

Consultor & Cliente:

uma parceria para o
desenvolvimento organizacional



Pedro Paulo Iannini



CONSULTOR & CLIENTE

PEDRO PAULO IANNINI

CONSULTOR & CLIENTE
uma parceria para o
desenvolvimento organizacional



EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Niterói, RJ — 1996

Copyright © 1996 by Pedro Paulo Iannini

Direitos desta edição reservados à EDUFF - Editora da Universidade Federal Fluminense - Rua Miguel de Frias, 9 - anexo - sobreloja - Icaraí - CEP 24200-000 - Niterói, RJ - Brasil - Tel.: (021) 620-8080 ramais 200 e 353 - Fax: (021) 620-8080 ramal 356

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem autorização expressa da Editora.

Edição de texto: Rita Godoy

Projeto gráfico e editoração eletrônica: José Luiz Stalleiken Martins

Capa: Marcio André Baptista de Oliveira

Supervisão gráfica: Rosalvo Pereira Rosa

Coordenação editorial: Damião Nascimento

Catálogo-na-fonte

- I11 Iannini, Pedro Paulo.
Consultor & Cliente : uma parceria para o desenvolvimento organizacional / Pedro Paulo Iannini. — Niterói : EDUFF, 1996.
108 p. ; 21 cm.
Bibliografia : p. 99
ISBN 85-228-0185-1
1. Consultoria. 2. Psicologia Organizacional. I. Título
CDD 658.46
-

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Reitor

Luiz Pedro Antunes

Vice-Reitor

Fabiano da Costa Carvalho

Diretora da EDUFF

Eliana da Silva e Souza

Comissão Editorial

Anamaria da Costa Cruz

Gilberto Perez Cardoso

Gilda Helena Rocha Batista

Heraldo Silva da Costa Mattos

Ivan Ramalho de Almeida

Luzia de Maria Rodrigues Reis

Maria Guadalupe C. Piragibe da Fonseca

Paulo Azevedo Bezerra

Roberto Kant de Lima

Roberto dos Santos Almeida

Vera Lucia dos Reis

A Deus,
pela saúde, alegria e oportunidade de
escrever este trabalho.

A Antonia e Anna,
pelo apoio familiar.

Ao leitor,
na esperança de poder contribuir
com o seu enriquecimento técnico,
interpessoal, cultural e ético.

Somos gratos aos nossos diversos clientes que, ao permitirem que os ajudássemos como parceiros de trabalho, nos proporcionaram desafio, vibração, entusiasmo e prazer no trabalho.

Recebemos estímulo para escrever este trabalho de colegas e amigos da Sociedade Brasileira de Psicoterapia, Dinâmica de Grupo e Psicodrama (SOBRAP), do Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO), da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e da União Brasileira para a Qualidade (UBQ). Queremos destacar os que mais contribuíram com o texto atual: José Maria Rodrigues Noronha, Carlos Alberto Barbosa, Ataliba Vianna Crespo e, em especial, Antonia Aurineide Felix Iannini, minha esposa.

A versão original do texto nasceu na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Contamos com o apoio de Paulo Reis Vieira, Eduardo Oliveira Dapieve e Valéria de Souza.

“Uma empresa é a integração de Seres Humanos que se juntam através de um empreendimento para agregar valor ao Universo e à Humanidade, com o objetivo de encantar seus clientes, desenvolver seus colaboradores e parceiros, atuar positivamente na comunidade e, evidentemente, remunerar seus acionistas com elevadas taxas de rentabilidade sobre seu patrimônio.”

Marco Aurélio Ferreira Vianna

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
INTRODUÇÃO	11
FASES DO PROCESSO	12
1ª FASE: CONTATO INICIAL COM A ORGANIZAÇÃO CLIENTE	16
NATUREZA DO CONTATO	16
O VERDADEIRO PROBLEMA	17
O CLIENTE DE FATO.....	18
INÍCIO DE UM ENCANTAMENTO	19
RELAÇÃO COM O CLIENTE	20
CONHECIMENTO MÚTUO ENTRE CLIENTE E CONSULTOR	23
ABORDAGEM DO PROBLEMA	24
OPORTUNIDADES FUTURAS	26
2ª FASE: DEFINIÇÃO DA RELAÇÃO E DO CONTRATO	28
RELAÇÃO DE TRABALHO	28
PRETENSÕES DA RELAÇÃO	30
CONTRATO FORMAL E INFORMAL	33
ASPECTOS DO CONTRATO	35
3ª FASE: SELEÇÃO DO PLANO DE AÇÃO E DA METODOLOGIA	40
PLANO DE AÇÃO.....	40
METODOLOGIA	43
4ª FASE: COLETA DE DADOS E ANÁLISE DO CONTEXTO	46
COLETA DE DADOS	46
ANÁLISE DO CONTEXTO	49
5ª FASE: INTERVENÇÃO NO PROCESSO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL	55
INTERVENÇÃO NA DETERMINAÇÃO DA AGENDA	59
<i>FEEDBACK</i> DE OBSERVAÇÕES OU OUTROS DADOS	61
EDUCAR E ACONSELHAR	63
INTERVENÇÃO QUANTO À ESTRUTURA E À MUDANÇA	65
6ª FASE: FORTALECIMENTO DA AUTONOMIA E DA EFICÁCIA DA ORGANIZAÇÃO CLIENTE	69
CINCO EVIDÊNCIAS DO FORTALECIMENTO	70
REDUÇÃO DO ENVOLVIMENTO POR DECISÃO MÚTUA	75
ENVOLVER-SE DE NOVO É POSSÍVEL	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
SUGESTÕES BIBLIOGRÁFICAS	84

APRESENTAÇÃO

Esta obra assessora o consultor, pesquisa as fases do processo de consultoria, aborda conteúdos de natureza estrutural, funcional ou comportamental, relata formas de atuação consultor & cliente e suscita algumas reflexões sobre essa parceria para o desenvolvimento organizacional.

A metodologia adotada pelo autor é a de depoimento profissional, relatando experiências e observações com clientes de pequenas e médias empresas, localizadas em países do Terceiro Mundo.

Parte da vivência com clientes de consultoria e a compara com os pontos de vista de alguns autores proeminentes como Edgar Henry Schein (1977), Sérgio Foguel & Carlos César Souza (1989), Fernando Achilles de Faria Mello (1978) e Milan Kubr (1986). Englobando essas diversas visões, apresenta uma conceituação mais abrangente de consultoria organizacional, aquela que alterna produtos, serviços e processo e discorre sobre dois parceiros: o consultor e a organização–cliente. Analisa as fases do processo de consultoria, postuladas especialmente por Schein.

As principais idéias transmitidas pelo autor são as seguintes:

- Conotação de *interdependência* nas relações consultor & cliente . Não se trata, portanto, de dependência ou independência. Não se trata de superioridade de um ou de outro. Trata-se de parceria para o desenvolvimento organizacional.

- Conotação de conhecimento e *ajuda mútua* no contrato que se estabelece entre consultor & cliente. Não se trata, portanto, de trabalhar “para”, mas “com”.

- Necessidade de maior *entendimento* entre seres humanos da organização cliente e a contribuição da consultoria.

- A influência de *posturas*, premissas, valores e comportamentos na qualidade da prestação de serviços de consultoria.

INTRODUÇÃO

É claro que há teorias inerentes ao trabalho de consultoria. Não pretendemos aqui enumerá-las, mas sim descrever como se atua em consultoria organizacional. De um lado, tal descrição torna-se quase pessoal, pois há grandes variações nas estratégias e táticas projetadas por diferentes colegas no seu dia-a-dia de trabalho. De outro, os clientes surgem das mais diversas formas, o que resulta na necessidade constante de criar novas abordagens.

Explicar, tão claro quanto possível, o que ocorre entre consultor e clientes, no decorrer de anos de trabalho, constitui-se uma forma de compartilhar nossas vivências com os outros.

O que nos fez escrever também sobre consultoria organizacional foi a necessidade de pesquisar e concatenar o pensamento, ao transmitir a outros os desafios e encantos do processo de consultoria.

Portanto, nossa intenção, além de reunir e sistematizar conceitos sobre consultoria organizacional, é relatar o que fazemos quando atuamos numa organização cliente e sugerir novas reflexões sobre a consultoria organizacional.

Este livro-depoimento poderá trazer a você, leitor, informações iniciais válidas, outras contestáveis e até mesmo o ímpeto de fazer algumas sugestões para uma nova edição. Em qualquer dos casos, o autor está disposto à troca de idéias.

FASES DO PROCESSO

Apesar de os autores especificarem as fases do processo de consultoria organizacional de diversas maneiras, é possível propor seis fases, na seguinte seqüência:

1ª FASE

CONTATO INICIAL COM A ORGANIZAÇÃO CLIENTE

2ª FASE

DEFINIÇÃO DA RELAÇÃO E DO CONTRATO

3ª FASE

SELEÇÃO DO PLANO DE AÇÃO E DA METODOLOGIA

4ª FASE

COLETA DE DADOS E ANÁLISE DO CONTEXTO

5ª FASE

**INTERVENÇÃO NO PROCESSO DE
CONSULTORIA ORGANIZACIONAL**

6ª FASE

**FORTALECIMENTO DA AUTONOMIA E DA
EFICÁCIA DA ORGANIZAÇÃO CLIENTE**

É preciso salientar, contudo, que essas fases interagem e podem se sobrepor. Não são estanques, fechadas em si mesmas. Não são de fácil definição em termos de duração. Algumas são seqüenciais e quase simultâneas: cada passo do diagnóstico corresponde a algum tipo de intervenção, e cada intervenção revela novas informações. Algumas são contínuas, no sentido de serem constantemente revisadas, como o contrato psicológico. A separação dessas fases é puramente de ordem didática; no trabalho do dia-a-dia, formam combinações dinâmicas.

1ª FASE

CONTATO INICIAL COM A ORGANIZAÇÃO CLIENTE

NATUREZA DO CONTATO

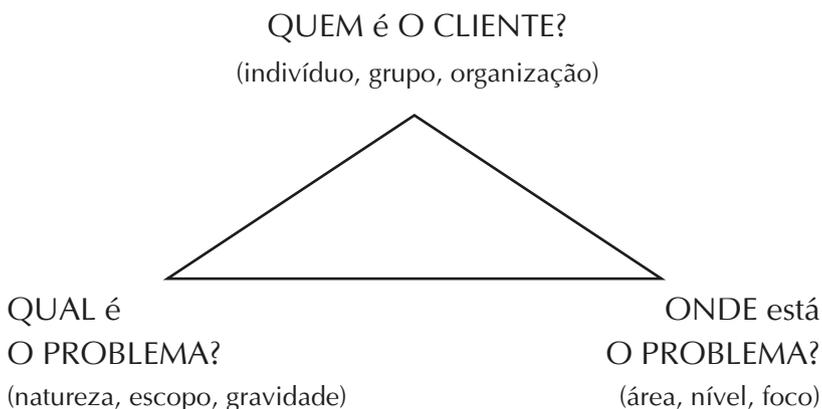
O contato inicial é *predominantemente verbal*: o cliente tenta expressar suas dificuldades, cabendo aos consultores organizar esses anseios e submetê-los, reagrupados, ao crivo do cliente. Raramente o consultor fica sabendo, pelo contato inicial, qual é a aspiração da organização cliente. Em uma visita posterior para conhecimento mútuo, o assunto pode ficar bem mais claro.

