*psychological contract*).

Peter Block é Mestre em administração industrial pela Universidade de Yale, membro ativo e associado à Associação Internacional de Cientistas Sociais e Organização Nacional

para Desenvolvimento das Comunicações. É consultor internacional e sócio da Block, Petrella, Weisbord, New Jersey. É autor e palestrante e um dos sócios da *Designed Learning*, uma companhia de treinamento que oferece *workshops* de habilidades de consultoria. Seu trabalho é trazer a mudança para o mundo a partir de consentimento e conexão ao invés de mandato e força. Autor de *best sellers*, dentre os quais se destaca Consultoria o Desafio da Liberdade, editado no Brasil em 1991 já em segunda edição em 1999.

A proposta deste artigo consiste em, além da seção introdutória: conhecer e refletir sobre o pensamento dos teóricos Argyris, Schein e Block, na seção dois; estabelecer, na terceira seção, uma síntese comparativa das habilidades essenciais do consultor segundo esses teóricos; e na quarta seção apresentar as considerações finais. As referências às citações textuais e paráfrases, mencionadas no texto, possibilitam ampliar a consulta aos autores selecionados.

2. O pensamento de teóricos sobre as exigências de habilidades para atuação em consultoria organizacional

2.1 O Modelo Teórico de Argyris

2.1.1 Pressupostos e Conceituação

Os pressupostos do modelo teórico de intervenção eficaz de Chris Argyris (s.d., p.4-6) explicam a orientação das pesquisas realizadas por ele, em empresas com e sem fins lucrativos, a saber: o sistema-cliente existe independente do interveniente e a atividade de intervenção deve ser concebida de tal forma que o sistema-cliente mantenha

seu discernimento e autonomia; a geração da informação válida, útil, acionável e potente para a ação, a escolha livre e informada, o comprometimento com a aprendizagem e a mudança são necessárias à atividade de intervenção eficaz; a intervenção pressupõe o envolvimento dos membros de uma organização em processos de compreender, (re) conceber e implementar programas de mudança; o interveniente deve atuar com a ação colaborativa dos membros das organizações, nos esforços conjuntos de compreender e solucionar problemas para mantê-los resolvidos; as tecnologias mecânicas e humanas têm uma relação complementar - numa intervenção voltada para a aprendizagem organizacional o foco deve ser a reconstrução de valores e normas determinantes dos comportamentos dos membros da organização.

Argyris (s.d.) adota na sua teoria de intervenção eficaz o termo intervenção em vez de consultoria. Entende ser a teoria de intervenção primitiva, uma vez que os pesquisadores a consideram como consultoria cuja conotação, corroborada pela prática, está ligada a fazer dinheiro e estar a serviço de alguém. Como cientista, vincula a intervenção à pesquisa, advogando a ideia de que a análise criteriosa e a ação eficaz podem conviver complementarmente, enriquecendo tanto a teoria quanto a prática. Na sua perspectiva, conceitua intervir como "entrar em um sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos (artefatos sociais), com o propósito de ajudá-los" (ARGYRIS, s.d., p. 4), e interveniente como:

> [...] alguém que entra em um sistema em andamento ou em um conjunto de relações para alcançar primariamente três tarefas: ajudar a gerar informação válida e útil; criar condições pelas quais os clientes possam fazer escolhas livres e informadas; e ajudar os

> clientes a desenvolverem um comprometimento interno com as suas escolhas (ARGYRIS, s.d., p. 2).

Esses conceitos pressupõem que as causas mais profundas dos problemas organizacionais estão nas inter-relações entre as pessoas, os grupos, os intergrupos e a organização como um todo – intervenção orgânica.

Considerando esta premissa, a teoria de intervenção, segundo Argyris (1970), defende a elaboração de um diagnóstico que permita a identificação das inter-relações existentes das diversas variáveis que podem explicar, de forma mais aproximada, uma determinada realidade. A questão prioritária refere-se, então, à necessidade de identificar as causas mais profundas dos problemas, evitando a sua compreensão por meio dos sintomas e de variáveis desconexas e dispersas. Esse tipo de intervenção, na abordagem argyriana, é conhecido como **intervenção orgânica,** que amplia a normalmente praticada intervenção mecânica, instrumental na sua natureza. Os dois tipos de intervenção podem ser praticados pelas organizações. Na abordagem mecânica, os problemas reincidem com maior frequência, uma vez que apenas os sintomas são trabalhados. Já a abordagem orgânica oferece uma possibilidade de resolução dos problemas de forma mais duradoura.

O interveniente, usando o modelo orgânico de intervenção, precisa concluir o seu diagnóstico com um **mapeamento da competência interpessoal do sistema-cliente** para avaliar a possibilidade de indicar um programa de desenvolvimento de competências que lhe capacite a tornar-se autônomo na resolução dos problemas organizacionais, de forma que eles permaneçam resolvidos.

2.1.2 O Nível de Complexidade dos Ambientes Organizacionais

As características comuns às organizações – estrutura piramidal (poder verticalizado), foco principal na produção/liderança diretiva e alta tecnologia dificultam os processos de resolução dos problemas, da tomada de decisão e da sua implementação.

Essas características tendem a referendar estilos de liderança similares e sintonizados com o impacto da estrutura verticalizada de poder e com os controles administrativos. Exige-se, então, dos líderes que sejam enérgicos no dirigir, pressionar e coagir os empregados a aumentarem a sua produtividade e lealdade. São responsáveis pela obtenção de resultados e pelo controle dos processos de solução de problemas, de tomada e implementação de decisões. São também responsabilizados pela avaliação de desempenho dos indivíduos e dos grupos. Pesquisas realizadas têm demonstrado que tal liderança tem por resultado um decréscimo de sucesso psicológico e de essencialidade dos indivíduos e da probabilidade de as pessoas darem informações válidas para os seus superiores. Tal liderança, também, tende a aumentar a frequência das rivalidades interdepartamentais de natureza destrutiva de perde-e-ganha.

Nesses ambientes organizacionais, os níveis subalternos apresentam comportamentos defensivos e adaptativos como resposta aos valores governantes dos comportamentos dos níveis superiores. Tais comportamentos, utilizados pelos níveis subalternos, tendem a irritar e a frustrar os dirigentes que reforçam o controle e referendam a liderança diretiva, portanto o foco na produção, a alta tecnologia e a estrutura verticalizada de poder.

Torna-se fácil, então, compreender as causas manifestadas comumente pelo **absenteísmo, rotatividade, agressão dirigida à cúpula, apatia, indiferença, desmobilização, associativismo através dos sindicatos dos trabalhadores, aumento**

da demanda para relacionar compensação com o grau de insatisfação, tempo e *stress* experimentado no trabalho, orientação pelo dinheiro e alienação.

Essas organizações apresentam uma tendência forte e genérica para inibir e até suprimir a competência dos níveis subalternos, especialmente, quando as atividades são inovadoras, não programadas e a informação, necessária, ameaçadora para o sistema, isto é, quando coloca em risco o *status* pessoal, o direcionamento de recursos, a orientação estratégica, o sistema decisório, etc. Aos níveis subalternos é exigido, apenas, o uso de poucas habilidades, levando à experimentação de um sentimento de dependência, de submissão em relação aos seus superiores e decrescente de responsabilidade e de autocontrole.

Nos ambientes onde os controles administrativos são exercidos, observa-se uma tendência para avaliar o grupo sem levar em conta a sua interdependência com outros grupos, gerando uma superenfatização departamental. Essa visão míope da organização negligencia a sua compreensão sistêmica: "uma organização é alguma coisa diferente da soma das partes individuais". O que, na realidade, se deve considerar são as relações entre as partes e, muito mais que isso, a relação correta entre elas. Essa condição acirra a competição interdepartamental com consequências indesejáveis.

Diante deste panorama há uma tendência natural das organizações a desintegrarem-se lentamente, denominada "entropia organizacional". Esse fenômeno torna-se mais acentuado em organizações complexas, em que os problemas a serem resolvidos são inovadores, a informação necessária é potencialmente ameaçadora e o comprometimento é de natureza interna (essas exigências afetam os níveis superiores). Em contraponto, entende-se que as organizações onde predominam atividades rotineiras tendem a ser mais eficazes.

