



PETER BLOCK CONSULTORIA O DESAFIO DA LIBERDADE

SEGUNDA



EDIÇÃO

UM GUIA PARA COLOCAR
EM PRÁTICA
TODO SEU CONHECIMENTO

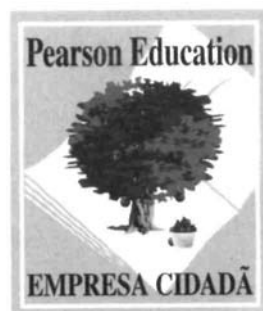


PEARSON

Makron
Books

CONSULTORIA

O Desafio da Liberdade



CONSULTORIA

O Desafio da Liberdade

Peter Block

Tradução
Andréa Filatro

Revisão Técnica
Dr. Roberto Kanaane
Roka Consultoria em Recursos Humanos S/C Ltda.



São Paulo

Brasil Argentina Colômbia Costa Rica Chile Espanha
Guatemala México Peru Porto Rico Venezuela

Agradecimentos

É um prazer ter a oportunidade de expressar formalmente meu apreço pelas pessoas que criaram originalmente os conceitos usados neste livro.

Conceitualmente, o papel das habilidades interpessoais nas organizações e o papel-chave que o comportamento autêntico desempenha foram formulados pioneiramente por Chris Argyris. Seu modo de encarar o mundo é tão poderoso e relevante hoje em dia como o era anos atrás, quando fui seu aluno.

A maioria das pessoas aprende a dar consultoria observando alguém que saiba fazê-lo. Desde o início, tive a sorte de poder acompanhar Barry Oshry, Roger Harrison e Dick Walton. Eles são os melhores e nos deram apoio, além e acima do chamado do dever.

Tony Petrella, parceiro de crimes desde o começo, e Marv Weisbord contribuíram tão profundamente para minha compreensão das habilidades de consultoria que não consigo separar minhas idéias das deles. Posso apenas expressar minha consideração por sua parceria, que espero dure para sempre.

Neale Clapp contribuiu imensamente, de duas maneiras. Ele me deu apoio incomensurável e amizade, além de reconhecer o valor do workshop e da teoria sobre as habilidades em consultoria, muito antes que eu próprio o fizesse. Conduzindo muitos dos primeiros workshops, Neale contribuiu também conceitualmente para as primeiras partes deste livro, sobre o papel de staff, e ajudou generosamente na revisão.

Os capítulos sobre "Resistência" foram clarificados por Jim Maselko. Com sua habilidade e seu entusiasmo, Jim ajudou a dar vida à abordagem de consultoria representada por este livro.

A primeira tentativa de escrever este texto foi feita em colaboração com Mike Hill. Embora o livro tenha eventualmente tomado uma outra direção, Mike foi a chave que deu partida a ele. Suas impressões digitais ainda permanecem em partes dos primeiros segmentos

Os conceitos básicos sobre a contratação foram extraídos da Psicologia da Gestalt. Eles foram incorporados em um workshop de que participei e que era conduzido por Claire e Mike Reiker. Sua habilidade para apresentar esses conceitos de uma forma simples e poderosa foi um grande presente para mim.

Os *cartoons* ilustrados neste livro são de Janis Nowlan. Eu enviei a ela uma cópia ainda muito primitiva do manuscrito para ver se seria possível animá-la com algumas ilustrações. Pensei ter dado a ela uma missão impossível. Os desenhos que Janis mandou de volta eram incríveis. O toque leve que ela concebeu para expressar visualmente os conceitos é, em muitos casos, mais perceptivo do que todas as palavras que usei.

Janis continuou a dar esses suporte com novas ilustrações, atualizando parte da linguagem usada e criando novo guarda-roupa para as antigas.

Obrigado a Ray Bard, que era meu *publisher* quando o livro começou. Ray acreditou que era possível publicar um livro, enquanto eu achava que tudo o de que dispunha eram algumas anotações para um manual de participante do workshop. Agradeço também a Matt Holt e Jossey-Bass, cuja paciência e persistência, com algumas dicas de Jerry Pavlov, me estimularam no processo de revisão.

Meu obrigado aos participantes dos workshops sobre Habilidades de Consultoria para Profissionais de Staff que foram conduzidos nos últimos anos. O tamanho do livro documenta os dados teóricos que vêm sendo apresentados nos workshops. A maioria dos conceitos surgiu em resposta a perguntas de pessoas que estavam aprendendo o que é consultoria. Obrigado por sua paciência quando os conceitos ainda estavam confusos e por sua disposição em nos ajudar a articular o processo de consultoria através da própria experiência.

Como na edição original, Leslie Stephen colaborou na edição desta revisão. Este é o quarto livro que ela me ajuda a editar. Leslie auxilia minha expressão e confere estrutura, clareza e profunda compreensão a tudo o que toca. Apenas espero que ela sobreviva à minha companhia de modo que eu não tenha de enfrentar a publicação de um novo livro sem a sua valiosa ajuda.

Meu pensamento é sempre influenciado por minha conexão com Joel Henning. As idéias sobre mudar a conversa e a força da nova linguagem de engajamento e troca são apenas algumas das áreas em que ele abriu meu pensamento. O leitor pode também consultar o livro que ele está escrevendo sobre comunicação, que espero estar logo disponível.

Os capítulos sobre implementação desta edição foram amplamente influenciados por minha filiação à *Association for Quality* (Associação para a Qualidade) e a *Participation's School for Managing and Leading Change* (Escola de Participação para Gerenciamento e Liderança em Mudança). A Escola tem sido o laboratório onde as novas idéias vem sendo testadas. Minha prática tem sido modificada por meu envolvimento com o corpo docente da Escola. As idéias sobre experiência de grupo de projeto sofreram a influência do excelente trabalho de Jill Janov. Sou especialmente grato a Kathie Dannemiller e seus associados na Dannemiller-Tyson Associates. Eles têm profunda compreensão sobre as emoções envolvidas nos grandes grupos. Também Dick e Emily Axelrod têm feito mágica em seu

* No Brasil, a Digna - Human Systems Management Ltda. representa a Design Learning, ministrando workshops e consultorias segundo as teorias desenvolvidas nas obras de Peter Block.

trabalho com The Conference Model. Dick está escrevendo seu livro sobre engajamento, e o material aqui apresentado originou-se de muitas de nossas conversas, que transformaram minha consciência.