A experiência ilustra como se processa a relação consultor e a organização cliente: um cliente da área de administração pública municipal, quando nos telefonou pela primeira vez, não foi suficientemente claro. Para maior entendimento, preferimos arriscar, solicitando-lhe que nos enviasse o que ele já tivesse por escrito a respeito do assunto. Ele então nos remeteu o estatuto da entidade e o esboço de um projeto de organização e métodos, elaborado por um colega de trabalho. Relemos os documentos diversas vezes. Não adiantou muito. Sugerimos uma visita ao seu local de trabalho. E aí, no transcorrer desse contato pessoal, acabamos modificando, em conjunto, todo o esboço do projeto. O novo projeto era o que provavelmente interessava, pois respondia às inquietações de mudança de mentalidade.

O VERDADEIRO PROBLEMA

O cliente percebe a existência de problemas, mas se sente incapacitado para extrair de seus próprios recursos os métodos para resolvê-los. Na prática de consultoria, há que se estar atento para identificar qual é a disfunção, ou qual é, enfim, o maior problema do cliente.

Ao visitar um estande de determinada empresa hoteleira, durante um Congresso Internacional de Treinamento e Desenvolvimento, acabamos conhecendo um de seus proprietários. Trocamos diversas informações sobre necessidades de formação de mão-de-obra no ramo hoteleiro. Passados dois meses, ele nos telefonou colocando uma dificuldade gerencial em sua empresa. Nasceu daí um projeto de desenvolvimento de chefias que se estendeu por três anos. Efetivamente, tanto a literatura especializada como a experiência asseguram que existem três pontos ou questionamentos básicos nessa fase de sondagem entre o consultor e a organização-cliente, conforme o esquema a seguir:



Já tivemos contato inicial que se desdobrou em três outras visitas de conhecimento para obter as respostas das três questões anteriormente referidas. A primeira visita se deu com o executivo principal da empresa. Na segunda, percebemos que era fundamental o apoio de sua sócia. Na terceira, sentamos os três à mesa de reuniões, em busca da identificação do problema.

O CLIENTE DE FATO

*U*m dos critérios mais importantes para um trabalho de consultoria é a relação que se estabelece inicialmente entre o consultor e o cliente.

Um cliente deve se ver livre para avaliar se deve, ou não, utilizar os serviços de consultoria. Um consultor ou uma empresa de consultoria com excessivo interesse comercial pode prejudicar o projeto ou uma intervenção por estar tentando simplesmente vender seus serviços.

Certa vez, vimo-nos numa situação em que o contato inicial já havia sido estabelecido entre uma empresa intermediária e o cliente interessado. Convidados pela empresa para executar parte do programa em andamento, sentimo-nos em posição delicada, pois julgávamos necessário um enfoque mais social, contrário à posição mais comercial e menos educativa da referida empresa. No término da nossa intervenção, enquanto estávamos preocupados em promover uma avaliação de resultados, a empresa intermediária estava interessada em vender logo outro serviço. Esta é uma situação que nós chamamos de *consultoria predatória*:

o interesse predominante está em vender novos produtos, graças ao sucesso da reação imediata, sem empenho de uma avaliação mais profunda da situação.

Consideramos predatória, também, a organização cliente que dispõe de verba orçamentária para comprar serviços de consultoria de forma indiscriminada, sem um rigoroso levantamento prévio da necessidade. Tais iniciativas padecem de princípios éticos.

INÍCIO DE UM ENCANTAMENTO

Ser aceito como consultor numa organização é um privilégio que deve ser respeitado não só pela organização cliente, mas também, e principalmente, pelo próprio consultor e/ou por seus intermediários. Não negamos que a parte comercial seja de grande importância; porém, acima de tudo, deve estar a ética, propiciando assim um clima de confiança e colaboração mútua.

Encontramos diversos tipos de clientes: o cliente de contato, o cliente de contrato, o cliente-sujeito da intervenção (indivíduo ou grupo), o cliente-gerente de Recursos Humanos.

O contato consultor-cliente é imprescindível. Nos casos onde haja a intermediação de um terceiro elemento, o consultor não deverá permitir interferência na sua percepção do todo. O êxito será maior na medida em que cada parte interessada cumprir o seu papel: o cliente apresenta um conjunto de demanda; o consultor é sensível à essa demanda e coloca à disposição do cliente seus conhecimentos sobre o

assunto. Ao intermediário, quando houver, cabe identificar a oferta (consultor) e a demanda (cliente).

No primeiro contato, ocorre a troca de informações, a conquista de confiança mútua e a combinação de um próximo encontro. Por isso, nesse contato inicial — o chamado *vôo cego* — é muito importante que os interessados se abstenham de qualquer preconceito.

A priori não se sabe quem é o cliente nem quem é o consultor, mas é fundamental que ambos se coloquem à disposição um do outro, ficando à vontade no contato inicial.

O melhor cartão de visitas é a referência de ex-clientes. Trabalho que já tenha surtido bons resultados e recomendações de organizações clientes são as referências mais auspiciosas para novos contatos e novas solicitações de trabalho.

RELAÇÃO COM O CLIENTE

A sondagem entre cliente e consultor pode se constituir de um ou mais encontros. Nesse aspecto, já nos vimos em situações em que até julgamos conveniente ter contato não só com outras pessoas da organização cliente, mas também com outros colegas consultores, antes de pensar em “aceitar o caso”.

O contato com outros profissionais da mesma área pode, também, auxiliar o consultor a fazer um diagnóstico mais preciso para avaliar seu interesse em trabalhar com determinados clientes.

Para MELLO (1978), “o contato inicial deve ser ampliado de modo a se constituir numa sondagem preparatória para se passar (ou não) à fase seguinte (contrato)”.

Assim, a sondagem entre o consultor e o cliente pode levantar questões tais como:

- momentos da organização cliente: história, sintomas observados, causas identificadas, conseqüências e efeitos, reações e resistências a mudanças;
- aonde o cliente quer chegar;
- o que o cliente deseja ou espera do consultor;
- o que o consultor pode oferecer, (sua filosofia gerencial);
- o que o consultor necessita ou espera do cliente, (condições mínimas de trabalho);
- desafios, riscos e possibilidades da consultoria; e
- confiança, abertura e influência mútua.

O nosso ponto de vista é de que o consultor deve examinar, num primeiro instante, algumas características básicas da organização cliente, tais como normas e valores, recursos e limitações, relações de poder e mando, nível de eficácia e eficiência, qualidade e produtividade da organização. Efetivamente, um pré-diagnóstico da situação organizacional facilitará o entendimento mútuo, possibilitando amplo co-

nhecimento do cliente e a identificação do problema. Tudo isso poderá ou não resultar em contrato entre as partes. Esse contrato decorre, portanto, de um entendimento onde existe uma *situação-problema* identificada que o cliente reconhece e deseja resolver, e o consultor apresenta capacidade para colaborar na busca de alternativas.

O sucesso da fase de intervenção depende em parte da postura do consultor. Esses momentos são alicerces para as condições necessárias à prestação de serviços, e seu comportamento deve ser coerente com princípios e propostas.

CONHECIMENTO MÚTUO ENTRE CLIENTE E CONSULTOR

A grande maioria das organizações não tem qualquer informação sobre aspectos relativos à sua cultura. Assim, para os seus integrantes, é difícil entender por que tratar alguns temas como, por exemplo, preocupações com objetivos e normas da organização que inibem ou facilitam mudanças, relações internas e externas de poder que dificultam ou não o desenvolvimento da organização.

A própria relação consultor & cliente está entre os aspectos de difícil compreensão pelos integrantes da organização.

Temos observado que, em muitos casos, só alguns clientes admitem uma intervenção com finalidade específica que se relaciona diretamente a algum aspecto da cultura organizacional. Para nós, o cliente deseja uma real intervenção quando ele coloca, primordial e claramente, a *mudança de mentalidade* como objetivo primeiro do programa a ser desenvolvido. Do contrário, o cliente pode estar esperando que o consultor funcione como um *expert*, no sentido clássico de apresentar alguns seminários ou algo equivalente. Em outros casos, o cliente pode expressar um belo discurso sobre sua convicção das vantagens da mudança necessária, mas quando o processo se desenvolve e começa a “subverter” a situação, não raro, esse mesmo “entusiasta” se esquiva de tomar decisões e assume atitudes realmente defensivas. E lá se vai o projeto aguardar “melhor oportunidade”.

ABORDAGEM DO PROBLEMA

*E*xistem diversos tipos de abordagem do problema: “um consultor pode ser chamado para restaurar uma situação deteriorada (problema corretivo), melhorar a situação existente (problema inovativo) ou criar uma outra totalmente nova (problema criativo)”, segundo KUBR (1986).

É desnecessário dizer que muitos trabalhos de consultoria possuem, geralmente, elementos dos três tipos mencionados. Enquanto o consultor estiver direcionado para um tipo aparentemente inovador, poderá descobrir que algumas medidas corretivas se impõem, antes de mais nada. Um problema corretivo poderá exigir um modelo inteiramente novo e criativo.

Entretanto, não concordamos com as expressões “problema corretivo”, “inovativo” ou ainda “criativo”. Em primeiro lugar, porque não é o problema (o desvio, a disfunção e outros) que é corretivo/inovativo/criativo, mas sim a solução (a correção de desvio, a recuperação da função). Em segundo lugar, torna-se necessário precisar o significado dos termos criação/criativo e inovação/inovativo. Até que ponto se confundem? Criatividade acontece num processo de pensamento para gerar idéias. Inovação é a aplicação prática dessas idéias para consecução de objetivos.

SISTEMA CORRETIVO

O que temos observado nas organizações brasileiras, devido às constantes mudanças da ordem política e econômica no país, é que se emprega grande parte do tempo em “corrigir” rumos, metas, implementação de novos “pacotes”, ou de mudanças administrativas devido às novas normas, leis e decretos. Ações imediatas são buscadas para corrigir o percurso das empresas, o que significa dizer que a preocupação com as medidas corretivas é muito maior do que com as *preventivas*.

EXEMPLO DE MEDIDA PREVENTIVA

A Defesa Civil Municipal atua plenamente, ou em parte, na época dos temporais para intervir nos deslizamentos das encostas. Mas, para prevenir os efeitos desastrosos do próximo verão, a Defesa Civil aparentemente exerce ações preventivas através de leis e posturas municipais, nos seus respectivos campos de atuação e responsabilidade. No caso da cidade do Rio de Janeiro e adjacências, os bueiros das ruas são limpos quase sempre após e não antes das tempestades de verão, que provocam enchentes e destruição.

SISTEMA DE CONTROLE

A Brigada de Incêndio é chamada mais para apagar incêndios do que para fiscalizar e preveni-los, pois a ineficácia nesses casos decorre mais por falhas de cumprimento e/ou de execução das medidas preventivas do que por inexistência das mesmas; decorre, em certos casos, da

desobediência às leis que dispõem sobre segurança contra incêndio e pânico. E nisso entra a negligência, a indisciplina, os interesses escusos e a corrupção. Situações graves como essas acionam uma administração em estado de crise ou de emergência. O processo de prevenção dos problemas consiste, portanto, no rastreamento dos desvios ocorridos, revelando-os e corrigindo-os a tempo.

OPORTUNIDADES FUTURAS

A consultoria exige que qualquer situação seja analisada sob a perspectiva de *oportunidades* futuras. Se for convidado para lidar com uma questão não-solucionada, o consultor se perguntará se a correção de uma situação deteriorada é realmente o que importa. Caso contrário, a organização não deverá buscar novas maneiras de definir seus propósitos e objetivos. Assim, uma solução basicamente corretiva poderá então se tornar algo inovador.