As maiores barreiras para os níveis mais elevados na hierarquia são as relações interpessoais, grupais, intergrupais e as referentes às normas organizacionais. Para tentar entender porque os níveis superiores tendem a inibir a competência da organização, basta conhecer os seus valores referentes às relações eficazes, comprovados por pesquisa: a) valorização das relações humanas restrita ao alcance dos objetivos organizacionais; b) ênfase à racionalidade cognitiva e minimização dos sentimentos e das emoções; e c) influência da direção unilateral, coerção e controle nas relações humanas. A ênfase à racionalidade e a supressão dos sentimentos e da emoção impede os dirigentes de se tornarem competentes interpessoalmente.

Assumindo esses valores, os dirigentes tendem a criar um sistema social no qual os seguintes comportamentos tendem a diminuir: a) receber e dar *feedback* não avaliativo; b) ter e permitir aos outros a posse partilhada das suas ideias, sentimentos e valores; c) abertura para novas ideias, sentimentos e valores; e d) experimentação, assunção de riscos de novas ideias e de novos valores.

A diminuição desses comportamentos gera a desconfiança interpessoal, o conformismo, a aceitação condicional, a dependência, a tomada de decisão ineficaz, a administração por crise, a rigidez organizacional e o comprometimento externo. Ainda, pode-se afirmar que as defesas organizacionais, presentes, fartamente abundantes e atuantes nas organizações, acontecem como respostas à ênfase dos dirigentes ao uso da racionalidade, direção, controle, recompensas e punições.

Todas as características mencionadas se retroalimentam e se reforçam mutuamente, sendo consideradas quase universais às organizações complexas. Essas características e as suas inter-relações criam um estado estável do sistema. Portanto, pode-se afirmar que todas elas tenderão a ter ineficácia na resolução dos problemas, na tomada de decisão e na sua implementação. Esse é o ambiente organizacional

natural de atuação do interveniente. Nesse ambiente o interveniente poderá apresentar comportamentos ineficazes, como: a) ênfase à força e ao controle da mudança; b) manipulação das pessoas; e c) assunção de mais responsabilidades pela mudança.

Comportando-se dessa maneira o interveniente aumentará a resistência do cliente, o que poderá levá-lo a experimentar sentimentos de fracasso e de frustração. Esses sentimentos tendem a influenciar o interveniente a: a) aumentar o comportamento defensivo; b) decrescer o uso de mecanismos de enfrentamento apropriados; c) aumentar a necessidade de competência que leva à compulsão para o sucesso; d) aumentar irrealisticamente o nível de aspiração; e e) aumentar a necessidade de inclusão e de confirmação pelo cliente.

Essas condições, por sua vez, podem levar o interveniente a comportar-se de forma defensiva desenvolvendo as seguintes estratégias de intervenção: a) superidentificação com o cliente e com os seus problemas; b) desinteresse, focalizando apenas a competência científica.

A teoria de intervenção eficaz de Argyris pressupõe o desenvolvimento de habilidades pessoais, interpessoais e as referentes a normas organizacionais que referendam comportamentos desejáveis do sistema interveniente (interveniente e sistema-cliente). O interveniente assume o papel de ajuda junto ao sistema-cliente no processo de desenvolvimento dessas habilidades e, por outro lado, deve servir de modelo na prática dessas habilidades comportamentais.

2.1.3 Habilidades Essenciais

"As habilidades são dimensões de uma capacidade de se comportar eficazmente em situações de ação". Como um termo híbrido, tanto se refere "à propriedade do

comportamento concreto quanto à propriedade das teorias de ação" (ARGYRIS e SCHÖN 1974, p. 16). No caso do interveniente, precisa ser competente no uso de habilidades comportamentais no aqui e agora.

2.1.3.1 Habilidades para o Desempenho das Tarefas Primárias

Chris Argyris (s.d., p. 27-40) traça um paralelo entre uma intervenção eficaz e uma organização eficaz. Considera como atividades básicas dos sistemas: "alcançar seus objetivos; preservar seu ambiente interno, e; adaptar-se ao ambiente externo relevante e manter o controle sobre ele".

A competência do sistema consiste no grau de adequação em alcançar essas atividades, "ao longo do tempo e sob diferentes circunstâncias", e a sua eficácia no grau de adequação em alcançar essas atividades "em quaisquer circunstâncias" (ARGYRIS, s.d., p. 27).

Ao interveniente cabe a responsabilidade de ajudar o sistema-cliente, a partir do sistema de intervenção, a aumentar a sua competência e a sua eficácia para alcançar as três atividades básicas da organização. O pressuposto fundamental a essa questão é que "um sistema é melhor na medida em que controla o seu próprio comportamento e o seu próprio destino" (ARGYRIS, s.d., p. 27), ou seja, quando é autônomo. Nessas condições, "os critérios para a competência e eficácia do sistema estão, portanto, relacionados à sua capacidade de resolver problemas, de tomar decisões e de implementá-las (ARGYRIS, s.d., p.27).

O interveniente responde a essas necessidades do sistema-cliente sendo competente no desempenho das três tarefas, consideradas por Argyris primárias: gerar informação útil, válida, acionável e potente para a ação; promover a escolha livre e informada; e, motivar o comprometimento interno. O autor infere cinco critérios

relativos às tarefas primárias que podem servir como base para avaliação da competência e eficácia do interveniente, do sistema-cliente e do sistema de intervenção:

1- A informação necessária à compreensão dos fatores relevantes está disponível e é compreensível pelas partes relevantes. (...)

2- A informação está não somente disponível e compreensível, mas também é útil ao sistema ou manipulável por ele. Não se deve esperar um comportamento eficaz se as variáveis necessárias à resolução de um problema e à tomada de decisão e implementação de uma decisão estiverem além da habilidade do sistema para a sua manipulação.

3- Os custos (em termos de tempo, pessoas e recursos materiais) de obtenção, compreensão e uso da informação não estão além da capacidade do sistema.

4- O problema é resolvido e a decisão tomada e implementada de maneira tal que o problema não reincida.

5- Os quatro critérios acima indicados são alcançados sem deteriorar, mas antes aumentando a eficácia de resolução de problema, de tomada de decisão e o processo de sua implementação (ARGYRIS, s.d., p.28).

A seguir as tarefas primárias podem ser vinculadas às fases da intervenção:

a) **gerando informação para diagnóstico** - a informação válida é a informação testada e confirmada por todos os envolvidos. A informação útil é a usada pelos clientes para alterar os sistemas sociais a que estão engajados, ou seja, a forma como as pessoas interagem. A informação acionável é a informação trazida à tona, investigável. A informação potente para a ação é a informação completa, com força e significado para provocar a mudança eficaz.

b) **escolhendo as alternativas de ação para a tomada de decisão** - a exigência da escolha livre é, especialmente, importante para aquelas atividades de ajuda em que o processo é tão importante quanto a ajuda em si mesma. Implica que os integrantes do sistema-cliente sejam capazes de explorar todas as alternativas que considerem significativas e de selecionar as essenciais para as suas necessidades.

c) **comprometendo-se internamente com a implementação** - a pessoa comprometida internamente age basicamente sob a influência das suas próprias forças, permanecendo forte no tempo, mesmo com a redução de recompensas externas sob tensão ou quando o curso da ação for desafiado pelos outros. Implica, também, que esteja, continuamente, aberta ao reexame da sua posição, porque acredita na ação baseada em informação válida. O comprometimento interno significa que a escolha ou decisão sobre as ações a serem desenvolvidas tenha sido internalizada por cada membro da organização de tal modo, que cada um experimente um alto grau de pertença e um sentimento de responsabilidade sobre a escolha e as suas implicações.