Gostaria de agradecer também a Neale Clapp pelo apoio moral e amizade e, especificamente, por sua ajuda nesta edição.

Finalmente, todos os que hoje dão consultoria têm uma dívida de gratidão com o trabalho de Ed Schein. Ele foi um dos primeiros luminares que deu direção e insight àqueles que admiram seu trabalho no campo da mudança organizacional. Schein tornou compreensível e explícito o caminho do processo de consultoria, que mais tarde compôs parte central de minhas atuações, e por isso sou realmente grato.

Sumário

Prefácio à Segunda Edição	XIX
Prefácio à Primeira Edição	XXIII
1. Um Consultor, Ainda Que Não Fosse Assim Chamado	1
Algumas Definições e Distinções	2
Habilidades Técnicas	4
Habilidades Interpessoais	4
Habilidades de Consultoria	5
Antevisão das Habilidades de Consultoria	5
Fase 1: Entrada e Contrato	5
Fase 2: A Coleta de Dados e o Diagnóstico	5
Fase 3: Feedback e Decisão de Agir	5
Fase 4: Engajamento e Implementação	6
Fase 5: Extensão, Reciclagem ou Término	6
A Promessa de uma Consultoria Impecável	7
2. As Técnicas Não Bastam	10
Além do Conteúdo	10
Responsabilidade	11
Sentimentos	11
Confiança	12
Necessidades Próprias	12
As Premissas do Consultor	12
A Solução de Problemas Requer Dados Válidos	13
A Decisão Eficaz Requer Escolhas Livres e Abertas	14
A Implementação Eficaz Requer Comprometimento Interno	14
As Metas do Consultor	14
Meta Número 1: Estabelecer uma Relação de Colaboração	14
Meta Número 2: Resolver Problemas de uma Vez por Todas	15
Meta Número 3: Ter Certeza de Que Está Sendo Dada Atenção Tanto ao Problema Técnico-administrativo Quanto aos Relacionamentos	16
Desenvolver o Comprometimento do Cliente - Meta Secundária de Todo Ato de Consultoria	16

Os Papéis Que os Consultores Escolhem	17
O Papel de Especialista	17
O Papel da Mão-de-obra	18
O Papel de Colaborador	19
A Colaboração e o Medo de Andar de Mãos Dadas.....	20
Encenando o Envolvimento do Cliente - Passo a Passo	22
Passo 1: Definir o Problema Inicial	22
Passo 2: Decidir Continuar com o Projeto	23
Passo 3: Escolher as Dimensões a Serem Estudadas.....	23
Passo 4: Quem Será Envolvido no Projeto.....	24
Passo 5: Escolher o Método	24
Passo 6: A Coleta de Dados	25
Passos 7, 8 e 9: Concentrar os Dados, Resumi-los e Analisá-los	25
Passo 10: Feedback sobre os Resultados.....	26
Passo 11: Fazer Recomendações.....	26
Passo 12: Decisão sobre as Ações.....	27
Lista de Verificação nº 1 - Avaliar o Equilíbrio de Responsabilidades.....	27
3. A Consultoria Impecável	29
Ser Autêntico	29
Completar os Requisitos de Cada Fase	32
Contratação	32
Coleta de Dados e Diagnóstico.....	32
Feedback e Decisão de Agir.....	33
Engajamento e Implementação	34
Resultados.....	36
Atribuição de Responsabilidade	36
4. Visão Geral da Fase de Contrato	39
Contratação - O Conceito de Contrato e a Habilidade de Contratar.....	40
A Palavra Contrato	40
Consentimento Mútuo.....	40
Compensações Válidas.....	42
Habilidades de Contratação.....	43
Elementos de um Contrato	44
1. Os Limites de Sua Análise	44
2. Objetivos do Projeto.....	45
3. Os Tipos de Informações Que Você Busca	46
4. Seu Papel no Projeto	47
5. O Produto Que Você Oferece	47
6. Que Tipo de Apoio e Envolvimento do Cliente Você Precisa.....	48
7. Cronograma.....	48
8. Confidencialidade	48
9. Feedback para Você, Mais Tarde.....	49
Lista de Verificação nº 2 - Analisando um de Seus Contratos	49
Regras Básicas para Contratação	50
5. A Reunião de Contratação	52
Quem É o Cliente?	53
Conduzindo a Reunião de Contrato.....	54
Passo 1: Reconhecimento Pessoal	55
Passo 2: Comunicar a Compreensão do Problema	55

Passo 3: Expectativas e Ofertas do Cliente.....	58
Passo 4: Expectativas e Ofertas do Consultor.....	59
Ofertas do Consultor (Continuação do Passo 4)	63
Passo 5: Chegar a um Acordo.....	64
Passo 6: Pedir Feedback sobre o Controle e o Comprometimento do Cliente	64
Passo 7: Dar Apoio.....	65
Passo 8: Reafirmar as Ações.....	66
Passo 5-1: Impasse Quanto a Expectativas e Ofertas.....	66
Passo 6-1: Pensar/Dar uma Pausa	69
Passo 7-1: Novas Expectativas e Ofertas	69
Passo 8-1: Novo Impasse.....	70
Passo 9-1: Tratar o Processo pelo Qual a Discussão Está Sendo Conduzida	70
Passo 10-1: Rediscutir as Expectativas e as Ofertas	71
Passo 11-1: Se Ainda Há Impasse -Encerrar/Minimizar Seu Investimento	71
O Problema de Dizer Não.....	71
Lista de Verificação nº 3 - Planejando uma Reunião de Contratação.....	73
Vendendo Seus Serviços - Vender Bem É Contratar Bem	74
Inverter a Expressão Expectativas	74
Vender É Remover Obstáculos Mais do Que Despertar Expectativas.....	75
Um Comentário sobre Tempo e Dinheiro.....	76
A Reunião Enquanto Modelo de Sua Forma de Trabalhar	77
Fechando a Reunião de Contrato.....	78
Como Medir o Sucesso.....	78
Vinte Minutos Antes do Final da Reunião.....	78
Depois da Reunião de Contrato.....	78
Lista de Verificação nº 4 - Revendo a Reunião de Contratação	78
6. As Angústias da Fase de Contratação.....	80
Lidando com a Baixa Motivação.....	80
Negociação Contínua - As Formas Mutantes de Seu Papel.....	81
Algumas Outras Angústias	85
O Cliente Namorador	85
Credenciais? Ainda? Na Sua Idade?	85
Mediadores.....	86
Definir o Problema Exaustivamente - Um Erro Comum	86
O Caso Bonner	86
Examinando o Caso Bonner	95
7. O Consultor Interno	98
Diferenças Importantes entre Consultores Internos e Externos	98
Triângulos e Retângulos	101
Chefes.....	101
As Expectativas de Seu Chefe	102
Contratos com Seu Chefe	103
8. Compreendendo a Resistência.....	105
As Faces da Resistência.....	106
Dê-me Mais Detalhes	106
Afogue-se com os Detalhes	107
Tempo	107
Impraticabilidade.....	107
Isso Não Me Surpreende	108