2ª FASE

DEFINIÇÃO DA RELAÇÃO E DO CONTRATO

Após o contato inicial entre o consultor e a organização cliente, segue-se a fase de definição da relação e do contrato. Nesta segunda fase, o representante da organização-cliente e o consultor prosseguem dialogando sobre as pessoas que devem participar da próxima reunião, em relação ao que deve ser feito.

RELAÇÃO DE TRABALHO

Deverá estar presente à primeira reunião (a de conhecimentos): um membro do escalão superior da organização, com poder de influência; ou alguém suficientemente esclarecido que reconhece a necessidade de a organização ser auxiliada na busca de solução para os problemas organizacionais; ou um membro que questione acontecimentos e situações específicas que exigem providências; ou alguém já familiarizado com a idéia de poder ser ajudado pela consultoria.

Nas primeiras reuniões de conhecimento mútuo, desaconselha-se a presença de pessoas hostis, céticas, desinformadas dos bons resultados que uma consultoria pode trazer, pois elas podem duvidar dos benefícios deste serviço. Nesse caso, o consultor corre o risco de se envolver em conflitos desnecessários. Se assumir tal papel,

poderá estar violando um princípio básico da consultoria organizacional: ajudar os outros a se ajudarem. Redefinir o papel como consultor nessas circunstâncias não é nada fácil. Como evitar que isso ocorra? É quase certo que não caberá ao consultor determinar quem participará ou não da reunião. Quando muito, ele poderá recomendar, sutilmente, que “se evite, na medida do possível, a presença de pessoas hostis”. Mas, ainda assim, estará sujeito ao risco. Parece-nos, nesse caso, que é melhor o consultor estar preparado para tal eventualidade e apto a lidar com a situação adversa, inclusive, passando habilmente para o grupo o julgamento e a solução do impasse. Liderança de reuniões e técnicas de negociação são bons recursos.

Numa reunião de reconhecimento para um segundo programa de trabalho com determinada organização cliente, passamos a contar com a presença de um novo membro. Tratava-se de um consultor interno, recém-contratado, entusiasta de um dos últimos modelos gerenciais surgidos à época. Ele, naturalmente, desejou apregoar o modelo, julgando que não fosse de nosso conhecimento. Entretanto, os demais membros da organização reagiram, tentando explicar-lhe a metodologia de trabalho, que, para aquela organização, julgavam mais adequada. Tal fato dificultou a concretização do contrato e evidenciou o cuidado necessário na escolha dos participantes da reunião.

PRETENSÕES DA RELAÇÃO

Na reunião de conhecimento mútuo, pretende-se:

- a) identificar, com maior precisão, qual é o problema da organização-cliente;
- b) verificar se a participação do consultor no tratamento do problema pode ser de utilidade para o cliente;
- c) observar se o problema a ser trabalhado é de real interesse para a organização cliente e/ou para a especialidade do consultor; e
- d) agendar as próximas atividades, se as respostas às alíneas “b” e “c” forem favoráveis.

Essas pretensões poderão ser atendidas se for criado clima propício à discussão.

Entretanto, queremos registrar que é importante identificar se quem está tentando contratar consultoria tem poder para fazê-lo, se efetivamente pode ser patrocinador do programa.

Uma reunião com franqueza e sinceridade é fundamental para a relação consultor & cliente. Sobre essa questão SCHEIN (1977) afirma: “Se eu perceber barreiras, falta de vontade em ser crítico quanto à sua organização, confusão acerca dos motivos e/ou confusão quanto ao meu papel potencial como consultor, serei cuidadoso. Sugerirei que nada deverá ser decidido sem um pouco mais de exploração, ou encerrarei o caso se me tornar definitivamente pessimista quanto ao estabelecimento de um bom relacionamento”.

Certa ocasião, nosso contato era o Diretor Administrativo (DA). Na estrutura da organização, ele vinha logo abaixo do Diretor-Presidente (DP). Esse DA nos manifestou o desejo de a organização contratar um consultor. Aceitamos, então, o convite para uma reunião com o especialista em projetos. Refizemos conjuntamente o projeto de consultoria e o apresentamos ao DA, que a seu nível, o aprovou. Restava somente submeter o projeto ao DP para autorização final, o que aconteceu sem dificuldades. Nunca vimos tanta rapidez de decisão como nesse contato, e ao analisarmos a situação, chegamos à conclusão de que o clima de confiança adquirida tornou-se tão consistente que só bastava datilografar a nova proposta para que fosse assinada. No caso relatado, o conhecimento mútuo conduziu a uma decisão favorável, tanto para o consultor, como para o cliente.

SCHEIN (1977) relata uma situação desfavorável que merece ser mencionada: “O contato convidou-me para encontrá-lo e aos seus homens-chave do setor de pessoal, a fim de avaliar um novo programa de desempenho que eles tencionavam lançar por toda a companhia. O contato era o diretor de pessoal. A reunião durou um dia, durante o qual os representantes da companhia esboçaram o programa proposto. Indaguei sobre uma série de pontos que pareciam inconsistentes e vi que o cliente estava passando para a defensiva. Quanto mais nos aprofundávamos na discussão, tanto mais claro ficava que o cliente estava inteiramente comprometido com seu programa e estava, apenas e unicamente, buscando apoio de minha parte. Pelas reações às perguntas e às críticas, ficou patente que ele não desejava reexaminar parte alguma do seu programa e, na realidade, não queria uma avaliação. Dessa forma, nossas relações terminaram no final do dia”.

Isso é mais comum do que pode parecer, e tal relato nos faz lembrar que, freqüentemente, uma das áreas mais difíceis de serem conquistadas dentro da organização cliente é, curiosamente, a de recursos humanos. Às vezes, o pessoal dessa área parece respirar um clima de competição e não de colaboração mútua.

Mas, é também verdade que no órgão de recursos humanos está a maior parte dos consultores internos, alguns até bem qualificados e que não aceitam facilmente uma abordagem de consultoria menos consistente, menos objetiva ou ainda mais técnico-comercial (pacotes e modelos). O que o consultor externo tem a fazer é avaliar rapidamente o nível de competência técnica e de credibilidade da consultoria interna; caso ela seja fraca, procurar dar-lhe suporte, agregando-a; caso seja forte, unir-se a ela, reconhecendo-a, ouvindo-a e tornando-a sua melhor ponta-de-lança no processo de mudança.

Registrar aqui possíveis dificuldades da relação consultoria — recursos humanos é delicado. Mas é necessário deixar transparentes tais dificuldades, percebidas com freqüência por aqueles que têm experiência em ambas as áreas, ou seja, aqueles que foram gerentes ou consultores internos e hoje são externos, e vice-versa. Os consultores externos, pela diversidade de atuação e de experiência, não teriam condições para ajudar uma organização a equacionar seus problemas? Não poderiam colocar o seu banco de dados à disposição do novo cliente? Consideramos ético apresentar tais questões na mesa de negociações. A clareza no relacionamento tende ao fortalecimento da parceria apregoada por este autor: a parceria cliente-consultor & consultor-cliente, que conduz ao desenvolvimento.

É preciso que os responsáveis pela organização cliente aceitem a idéia de que a intervenção é fundamental para o bom *êxito da consultoria*. Todavia, a natureza e o grau da intervenção dependerão de um *diagnóstico preparado em conjunto* e de uma *decisão tomada também em conjunto* pelo cliente e o consultor.

Ao sentir que o representante da organização cliente admite uma intervenção e ao perceber que o relacionamento progride a contento, então, será natural o passo seguinte – a definição do contrato em termos jurídicos.

CONTRATO FORMAL E INFORMAL

A negociação adequada de mútuas expectativas entre o consultor e o cliente com relação ao processo de consultoria organizacional é feita com a integração de dois tipos de contrato: o formal e o informal.

O CONTRATO FORMAL

No contrato formal se determinam expectativas e compromissos mútuos sobre o relacionamento entre ambos. O escopo do trabalho tem que ficar claramente definido e entendido entre as partes. Outros aspectos são os serviços a serem executados, os recursos necessários, o tempo a ser empregado, o local a ser utilizado.

FOGUEL & SOUZA (1989) observam que “tão ou mais importante do que a explicitação dos termos do contrato formal é o contrato psicológico entre as partes, ou seja, o comprometimento íntimo entre consultor e cliente acerca das expectativas mútuas e acerca do clima de relacionamento contributivo, além da disposição permanente à renegociação do contrato, sempre que, por quaisquer circunstâncias, se alterarem as expectativas”.

O contrato formal e o contrato informal são aspectos sérios na relação consultor & cliente.

O CONTRATO INFORMAL

O contrato informal precisa ser dinâmico e flexível: as circunstâncias podem se modificar e as expectativas também, conforme a natureza e o andamento do processo de mudança planejada da organização.

A solução para os problemas do cliente só é possível quando se estabelece um clima de *abertura, sinceridade, honestidade e confiança mútua* na relação consultor & cliente. A confiança mútua é indispensável para que haja uma postura de acolhida à presença e às idéias do consultor. Um clima de liberdade para questionamentos e confrontações é propício ao surgimento de uma relação de ajuda, sem tantos mecanismos de resistência. O cliente permitirá acesso a informações úteis e válidas e exporá as suas percepções sobre a problemática com um mínimo de distorções. Por outro lado, o consultor também precisa ter confiança no cliente, a fim de poder usar as suas competências de natureza técnica, interpessoal, cultural e ética, de forma produtiva, no sentido

de ajudar o cliente. Assim, a confiança no cliente permitirá ao consultor sentir-se livre para explicitar as suas próprias *dúvidas, angústias, dilemas e percepções*, que poderão ter ou não significado.

Na realidade, temos observado que instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa, os Serviços Nacionais de Aprendizagem Industrial, Comercial e Rural, a Fundação Getúlio Vargas e outros órgãos possuem um modelo para contrato. O próprio Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização costuma orientar os seus associados sobre aspectos contratuais.

Não é só o cumprimento de cláusulas contratuais que garante o bom relacionamento. Na prática, já executamos diversos programas de consultoria sem um contrato formal assinado. Para nós, confiança *sem contrato* é muito melhor do que contrato sem confiança. A relação entre as partes caminha bem quando as dúvidas não chegam a perturbar o contrato. Entretanto, redimensioná-lo de quando em quando faz parte da dinâmica da relação consultor-cliente.

ASPECTOS DO CONTRATO

O contrato formal deve subdividir-se em dois aspectos: geral e específico. No *aspecto geral do contrato*, MELLO (1978) observa que a organização visa à eficácia e saúde do sistema, busca a integração das necessidades da empresa e das pessoas, aceita colaboração e influência mútua entre o consultor e o cliente. Por outro lado, o cliente manifesta

insatisfações e quer resolvê-las, tem potencialidades a desenvolver, precisa assumir suas realidades organizacionais, propõe-se a dar e receber informações objetivas e subjetivas, dispõe-se a examinar atividades, procedimentos, valores e comportamentos, enfim, alocará o tempo que for necessário ao esforço de desenvolvimento da organização. Por sua vez, o consultor propõe-se a *trabalhar “com” e não “para” o cliente*, não promete soluções mágicas, não defende interesses individuais, mas sim o sistema-alvo.

Quanto a trabalhar *com* o cliente e *através* dele e não *“para”* ele, verificamos, em *Uma viagem à África* (EDUFF, 1995), um grande número de “cooperantes estrangeiros” contratados que fazem para os africanos e não com ou através deles. Na realidade, esses técnicos, de nível internacional, se transformam numa mão-de-obra especializada e cara de executantes. Dessa forma, mantêm a dependência cultural e profissional dessas sociedades. E a essas sociedades é negada a oportunidade e a obrigação de novas aprendizagens. Nesse círculo vicioso, os contratos com os chamados cooperantes estrangeiros acabam sendo renovados e perpetuados enquanto houver disponibilidade financeira dos subdesenvolvidos.