Argyris (s.d.) define um quadro de habilidades essenciais a serem desenvolvidas pelo sistema interveniente para aumentar a sua competência e eficácia, a partir de categorias de comportamentos que podem ser manifestadas mediante ideias (i) e sentimentos (s), nos seguintes níveis:

a) **no nível do comportamento individual**, onde ocorra: a) assunção (i ou s), cujo comportamento indica a consciência e a aceitação de responsabilidade por um comportamento manifestado; b) abertura (i ou s), onde o comportamento amplia o alcance do indivíduo ou faz voltar seus limites de consciência e responsabilidade; e c) experimentação (i ou s), em que o comportamento representa algum risco para o indivíduo.

b) **no nível do comportamento interpessoal**. A partir daqui, há seis categorias semelhantes às do comportamento individual, embora, neste caso, elas se concentrem no comportamento que ajuda, ou não, aos outros a demonstrarem os comportamentos descritos: i) ajudando os outros a se assumir (i ou s); ii) ajudando os outros a ser abertos (i ou s); e iii) ajudando os outros a experimentar (i ou s).

c) **no nível normativo**, as categorias de normas de comportamento incluem, também, três categorias do tipo mais e três do tipo menos, que podem ser identificadas, igualmente, mediante expressão de ideia (i) ou sentimento (s): i) individualidade (i ou s), cujo comportamento atua pra induzir indivíduos a expressar suas ideias e sentimentos; ii) cuidado (i ou s), que se refere ao comportamento que atua para induzir as pessoas a se preocupar com as ideias e sentimentos dos outros; e iii) confiança, cujo comportamento induz os membros a correr riscos e a experimentar ideias e sentimentos.

Além dessas habilidades, Argyris (s.d., p. 30 e 142) menciona que a intervenção eficaz depende da autoconsciência, da autoaceitação, da confirmação, da essencialidade do interveniente e da sua habilidade para perceber, precisamente, a marginalidade, a tensão e a realidade estressante, para de fato ajudar ao sistema-cliente a resolver os seus problemas e a mantê-los resolvidos.

2.2 O Modelo Teórico de Edgar Schein

2.2.1 Pressupostos e Conceituação

O modelo proposto por Schein tem implícito o pressuposto de que os problemas organizacionais são, fundamentalmente, problemas que envolvem interações e processos humanos - questões técnicas, financeiras ou de outro tipo que têm presente pessoas

envolvidas em todas as etapas. A compreensão em profundidade dos processos humanos e a habilidade para melhorá-los tornam-se essenciais para a mudança organizacional. As organizações são redes de pessoas comprometidas com o alcance de alguns objetivos comuns em que há vários tipos de processos permeando as pessoas (SCHEIN, 2008, p.42).

Ainda como pressuposto menciona que, quanto mais se aprender como diagnosticar e aprimorar tais processos, maiores são as chances de se identificarem, se assegurarem e se adotarem soluções para problemas técnicos. A consultoria de processos é um conceito difícil de descrever de forma clara, direta e simples. É mais uma filosofia: a filosofia de Kurt Lewin e Carl Rogers, de que o aprendiz precisa se envolver com a sua própria aprendizagem e que só se pode ajudar a pessoa a se ajudar. Esse espírito embasa a construção dos conceitos destacados:

> A consultoria de processos é uma filosofia e uma atitude em relação ao processo de ajudar indivíduos, grupos, organizações e comunidades. Ela não é, meramente, um conjunto de técnicas a ser comparado e contrastado com outras técnicas. A consultoria de processos é a chave filosófica, subjacente ao desenvolvimento e à aprendizagem organizacional, no sentido de que o que o consultor faz ao ajudar organizações se baseia na premissa central de que alguém só pode ajudar um sistema humano a se ajudar (SCHEIN, 2008, p.21).

Este modelo de consultoria corresponde a um conjunto de princípios subjacentes ao processo de ajuda que levam o consultor a adotar certo tipo de atitude em relação ao seu relacionamento com o cliente, ou seja, o modo de operar que o consultor pode adotar em determinada situação.

O consultor precisa ter habilidade para diagnosticar o contexto e adotar o modo de ajuda mais adequado à situação. O consultor nunca sabe o suficiente sobre a situação particular e sobre a cultura da organização para ser capaz de fazer recomendações específicas sobre o que os membros dessa organização deveriam fazer para resolver seus problemas. Por outro lado, uma vez que uma efetiva relação de ajuda com um sistema-cliente for estabelecida, o cliente e o consultor juntos podem diagnosticar a situação e desenvolver soluções apropriadas. Neste sentido, o objetivo da consultoria de processos é de uma efetiva relação de ajuda.

O que acontece entre um ajudante e a pessoa ou grupo sendo ajudado é o que Schein chama de consultoria de processos. A ênfase dada ao "processo" decorre da importância que o autor credita ao **como** as coisas ocorrem, entre as pessoas e em grupos, ser tão ou mais importante quanto **o que** é feito. O **como** ou o **"processo"** comunica, mais claramente, o que realmente se quer dizer do que aquilo que se diz. Entretanto, não se costuma pensar sobre os processos, parar e observá-los na prática, nem tão pouco se costuma desenhar processos que irão resultar no que se pretende. Tomar consciência de processos interpessoais, grupais, organizacionais e comunitários é, portanto, essencial para qualquer esforço em melhorar o funcionamento de relações humanas, grupos e organizações.

Todas as formas de consultoria para Schein implicam ajuda de uma pessoa a outra. Para tanto, é preciso decifrar o que é útil numa determinada situação. O foco é olhar a consultoria de processos como atividade-chave no início e no transcorrer do desenvolvimento e da aprendizagem organizacional. Schein define o desenvolvimento organizacional (DO) como um programa abrangente e planejado, mas suas partes componentes são, geralmente, atividades que o consultor realiza com indivíduos ou grupos.

O que irá distinguir a consultoria de processos é o modo como essas atividades são realizadas. Ênfases recentes na aprendizagem e na mudança organizacional levam Schein a mostrar como a consultoria de processos se relaciona com essas atividades em particular e a construir um modelo e uma teoria de ajuda que relaciona todos esses processos organizacionais. Embora o foco seja o DO, o autor ressalta porque vê o DO como um processo geral que incorpora mudança e aprendizagem - entende ser central, para qualquer programa de fortalecimento organizacional, a criação de uma situação em que aprendizagem e a mudança possam ter lugar para indivíduos e/ou grupos.

Neste momento, o consultor assume papel de suma importância. Daí, Schein indaga:

> [...] como o consultor constrói prontidão para a aprendizagem e a mudança? como o consultor pode atuar como formador, professor, mentor, orientador ao facilitar processos de aprendizagem e de mudança? como o consultor trabalha com os indivíduos-chave da organização como parte do planejamento de um amplo programa institucional e/ou atua como conselheiro quando as ansiedades dessas mesmas pessoas podem influir no sucesso de todo esse empreendimento? (SCHEIN, 2008, p.24).

Inicialmente, para entender a posição e a forma de operar que o consultor pode assumir, Schein afirma que este precisa ser capaz de distinguir entre três situações: (SCHEIN, 2008, p.24): a) "a posição do consultor como um especialista, dizendo ao cliente o que fazer; b) vender soluções que o consultor possa implementar ou vender o uso de ferramentas que o consultor sabe como usar; ou c) engajar-se com o cliente num processo que no final será percebido, tanto pelo cliente quanto pelo consultor, como útil para o cliente."

Essas modalidades de atuação recaem sobre modelos básicos, fundamentalmente, diferentes daquilo que está envolvido no "ajudar", e estes, por outro lado, se baseiam em pressupostos bem diferentes quanto à natureza da realidade e o caráter da ajuda. Independente do modelo de atuação que venha a ser adotado, qualquer processo de consultoria, precisa incluir a importante tarefa de ajudar o cliente a entender qual é o problema ou a questão e – apenas depois disso – decidir que ajuda será necessária.

A consultoria de processos não assume que o cliente sabe o que está errado ou o que é necessário ou o que o consultor deve fazer. Para que o processo inicie de forma construtiva, **o pré-requisito é que alguém queira melhorar a maneira como as coisas estão e se disponha a buscar ajuda**. O próprio processo de consultoria ajudará o cliente a definir os passos diagnósticos que vão, finalmente, levar a programas de ação e a mudanças concretas para melhorar a situação.