Ataque	108
Confusão	108
Silêncio	108
Intellectualização	109
Moralização	109
Submissão	110
Metodologia	110
Um Súbito Mergulho na Saúde	111
Pressão por Soluções	112
A Que os Clientes Estão Resistindo Quando Resistem a Nós?	112
Preocupações Subjacentes	114
Controle	114
Vulnerabilidade	114
Algumas Vezes Não Se Trata de Resistência	115
O Medo e o Desejo	116
Ser Dependente, Pedir Ajuda	117
Buscar Confirmação, Não Mudança	118
Anjos e Bichos-papões	119
...e Heróis	119
9. Lidando com a Resistência	121
Três Passos	122
Passo 1: Pegar as Pistas	123
Passo 2: Dar Nome à Resistência	124
Passo 3: Ficar Quietos, Deixar Que o Cliente Responda	126
Não Encare como Pessoal	126
Respostas de Boa-Fé	127
Dando Consultoria a uma Pedra	128
10. Do Diagnóstico à Descoberta	130
O Chamado à Ação	131
Fazendo Malabarismos com o Problema Apresentado	134
Como o Problema Está Sendo Gerenciado	136
Um Lembrete	141
11. Obtendo os Dados	143
Os Passos para a Obtenção dos Dados	143
Uma Palavra sobre Viés	146
Avaliando como o Problema Está Sendo Gerenciado	146
A Entrevista de Coleta de Dados	148
A Entrevista como Intervenção	148
Níveis de Análise	149
Algumas Sugestões para Se Usar Durante uma Entrevista	151
Um Comentário Final sobre o Que Procurar	151
Normas Grupais - Evitando a Armadilha da Ênfase na Liderança	152
Sua Experiência Enquanto Dado	153
Lista de Verificação nº 5 - Planejando uma Reunião de Coleta de Dados	153
Lista de Verificação nº 6 - Revendo os Dados sobre a Reunião de Coleta de Dados	155
12. A Descoberta do Sistema Integral	156
Consultoria Terceirizada	157
Assumindo uma Abordagem de Sistema Integral	158

Sua Escolha.....	159
Fazendo a Descoberta do Sistema Integral Funcionar	159
Fazendo a Coisa Certa	160
O Resultado	161
13. Preparando-se para o Feedback	162
Apresentar um Quadro Claro Pode Ser o Suficiente	162
Condensando os Dados.....	162
Algumas Coisas Que Você Deve e Não Deve Fazer	163
Não Faça Concluir com o Cliente.....	163
Não Projete.....	164
Confirme Suas Expectativas	164
Confronte.....	165
A Linguagem para Se Dar Feedback	165
Uma Prévia da Reunião de Feedback... Uma Analogia com um Drama Que Se Desenrola em um Tribunal	167
Consultor como Juiz	167
Consultor como Jurado	167
Consultor como Advogado de Acusação	167
Consultor como Réu	168
Consultor como Testemunha	168
Apoio e Confrontação	168
14. Gerenciando a Reunião de Feedback	171
Conceitos e Habilidades de Feedback.....	171
Como Apresentar os Dados	172
Estruturando a Reunião.....	173
A Reunião de Feedback - Passo a Passo	173
Uma Recapitulação	180
Resistência na Reunião de Feedback	181
Lista de Verificação nº 7 - Planejando uma Reunião de Feedback	182
Conduzindo uma Reunião de Feedback em Grupo	182
Lista de Verificação nº 8 - Revendo a Reunião de Feedback	183
Habilidades de Feedback: Resumo	184
15. Implementação.....	185
Escolhendo Engajamento em Vez de Instalação.....	186
Decidindo Não Ter as Coisas Prontas.....	186
O Caso contra a Instalação	187
Liderança por Laminação.....	188
Precisamos de Padrões Mais Elevados, e Desta Vez Estamos Querendo Dizer Negócios	189
Adequar o Sistema de Recompensa aos Comportamentos Desejados Não Ajudará	191
Se Apenas Tivermos uma Linguagem e um Treinamento Comum.....	191
Se Não Podemos Medir, Não Importa	192
Apostando no Engajamento	194
Um Lembrete	194
16. Estratégias para Engajamento	196
Sentimentos São Fatos	196
Apoiando o Lado Emocional	197
A Reunião E a Mensagem.....	197
Engajamento Inovador em Cinco Partes Simples	198