No aspecto específico do contrato, MELLO (1978) observa que a organização se preocupa com a clareza dos *objetivos*. O plano deve conter o *programa*, as *ações* e atividades a empreender, a *população-alvo*, a *metodologia*, a *duração* e a *previsão* de datas e os *pré-requisitos* dos participantes. Por outro lado, o cliente define de comum acordo a *carga de trabalho* do consultor, o *preço* do serviço

e outros itens. Por sua vez, o consultor levanta as *expectativas* e *compromissos mútuos*. No dia-a-dia, a continuidade do programa requer periodicamente revisões do contrato inicial e, possivelmente, modificações em seu conteúdo.

Observamos, ainda, que no aspecto específico há várias modalidades de *tempo* dedicadas à consultoria: por programa ou projeto, por horas ou por um determinado número de dias durante um mês.

Entretanto, cliente e consultor devem se sentir livres para terminar o acordo a qualquer momento se a relação não for mais satisfatória ou útil. Temos observado que essa liberdade mútua de ir e vir é o valor mais enriquecedor para assegurar e fundamentar o relacionamento. Cuidar e cultivar o relacionamento é algo delicado, mas essencial.

Quanto à disponibilidade de tempo a ser dedicado, é necessário ainda que ambos estejam preparados para agendá-los o quanto for desejável. Por exemplo, se a nossa disponibilidade é um dia por semana e a natureza do problema pede todos os dias da semana, é óbvio que não podemos aceitar o trabalho. É recomendável estimar quanto tempo poderá levar o projeto. Por outro lado, o cliente deve garantir uma margem de *previsão de custos*, de forma que possa honrá-lo, se mais tempo for necessário.

Na prática, verificamos que há clientes de micro e pequenas empresas nas quais o acordo sobre custo e tempo é consensual, não sendo preciso formalizá-lo por escrito. Nesses casos, estimamos o tempo que será dispensado, contamos as horas à disposição do cliente e acertamos as contas no final; às vezes, diariamente. Já as empresas públicas requerem por natureza um contrato formalizado que

justifique o trabalho e as despesas, tendo em vista qualquer auditoria a que sejam submetidas.

De qualquer forma, sugere-se um mínimo de formalismo para garantir expectativas de um lado e outro e para servir de ponto de referência na avaliação de resultados.

3ª FASE

SELEÇÃO DO PLANO DE AÇÃO E DA METODOLOGIA

Após a fase de definição da relação e do contrato, segue-se a fase de seleção do plano de ação e da metodologia. É natural que os encontros anteriores evoluam no sentido de encontrar um plano de ação.

PLANO DE AÇÃO

SCHEIN (1977) aponta vários critérios de natureza geral para a tomada de decisões, com relação ao plano de ação.

A ESCOLHA DO QUE OBSERVAR E QUANDO OBSERVAR DEVE SER ANALISADA EM COLABORAÇÃO COM O CLIENTE

O dirigente de uma empresa de reflorestamento desejava que estivéssemos soltos pelo bosque, caminhando, aparentemente sem rumo definido. Na verdade, ele parecia desejar ouvir opiniões sobre qualquer acontecimento referente à sua empresa. O nosso papel poderia ser definido, com o tempo, como o de um psicólogo social, ou de um filósofo da comunidade e do trabalho. Naquela imensidão de terras cobertas de eucaliptos, onde se localizava a empresa, a consultoria não se realizou porque a proposta não era clara, por parte da empresa cliente, e porque era impossível avançar tecnicamente para as fases seguintes, por parte do consultor.

O PLANO DE AÇÃO DEVE ESTAR TÃO PRÓXIMO QUANTO POSSÍVEL DO TOPO DA ORGANIZAÇÃO CLIENTE

*E*m uma organização de estilo não-democrático, os níveis hierárquicos superiores imprimem características a essa organização, estabelecem critérios para o seu funcionamento e são os que a representam. Assim, o consultor deve entrar em contato com esses níveis para poder saber quais são as normas e procedimentos, as metas e critérios de desempenho da organização. Em seminários ou grupos de trabalho, tentamos sempre envolver o topo da organização. Na abertura, a direção superior é, estrategicamente, convidada a participar da apresentação do relatório final no encerramento, para se tornar ciente de tudo aquilo que aconteceu. Tal estratégia é válida para clientes de pequeno e médio porte. Entretanto, isto é pouco viável para clientes de grande porte.

Temos observado que quanto mais próximo estiver o consultor do topo da organização, maiores poderão ser os resultados das mudanças promovidas. Dizer que o consultor deva se aproximar daquele grupo de “pessoas influentes” na organização, em geral, é partir da premissa de que a intervenção deve nascer de decisão consciente, por parte da alta administração. Na prática ocidental de gerência, o pressuposto básico é de que a mudança seja introduzida na cultura organizacional através da cúpula da organização. Essa posição é discutível, pois, em parte, a maior resistência às mudanças organizacionais ocorre nas gerências intermediárias, visto que, por não participarem de forma direta do processo, acabam não se comprometendo espontaneamente. A não-participação ou a ausência de envolvimento da gerência intermediária gera *resistências* em dois níveis:

quando as percepções e informações passadas ao consultor pela alta administração quase nunca traduzem a realidade do que ocorre na organização (qual é o problema real?). Então, nesse nível, o consultor menos experiente pode partir de premissas erradas;

quando há dúvidas e questionamentos por parte da gerência intermediária, que percebe o consultor como um “agente do poder”, um observador e informador, com os decorrentes boicotes e ressentimentos.

O consultor competente conduz o processo para o crescente engajamento dos vários níveis e áreas da organização. Desse modo, estará contribuindo para um melhor entrosamento cúpula-base e, em última análise, estará facilitando a mudança de mentalidade.

O PLANO DE AÇÃO DEVE PERMITIR FÁCIL OBSERVAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS INTERPESSOAIS E GRUPAIS

*N*ão são suficientes entrevistas e observações sistemáticas de alguma atividade regularmente programada. Torna-se necessário conhecer os procedimentos entre os setores, ter acesso a situações e verificar como os membros da organização habitualmente se tratam.

Observar e falar com as pessoas da organização tem sido uma excelente oportunidade para verificar os procedimentos habituais em andamento.

O PLANO DE AÇÃO DEVE ENVOLVER SITUAÇÕES REAIS DE TRABALHO

Reuniões de grupos de trabalho, comissões regulares e outras práticas planejadas são oportunas para que o consultor possa observar os membros da organização nos seus papéis. Mas o ideal é relacionar as observações realizadas pelo consultor com um comportamento real de trabalho, principalmente, em fases mais adiantadas da consultoria organizacional.

METODOLOGIA

A METODOLOGIA ESCOLHIDA DEVE SER TÃO CONGRUENTE QUANTO POSSÍVEL COM A ATIVIDADE DE CONSULTORIA

A escolha do plano de ação e da metodologia são fundamentais ao bom desempenho da atividade de consultoria. As decisões devem ser tomadas de forma congruente para que as transformações delas resultantes consigam se manter por si próprias e por longo tempo, observa também SCHEIN (1977).

O superintendente de uma empresa, durante um trabalho, interveio bruscamente desejando que as equipes suspendessem suas considerações sobre os aspectos técnicos e passassem imediatamente aos aspectos interpessoais/gereciais, onde os problemas eram maiores. O grupo reagiu, sentiu-se atropelado e não aceitou a proposta de modificar o que fora programado, considerando que para entrar nos as-

pectos interpessoais/gerenciais precisava daquele momento para maior aprofundamento do passo seguinte. Esse fato comprovou que a seleção do plano de ação era consistente, e o próprio grupo defendeu a metodologia inicialmente adotada. O superintendente ouviu, refletiu, pediu desculpas e respeitou o plano de ação em andamento no grupo.

Em outra oportunidade, uma equipe de assessores internos da organização cliente julgou necessário redistribuir o tempo do plano de ação proposto pelo consultor. Essa equipe procurou minimizar o tempo destinado à avaliação dos problemas pendentes e maximizar aquele dedicado às novas perspectivas gerenciais da companhia. Entretanto, na prática, o grupo acabou cumprindo de forma espontânea o tempo proposto anteriormente pelo consultor. O grupo precisava realmente se ver caminhando, e com o devido tempo para isso. Tal fato também comprovou que a seleção do plano de ação e da metodologia constitui ponto de grande relevância para o êxito das atividades de consultoria organizacional e que deve existir *acordo prévio* entre o consultor e a organização cliente. Dessa forma, se o cliente sugerir uma determinada metodologia e ela não estiver de acordo com o trabalho de consultoria, é aconselhável, ao consultor, recusar a proposta de prestação de serviço.

4ª FASE

COLETA DE DADOS E ANÁLISE DO CONTEXTO

Após a fase de seleção do plano de ação e da metodologia, passa-se à fase de coleta de dados e análise do contexto.

COLETA DE DADOS

Pode-se relacionar três modalidades diferentes de coleta de dados: observação direta, entrevistas grupais/individuais e questionários. As duas primeiras são as mais freqüentemente empregadas; a terceira parece-nos mais útil quando há um grande número de pessoas envolvidas no processo. Porém, não é só a quantidade que define o uso de questionários. Há outros fatores a serem considerados, como o circunstancial, o contextual, o emocional.

Para melhor compreender os problemas da organização, temos o cuidado de observar quais são as expectativas da direção em relação às suas bases ou ao objetivo-alvo. Também pesquisamos o inverso: das bases para o topo. Em qualquer caso, a coleta é iniciada a partir dos dados fornecidos pelo contato, depois são acrescentadas as informações de outros membros da organização cliente, mas a todo instante novos dados são agregados aos já coletados.

Ainda na fase de coleta de dados, sugerimos aos membros do topo da organização, em certo momento do trabalho, que desenhassem o organograma “vivo” da empresa, procurando cada membro colocar-se em determinada posição no espaço físico disponível, tendo como referência seu diretor-presidente. Em seguida, perguntávamos a cada membro da diretoria como se sentiam naquela dimensão espacial. Até aqui, o objetivo do encontro era coletar informações. Só o diretor-presidente sentiu-se incomodado ao verificar que todos se colocaram demasiadamente próximos a ele, de tal forma que mais o atrapalhavam do que ajudavam. Redistribuições foram negociadas até chegarmos a um consenso, expresso em um desenho final, mais confortável, que trouxe maior nitidez aos papéis.

Assim, a fase de coleta de dados já provocava mudanças negociadas, confirmando a interdependência das etapas do trabalho de consultoria organizacional. Observa-se ainda que os *problemas* surgidos nos grupos na fase de coleta de dados são, muitas vezes, *imprevisíveis* e alguns dos mais cruciais são aqueles para os quais planejamos menos.

A partir do que for revelado na coleta de dados, a intervenção, planejada ou não, acaba ocorrendo quase seqüencialmente. O observar algo, o perguntar, o reunir-se constituem em si uma intervenção.

Atos do consultor já constituem em si uma intervenção, de uma forma ou de outra, inclusive o ato inicial de aceitar trabalhar com a organização cliente. O fato é que, quando o cliente admite pedir ajuda e encontra alguém que possa auxiliá-lo, isto já representa os primeiros passos para modificação de percepções e atitudes por parte de alguns

membros da organização cliente. Portanto, o consultor deve ser cuidadoso em tudo o que faz e diz, em termos do provável impacto que causará na organização cliente.