Processos de consultoria de ajuda podem ser identificados ao analisar os pressupostos do consultor em relação ao cliente, à natureza da ajuda, ao papel do consultor e à realidade. Em sua obra, Schein apresenta três modelos básicos de consultoria, que podem ser entendidos como diferentes modos de atuar e definidos pelos 3 tipos de papel que os consultores podem ter quando ajudam um cliente: **Modelo 1** – Modelo especialista: Pressupõe que o cliente compre do consultor alguma informação ou serviço especializado que é incapaz de gerar por si próprio; **Modelo 2** – Modelo médico-paciente: O consultor é trazido à organização para descobrir o que está errado e em qual parte da organização e espera-se que recomende um programa de tratamento ou prescreva uma medida capaz de remediar a situação. O cliente assume que o consultor trabalha a partir de padrões profissionais; que o consultor tem experiência para aplicar o programa e que a cura vai acontecer; e **Modelo 3** –

Consultoria de Processos. A principal razão em distinguir esses três modelos é que o ajudante precisa escolher que papel exercer ou qual modelo de ajuda usar, mas todos os três modelos implicam que ajudar é a função primária da consultoria.

2.2.2 A Consultoria de Processos

No modelo da consultoria de processos, clientes, sejam gestores, amigos, colegas, alunos, companheiros ou filhos, quase sempre não sabem, realmente, o que está errado e precisam de ajuda para descobrir quais são os seus problemas de fato. Eles apenas "possuem" o problema. Do mesmo modo, os clientes, em geral, não sabem que tipos de ajuda consultores podem dar a eles; eles precisam ser ajudados a descobrir que tipo de ajuda buscar. Clientes não são especialistas em teoria e prática de ajuda. A maioria dos clientes tem o desejo construtivo de melhorar as coisas, mas precisa de ajuda para identificar o que melhorar e como. A maior parte das organizações pode ser mais efetiva se os seus gestores e colaboradores aprenderem a diagnosticar e gerenciar suas próprias forças e fraquezas.

Consultores não podem, sem um exaustivo estudo ou uma participação na organização, aprender o suficiente sobre a cultura de modo a propor novos cursos confiáveis de ação. A menos que as soluções sejam construídas com membros da organização que saibam o que vai funcionar, tais soluções tendem a ser equivocadas e gerar resistência, simplesmente por vir de alguém de fora. A menos que os clientes aprendam a ver os problemas por si mesmos e a desenvolver as suas próprias soluções, eles podem resistir às mudanças e terminam por deixar de aprender como resolver tais questões. O modo da consultoria de processos pode dar alternativas, mas a decisão precisa permanecer nas mãos do cliente, pois é ele – o cliente, não o consultor – que é dono do problema.

A função básica da consultoria de processos é gerar capacidade para diagnosticar e interferir construtivamente, de modo que os clientes fiquem mais capazes de continuar por si mesmos a melhorar a organização. De certo modo, tanto o modelo 1, quanto o 2 são modelos curativos enquanto que o modelo de consultoria de processos é tanto curativo como preventivo. O ditado "ao invés de dar um peixe, ensinar a pescar" se aplica bem a esse modelo.

2.2.3 Princípios como a Essência da Consultoria de Processos

Ao refletir sobre a consultoria de processos e a construção de uma relação de ajuda, o autor parte da seguinte indagação: "onde está a ênfase ou a essência que torna essa filosofia de ajuda 'diferente'"?

A essência está na palavra relação. Relação entre aquele que ajuda e a pessoa que precisa de ajuda. Nesta perspectiva, cada ação do consultor, desde o contato inicial com o sistema-cliente, é uma intervenção que possibilita tanto ao cliente como ao consultor diagnosticar o que está acontecendo e construir a relação. Para construir esse tipo de relação o autor propõe 10 princípios (SCHEIN, 2008, p. 305-308):

1) sempre tentar ser útil - consultoria é dar ajuda. Obviamente se não há qualquer intenção em ser útil e em trabalhar nisso, não se deve prever que será possível criar uma relação de ajuda. Se possível, todos os contatos dever ser percebidos como úteis. Nas relações humanas, a intenção de ser útil é a garantia de um relacionamento recompensador e gera aprendizagem mútua.

2) manter-se em contato com a realidade corrente - não se pode ser útil se não se conhece as realidades do que está acontecendo em si mesmo e no sistema-cliente; portanto, todo contato com alguém no sistema-cliente deve gerar informação diagnóstica, tanto para o

consultor quanto para o cliente, sobre o estado atual do sistema-cliente e sobre a relação entre o consultor e o cliente.

3) admitir a própria ignorância - a única forma de descobrir a realidade interior é aprender a distinguir entre o que se sabe, o que se assume que sabe e o que realmente não se sabe. Não é possível determinar o que é a realidade corrente se não entrar em contato com o que não se conhece sobre a situação e se, tampouco, tem a sabedoria de perguntar a respeito.

4) tudo que se faz é uma intervenção - assim como toda interação revela informação diagnóstica, também toda interação tem uma consequência para o cliente e para o consultor. É preciso zelar pela dinâmica da relação, avaliar as consequências, buscando assegurar que elas estejam de acordo com o objetivo de criar uma relação de ajuda.

5) o cliente é dono do problema e da solução - a tarefa do consultor é criar um relacionamento no qual o cliente possa ser ajudado. Não cabe ao consultor tomar o problema do cliente para si, nem oferecer conselhos e soluções para situações em que ele próprio não vive. A realidade é que somente o cliente terá que viver com as consequências do problema e da solução, de modo que não deve tirar a responsabilidade de seus ombros.

6) acompanhar o fluxo – todo sistema-cliente desenvolve a sua própria cultura e tenta manter a estabilidade pela manutenção dessa cultura, da mesma forma que o cliente, o indivíduo, tem seu próprio estilo e personalidade. É preciso conhecer quais são essas realidades, cultural e pessoal, e identificar as áreas de motivação e prontidão para mudança própria de cada cliente e construir a partir delas.

7) o momento é crucial – qualquer intervenção pode funcionar num momento e fracassar em outro. É preciso manter-se constantemente atento e buscar por aqueles momentos em que a atenção do cliente parece disponível.

8) ser construtivamente oportunista com intervenções confrontadoras – todo o sistema-cliente tem áreas de instabilidade e abertura quando a motivação para a mudança está presente. É preciso identificar e aproveitar a motivação e as forças culturais existentes e, ao mesmo tempo, agarrar oportunidades para gerar novas ideias e alternativas. Equilibrar o acompanhamento do fluxo e a assunção de alguns riscos.

9) tudo é fonte de informações; erros são inevitáveis – aprender com eles. Mesmo que observem rigorosamente os princípios mencionados, sempre se vai dizer e fazer coisas que produzem reações inesperadas e indesejáveis no cliente. É preciso aprender com isso e evitar a qualquer custo defensividade, vergonha ou culpa. Nunca se vai saber o suficiente sobre a realidade do cliente para evitar erros que podem produzir aprendizagem.

10) em caso de dúvida, compartilhe o problema. Frequentemente se está numa situação onde não se sabe o que fazer, nem qual o melhor tipo de intervenção a realizar. Por vezes é apropriado compartilhar o problema com o cliente e envolvê-lo na decisão sobre o que fazer.

Os princípios não dizem o que fazer, mas são lembretes de como pensar sobre a situação que está ocorrendo. Oferecem diretrizes para situações ambíguas.

2.2.4 Habilidades do Consultor para a Consultoria de Processos

Na filosofia da consultoria de processos, como ponto de partida no conjunto de habilidades inerentes ao consultor, identifica-se a necessidade de ser sensível às dinâmicas psicológicas que ocorrem quando o cliente, inicialmente, revela o problema, para, em seguida, investir num processo investigativo com o propósito de melhorar a condição do cliente, numa relação de ajuda.

A essência desse processo de construção tem por objetivo dar ao cliente a noção de que ele pode melhor entender seu problema (SCHEIN, 2008, p.70).

> O processo de geração dessa situação pode ser chamado de **ouvir ativo**, que inclui, mas vai além do simples ouvir. O ouvir ativo tem diversos objetivos: levantar a condição e a confiança do cliente; reunir o máximo de informações possíveis sobre a situação; envolver o cliente no processo de diagnóstico e planejamento; criar um ambiente seguro para que o cliente revele informações geradoras de ansiedade e emoção. (...) Ouvir de forma ativa e não julgadora, também, ajuda a legitimar as revelações potencialmente provocadoras de ansiedade no cliente. (SCHEIN, 2008, p.70).