O Equilíbrio entre Apresentação e Participação	198
Transparência e Expressão Pública de Dúvidas.....	200
Possibilitando a Escolha Real.....	201
Mudando as Conversas.....	203
Tendo Cuidado com os Locais	205
A Opção pela Responsabilidade	208
17. Algumas Ferramentas para Engajamento.....	209
Métodos Que Você Pode Realmente Usar.....	210
Estrutura 1. Comece com Propósito Transparente e Nivele o Campo de Jogo	210
Estrutura 2. Renegocie as Expectativas sobre Participação	210
Estrutura 3. Reorganize a Sala.....	213
Estrutura 4. Crie uma Tribuna para as Dúvidas	215
Estrutura 5. O Que Queremos Criar Juntos?.....	217
Estrutura 6. Criando uma Nova Conversa	218
Estrutura 7. Escolhendo Comprometimento e Responsabilidade.....	220
Estrutura 8. Feedback Positivo	223
Lista de Verificação nº 9 - Preparando-se para a Implementação.....	225
Combinando Metáfora e Metodologia	225
Lista de Verificação nº 10 - Revisando um Evento de Implementação	226
18. A Ética e o Lado Sombrio da Consultoria	227
A Promessa	228
A Comercialização do Serviço	229
O Crescimento Diminui a Intenção	230
A Reengenharia Acena... Prometendo Mágica	231
Gerenciamento do Desempenho... Deixe-me Fazer Isso por Você	233
Desenvolvimento de Liderança... Diversão Noturna	234
Gerenciamento da Mudança... Contraste entre Intenção e Forma.....	235
Consciência de Vendedor	238
Reconhecendo a Sombra - Alguns Pensamentos sobre o Que Fazer	239
Diga Não Tão Frequentemente Quanto Você Diz Sim	240
Permaneça Fiel à Sua Importância.....	240
Cresça nos Próprios Termos	240
Mostre Como Cada um Tem Importância	241
Deixe Tudo para Trás	241
E, Finalmente, Perdoe	241
19. O Coração da Questão	242
Escolhendo Aprendizagem em Vez de Ensino	243
Aprendizagem Como Aventura Social.....	244
O Esforço É a Solução.....	245
A Pergunta É Mais Importante Que a Resposta	245
Além do Como.....	246
O Insight Reside nos Momentos de Tensão	248
As Potencialidades Produzem Mais Frutos Que as Deficiências	249
Somos Responsáveis pela Aprendizagem dos Outros.....	250
A Cultura Muda no Presente.....	251
Se a Mudança É Tão Maravilhosa, Por Que Você Não Muda Primeiro?.....	252
A Questão Final É uma Questão de Fé.....	253

Apêndice - Uma Outra Lista de Verificação Que Você Pode Usar	254
Para Ter uma Visão Geral.....	255
Antes de Negociar Seu Próximo Contrato, Lembre-se	257
Antes de Entrar na Fase de Coleta de Dados e de Diagnóstico de Seu Próximo Projeto, Lembre-se	262
Antes de Passar para a Fase de Feedback de Seu Próximo Projeto, Lembre-se	267
Quando Você Encontrar Resistência, Lembre-se.....	269
Antes de Iniciar a Fase de Implementação de Seu Próximo Projeto, Lembre-se	271
Para Criar uma Prática Ética, Lembre-se	275
Sugestões para Leitura	277

Prefácio à Segunda Edição

Durante alguns anos, resisti à idéia de revisar este livro. Ele tinha alcançado bastante sucesso nos últimos 20 anos, e em time que está ganhando não se mexe. O livro teve boa aceitação em todo o mundo, e onde quer que eu vá as pessoas me procuram para dizer que o livro foi de grande valor para elas.

O livro até mesmo me trouxe algum respeito da parte de meu irmão, Jim. Ele estava em uma reunião com algumas religiosas de uma agência de serviços da igreja católica. Uma das religiosas perguntou-lhe se ele era irmão de Peter Block, e, quando ele confessou que era, a freira levantou sua cópia do livro e proclamou: "Em meu trabalho, este livro é minha Bíblia!". Ele ficou impressionado, e isso não é pouca coisa. Portanto, minha preocupação é que, no entusiasmo de revisar o livro, eu o tornasse atualizado, mas não melhor.

Minha outra preocupação é que, quando sou freqüentemente questionado sobre como minhas idéias mudaram com o passar dos anos, luto em busca de respostas. A verdade é que, no que diz respeito à essência deste livro, minhas idéias não mudaram tanto quanto se aprofundaram e se expandiram em relação ao que eu pensava então. Espero que, aprofundando-me no que sei, eu possa ser mais claro e vigoroso naquilo que digo, desse modo agregando valor.

Por outro lado, muita coisa mudou nesses 20 anos, e isso parece compensar o esforço de trazer este livro à atualidade. O que era marginal em 1978 tornou-se a corrente principal no final dos anos 90. As idéias deste livro nasceram na metade dos anos 70, quando o vice-presidente de serviços de gerenciamento de informação em uma filial da Exxon concluiu que 60% das recomendações que seu grupo tinha feito para a organização de linha nunca haviam sido implementadas. Ele sabia que as recomendações de seu grupo eram bem concebidas e relevantes, mas poucos clientes as utilizavam.

Esse vice-presidente tinha participado de um workshop de treinamento gerencial conduzido pelo departamento de recursos humanos e mais tarde nos convidou para projetar um workshop de habilidades de consultoria para seu grupo de sistemas a fim de aumentar

o nível de implementação de suas recomendações. Neale Clapp e eu trabalhamos nesse projeto, e a partir dele criamos um bem-sucedido workshop de habilidades de consultoria que formou a base deste livro.

A idéia de que equipes e relacionamentos pessoais são críticos para o sucesso técnico e financeiro era inovadora 20 anos atrás. Agora, o valor das equipes e dos relacionamentos é mais largamente aceito, pelo menos no campo intelectual. Podemos não ser melhores em trabalhar juntos, mas pelo menos sabemos que isso faz diferença e estamos dispostos a investir esforço para construir um ambiente de trabalho mais cooperativo.

A razão de as idéias deste livro terem permanecido durante anos não se deve às habilidades específicas de consultoria apresentadas de forma singularmente confiante; é mais por causa da ênfase persistente dada às dimensões emocionais e pessoais de nossos espaços de trabalho. Mesmo agora, com toda a retórica dedicada a relacionamentos, desenvolvimento pessoal e mesmo espiritualidade, nossas instituições ainda operam como se estratégia, estrutura e tecnologia fossem o que realmente importasse.

Os relacionamentos continuam sendo tratados como uma inconveniência necessária - como se tivessem de ser tolerados, e sempre que há oportunidade de automatizar uma transação ou comunicar-nos eletronicamente, nós o fazemos de pronto. Chegamos ao ponto em que a maioria das conversas telefônicas envolve uma máquina em uma das extremidades, em que aprender de um aparelho de televisão ou de um terminal de computador é considerado vantajoso e em que encorajamos as pessoas a trabalhar em casa, onde a interação humana é minimizada em nome da serenidade e de uma vida mais equilibrada.