Quanto à coleta de dados através de entrevistas, SCHEIN (1977) recomenda que as perguntas devem ser compreensíveis, relevantes, pertinentes e francas: “O entrevistado deve ser capaz de interpretar suas próprias respostas. Não devem ser feitas perguntas ardilosas, com significados ocultos, interpretações obscuras, ou algo parecido”. Se o entrevistado não estiver disposto a lidar abertamente com suas respostas, é provável que o consultor tenha que se tornar cauteloso quanto ao envolvimento e tente investigar quais seriam as *razões subjacentes*. As perguntas feitas pelo consultor podem trazer novas idéias à mente do entrevistado.

OBSERVAÇÃO, ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS

Entre as três modalidades de coleta de dados – observação, entrevista e questionários –, o consultor deve escolher, basicamente, qual é a mais congruente com a consultoria organizacional. O cuidado com a forma pela qual ele coleta dados e os tipos de perguntas que faz fornece ao consultor as condições necessárias para prosseguir ou não o trabalho. Do contrário, pode perdê-lo.

Raramente aplicamos um questionário. Frequentemente utilizamos a entrevista, tanto para indivíduos quanto para grupos. As respostas de que necessitamos nos chegam *naturalmente*. Mas no trabalho de grupo empregamos também outros recursos, como: teste, texto, desenho animado, dramatização e, às vezes, questionário como pretexto para

obter dados e aprofundar o debate, além de compreender os problemas da organização.

OUTROS TIPOS DE COLETA DE DADOS

*H*á também outros tipos de coleta de dados: leitura de documentação, relatórios, registros diversos, convivência e reuniões.

A coleta e análise dos dados disponíveis permitirá entender a natureza, a tecnologia, enfim, a dinâmica e a cultura da organização. É um verdadeiro diagnóstico.

Ao ser contactado por representantes da organização cliente, é recomendável que o consultor obtenha em fontes como relatórios, regulamentos, periódicos e boletins as informações pertinentes à essa organização e a seu tipo de atividade. Isso contribuirá muito para a compreensão do problema. E ainda mostrará profissionalismo, nível de informação, cultura geral e motivação para o trabalho, por parte do consultor.

ANÁLISE DO CONTEXTO

A análise do contexto deve, sempre que possível, ser feita de modo colaborativo entre consultor e cliente e se faz e refaz à medida que os dias passam. É um processo para entender e acompanhar a organização, prestando contribuição às decisões.

Durante a análise do contexto, é importante organizar os dados, identificando suas fontes. O essencial, segundo MELLO (1978), é que o cliente e os demais membros da organização trabalhem de alguma forma os dados que recebem como *feedback*: “Concordem ou não com todos esses dados, estes devem ser compreendidos e aceitos de fato como sendo expressão da sua realidade organizacional, ainda que apresentem divergências, incoerências ou conflitos de pontos de vista. E, também, ainda que sejam incômodos, surpreendentes, agressivos em sua crueza, chocantes em suas verdades desagradáveis”.

A melhor maneira de apresentar os dados de análise do contexto obtidos junto ao cliente é através de um mecanismo de “devolução” ou de retrato falado pelos próprios participantes do grupo, como, por exemplo, no término de um seminário gerencial. Em trabalho realizado na África, os participantes apresentaram dificuldade de exposição verbal. Foi solicitado ao consultor, na ocasião, que fosse feito relato, em nome deles, das conclusões registradas nos diversos painéis. Os dados obtidos com o roteiro proposto pela direção foram correlacionados. Todos os painéis produzidos pelo grupo eram acessíveis à leitura, pois estavam afixados nas paredes e nos cantos da sala de reuniões. Retransmitimos o que eles debateram e anotaram durante o nosso trabalho de grupo. No transcorrer da exposição, eram visíveis as manifestações de aprovação por parte dos participantes: o grupo sinalizava com a cabeça, confirmando a nossa fala. No final, não havia mais nada a acrescentar. Tudo o que se gostaria de dizer foi dito. Notava-se um alívio no grupo. Existiam considerações delicadas a serem comunicadas. Entretanto, a direção, ainda não satisfeita, solicitou que fosse redigido

um relatório para que pudessem lembrar todos os itens e assim tomar as providências cabíveis, paulatinamente.

FONTES DE INFORMAÇÃO

A coleta de dados e a análise do contexto sobre as atividades do cliente incluem, também, discussões com executivos selecionados, supervisores e outras pessoas-chave. A relação das principais fontes de informação, segundo KUBR (1986), é:

- * informações publicadas;
- * registros e relatórios internos do cliente;
- * arquivos da empresa de consultoria;
- * observação própria e entrevistas do consultor de diagnóstico com os principais administradores, supervisores e empregados; e
- * contatos de fora da organização cliente.

Na fase de coleta de dados e análise do contexto da organização cliente, nota-se, às vezes, uma carga de influência de situações de conflitos latentes, como, por exemplo:

- a) quando o programa padece de uma *resistência* por parte de sindicatos;
- b) quando os membros da organização estão empenhados em *questões* mais urgentes, como a salarial;

- c) quando há questões consideradas sigilosas ou delicadas, como, por exemplo, roubo, desvio de importâncias ou questões pessoais; e
- d) quando não há clareza na definição da *estrutura* da organização.

RISCOS POR FALHA ESTRUTURAL

*U*m caso de risco, por falta de dados completos, ocorreu-nos em terras africanas. Ao levantar dados sobre os participantes de um programa, solicitamos ao executivo-principal que nos indicasse “quem-é-quem” na estrutura organizacional daquela empresa estatal, dado importante para a realização do trabalho solicitado.

O desenho organizacional da empresa não era sob a forma de pirâmide vertical ou achatada, mas algo parecido com um losango, ou seja, no topo encontravam-se sete diretores, a seguir sete chefias de departamentos, quinze de setores e sete de seções: 7 - 7 - 15 - 7. Notava-se, portanto, nessa empresa, uma estrutura minimizada na base em relação aos níveis imediatamente superiores, o que poderia configurar falta de clareza na definição completa da estrutura formal da organização. Mais ainda, de um grupo de dezessete chefes, somente dois encontravam-se de fato designados. Trabalhar nesse contexto nos pareceu algo totalmente inusitado, pois desconhecíamos se esse esquema estava apoiado na numerologia, na cultura tribal ou em outro tipo de estrutura de poder. Concluímos, então, para tornar o trabalho possível, tratar-se de um programa de formação de quadros gerenciais, cujos participantes eram candidatos ao

preenchimento das vagas existentes e, por conseguinte, das nomeações posteriores. Uma vez realizado esse “programa de formação de quadro”, a empresa passaria a contar com gente preparada para ocupar funções, podendo assim definir melhor sua estrutura organizacional.

Questões como essas podem se tornar um empecilho para o andamento e sucesso da consultoria.

Na coleta de dados e na análise do contexto, é preciso ressaltar que a idéia essencial é se ter visão dinâmica e global da organização, seu ambiente, cultura, recursos, instalações, metas, atividades e realizações. Assim, o consultor estudará a organização como um todo, do geral para o específico e do específico para o global.

5ª FASE

INTERVENÇÃO NO PROCESSO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Após a fase de coleta de dados e análise do contexto, segue-se a quinta fase, a de intervenção propriamente dita.

MELLO (1978) define a intervenção como: “Ato deliberado de utilizar determinado método ou técnica para obter mudanças ou modificações em determinado indivíduo, grupo ou subsistema”.

Os autores FOGUEL & SOUZA (1989) observam que: “A falta de entendimento do processo de intervenção, por parte de expressivo número de líderes organizacionais, tem sido apontada por diversos autores como uma das principais causas de fracassos em tentativas de mudanças em sistemas complexos”.

Algumas vezes, temos observado que, no término de uma intervenção, o cliente pode se dar por satisfeito e preferir “curtir” o novo estágio por um bom tempo, adiando assim a possibilidade de outra intervenção. Mas, podemos também atribuir a falta de sucesso na intervenção ao *não-entendimento* do processo como um todo, ou à *carência de filosofia*, comum na vida da organização.

Quando as relações estão desajustadas e se agravam na análise de desempenho, resta pouco espaço para prosseguir com novas intervenções, apesar de necessárias. O consultor precisa de um mínimo de paz e harmonia nas estruturas organizacionais para que o trabalho frutifique.

Para FOGUEL & SOUZA(1989), há ainda “ausência de modelos que explicitem o processo de intervenção por intermédio do qual a transição em causa deve ser efetuada (...). O modelo deve permitir contemplar a complexidade do processo que representa, ao mesmo tempo em que deve ser simples, no sentido de que não pode ser complicado”.

Essa simplificação é crucial. Encontramos organizações que, pretendendo progredir, detalham demasiadamente os seus processos, esperançosas de que o aperfeiçoamento através de normas e procedimentos assegurará bons resultados. Experimentamos exatamente o contrário: a *simplificação* é útil para a prática e é meio para desenvolver relações internas, democráticas e frutíferas.

Os consultores são responsáveis pelo processo de intervenção, em última instância. São eles que atuam, facilitam e catalisam esforços necessários às atividades de mudança. Eles podem ser internos ou externos à organização.

Os integrantes da empresa, em diversos níveis, são responsáveis pelo processo de desenvolvimento. São eles que conduzem os destinos da organização, que tomam decisão sobre as mudanças a serem efetivadas e lideram os esforços necessários à concretização dessas mudanças.

Membros da organização e consultores interagem, constituindo um conjunto de papéis e relações. As ações desses “atores” em um processo de intervenção são orientadas por premissas e diretrizes.

Informações válidas, escolhas livres e comprometimento interno são as premissas do processo de intervenção.

A maior demanda de intervenções tem tido por objetivo a mudança comportamental e tecnológica na organização. Entretanto, intervenção no mundo comportamental é uma condição necessária, mas não suficiente para produzir mudanças organizacionais.

Se a compreensão do comportamento humano se constitui em tarefa das mais complexas, ainda mais complexa é a tarefa de intervir no aspecto do comportamento.

As queixas mais frequentes relatadas pelos clientes têm sido: “meu pessoal não trabalha e se trabalha executa mal”; “eles não cumprem as normas e os procedimentos”; “não se entendem como equipe de trabalho”; “não têm iniciativa e responsabilidade”; “não sabem chefiar e liderar”.

Assim, o processo de intervenção passa a ter conotação de obra de reeducação, a começar pelo topo da organização. Para a mudança, é necessário reavaliar concepções filosóficas inadequadas e obsoletas sobre a vida e o ser humano como um todo, sobre o gerenciamento, o labor, a produtividade, a qualidade, a economicidade, enfim, é preciso adotar uma visão global.

Às vezes, é necessária uma análise mais profunda dos fatores de motivação e de ambiente dos empreendedores de uma organização. Esses fatores influenciam a estrutura organizacional e as formulações do poder de mando.

FOGUEL & SOUZA (1989) alertam que: “Ao adotarem a estratégia de intervenção no topo das organizações, os consultores correm o risco de se tornar servos do poder hie-

rárquico ou, no mínimo, do executivo principal, perdendo de vista a perspectiva da organização como um sistema total”.

A mudança de atitudes necessita de tempo, energia, recursos e acompanhamento especializado. Esses são requisitos mínimos e necessários para que efetivamente sejam criadas condições capazes de facilitar o desenvolvimento de um indivíduo ou de um grupo de pessoas.