Para melhor compreensão da realidade faz-se necessário algum sentido a respeito do que está ocorrendo dentro de si e com o outro – a outra pessoa ou o sistema-cliente. A premissa de conhecer o que está ocorrendo dentro de si, remete à habilidade comportamental do autoconhecimento. A confiança, a aceitação e o respeito mútuos estão, diretamente, ligados a este processo.

O processo de ouvir ativo pode ser estimulado com uma abordagem investigativa, por meio de diversas perguntas, cuidadosamente, compostas de maneira a não interferirem na percepção do cliente do que está acontecendo, com o máximo de imparcialidade. Fazer perguntas corresponde à outra habilidade inerente ao perguntar ativo.

Nas modalidades de perguntas estão as **perguntas puras**, que se concentram, exclusivamente, na história do cliente; **pergunta diagnóstica**, que levanta emoções, questões diagnósticas e questões voltadas para ação; **perguntas confrontadoras**, que trazem as visões do consultor sobre o que pode estar acontecendo. Cada uma delas implica a habilidade do consultor para aplicá-las.

A habilidade de responder, de adotar um papel de ajuda quando há solicitação ou, simplesmente, quando se reconhece que há necessidade, é um requisito central para tornar-se ser humano responsivo e responsável.

Em relação às habilidades técnicas, o consultor pode ou não ser um especialista na solução de determinados tipos de problemas (SCHEIN, 2008, p 37). O processo diagnóstico é uma intervenção em si, com consequências desconhecidas. Cabe ao consultor estar apto para aplicar e desenvolver no cliente habilidades de diagnóstico e solução de problemas, uma vez que o cliente precisa ver o problema por si mesmo ao compartilhar o processo diagnóstico e estar envolvido na identificação da solução. A decisão sobre uma solução técnica ou sobre uma resposta adaptativa vai depender do grau de disposição do cliente em mudar atitudes, valores e hábitos (SCHEIN, 2008, p.41).

O consultor precisa manter clareza sobre quem é o cliente. Num primeiro momento, é sempre mais fácil saber quem é o cliente, porém na medida em que a intervenção avança a base-cliente se expande de forma imprevisível. O desafio em definir a realidade que emerge, num contexto dinâmico do cliente, implica no consultor mudar de papel, conforme mais informações apareçam. Mudam o cliente, muda a intervenção e cada fato novo revelado altera o significado de ser útil para o consultor.

> O consultor precisa assumir um papel especialista, mas daí precisa ser capaz de voltar, suavemente, para o modo consultor de processos. (...) de modo que a contratação é, virtualmente, um processo permanente ao invés de somente algo que se faz no início, antes de começar a consultoria (SCHEIN, 2008, p.52).

As habilidades do consultor devem torná-lo apto para não apenas ter consciência sobre si mesmo, como também ajudar os seus clientes a entenderem como esses processos podem levá-los a comportamentos inadequados e a pensar e refletir sobre a relação entre percepção e pensamento com emoções e comportamentos.

2.3 O Modelo Teórico de Peter Block

2.3.1 Pressupostos e Conceituação

Organizações de diferentes tamanhos têm procurado ajuda externa para realizar a difícil tarefa de localizar hiatos, sugerir alterações ou até mesmo de implantá-las. A grande dificuldade na execução desta árdua tarefa está muitas vezes, na falta de método, no apego técnico excessivo e na falta de uma visão sistêmica. De acordo com Peter Block, "todas as vezes que dá conselhos a alguém que está diante de uma escolha, você está dando consultoria" (BLOCK, 1991, p.7).

O consultor é assim definido pelo autor:

> Um consultor é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação (BLOCK, 1991, p 2).

A atividade de consultoria implica o estabelecimento de relações laterais entre o consultor e o cliente, onde o equilíbrio de poder está sempre aberto à ambiguidade e à negociação. Gerenciar essa ambiguidade é o desafio permanente do consultor.

O ponto-chave para se compreender o papel do consultor é fazer a distinção entre um consultor e um gerente. "Um consultor precisa funcionar de forma diferente do gerente de linha – em seu próprio interesse e no interesse das metas de aprendizagem do cliente" (BLOCK, 1991, p. 3)

A ênfase maior da ação do consultor está mais na sua capacidade de lidar com as pessoas integrantes da organização do que nos seus conhecimentos técnicos, econômico-financeiros, organizacionais ou operacionais. O consultor é antes de tudo um facilitador do processo de mudanças.

Agir como um profissional de ajuda coloca sempre o consultor diante de um dilema que se caracteriza quando o consultor, embora não tendo controle direto sobre a situação, quer que as pessoas ouçam o que ele diz e preste atenção nos seus conselhos. Block (1991) considera que este pode ser um desafio permanente para os consultores – influenciar, mas sem ter o controle direto da situação. O modelo de consultoria proposto por Block (1991) está calcado em três eixos básicos: a) fases do processo de consultoria; b) premissas básicas do consultor; c) habilidades em consultoria.

2.3.2 O Processo de Consultoria

Um projeto de consultoria por cinco fases sequenciais. Block propõe uma visão geral dessas fases, que compõem dois grandes momentos: os eventos preliminares e o evento principal. A seguir, são apresentadas, resumidamente, as fases correspondentes a esses dois eventos: (BLOCK, 1991 p. 6-9).

a) eventos preliminares – compostos por: Fase 1 – entrada e contrato: inclui o contato inicial, estabelecimento da primeira reunião, onde são definidas as informações sobre o problema a ser solucionado, se o consultor é a pessoa certa para abordar o assunto, quais

as expectativas do cliente, quando e como o projeto será iniciado; Fase 2 – coleta de dados e diagnóstico: onde se identificará quem será envolvido na definição do problema, quais os métodos de coleta e que tipo de dados serão levantados, e o tempo necessário à sua execução. Nesta fase o consultor expõe seus próprios pontos de vista sobre o problema; Fase 3 – *feedback* e decisão de agir: onde são estabelecidas as metas para o projeto e a a escolha dos melhores passos da ação de mudança ou intervenção, ou seja: estratégias de ação, programação de atividades, tempo e recursos necessários, incluindo-se aí as pessoas participantes no projeto. É importante salientar que no processo de dar *feedback* a uma organização pode haver algum tipo de resistência, principalmente, se os dados disserem respeito a assuntos importantes. O consultor precisa estar atento e saber lidar com essa situação, antes da decisão sobre como prosseguir com o projeto.

b) evento principal – composto por: Fase 4 – implementação: onde a ideia se torna realidade. Nesta fase se coloca em ação o planejamento feito na fase 3; Fase 5 – extensão, reciclagem ou término: onde se dá a avaliação do evento principal, seguindo-se a decisão sobre a extensão e continuidade ou não do processo. Nessa fase deve ser feito o controle dos resultados e os ajustes necessários. Essa, também, é a fase de autoavaliação por parte do cliente, bem como a avaliação do consultor e de seu trabalho.

2.3.3 As Premissas do Consultor

A eficácia da consultoria está diretamente relacionada com os valores e crenças que norteiam a ação do consultor. Block advoga a ideia do que vai permear o processo de consultoria em todas as suas fases - aquilo que o consultor acredita sobre os fenômenos e comportamentos da organização e o que defende ser um estilo de liderança adequado.

A ênfase teórica sobre a liderança centrada no controle tem mudado nos últimos anos, passando para uma ênfase num papel gerencial mais ligado à educação e busca

de envolvimento e participação em todos os níveis da organização. Para Block (1991), as premissas de um consultor sobre as organizações determinam, de modo sutil, o seu próprio estilo de consultoria e as habilidades que ele deveria estar trabalhando para ajudar as organizações a se tornarem mais eficazes.

As premissas subjacentes à abordagem de consultoria proposta por Block estão baseadas nas teorias de Chris Argyris sobre as organizações e a prática gerencial eficaz. Block assume no seu modelo de consultoria as premissas propostas por Argyris, acreditando que esse modo claro de definir a eficácia da ação da liderança pode, também, ser usado como referência para o desempenho eficaz do consultor (BLOCK, 1991). Nesse sentido, o autor associa a cada uma daquelas premissas três elementos básicos da eficácia organizacional: solução de problemas, tomada de decisão e implementação eficaz.