A dificuldade em gerenciar relacionamentos é que nos é exigido algo mais do que requerem a tecnologia e as rotinas automatizadas - a necessidade de conhecer-nos e ser autênticos. Ser autêntico é simplesmente ser honesto consigo mesmo e direto e franco com os outros. Qualquer que seja a razão, a autenticidade continua sendo uma mercadoria escassa em nossos ambientes de trabalho. A maior parte das interações carrega elementos de desempenho de papel, posições e estratégia. Tudo isso refletindo o desejo de controlar nosso ambiente e as pessoas que nele estão.

Em alguns aspectos, este livro é uma longa e detalhada descrição da paisagem da autenticidade. O que tem suportado o teste do tempo é que essa ação rara não é somente boa para a alma, mas também dá resultados. Um consultor autêntico não é um paradoxo, mas uma vantagem competitiva obrigatória, embora infelizmente pouco comum.

O problema da autenticidade é que ela é uma estratégia de alto risco, porque nada contra a corrente em uma cultura controladora, em que a maioria de nossas organizações permanece. Ela também requer alguma fé em nós mesmos: temos de nos afinar na dimensão sensível de nossa conexão com os outros. Muitos de nós gastamos nossos dias desenvolvendo o cérebro e deixando de lado o corpo e suas partes sensíveis para serem recuperados à noite. Mesmo assim, quando decidimos assumir o risco de ser autênticos, temos dificuldade em fazê-lo.

Avaliar o relacionamento entre consultor e cliente e definir como gerenciar esse relacionamento é o nicho que este livro encontrou. O propósito desta revisão é aprofundar e expandir a lacuna entre estratégia, estrutura e tecnologia, a qual chamamos de relacionamento.

Uma mudança que vem ocorrendo nos últimos anos é o interesse em pensar as organizações como sistemas humanos dinâmicos. Nossos locais de trabalho não estão completamente preenchidos e contraídos, e as organizações buscam constantemente novas estruturas e práticas. A necessidade de rapidez e de soluções personalizadas tem orientado essa mudança. A importância da rapidez e da tomada de decisões imediatas sobre serviços e produtos alterou o papel do consultor. Os dias de longos estudos e respostas guiadas pela experiência estão ficando para trás. A tarefa do consultor é aumentar constantemente a capacidade dos clientes em avaliar e responder às próprias questões. E mais, a vida útil de uma solução é menos de um minuto. Tão logo implemente uma recomendação, você começa todo o processo novamente.

O aspecto de autogerenciamento da mudança é tratado na última parte do livro, onde adicionei capítulos sobre implementação, assunto que praticamente evitei no primeiro manuscrito. Também acrescentei um capítulo sobre estratégias de sistema integral. Agora sabemos como envolver um grande número de pessoas no ato de repensar o próprio ambiente de trabalho. Cada vez mais questiono se o modelo de mudança orientado por um especialista é sempre útil, e acredito que, na maioria dos casos, fazer recomendações apenas gera dependência e desvia a atenção de confrontar os clientes com a própria responsabilidade.

Nos novos capítulos sobre implementação, ataquei algumas crenças convencionais que infelizmente ainda interferem em nossa habilidade de ajudar os clientes a confrontar seus desafios e decidir como proceder. Dar suporte a todos esses obstáculos é uma filosofia de mudança que eu também questiono cada vez mais. É mesmo legítimo chamar os consultores de "agentes de mudança"? É comum para consultores falar sobre como "intervir" a fim de produzir mudança em uma organização. Pode parecer agradável para nós intervir no mundo dos outros, mas quem de nós quer sofrer intervenção? Se somos agentes de mudança, quem estamos tentando mudar? Podemos alegar que estamos tentando mudar sistemas, mas os sistemas ainda assim são pessoas em várias formações. A idéia de que podemos mudar os outros é algo perigoso. E o que dizer sobre a tão comum expressão "gerenciamento da mudança"? Pode a mudança de fato ser gerenciada e, se pode, não é sempre a outra pessoa que temos em mente?

A alternativa é concluir que uma parte crucial da implementação é a arte do engajamento, os caminhos para juntar as pessoas a fim de criar e planejar de que forma fazer algo funcionar. Essa abordagem apóia-se na idéia de que mudanças nos aspectos intangíveis - relacionamentos, engajamento, responsabilidade - são o que tornam a implementação bem-sucedida.

É paradoxal que, enquanto questionamos o valor de respostas externas e o cinismo a respeito do valor da consultoria, o mundo da consultoria externa esteja mais forte do que nunca e cada vez mais largamente comercializado. O que antes eram seis grandes firmas de contabilidade agora tornaram-se os três maiores negócios de consultoria. Na breve mas brilhante explosão da reengenharia e jornada para tornar-se informatizado, a consultoria de gerenciamento da mudança e de aprimoramento da organização tornou-se um grande negócio. O benefício disso é que o mercado de consultoria ampliou-se e alguns dos aspectos mais frágeis da consultoria, tais como melhoria de processo, formação de equipes

e mudança cultural, têm sido negociados mais efetivamente e através disso obtido maior aceitação.

O lado negro dessa comercialização da mudança é que os crescentes desapontamentos dos clientes com as promessas exageradas da consultoria agora ocorrem em uma escala muito maior. O preço disso é que cada consultoria que termina em desapontamento gera um cinismo que torna o próximo esforço de mudança muito mais difícil.

Uma das coisas que sempre me assombraram na consultoria é como saber realmente se estamos fazendo diferença. A preocupação sobre se a consultoria externa ou interna de fato acrescenta algum valor origina-se de algumas mudanças mais profundas em como entendo minha própria vida e o trabalho que faço. E a atenção que agora estou dedicando para compreender o lado sombrio da existência. Há um aspecto de auto-serviço em cada ação de serviço. A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.

O custo de nossa generosidade, contudo, é que ela carrega dentro de si o desejo por domínio e reconhecimento. Ser visto como sábio e justo, ser o primeiro a ter o insight, reclamar o crédito pelas mudanças nos outros não são doações. São exigências sutis sobre um cliente que paga por nossa ajuda com uma moeda mais cara que o dinheiro.

Ao longo dos anos, tenho aprofundado minha compreensão de quanto os consultores são pessoas controladoras. Não há pecado inerente nisso, exceto que o controle vem embalado na forma de cuidado. Tanto os consultores internos quanto os externos são orientados para medir o valor de sua ajuda pelo parâmetro de que o serviço de consultoria de hoje levará a uma demanda por mais serviço amanhã. O desejo de continuar a prestar serviços para um gerente de linha por um longo período de tempo é na verdade a comercialização do cuidado.