MELLO (1978) tem o cuidado de chamar a atenção para o Princípio da Profundidade das Intervenções, de Roger H. HARRISON:

- não intervir em profundidade maior do que a que é necessária para obter soluções satisfatórias e duradouras para os problemas identificados; e
- não intervir em profundidade maior do que aquela onde a energia e os recursos do cliente possam ser engajados na solução do problema e na mudança.

O respeito ao princípio da profundidade das intervenções minimiza riscos desnecessários, devido ao grau de ameaça à organização e aos indivíduos envolvidos no processo. Evita-se, assim, a atitude de defesa, a resistência ou rejeição ao trabalho de consultoria organizacional.

SCHEIN (1977) classifica de forma não rígida quatro tipos de intervenções: intervenções na determinação da agenda, *feedback* de observações ou outros dados, treinamento ou aconselhamento com indivíduos ou grupos, intervenção quanto à estrutura.

INTERVENÇÃO NA DETERMINAÇÃO DA AGENDA

Na prática profissional, conforme o evento, aplicamos um questionário de avaliação de reação imediata ao término de cada dia de trabalho e, no dia seguinte, antes do reinício dos trabalhos, comentamos os resultados tabulados para o que chamamos de “revisão do dia anterior”. Isso é realizado com os comentários dos subgrupos divididos sob os enfoques de planejamento, organização, coordenação, controle, síntese e aspectos informais. O trabalho diário desses subgrupos já é peça para a construção do relatório final. Por outro lado, tais análises periódicas são essenciais para qualquer mudança de roteiro, se for o caso, o que também permite corrigir a agenda e preservar o trabalho.

Às vezes nos deparamos com grupos que desacreditam em qualquer tipo de reunião, com agenda explícita ou não: “A reunião não funciona”. Nesse caso, é necessário avaliar o que incluir na agenda, como estruturá-la em ordem de importância e urgência. Quanto tempo é necessário atribuir a cada assunto e o que pode ser transferido para outra reunião. Rer ler a ata da última reunião e verificar o que foi agendado e o que foi colocado em prática é levar a sério o desempenho e a produtividade do grupo.

O planejamento inicial é constantemente reprogramado, muitas vezes, para aproveitar a oportunidade de discutir determinado assunto recém-surgido. Um exemplo dessa situação ocorreu na República Popular de Angola, onde, na ocasião em que lá trabalhamos, o único partido era marxista: o grupo, em determinado momento, passou a manifestar suas insatisfações relacionadas com a falta de

liberdade no trabalho. Consideradas todas as insatisfações, apresentamos logo a seguir a teoria X e Y de McGregor. Essa teoria se tornou um grande “descobrimento”, porque serviu como elemento de identificação daquilo que o grupo estava manifestando. Nesse fato, o critério lógico para a escolha da informação teórica é o de que a mesma deve estar relacionada com o momento do grupo.

Na *agenda*, é recomendável separar as reuniões de assuntos operacionais das reuniões de assuntos de política empresarial. Em certa ocasião, estruturamos um seminário gerencial para uma grande cadeia hoteleira com essa separação: pela manhã, eram tratados os assuntos operacionais da empresa, conduzidos pelos dirigentes, e à tarde, os assuntos de ordem gerencial e comportamental, facilitados pelo consultor. As reuniões vespertinas provocaram maior calor, vibração e criatividade, enquanto que as reuniões matutinas se restringiam mais à troca de informações e cobrança mútua nas operações.

Há indivíduos e grupos que supõem que o trabalho não pode ser algo divertido e alegre. Acham que o tédio e a falta de envolvimento são “normais” entre os participantes de uma reunião. O que fazer então para que as pessoas venham à reunião e a considerem agradável? Em nossa experiência de consultoria organizacional, iniciamos o trabalho de grupo com um exercício de apresentação mútua dos participantes. Tal atividade traz de imediato uma sensação inusitada, algo divertido, e os participantes passam até a “brigar” com seus superiores para não faltarem mais às reuniões de seu grupo de trabalho. “Aprender sorrindo” é o nosso lema nos con-

tatos com grupos e alunos. Os progressos dos grupos são notórios: as reuniões melhoram, o ambiente torna-se mais cordial, os objetivos são alcançados com maior desenvoltura.

FEEDBACK DE OBSERVAÇÕES

OU OUTROS DADOS

O segundo tipo de intervenção pode ser chamado de *feedback*, que consiste em retornar ao grupo e retornar aos indivíduos as observações, as percepções e os sentimentos, realimentando a interação.

O primeiro problema de retorno ao grupo é o fato de este grupo estar ou não preparado para compreender e aprender através do *feedback*.

O comunicado escrito ao consultor, contendo os maiores problemas organizacionais, na opinião de cada componente do grupo, costuma facilitar a formulação de uma agenda.

Isso permite devolver ao grupo as principais categorias de assuntos que as correspondências revelam. Assim, o referido grupo recebe *feedback*, e a privacidade de cada fonte de informação é respeitada. Poderão ser relatados à alta administração somente os itens que o grupo achar que devem ser transmitidos. Dessa forma, o grupo separa o que pode fazer por si próprio, ou seja, separa problemas internos, problemas intergrupais e problemas de responsabilidade da alta administração.

Criada a expectativa de que o topo da organização tomará alguma providência, existe um grande risco: o de baixar o moral do grupo se o relatório passar a existir apenas na leitura, sem que se execute qualquer recomendação a respeito. Nessa eventualidade, é atribuição do consultor procurar assegurar que o topo da organização tenha o compromisso de implementar algumas decisões, decorrentes da relação grupo-consultor. Se o dirigente desejar apenas informações, sem pretender utilizá-las, o consultor não deverá dar início às entrevistas, pois corre o risco de o dirigente não gostar do que for revelado, cancelando assim o prosseguimento do trabalho. Esse fato poderá aumentar a deterioração do moral da organização. Os resultados dos grupos não têm, necessariamente, de ir além deles mesmos. Muita coisa é própria do grupo, de interesse dele, e não deve ser divulgada. Para melhorar o desempenho grupal, o consultor poderá entrevistar os membros um por um e relatar a síntese dos sentimentos como um todo. É uma forma de apresentar dados delicados, sem risco, de fazer sentir que há informações prejudiciais ou de analisar críticas de desempenho dentro do grupo.

Em relação ao retorno aos indivíduos, SCHEIN (1977) considera “uma intervenção apropriada quando:

- a) algumas informações são obtidas sobre o indivíduo (através de entrevista ou observação direta); e
- b) o indivíduo se mostra disposto a receber o *‘feedback’*”.

Para que seu objetivo seja alcançado, o consultor deve tomar certos cuidados: fazer as perguntas adequadas e observar os comportamentos significativos.

Verificamos que as situações com pior resultado de retorno foram aquelas nas quais apresentaram-se fatos sem preocupação com sentimentos do receptor. O que acontece nesse contexto é que tais fatos acabam sendo recusados, e o trabalho suspenso.

Situações como essa levam o consultor a não hesitar em pedir aos membros do grupo para avaliar sua própria atuação no trabalho de consultoria.

EDUCAR E ACONSELHAR

O ato de fornecer *feedback*, tanto aos indivíduos quanto aos grupos, quase invariavelmente conduz a sessões especificamente dedicadas a esse fim. O grupo precisa realmente compreender o *feedback* e ser capaz de relacioná-lo a um comportamento concreto, dando início a um processo ativo para tentar solucionar o problema por si próprio.

Para nós e para SCHEIN (1977): “É essencial ajudar o cliente a melhorar sua habilidade em observar e analisar as informações sobre ele mesmo, ajudá-lo a aceitar e retirar elementos úteis do *feedback*, assim como auxiliá-lo a tornar-se um participante ativo junto com o conselheiro/consultor na identificação e resolução de seus próprios problemas”.

As oportunidades para treinar e aconselhar indivíduos ou grupos são múltiplas. Tivemos a chance de manter contato com um dirigente que via a si próprio como um “trem-bala” ao administrar uma empresa pública. Ele percebia

seus subordinados como conservadores, um “velho-trem”. As idéias do dirigente eram progressistas, entretanto sua conduta real tendia a desacreditá-las perante os demais membros da organização. Os contatos eram mais produtivos quando podíamos confrontar a imagem que ele fazia de si mesmo com aquilo que os outros diziam a respeito dele. Assim, o dirigente podia ver, também, seu conservadorismo em ação, chegando à conclusão de que ele próprio destruía algumas de suas idéias progressistas. Naturalmente, essa conclusão o levou a algumas mudanças marcantes em seu comportamento e a um aumento de sua eficiência e eficácia.

Como bem relembra SCHEIN (1977): “O consultor pode ser mais eficiente se apontar o que acabou de ocorrer e convidar o grupo a examinar as conseqüências. Está, assim, fornecendo *feedback* num momento oportuno, a fim de ajudar o grupo a se tornar mais eficiente”.

Presenciamos, em determinada ocasião, “cochichos” de um grupo de profissionais de nível superior em relação a outro grupo, mais operacional. O evento não foi perdido, as funções foram confrontadas, e as distinções foram percebidas. O fato de explicitar incumbências no trabalho, realmente diferentes, promoveu um clima de maior aceitação entre os grupos.

INTERVENÇÃO QUANTO À ESTRUTURA E À MUDANÇA

O consultor raramente se encontra numa posição de sugerir como dividir o trabalho, como alterar os padrões de comunicação ou como organizar os comitês. O máximo que ele pode fazer é ajudar o administrador a avaliar as conseqüências de diferentes alternativas ou sugerir alternativas que ainda não foram levadas em consideração. O consultor não deve se recusar a partilhar sua experiência com o processo de aprendizagem em si com o processo de seleção de questões relacionadas à estrutura organizacional.

KUBR (1986) tece outras considerações sobre a mudança como *raison d'être* da consultoria: “A mudança em organizações está vinculada à mudança nas pessoas, e há muitas influências que atuam em ambas as direções – as organizações influenciam as pessoas, e essas influenciam o desenvolvimento das organizações”.

É por essa razão que clientes e consultores desejam mudanças que tornem as organizações mais efetivas e mais preocupadas com o benefício da sociedade. Desejam que o trabalho colabore com a qualidade de vida e se torne uma atividade de auto-realização.

Quanto ao processo de mudança, há um modelo seqüencial de três passos:

- descongelamento ou dissolução dos padrões comportamentais estabelecidos;
- mudança ou adoção de um novo padrão; e

- recongelamento ou desenvolvimento do novo padrão.

Observamos que a presença do consultor tende a contribuir com a organização, impulsionando os dirigentes e os trabalhadores para a mudança desejada.

Quanto à implementação da mudança, KUBR (1986) salienta que: “ao empregar técnicas comunicativas e persuasivas para introduzir um processo de mudança, geralmente se aceita que quatro passos seqüenciais sejam normalmente obedecidos, a fim de obter resultados bem-sucedidos: ganhar atenção, interesse, desejo, ação por parte do público. O processo de mudança implica o emprego de sofisticadas técnicas de comunicação entre o consultor e o pessoal do cliente”. Entretanto, julgamos que há algo mais que comunicação.

Quanto às técnicas de apoio à mudança, os consultores têm acesso à proliferação de métodos baseados nas ciências do comportamento, o que os torna capacitados a facilitar o crescimento e a mudança em indivíduos, grupos e organizações. Esses métodos incluem a administração por objetivos, o desenvolvimento de equipe, o desenvolvimento de relacionamentos intergrupais, das reuniões de confrontação. Inclui também fixação de metas, análise de operações, análise transacional, terapia ocupacional de grupo, técnicas não-verbais de comunicação, uso do *grid* gerencial, busca de motivação, busca da excelência e da qualidade, desenvolvimento da organização e outros.