Segue-se uma descrição sumária das premissas do consultor defendidas por Block (1991):

a) a solução de problemas requer dados válidos - o autor destaca a importância que deve ser dada às crenças e aos sentimentos que influenciam, diretamente, os comportamentos, pois esses 'fatos' podem ser cruciais para a solução de problemas. Os dados válidos implicam em: i) dados objetivos, dados sobre ideias, eventos ou situações que todo mundo aceita como fatos; ii) dados pessoais, que dizem respeito a como as pessoas se sentem em relação ao que está acontecendo a elas e a sua volta; e iii) a tomada de decisão eficaz requer escolhas livres e abertas – tomar decisões que as pessoas apoiem requer uma ação gerencial que oportunize a participação das pessoas nas decisões que tenham impacto direto sobre o seu trabalho.

b) a implementação eficaz requer comprometimento interno – as pessoas se comprometem quando as coisas em que acreditam favorecem, também, aos seus interesses. O comprometimento interno, somente, acontece quando há uma ligação clara entre os

objetivos pessoais e os objetivos organizacionais. Neste caso, as pessoas deslocam-se da obediência (ter que fazer) em direção ao engajamento (além de ter que fazer, querer fazer).

Consideradas as premissas, o autor resume as metas básicas do consultor: (BLOCK, 1991, p.249): a) estabelecer um relacionamento de colaboração; b) resolver problemas de uma vez por todas; e c) garantir que está dando atenção tanto ao problema técnico/administrativo quanto aos relacionamentos.

2.3.4 As Habilidades nas Fases da Consultoria

O trabalho de consultoria nas organizações expõe o interveniente a situações de constante pressão em direção aos objetivos, ao mesmo tempo em que, por outro lado, há uma pressão para ignorar os sentimentos que afloram na interação consultor-cliente. O modelo de consultoria proposto por Block (1991) inclui a possibilidade de que o comportamento do consultor seja coerente com suas crenças, valores e sentimentos e isso possibilita, numa amplitude ainda maior, a obtenção de sucesso no trabalho com o cliente. Para Block (1991), a autoconfiança é o início de um processo de aprendizagem de novas habilidades que, certamente, abrirá caminho para que as necessidades e expectativas dos clientes sejam, plenamente, atendidas.

Inspirado em renomados estudiosos da atividade de consultoria, Block (1991) formulou um modelo de consultoria em que considera três grupos de habilidades que um consultor deve desenvolver (BLOCK, 1991, p. 5-6): a) habilidades técnicas – aquelas específicas da área de atuação/objeto da intervenção; b) habilidades interpessoais – necessárias para lidar com pessoas e estabelecer relacionamentos saudáveis; e c) habilidades de consultoria – aquelas específicas da atividade de intervenção e aplicáveis a todas as fases do processo de consultoria.

A figura ilustrada a seguir permite vislumbrar algumas habilidades associadas às fases do processo de consultoria, onde o autor agrupou os passos no que chamou de eventos preliminares e evento principal. Ele considera **os eventos preliminares** determinantes para a eficácia da intervenção.

Para o autor, a competência na contratação, no diagnóstico e no *feedback* (os eventos preliminares), praticamente, garantem resultados de sucesso na fase de implementação (evento principal)

Sobre o evento principal, acrescenta:

> [...] o evento principal acontece quando você finalmente, faz alguma coisa de impacto suficiente para ser notado por muitas pessoas na organização e estas passam a ter a expectativa de que uma mudança, ou aprendizagem notável, ocorre em função daquele evento (BLOCK, 1991, p.8).

Figura 1- Quadro Geral das Habilidades de Consultoria

Os Eventos Preliminares		
HABILIDADES TÉCNICAS	**HABILIDADES INTERPESSOAIS**	**HABILIDADES DE CONSULTORIA**
Específicas de sua disciplina	**Aplicam-se a todas as situações**	**Requisitos de cada fase da consultoria**
Engenharia Gerências de projetos Planejamento Marketing Produção Recursos humanos Finanças Análise de sistemas	Assertividade Apoio Confrontação Ouvir Estilo gerencial Processos grupais	*Contratação* Negociar desejos Enfrentar motivações conflitantes Lidar com preocupações relativas à exposição e à perda de controle Estabelecer contrato *Diagnóstico* Trazer à tona vários níveis de análise Lidar com climas políticos Resistir à necessidade de dados mais completos Ver a entrevista como uma intervenção *Feedback* Afunilar dados Identificar e trabalhar com diferentes formas de resistência Apresentar dados pessoais e organizacionais *Decisão* Conduzir reuniões em grupo Enfocar as escolhas aqui e agora Não encarar as reações como algo pessoal

O Evento Principal
Implementação = Comprometimento Interno

Fonte: BLOCK, 1991, p.10

2.3.5 Dimensões da Consultoria Impecável

Para Block, é possível dar uma consultoria sem erros de uma forma simples. A maneira de tornar a consultoria simples é focar em dimensões, que se configuram em duas perguntas essenciais que o consultor deve fazer para si mesmo: Estou sendo autêntico com essa pessoa nesse momento? Estou cuidando do negócio da fase de consultoria em que me encontro? Para o autor, a primeira dimensão ser autêntico significa:

> [...] colocar em palavras aquilo que você está vivenciando com o cliente enquanto trabalha. Esta é a coisa mais eficaz que você pode fazer para ter a influência que está buscando e para gerar o comprometimento do cliente (BLOCK, 1991, p. 40).

O autor alerta para a tentação de se exercer um comportamento oportunista e/ou manipulador, quando o consultor tenta por todos os meios, tornar o seu projeto atraente para o cliente ou mesmo impor suas ideias e soluções mediante estratégias de convencimento.

A aceitação de um profissional que irá propor e orientar as mudanças no ambiente empresarial é a base da eficácia do trabalho e decorre em grande parte do grau de confiança no consultor e da sua imagem idealizada pelo cliente. O consultor acaba por projetar uma imagem que, de certa forma, vem a influenciar o êxito de sua intervenção. O comportamento autêntico eleva o nível de confiança, aumenta a capacidade de influência do consultor e conduz a um maior nível de comprometimento do cliente, possibilitando maior eficácia na intervenção.

A segunda dimensão **completar os requisitos de cada fase** significa que o consultor deve conhecer bem os requisitos das habilidades necessárias a cada fase do projeto de consultoria (ver Quadro 1). Para Block, terminar o negócio de cada fase, ser autêntico em revelar o que está sentindo em relação ao processo e ao cliente, é tudo o que o consultor precisa fazer para atuar de forma impecável.

2.3.6 Resultados Esperados e Processos de Aprendizagem

O produto final da atividade de consultoria é a intervenção. Block (1991) apresenta duas maneiras da intervenção acontecer. Num nível mais restrito, considera que uma intervenção é qualquer mudança na organização, seja em nível de sua estrutura, processos ou procedimentos. Um nível mais amplo de intervenção tem como resultado que uma pessoa ou grupos na organização aprendem algo novo. Esse nível de aprendizagem ocorre quando as pessoas podem refletir e aprender sobre as normas que são subjacentes ao processo decisório, sobre aquelas que regulam os comportamentos nas suas reuniões, pressuposições sobre como envolver mais as pessoas no processo de definição de metas, crenças sobre como produzir melhores avaliações de desempenho entre outros.

O autor considera ainda os seguintes resultados de intervenção eficaz (BLOCK, 1991, p. 250-251): a) a experiência do consultor é mais bem utilizada; b) as recomendações são mais, frequentemente, implementadas; c) é estabelecida uma relação de parceria com os clientes; d) são evitadas situações de consultoria em que ninguém sai ganhando; e) é desenvolvido o comprometimento interno dos clientes; e) é recebido o apoio dos clientes; f) há aumento da influência exercida junto aos clientes; e g) são estabelecidos relacionamentos de maior confiança com os clientes.