Em razão dessas preocupações e do potencial explorador da consultoria, acrescentei um capítulo sobre ética e o lado sombrio da consultoria. Incluí nesse capítulo algumas reflexões sobre como temos comercializado nossos serviços e o que significa chamar a nós mesmos de um negócio. Isso envolve buscar uma forma melhor de pensar nossa prática, independentemente de indagar como os clientes se sentem a nosso respeito e se o negócio que praticamos está crescendo.

Um comentário final sobre o que a consultoria significa hoje: mais e mais gerentes de linha agora definem seus papéis como de consultores ou facilitadores. Os gerentes moveram-se do comando e do controle para uma função mais orientadora. No movimento em direção a organizações mais positivas e flexíveis, um chefe controlador se tornou algo excessivamente lento e oneroso. O coração da consultoria está no contrato e gerenciamento social em um mundo autogerenciado. Serão necessárias apenas pequenas mudanças de linguagem para que os gerentes de linha apliquem a maioria dos métodos deste livro nos próprios desafios de supervisão.

Peter Block
Julho, 1999.

Prefácio à Primeira Edição

Este livro destina-se a todas as pessoas que dão consultoria, mesmo que não chamem a si mesmas de consultores. Uma pessoa está dando consultoria todas as vezes em que tenta mudar ou melhorar uma situação sem ter controle direto sobre sua implementação. Se tem controle direto, está gerenciando e não dando consultoria. A falta de controle e de autoridade do consultor é o que torna nossa tarefa difícil e, algumas vezes, quase nos enlouquece. Este livro é sobre como exercer a influência e o impacto que queremos - razão pela qual somos pagos - quando não se tem um poder efetivo de ação. Exercer influência e impacto é o mesmo que dizer que nossa experiência é usada e nossas recomendações, aceitas. É isso que dá satisfação no trabalho para o consultor e também para o cliente.

O caminho para se ter influência e impacto é aquele que eu imodestamente chamo de *consultoria impecável*. Este livro é um guia para o desenvolvimento das habilidades para se percorrer esse caminho. Uso a palavra *consultoria* aqui em um sentido muito geral, englobando várias funções. Qualquer pessoa que esteja realizando um "trabalho de staff" está dando consultoria. Assim, o livro é voltado não apenas para as pessoas que se consideram consultores mas também para as que fazem parte de staffs técnicos ou não.

Minhas crenças a respeito de consultoria derivam-se de uma experiência de 30 anos, em período integral, dando consultoria interna e externa em organizações. O livro é consequência ainda mais direta da condução de inúmeras sessões de treinamentos de habilidades de consultoria para profissionais de staff. Esses workshops têm sido ministrados a engenheiros, compradores, profissionais de desenvolvimento de pessoal e organizacional, advogados, analistas financeiros e auditores, analistas de sistemas, profissionais de serviços de saúde, enfermeiras, planejadores e outros profissionais de staff corporativo. E, além disso, a todas as pessoas que têm uma especialização profissional, autoridade direta limitada sobre o uso de sua especialização e desejo de causar impacto.

A maioria das pessoas presta serviços de consultoria a organizações e não a si mesmas ou a empresas de consultoria. As pessoas que fazem um trabalho de staff para uma

organização, na qual trabalham em período integral, são chamadas de *consultores internos* (em oposição aos consultores externos). Este livro dá atenção primordialmente à consultoria interna em seus exemplos ilustrativos, estudos de caso e exercícios, bem como nos comentários sobre suas armadilhas. Os conceitos, porém, aplicam-se a todos os tipos de consultoria e os dilemas e orientações apresentados devem soar igualmente verdadeiros tanto para os consultores externos como para os internos.

Acredito que este livro seja único na atenção específica que dá ao comportamento do consultor. Outros livros sobre consultoria tendem a propor teorias para a compreensão das organizações ou dos diferentes tipos de intervenção de consultores. Este é um livro sobre "como fazer": ele mostra o que fazer e o que dizer em diferentes situações de consultoria. Em alguns momentos, fico tão envolvido que chego a dar exemplos de frases que podem ser ditas. Ofereço essas frases e orientações porque elas funcionaram para mim e para centenas de participantes dos workshops de habilidades de consultoria para profissionais de staff.

Depois de ter trabalhado com consultores tanto em workshops quanto em situações no trabalho, tornou-se claro para mim que a maioria dos consultores *compreende* o que está acontecendo com eles mesmos e com seus clientes, mas não sabe exatamente o que *fazer* a esse respeito. Quando nos sentimos presos, juntamente com um cliente, em um redemoinho, sabemos que isso está acontecendo, mas nos sentimos tão perdidos que não podemos escapar dele. Se, após ter suportado o enfoque pragmático do-que-fazer-em-seguida deste livro, você ainda ansia por maior compreensão conceitual, sugiro a leitura de livros sobre os modos de pensar a respeito da mudança. A maioria dos melhores livros vem de fora da área de mudança organizacional. Eles estão relacionados na bibliografia e ampliarão sua maneira de pensar e de ser, um equilíbrio apropriado à discussão sobre modos de agir.

Quando digo que a abordagem descrita neste livro leva a uma "consultoria impecável", isso pode soar um tanto audacioso e arrogante. Muitas pessoas têm verdadeira aversão à perfeição. Apesar disso, o livro é, de fato, sobre a consultoria impecável e o conceito é sério, mesmo que difícil de pôr em prática. Há um modo de autogerenciamento, quando damos consultoria, que maximiza nossa contribuição potencial e lida diretamente com a resistência que encontramos. Isso está ao alcance de cada um, e atuar impecavelmente, sem erros, é possível. Dar uma consultoria impecável requer intensa concentração em relação a dois processos:

1. Ser o mais autêntico possível com o cliente em todos os momentos.
2. Atender diretamente, em palavras e ações, ao objetivo de cada uma das etapas do processo de consultoria.

O livro descreve e dá exemplos do comportamento autêntico de consultoria. Também descreve o trabalho que precisa ser atendido em cada etapa do processo.