Quanto às orientações para implementar a mudança, existem diversas táticas: prática espaçada, ensaio, conhecimento, fixação de metas, *feedback*, capacidade, dimensionamento do tempo, provas.

Quanto aos fatores ambientais relevantes para o processo de mudança, KUBR (1986) ainda menciona: o *status* percebido do agente de mudança, a rede informal de comunicações, a resistência à mudança, o grupo como intensificador do processo de mudança.

O problema da resistência à mudança é um aspecto extremamente importante em consultoria. MELLO (1978) observa que existem diferentes maneiras de reagir aos fatos novos do meio ambiente, através da: negação da realidade, resistência ou oposição, acomodação inercial, crise, subversão ou revolução.

O referido autor chama a atenção para o fenômeno da mudança, colocando-a como condição vital para a sobrevivência do homem e da organização. Para ele, há necessidade de se desenvolver: a capacidade de perceber e entender as mudanças e seus reflexos; a capacidade de adaptar-se às exigências dos novos fatos; a capacidade de, se possível, antecipar-se à chegada das mudanças.

A consultoria organizacional opta pela mudança planejada, através da adaptabilidade, da flexibilidade, da antecipação à mudança – de modo lúcido, eficaz e saudável.

Os requisitos para a mudança planejada eficaz podem estar distribuídos em dois grupos:

- a) requisitos de contato consciente com a realidade: identidade ou personalidade organizacional, orientação ou missão, sensibilidade para a realidade; e
- b) requisitos para assegurar de fato a mudança: criatividade, flexibilidade, integração, recursos.

6ª FASE

FORTALECIMENTO DA AUTONOMIA E DA EFICÁCIA DA ORGANIZAÇÃO CLIENTE

Após a fase de intervenção, segue-se a última fase – a de fortalecimento da autonomia e da eficácia da organização cliente.

Afinal, que conseqüências ou resultados espera a consultoria de uma organização cliente? Como avaliar esses resultados? Em que momento a consultoria reduz seu tempo com a organização cliente? É possível medir essas conseqüências?

O que se sabe é que o objetivo de qualquer consultoria é uma contínua melhoria da organização cliente, do aumento da competitividade empresarial, da qualidade e produtividade, por meio de mudança e/ou substituições de algumas variáveis organizacionais, da adoção de novas tecnologias, novos comportamentos e novas visões de mercado.

Avaliar resultados é procurar evidências de que a mentalidade está mudando e que o comportamento organizacional como um todo está melhorando.

As evidências do fortalecimento da autonomia e da eficácia da organização cliente podem ser assim descritas com o apoio de SCHEIN (1977):

CINCO EVIDÊNCIAS DO FORTALECIMENTO

MAIOR PREOCUPAÇÃO COM OS SERES HUMANOS

*U*ma primeira evidência que comprova a mudança organizacional pode ser observada quando se passa a dar importância aos seres humanos, patrimônio ativo da empresa. As relações humanas passam a ser, pelo menos, tão importantes quanto o desempenho de tarefas. Já que a execução de tarefas depende de pessoas, o desenvolvimento da competência interpessoal se torna o meio mais importante para o desempenho da competência técnica.

Observamos que os relacionamentos defensivos entre os membros da organização acabam por enrijecer as linhas do organograma e por deteriorar as ações técnicas intersetoriais.

Os relacionamentos não confortáveis do quadro de pessoal são típicos de países de Terceiro Mundo. No Japão, pessoas e tarefas têm extrema importância, mas não se fica falando desse assunto como nós falamos. Lá o relacionamento adequado entre pessoas e produção já está incorporado. A maior preocupação com seres humanos se revela na consideração pela vida, pelo existir do homem, um animal consciente e livre, em busca da verdade, do bem, da beleza e da unidade.

MAIOR PREOCUPAÇÃO COM OS ASSUNTOS RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO, MÉTODOS E TÉCNICAS

*U*ma segunda evidência que comprova a mudança organizacional pode ser observada quando se passa a dar atenção ao conteúdo do trabalho, à estrutura da organização *versus* procedimentos. Deve-se tentar melhorar a organização, considerando, em conjunto, a estrutura e os processos internos.

Observamos, entretanto, a existência de dirigentes, em especial na área pública, que tendem ao replanejamento da estrutura da organização, das decisões, das interações e comunicações em detrimento dos recursos humanos, isto é, sem preocupação com os conhecimentos e os sentimentos do quadro de pessoal já existente na empresa.

Nota-se que o tema estrutura/pessoas está tendo, modernamente, uma atenção muito diferenciada. Procuram-se estruturas mais leves, menores, mais enxutas, mais descontraídas.

Há dificuldades, no Terceiro Mundo, para perceber e implementar novos modelos de administração.

MAIOR PREOCUPAÇÃO COM A COMPETITIVIDADE, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

*U*ma terceira evidência que comprova a mudança organizacional pode ser observada quando se passa a dar atenção à competitividade a longo prazo e não só à produ-

ção a curto prazo. Torna-se necessário, ainda, compreender que o tempo investido em construir relações interpessoais eficientes conduz, em última análise, a um desempenho técnico muito mais rápido e mais eficiente.

Na prática profissional, temos observado que programas para a competitividade a curto prazo dependem de uma base educacional adquirida a longo prazo. A competitividade representa um conjunto de fatores como informação, tecnologia, qualidade, produtividade, economicidade, capital humano, clima organizacional, cultura e outros.

MAIOR PREOCUPAÇÃO COM A MELHORIA CONTÍNUA

*U*ma quarta evidência que comprova a mudança organizacional pode ser observada quando se passa a adotar um processo de diagnóstico contínuo, não esporádico, que busca permanentemente a evolução.

O ritmo da mudança é dinâmico, progressivo, circunstancial: há necessidade de que a organização seja hábil na análise do contexto e do ambiente. Um princípio pode ser válido para o próximo trimestre, podendo não mais ser útil dentro de um semestre ou de um ano. Assim, o desenvolvimento de uma organização depende de diagnósticos contínuos e de ações constantes.

Observamos, como SCHEIN (1977), que devem ser tomadas decisões em termo de diagnóstico, mesmo de curta duração, ao invés de estabelecer uma política ou princípios que podem não ter mais validade a longo prazo. Por exemplo,

na área pública, diagnosticar não é tão complicado. Complicado é implementar as decisões tomadas imediatamente e avaliar seus resultados.

É através da constatação dessas quatro evidências que se pode observar os resultados de desenvolvimento de uma organização. Essas evidências são perceptíveis pelos próprios dirigentes e/ou pelo consultor.

MAIOR PREOCUPAÇÃO COM HABILIDADES

A habilidade em diagnosticar e saber trabalhar com o cliente os seus próprios problemas nas áreas interpessoal, organizacional e de grupo é fundamental. Um dos melhores indícios do crescimento dessa habilidade, por parte da organização cliente, ocorre quando os membros da organização coletam fatos significativos, partilham sentimentos, revêem ações das equipes, da agenda de trabalho.

Em uma experiência profissional, ao término de uma intervenção, dois participantes se ofereceram para dar continuidade ao programa, promovendo, sob a direção deles próprios, outro “miniprograma”, sem a nossa presença. Esse acontecimento reflete uma mudança de valores e um crescimento de autoconfiança: o que, de início, foi possível através do consultor, agora, passa a ser também dos próprios membros da organização. A habilidade para tanto se desenvolveu. A consultoria deve estar preparada para se retirar se os próprios membros da organização cliente sentem que estão preparados para continuar sem a sua ajuda, mesmo que possa existir dúvida quanto ao grau de habilidade alcançado.

Nessa mesma empresa, ao conduzir um segundo programa, ficou claro, para nós, que houve melhoria de desempenho. O grupo aprendeu a trabalhar com seus próprios processos internos, começou a prestar mais atenção nele mesmo, concedeu mais tempo para análise dos sentimentos e dos relacionamentos interpessoais, capacitou-se a lidar com sua própria agenda e passou a se autodiagnosticar. O grupo sentiu-se mais aberto e eficiente, mais confiante, mais informado, mais comunicativo, menos partidário e passou a fazer uso até da caixa de sugestões. Ainda mais, foi instituída e efetivada uma Assessoria de Gerência e Desenvolvimento.

À medida que tais programas vão caminhando com as próprias pernas, não há mais necessidade da “muleta” do consultor. Há agora uma consistência e um fortalecimento da maturidade empresarial. O papel do consultor está cumprido, em parte, se considerarmos que o alvo é fixo. Entretanto, quanto mais desenvolvida a organização, mais ela toma conhecimento de que precisa continuar se desenvolvendo. A percepção da dinâmica da evolução leva organizações ao investimento contínuo em consultoria e treinamento.

Na consultoria é difícil estabelecer limites, apesar de sua importância. Embora fazendo foco, é necessário ver o plano global. É possível observar as mudanças gradativas que ocorrem no clima e na cultura da organização cliente. É possível observar os resultados de projetos específicos. É possível avaliar o impacto imediato de uma intervenção.

Os resultados de uma consultoria devem ser julgados em conjunto pelos membros da organização cliente e pelo consultor, e ambos precisam julgar se devem continuar a relação e de que forma continuá-la. Entretanto, no julgamento

de qualquer uma das partes, pode ficar clara a necessidade de uma redução no envolvimento.

Já nos ocorreram situações nas quais julgamos, de comum acordo, suspender os trabalhos de consultoria na expectativa de momentos propícios mais adiante.

REDUÇÃO DO ENVOLVIMENTO

POR DECISÃO MÚTUA

O processo de desligamento da organização cliente caracteriza-se pela redução do envolvimento por decisão mútua, mais do que uma decisão unilateral tomada pelo cliente ou pela consultoria.

O consultor percebe quando nada mais pode ser executado através dele. Por outro lado, a organização cliente sente quando pode continuar por conta própria. Para avaliar o momento da redução do envolvimento, é importante observar se o cliente deseja interromper o processo. O cliente pode julgar que a presença contínua do consultor não é mais necessária – quando o consultor começa a assumir características de um membro regular, diminui a sua utilidade como membro independente e externo. Existem situações nas quais o cliente deseja prosseguir o envolvimento e o consultor não.

Ao avaliar resultados, por ocasião do término do encontro com todos os membros que participaram de um trabalho, julgamos que o nosso envolvimento não termina-

va ali, mas quando da entrega do relatório sugerido. Esse relatório não constava do contrato, mas foi solicitado pelos participantes e sentimo-nos moralmente comprometidos a atender esse pedido. Para nosso alívio, após as dificuldades de dar um fechamento ao relatório, ouvimos do dirigente, no transcorrer do tempo, a seguinte sentença: “As idéias do programa ficaram muito mais nas cabeças das pessoas do que num relatório arquivado”. Mesmo assim, para prosseguir, então, um segundo programa, questionamos o fechamento do relatório do programa anterior, como instrumento de avaliação, para dar continuidade a outros programas. Novamente o dirigente, com certa dificuldade de identificar o pensamento devido ao tempo transcorrido, se expressou: “Não vamos avaliar o que passou, vamos avaliar novas perspectivas gerenciais e verificar o que ainda é preciso modificar para consolidar essa transformação organizacional”.