2.4 Síntese Comparativa das Habilidades Essenciais do Consultor segundo Argyris, Schein e Block

As habilidades essenciais do consultor, segundo os teóricos citados, foram agrupadas nas categorias técnica, comportamental e de intervenção: as habilidades técnicas são consideradas neste, contexto, específicas da área de atuação/objeto da intervenção; as comportamentais correspondem às habilidades pessoais e interpessoais que permeiam o processo de relacionamento entre consultor e sistema-cliente; e as de intervenção são específicas ao processo interventivo.

Na medida do possível foi mantida a nomenclatura adotada pelos teóricos, com algumas adições de significados para favorecer a compreensão, preservada a integridade conceitual.

A síntese comparativa não tem a pretensão de esgotar a identificação de todas as habilidades preconizadas pelos autores para a prática eficaz de consultoria. Este estudo se propôs à identificação, em cada teórico, das habilidades essenciais, deixando para um segundo momento a sistematização e a uniformização da nomenclatura, com a inclusão dos seus significados.

Argyris valoriza as habilidades comportamentais e de intervenção por entender que as causas mais profundas dos problemas organizacionais ocorrem ou são identificadas nas inter-relações entre os membros da própria organização. Por entender a intervenção uma atividade de ajuda, as interações entre o interveniente e o sistema-cliente, durante todo o processo de intervenção, demandam também habilidades comportamentais além das específicas à intervenção. Ele assume as habilidades técnicas como questões substantivas reconhecidas como necessárias, mas não suficientes para gerar autonomia

no sistema-cliente à resolução dos problemas organizacionais, de modo a mantê-los resolvidos, após a saída do interveniente.

Schein destaca que o consultor pode ou não ser um especialista na solução de determinados tipos de problemas. O importante no processo de intervenção é que tal especialização de conteúdo é menos relevante que a capacidade de envolver o sistema-cliente no autodiagnóstico e de ajudá-lo a encontrar uma solução. Para tanto, o consultor precisa mostrar capacidade de ajuda e de estabelecer uma relação que torne possível ser útil ao sistema-cliente.

Block defende que, ao agir como consultor, o profissional está sempre atuando em dois níveis: no nível de conteúdo, que se refere à solução de problemas técnicos e administrativos, e noutro nível, que vai além do problema ou projeto com o qual o consultor está trabalhando. A grande meta do consultor é valorizar o aspecto afetivo na relação consultor-cliente. Há de se buscar um equilíbrio na atenção que se dá ao conteúdo do problema do cliente e aos sentimentos que permeiam essa relação.

Os três teóricos aceitam que a atividade de intervenção é uma atividade de ajuda sendo exigido ao interveniente além das habilidades técnicas, as comportamentais e as de intervenção (ARGYRIS, s.d., p. 5-6, 16; SCHEIN, 2008, p. 37, 41, 125-128; BLOCK, 1991, p. 13-17).

As três visões reconhecem as habilidades técnicas como sendo referentes a especializações do interveniente, necessárias a sua atuação em áreas e problemas específicos da organização. Valorizam, no entanto, as habilidades comportamentais, uma vez que facilitam as interações e inter-relações inerentes a todas as fases da intervenção e à dinâmica dos sistemas sociais. A escuta ativa está presente nos três modelos, apesar de Schein referir-se ao termo como ouvir ativo, e Block apenas como

ouvir. Abertura em Argyris aparece conceitualmente, e em Schein na habilidade prontidão para ouvir.

Pode ser feita uma correlação dos processos grupais de Block com as habilidades referentes às normas comportamentais – individualidade, cuidado e confiança que regulam as relações nas organizações e que dizem respeito aos seus fatores culturais. Enquanto Argyris se refere à autoconfiança, habilidade pessoal, Schein menciona confiança, habilidade interpessoal, apesar de Argyris trazer a questão da confiança na relação consultor sistema-cliente (ARGYRIS, 1993 apud EDMONDSON e MOINGEON, 2001, p. 203) sem situá-la em um enquadramento teórico.

Argyris, Schein e Block mencionam em seu modelo tanto habilidades pessoais quanto interpessoais indicadas na Figura 2 como habilidades comportamentais. Dos três, as habilidades comportamentais são mais enfatizadas em Argyris e menos em Block, que, por sua vez, sistematiza as atividades de intervenção, agrupando-as por fase. Em Argyris, as habilidades comportamentais aparecem segundo uma sistematização que categoriza as habilidades de acordo com comportamentos individuais, comportamentos interpessoais e referentes às normas comportamentais, podendo manifestar-se por meio de ideias e sentimentos (ARGYRIS, s.d., p. 29).

As habilidades de intervenção identificadas em Block são contempladas por Argyris e Schein mesmo que estejam explicitadas com nomenclatura diferente. É perceptível estar subjacente às habilidades de intervenção, consideradas por Argyris, Schein e Block a participação ativa do sistema-cliente numa construção conjunta com o consultor, durante todo o processo de intervenção.

Figura 2- Quadro Síntese das Habilidades Essenciais do Consultor

>>

Categorias de Habilidades	Habilidades Essenciais		
	ARGYRIS	**SCHEIN**	**BLOCK**
Técnica	Considera que as habilidades técnicas são inerentes as especializações dos consultores para solucionar as questões substantivas das organizações. Reconhece que são exigidas atividades primárias imprescindíveis a uma intervenção eficaz cuja natureza está a estreitamente vinculadas a interações no aqui e agora	Considera que a especialização de conteúdo é menos relevante do que a capacidade de envolver o cliente num autodiagnóstico e de ajudá-lo a encontrar uma solução	Considera que a base de qualquer atividade de consultoria é algum tipo de especialização. As habilidades técnicas são específicas da área de atuação/objeto da intervenção
Comportamental	Autoconfiança Autoaceitação Confirmação Percepção da realidade estressante Abertura Assunção Experimentação Individualidade Cuidado Confiança Essencialidade Comprometimento interno Ajudando os outros a se assumirem, serem abertos e se experimentarem	Autoconhecimento Confiança, aceitação e respeito mútuos Ouvir ativo Prontidão para ouvir Condição e confiança do cliente Perguntar ativo Condução do cliente no seu próprio território emocional e conceitual Sensibilidade às dinâmicas psicológicas Desenvolvendo no cliente habilidades para diagnóstico e solução de problemas	Assertividade Apoio Confrontação Ouvir Estilo gerencial Processos grupais

Figura 2- Quadro Síntese das Habilidades Essenciais do Consultor

>>

Categorias de Habilidades	Habilidades Essenciais		
	ARGYRIS	**SCHEIN**	**BLOCK**
Intervenção	Investigação de dados descritivos e diretamente verificáveis junto ao sistema vivo - comportamento minimamente atributivo - *feedback* minimamente avaliativo - mensagem minimamente contraditória Mapeamento da realidade organizacional Construção de diagnóstico produtivo Exploração das alternativas de ação junto ao sistema-cliente Ajuda ao sistema-cliente a comprometer-se internamente com a implementação das ações	Investigação suficiente para determinar o tipo de ajuda necessária Interpretação e vivência da realidade corrente Avaliação de quanto os pressupostos (consultor e cliente) e percepções cria a realidade Diagnóstico conjunto. Usar entrevistas em profundidade Identificação de formas adequadas de lidar com a realidade. Ação sobre a realidade corrente Desenvolvimento do plano de ação com o sistema-cliente	**Eventos Preliminares** **Contratação** Negociar desejos Enfrentar motivações conflitantes Lidar com preocupações relativas à exposição e à perda de controle Estabelecer contrato **Diagnóstico** Trazer à tona vários níveis de análise Lidar com climas políticos Resistir à necessidade de dados mais completos Ver a entrevista como uma intervenção **Feedback (Planejamento)** Afunilar dados Identificar e trabalhar com diferentes formas de resistência Apresentar dados pessoais e organizacionais **Decisão (Planejamento)** Conduzir reuniões em grupo Enfocar escolhas aqui e agora Não encarar as reações como algo pessoal **Evento Principal** **Implementação** Esta fase é cotejada pelas habilidades mencionadas.