Sua força é que ele é específico e literal. Não é tanto um livro teórico, mas para praticantes. Ele descreve, e até demonstra, modos de se comportar com clientes. O salto de fé que ele propõe é que as práticas e orientações apresentadas aqui resultarão em uma consultoria mais efetiva. Ele nasceu de minha experiência de consultoria e da condução de workshops sobre habilidades de consultoria. Espero que o livro se mostre um guia útil para você.

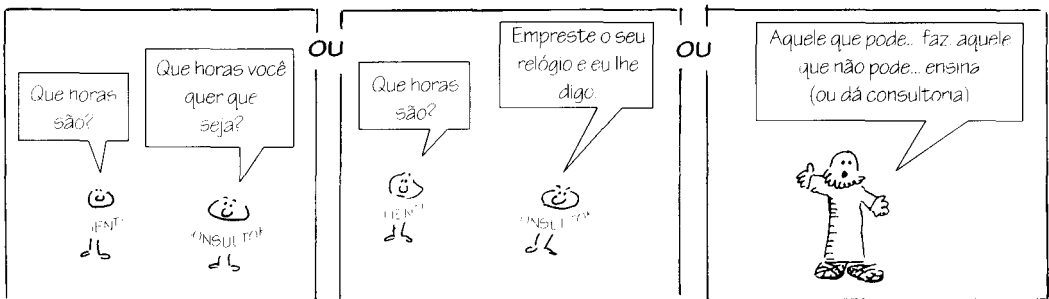
O desafio para todos nós é ter impacto sem ser controlador, o que é verdade tanto para consultores quanto para gerentes. Como gerente, se você tem 30 subordinados, quanto controle você pode realmente exercer? Mesmo o controle que os gerentes de linha têm - eles ainda pensam que são os comandantes do navio - de fato é uma ilusão. Os prisioneiros administram a prisão, os trabalhadores determinam a qualidade do trabalho que fazem, os estudantes são responsáveis pela aprendizagem. Assim, a consultoria, na maioria dos casos, causa impacto sobre pessoas que desejam ter mais controle. Nossa verdadeira tarefa é ajudar os clientes a aprender a funcionar melhor em um mundo que está de forma permanente e ilusória fora de controle. O fato de que a maioria dos clientes procura nos consultores um modo de aumentar o próprio senso de controle torna o trabalho de consultoria mais difícil. A solução é manter o foco no relacionamento com o cliente porque, fora disso, chega-se à conclusão de que os clientes podem alcançar os resultados que desejam sem ter de controlar aqueles que o cercam.

Peter Block

Capítulo 1

Um Consultor, Ainda Que Não Fosse Assim Chamado

O TERMO "CONSULTOR" TORNOU-SE SINÔNIMO DE DIFAMAÇÃO E MA REPUTAÇÃO



Qualquer forma de humor ou sarcasmo contém alguma verdade. A verdade do ceticismo dominante em relação aos consultores é que o consultor tradicional tende a agir unicamente como um assessor da gerência: assume seu papel na execução de atividades altamente técnicas que o gerente não pode executar ou na execução de atividades desagradáveis e antipáticas que o gerente não quer fazer. Os exemplos mais dramáticos de consultores que tomam o lugar de gerentes ocorrem quando eles identificam pessoas ou funções a serem eliminadas.

Quando alguém pede orientação e você diz que é preciso descer do ônibus dois pontos adiante, você está agindo como consultor. Todas as vezes que aconselha alguém que está diante de uma escolha, você está dando consultoria. Quando você não tem controle direto sobre as pessoas e mesmo assim quer que elas ouçam o que você diz e prestem atenção às suas orientações, você está diante de um dilema do consultor. Para alguns, esse pode ser um desconforto em período integral. Outros podem enfrentá-lo ocasionalmente,

funcionando meio período como gerentes (tendo controle direto) e meio período como consultores (querendo influenciar, mas sem ter autoridade para exercer o controle).

Algumas Definições e Distinções

O *consultor* é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. O gerente é alguém que tem controle direto sobre a ação. No momento em que você assume o controle direto, está agindo como gerente.

Muitas pessoas que têm funções de staff nas organizações são realmente consultores, mesmo que não chamem a si mesmas oficialmente de "consultores". Os profissionais de staff atuam em uma organização planejando, recomendando, assistindo ou aconselhando sobre assuntos como:

- Recursos Humanos;
- Análise Financeira;
- Auditoria;
- Análise de Sistemas;
- Pesquisa de Mercado;
- Desenvolvimento de Produtos;
- Planejamento Estratégico;
- Eficácia Organizacional;
- Segurança;
- Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- e muito mais.

As pessoas que recebem todas essas orientações são chamadas *clientes*. Algumas vezes, o cliente é um único indivíduo; outras, o cliente pode ser o grupo de trabalho, departamento ou a organização como um todo. O cliente é a pessoa ou as pessoas que o consultor quer influenciar, sem exercer controle direto¹. Nas organizações, os clientes dos serviços fornecidos pelos profissionais de staff são chamados de *gerentes de linha*. Estes têm de trabalhar sob o aconselhamento dos grupos de staff, quer queiram ou não. Mas nenhuma das funções de staff tem, por definição, autoridade direta sobre qualquer coisa, a não ser sobre o próprio tempo, o staff interno ou a natureza do serviço que oferece. A tensão entre o gerente de linha (ou cliente) que tem controle direto e a pessoa de staff (ou consultor) que não tem controle direto é um dos temas centrais deste livro.

O ponto-chave para se compreender o papel de um consultor é entender a diferença entre ele e o gerente.

Considere o que diz Alfred:

1. Você verá os termos consultor e cliente usados ao longo do texto para reforçar essa crença e - especialmente se você ocupar uma posição de staff - para ajudá-lo a pensar em si mesmo como um consultor.

Era um grande projeto para quatro meses. Eu comandava a equipe de serviços administrativos que colocou em funcionamento o novo sistema de informações gerenciais. Nós avaliamos os problemas, elaboramos o sistema e conseguimos que Alice, a gerente de linha, nos deixasse implantar o sistema de alto a baixo.

Alfred está muito satisfeito - mas essa é a satisfação do gerente de linha. Na verdade, ele não estava agindo como um consultor, mas assumiu uma parte do cargo de gerente de linha por quatro meses.