DISTANCIAMENTO GRADUAL NÃO SIGNIFICA ROMPIMENTO

É mais desejável diminuir o número de encontros entre cliente e consultor do que fazer o rompimento brusco. Pode-se, por exemplo, estar presente apenas às reuniões especiais e manter contato com executivos selecionados a cada dois ou três meses. Através dessa combinação, é possível para o cliente e para o consultor reavaliar, periodicamente, como vão indo o trabalho desenvolvido e a organização. É muito mais fácil para o consultor, após um distanciamento gradual, retornar, a pedido da organização cliente.

Ao reduzir o envolvimento, colocamo-nos à disposição das pessoas para quando desejarem manter novos contatos.

No relacionamento com clientes de estados distantes ou mesmo do exterior, passa-se longo tempo sem contato. Mas subentende-se que se surgirem novas situações, a organização cliente vai poder se comunicar a qualquer momento, sabendo que responderemos.

Para a consultoria, o planejamento do tempo pode se tornar complicado. Se vários clientes, ao mesmo tempo, resolverem reativar o contato, a consultoria deve expor claramente a sua situação. É o caso de perguntar a esses clientes quanto tempo podem esperar. Há situações em que se pode assumir compromisso com quatro clientes ao mesmo tempo, sendo dois deles mais ativos, meio dia por semana, enquanto os outros dois não o são, bastando uma visita ocasional a cada três semanas ou um mês.

Atualmente, preferimos organizar o tempo de maneira a assumir compromissos por projetos de curta duração e intensivos, ou por projetos de média duração e uma visita semanal, de tal forma que assim podemos manter nossas atividades regulares.

ENVOLVER-SE DE NOVO É POSSÍVEL

A porta da organização cliente estará aberta ao consultor, para futuros trabalhos, se o cliente o desejar. Uma vez que ambos investiram seus esforços para construir esse relacionamento, ele não termina, mesmo que ocorram longos períodos sem contato. Reestabelecer esse contato, mesmo depois de vários meses, torna-se possível. Em geral, é o

cliente quem deve tomar a iniciativa. No entanto, se isso não ocorrer, telefonamos para os ex-clientes e perguntamos como têm passado. Em muitos casos, uma visita torna-se ponto de reencontro.

O controle dos resultados da intervenção através da metodologia da auto-avaliação pelo cliente e da avaliação pela consultoria ou seu representante técnico tem comprovado ser um bom termômetro. Ponderados esses resultados, novo diagnóstico ou novo planejamento para o desenvolvimento poderá promover outra oportunidade de trabalho.

FOGUEL & SOUZA (1989) chamam esta sexta fase de Desengajamento, algo previsto desde as fases de contato e contrato. Isso revela o caráter temporário da relação consultor & cliente e caracteriza o desengajamento como fruto de uma decisão mútua entre o consultor e o cliente; não necessariamente total; não definitivo, admitindo a possibilidade de um novo envolvimento no futuro. “Tais características conferem ao desengajamento, como aqui entendido, a conotação de interdependência das relações consultor-cliente e não de dependência ou independência”.

A conotação de interdependência das relações cliente-consultor & consultor-cliente é uma das principais idéias transmitidas nesta obra. Não se trata, portanto, de dependência ou independência. Trata-se de uma parceria para o desenvolvimento.

RELATÓRIOS FINAIS

No momento em que o consultor se desliga da organização, ele entregará um relatório final ao cliente, com a função de constituir-se uma memória e uma consequência do contrato. Talvez esse seja o único relatório, e é preciso que esteja bem abrangente, para uma consultoria relativamente curta. Para uma consultoria de maior duração, o relatório final pode fazer ligeira referência a relatórios anteriores, como os de diagnóstico, os de progresso, os de recomendação. Por se tratar de um relatório de encerramento, ele deve amarrar todos os pontos ainda soltos e cobrir os fatos e confirmações essenciais do fim do trabalho. Se tiver sido previsto um acompanhamento, este relatório talvez não seja o último.

O relatório final deve abranger uma revisão sumária do trabalho executado e destacar os benefícios efetivamente obtidos pela implementação; deve, ainda, formular sugestões sinceras ao cliente acerca do que ele deva evitar, no futuro.

KUBR (1986) afirma que: “Um bom relatório de consultoria deve ser capaz de inspirar respeito ao cliente, que o considerará sempre como uma permanente fonte de consulta. O próprio cliente ficará satisfeito em mostrar o relatório a amigos e pessoas ligadas à empresa, como prova de uma empreitada que valeu a pena”.

Comparando os vários autores citados nesta obra, observamos que essa sexta e última fase é chamada por SCHEIN (1977) de Avaliação de Resultados e Desligamento; por MELLO (1978), de Acompanhamento, Avaliação e Término;

por FOGUEL & SOUZA (1989), de Desengajamento; por KUBR (1986), de Relatório Final; e por nós, de Fortalecimento da Autonomia e da Eficácia da Organização Cliente.

DEPOIMENTO CRÍTICO DO AUTOR

O trabalho da consultoria é ajudar a organização em suas perspectivas gerenciais, em termos de valores e habilidades a desenvolver. A organização cliente, em caráter eventual, solicita a ajuda da consultoria para tratar de problemas específicos.

Um indicador de amadurecimento do grupo é sua habilidade em decidir quando e como utilizar-se de ajuda do consultor no prosseguimento do trabalho e em tomar essas decisões de maneira satisfatória.

Numa instituição pública de assistência social, observamos que as poucas mudanças na organização ocorreram bem mais devagar. O grupo da alta administração explicitou os valores e pressupostos de um programa, mas não se comprometeu em tentar colocá-los em funcionamento. Alguns membros da organização trabalharam e se envolveram muito mais nesses assuntos do que a cúpula, o que produziu notável aprendizagem e impacto. A quantidade de normas, processos, ordens de serviço e tradições eram intransponíveis, e muitas delas, incongruentes com os novos valores e habilidades a se instalarem. E mais ainda, viviam enfrentando crises, greves, ingerências políticas, reivindicações que acabavam por desgastar os esforços para um desenvolvimento organizacional. A maior satisfação foi ouvir depoimentos de participantes dizendo que aqueles valores revolucionaram

positivamente, pelo menos, suas vidas pessoal e familiar. Tornaram-se cidadãos mais conscientes, apesar de viverem (vegetarem) dentro de uma organização deteriorada – uma espécie de prisão de suas potencialidades, de onde não teriam chance de sair, nem mesmo de modificar cenas de tragédia burocrática. Restaurar organizações deterioradas é hoje grande desafio para os movimentos de ética na sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FOGUEL, Sérgio, SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo : Atlas, 1989. 237p.

KUBR, Milan. *Consultoria : um guia para a profissão*. Rio de Janeiro : Ed. Guanabara, 1986. 322p.

MELLO, Fernando Achilles de Faria. *Desenvolvimento das organizações : uma opção integradora*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1978. 169p.

SCHEIN, Edgar Henry. *Consultoria de procedimentos : seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo : E. Blücher, 1977. 155p.

SUGESTÕES BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Cléber. Aspectos intangíveis da consultoria em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v.17, n.2, p. 60-72, abr./jun.1982.
- BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional : estratégia e modelos*. São Paulo : E. Blücher, 1972. 134p.
- BELLMAN, Geoffrey M. *A vocação de consultor*. São Paulo : Makron Books, 1993. 248p.
- BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento organizacional : sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo : E. Blücher, 1972. 101p.
- BERTOLETTI, Maria E. La consultoria en administración. *Administración de Empresas*, Buenos Aires, v. 73, n. 3/5, p. 113-120, oct./mar. 1972.
- BLOCK, Peter. *Consultoria : o desafio da liberdade*. São Paulo : Makron : McGraw Hill, 1991. 266p.
- PEREIRA, Maria J. Bretas. Desenvolvimento organizacional na administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.19, n.3, p.75-105, jul./set. 1985.
- COSTA, Frederico Lustosa da. Limites e possibilidades de intervenção organizacional : anotações à margem de um relatório de consultoria. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.22, n. 3, p. 143-154, jul./set. 1988.
- FINEP. Cadastro de empresas de consultoria. Rio de Janeiro.

ro : FINEP, 1989.

GREENBAUM, Thomas L. *O manual do consultor*. Rio de Janeiro : LTC, 1991. 220p.

GUEST, Robert H. *A mudança organizacional através da liderança eficaz*. São Paulo : Multimedia Tecnologia Educacional, 1980. 208p.

IANNINI, Pedro P. Análise clínica da administração hoteleira em época crise. *Hotelnews*, Rio de Janeiro, n. 140, p. 30-31. 1983.

_____. Pro-hotel : programa de apoio à empresa hoteleira. *Hotelnews*, Rio de Janeiro, n. 154, p.24-25, 1984.

_____. *Uma viagem à África*. Niterói : EDUFF, 1995. 67 p.

Engenharia e Consultoria no Brasil e no Grupo Andino : possíveis áreas de cooperação, Brasília : IPEA/IPLAN, 1984.

LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *Desenvolvimento organizacional : diagnóstico e ação*. São Paulo : E. Blücher, 1972. 112p.

MONTENEGRO, Eraldo F. *Gerenciando em ambiente de mudança : uma ferramenta gerencial para neutralizar ameaças*. São Paulo : McGraw-Hill, 1991.

MOSCOVICI, Fela. O consultor de desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 11, n.2, p. 31-60, abr./jun. 1977.

- _____. *Equipes dão certo : a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro : J. Olympio, 1994. 239p.
- OLIVEIRA, Marco A. Consultor, assessor, decisor ou implantador : qual é a sua? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 22, n.3, p.165-169, jul./set. 1988.
- PARREIRA, Francisco Eduardo. *Consultoria : consultores e clientes*. São Paulo : Livros Érica, 1991. 251p.
- SOUSA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais : como se manifestam e como se manejam*. São Paulo : E. Blucher, 1978. 91p.
- TAVARES, Maria G. P. *Cultura organizacional : uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1991. 125p.
- TAYLOR, A. Robert. *Como escolher e usar uma consultoria de seleção de executivos*. São Paulo : McGraw-Hill, 1985. 135p.
- TOLEDO, Estevam. A formação de consultores de organização. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 26, n.1, p. 99-102, jan./mar. 1986.
- WALTON, Richard E. *Pacificação interpessoal : confrontações e consultoria de uma terceira parte*. São Paulo : E. Blücher, 1976. 164p.
- WEINBERG, Gerald M. *Consultoria : o segredo do sucesso*. São Paulo : McGraw-Hill, 1990. 261p.

ISBN 85-228-0185-1

“Esta é uma obra importante para aqueles que trabalham com o Desenvolvimento de Seres Humanos, numa ótica que privilegia o Homem.

Nesse sentido, é importante a contribuição do autor, tanto para os estudiosos e profissionais de Administração, Psicologia e Pedagogia, quanto para aqueles que ocupam cargos de chefia em diversas organizações.”

Dr. Azuete Fogaça
UFV/DPE

“A simplicidade da redação, sem tecnicismos inúteis, a organização lógica e agradável dos itens e subitens, facilitando sua assimilação imediata, coloca o texto com vantagens quando é comparado com a avalanche de publicações norte-americanas de administração, que inunda atualmente as estantes das livrarias. (...)

O mais importante é que o autor conseguiu tempo para nos brindar com esse excelente texto, reflexo de suas experiências vividas no campo da consultoria, o que lhe confere um elevado grau de integridade e confiabilidade.”

Dr. Dryden Castro de Arezzo
UFF/ESA



EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Rua Miguel de Frias, 9, anexo, sobreloja - Icaraí - Niterói, RJ

CEP 24220-000 - Tel.: (021) 620-8080, ramais 200 e 353 - Telefax: (021) 620-8080, ramal 356