Fonte: ARGYRIS, s.d., p. 29

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise comparativa das habilidades para o interveniente proposta por Argyris, Schein e Block permitiu avançar com o arcabouço conceitual que sustentará uma investigação mais profunda sobre a capacitação do consultor numa época de grandes transformações. Algumas conclusões podem servir como subsídios à concepção do projeto de pesquisa sobre a capacitação, em intervenção, que os profissionais possuem ou acham que devem possuir para exercer a atividade de consultoria junto às organizações:

a) necessidade de aprofundar a compreensão do modelo de intervenção proposto por Argyris, Schein e Block para que os seus princípios fundamentem o quadro de habilidades essenciais ao consultor;

b) o estudo exige uma verticalização na compreensão dos significados das habilidades propostas pelos teóricos pesquisados que possa vir a favorecer a sistematização e uniformização da nomenclatura, objetivando emprestar consistência à construção de um quadro de habilidades essenciais ao consultor;

c) as habilidades técnicas, por si só, não dão conta das exigências atuais das organizações demandantes de consultoria externa;

d) a atividade de intervenção deixa de ser uma proposta de trabalho unilateral e passa a considerar axiomática a inclusão do sistema-cliente em todo o processo de intervenção; nessa condição, é exigida ao interveniente uma capacitação que lhe qualifique a exercer a atividade de consultoria num modelo mais orgânico.

Referências

ARGYRIS, C. **Intervenção, teoria e método**: uma visão da ciência comportamental. Trad. de Valença & Associados – Estratégia de Ação. Recife: s.d.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Teorias de ação**: aumentando a eficácia profissional. Trad. de Valença & Associados – Estratégia de Ação. Recife: s.d.

BLOCK, P. **Consultoria o desafio da liberdade**: coragem, confiança, parceria e implementação de qualidade em todas as decisões. São Paulo: Makron, Mcgraw-Hill, 1991. 266p.

DONADONE, J. O Mercado Internacional de Consultorias nas Últimas Décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração.** v.10, n.2, p.1-15, abril/junho 2003.

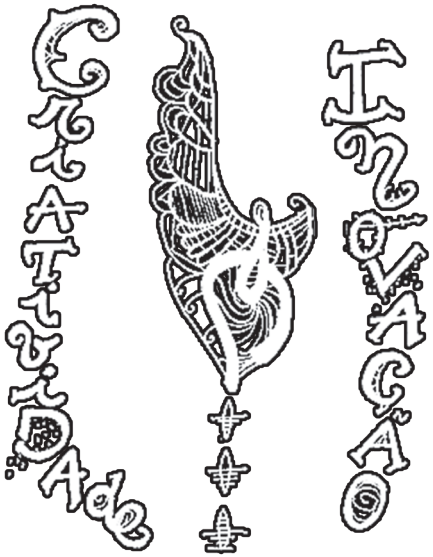
EDMONDSON, A.; MOINGEON, B. Aprendizagem, confiança e mudança organizacional: modelos contrastantes de pesquisa interventiva em comportamento organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.** Trad. de Sylvia Maria Azevedo Roesch. São Paulo: Atlas, 2001. P.196-214.

HIRSCHLE, A.L.T.; MATTOS, P. L. C. L. A aprendizagem reflexiva de consultores organizacionais em suas relações com o cliente. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR,1., 2007. **Anais eletrônicos**. Natal/RN:ANPAD,2007.

SCHEIN, E. H. **Princípios de consultoria de processos**: para construir relações que transformam. Trad. Antonio Luiz de Paula e Silva. São Paulo: Petrópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008. 320p.

VALENÇA, A. C. **Eficácia profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VALENÇA, A. C. **Programa líder** – atualização em aprendizagem organizacional para líderes e executivos: competências essenciais e papéis do líder eficaz. Recife, s.d.



Apêndice C

A Arte de Experienciar

Andréa Teixeira de Siqueira

A experiência pode nos beliscar em dança quente.

Pode nos trazer cheiros oriundos de rochas revestidas de camadas temporais.

A experiência pode nos apresentar cores inusitadas que saltam pro outro pelas essências que se encontram, e que atingem, diretamente, as papilas nervosas existentes no universo.

O que a experiência pode fazer...

O que?

... ela contorce, ela rege o dia, dilacera modelos, nos derrete, nos ergue em balanço bom.

Nós, enquanto professores, pensamos seriamente nisso, nesse oferecer de experiências com todo o seu desprendimento absoluto.

Criamos, com nossa imaginação saltitante, um trampolim de experimentações.

Inéditas e fundamentais para o desenvolvimento das competências que tínhamos definido, preliminarmente, como importantes para o nosso público.

Fomos oferecendo, de forma zelosa, para os participantes e para nós mesmos.

Sim, tudo o que aconteceu, por entrelinhas, músicas, papelões, tintas, recortes e muito mais, nos atravessou. Foram quase momentos de oração.

Entregamos possibilidades e recebemos entregas, que fluíram além do que imaginamos. Nosso deleite, enquanto professores, foi observar o sabor de tantas descobertas, não teorizadas a princípio, mas vivenciadas, integralmente, em pele, carne e unhas. Unhas de gato ou de gavião, daquelas que cravam pra valer na carne, atingindo suas diversas camadas e, que agarraram o momento, percebendo, por entre abraços e olhares coletivos, os contextos e as circunstâncias nos ambientes fora da sala de aula e a sua reverberação na própria alma.

Assim seguimos, tudo isso virou mesa farta, cheia de nós mesmos.

À Arte, agradecemos toda sua delicada e forte tecitura, balanço de emoções. Pra lá e pra cá.

Professores do Curso Seja Consultor

Andréa Galhardo Monteiro Alves
Galhardo & Alves - Consultores Associados
E-mail: galhardoandrea@hotmail.com
Celular/WhatsApp: 55 81 998223456

Andréa Teixeira de Siqueira
Vidya Consultoria Organizacional
E-mail: tsalimentos@br.inter.net
Celular/WhatsApp: 55 81 994310131

Jorge Luiz Monteiro Arruda
Consultor Autônomo
E-mail: jarruda@smartsat.com.br
Celular/WhatsApp: 55 81 999755876

Juliane Cristina Ferreira Salgueiro
Outside Consultoria em Gestão e Desenvolvimento Humano
E-mail: salgueirojuliane@gmail.com
Celular/WhatsApp: 55 81 999545054

ADMTEC
Instituto de Administração e Tecnologia

Rua Profª Ângela Pinto, 88 sala 05
Torre - Recife - PE
CEP 50.710-010
Telefone: (81) 3445-4469
E-mail: admtec@admtec.org.br
www.admtec.org.br

Editora UFPE

R. Acdo. Hélio Ramos, 20
Cidade Universitária, Recife - PE
CEP: 50740-530
Telefone: (81) 2126-8397
E-mail: secretaria@edufpe.com.br

formato Digital
fontes Trebuchet MS, Minion Pro
editoração eletrônica Editora da UFPE

"Consultoria no Cotidiano – Fatos e Relatos" introduz o leitor num oceano de novas possibilidades, oportunizando ao consultor refletir sobre competências essenciais para atuar em tempos de liquidez.

A liquidez, segundo Zygmunt Bauman, representada, essencialmente, pelo individualismo e pela valorização do imediatismo e do mecanicismo, serve como estímulo à volatilidade, à incerteza e à insegurança que alcançam a prática organizacional. Perdeu-se, em velocidade assustadora, o aspecto duradouro e sólido das relações pessoais e interpessoais, pilares de sustentação a esta prática.

Artigos informativos e crônicas produzidos pelos alunos do "Seja Consultor", curso integrante da programação da Coordenação Setorial de Extensão da Faculdade de Administração e Direito de Pernambuco - FCAP/UPE e viabilizado pelo Instituto de Administração e Tecnologia - ADM&TEC, refletem, com leveza e humor, o aprendizado sobre como o consultor pode ser mais eficaz nas suas intervenções.

O artigo "Habilidades Essenciais de Consultores à Luz dos Modelos de Consultoria" de Chris Argyris, Edgar Schein e Peter Block, prefácio e posfácio sustentam teoricamente e apresentam "Consultoria no Cotidiano – Fatos e Relatos".

Prof. Andréa Galhardo Monteiro Alves

ISBN 978-85-415-1114-8