A distinção é importante. Um consultor precisa funcionar de uma forma diferente da do gerente de linha - em seu próprio interesse e no interesse das metas de aprendizagem do cliente. É bom manter controle direto - muitos o desejam, embora disfarcem isso de várias formas. É essencial, entretanto, estar consciente da diferença de papéis que estamos assumindo quando temos controle e quando não o temos.

Muito da imagem desfavorável associada à palavra *consultor* vem das ações de pessoas que chamam a si mesmas de "consultores" mas agem como gerentes de linha substitutos. Quando você age em nome do gerente, ou em seu lugar, o faz como gerente substituto. Quando o cliente diz: "Termine este relatório para mim", "Contrate esta pessoa para mim", "Elabore este sistema para mim" ou "Aconselhe este funcionário", ele está pedindo um substituto. A atração que o papel de gerente substituto exerce é que, ao menos por um momento, você assume o poder do gerente - mas você está executando o trabalho dele, e não o seu.



Sua meta ou produto final em qualquer atividade de consultoria é alguma espécie de mudança. As mudanças acontecem de duas maneiras. Em um nível, consultamos para produzir mudança na organização de linha, de natureza estrutural, política ou de procedimentos - um novo plano de recompensas, um novo processo de relatórios, um novo programa de segurança. O segundo tipo de mudança tem como resultado final o fato de que uma

ou muitas pessoas na organização de linha aprenderam algo de novo. Elas podem ter aprendido que normas dominam suas reuniões de staff, o que fazer para manter o pessoal de nível mais baixo em posição altamente dependente na tomada de decisão, como envolver mais diretamente as pessoas no estabelecimento de metas ou como conduzir melhores avaliações de desempenho.

Usado em sentido mais amplo, o termo consulta define qualquer ação que você adota em relação a um sistema do qual você não faz parte. Uma entrevista com alguém pedindo ajuda é um ato de consulta. Um programa de treinamento, uma avaliação, um estudo - todos são consultas. O objetivo do consultor é engajar-se em atividades bem-sucedidas que levem as pessoas ou organizações a gerenciar a si mesmas de forma diferente.

Para mim, as expressões *trabalho de staff* e *trabalho de consultoria* são intercambiáveis e refletem minha convicção de que as pessoas que estão em papéis de staff precisam realmente de habilidades de consultoria para ser eficazes - independentemente de seu campo de especialização técnica (finanças, planejamento, engenharia, recursos humanos ou jurídicos)². Sempre que aconselha alguém que está em posição de fazer escolhas, você está dando consultoria. Em cada um desses momentos de consulta, há três tipos de habilidades que você precisa ter para fazer um bom trabalho - habilidades técnicas, interpessoais e de consultoria.

Aqui estão as distinções:

Habilidades Técnicas

Acima de tudo, precisamos saber do que o outro está falando. Precisamos ser especialistas no assunto. Tanto na faculdade quanto em nosso primeiro trabalho, fomos treinados em um campo ou função específicos: engenharia, vendas, contabilidade, aconselhamento ou em qualquer uma das milhares de formas que as pessoas encontram para viver. Esse é nosso treinamento básico. Somente mais tarde, após adquirir uma especialização técnica, é que começamos a dar consultoria. Se não tivéssemos uma especialização, as pessoas não pediriam nossos conselhos. A base das habilidades de consultoria é algum tipo de especialização - seja ela científica, como a medição de partículas de carvão, ou não, como o gerenciamento ou o desenvolvimento organizacional. Este livro parte do pressuposto de que você tem alguma área de especialização.

Habilidades Interpessoais

Para lidar com pessoas, precisamos ter algumas habilidades interpessoais - transformar idéias em palavras, ouvir, dar apoio ou discordar de forma razoável - que possam basicamente manter um relacionamento. Há muitos livros e seminários que nos ajudam a desenvolver essas habilidades; de fato, há todo um movimento humanístico social dedicado ao aperfeiçoamento delas. Da mesma forma que as habilidades técnicas, as habilidades interpessoais são necessárias para uma consultoria eficaz. Alguns especialistas no assunto sugerem

2. Você perceberá que os termos *consultor* e *cliente* serão usados em todo o restante do texto para reforçar essa convicção e - especialmente se você ocupa uma posição de staff - para ajudá-lo a pensar em você mesmo como consultor.

que a boa consultoria requer apenas boas habilidades interpessoais. Isso não é verdade. Há um conjunto de habilidades que são parte essencial da consultoria e estão além e acima da especialização técnica e das habilidades interpessoais - são as *habilidades de consultoria*.

Habilidades de Consultoria

Todo projeto de consultoria, quer demore dez minutos ou dez meses, passa por cinco fases. Os passos a serem seguidos em cada fase são sequenciais: se você omitir um deles ou presumir que ele foi bem cuidado, prepare-se para ter problemas. Dar uma consultoria habilidosa é ser competente na execução de cada um desses passos. Completar com sucesso o trabalho de cada fase é o enfoque básico deste livro.

Antevisão das Habilidades de Consultoria

Aqui está um quadro geral do que envolve cada uma das cinco fases da consultoria

Fase 1: Entrada e Contrato

É a fase do contato inicial com o cliente sobre o projeto. Inclui realizar a primeira reunião, investigar a natureza do problema, descobrir se o consultor é a pessoa certa para trabalhar com o assunto, definir as expectativas do cliente, as expectativas do consultor e como iniciar o projeto. Quando os consultores falam sobre os desastres que sofreram, chegam normalmente à conclusão de que o projeto falhou no estágio inicial de contratação.



Fase 2: A Coleta de Dados e o Diagnóstico

Os consultores precisam propor os próprios pontos de vista sobre o problema. Isso pode ser a coisa mais útil que fazem. Eles também precisam da habilidade de ajudar o cliente a fazer o mesmo. Aqui, para o consultor, as questões são: quem vai ser envolvido na definição do problema? Que métodos serão usados? Que tipo de dados devem ser coletados? Quanto tempo isso vai durar?

Fase 3: Feedback e Decisão de Agir

A coleta e a análise dos dados devem ser relatadas de alguma forma. O consultor está sempre em posição de reduzir grande quantidade de dados a um conjunto gerenciável de itens. O consultor também tem a opção de envolver o cliente no processo de análise das informações.

Ao dar feedback para uma organização, há sempre alguma resistência aos dados (se eles dizem respeito a assuntos importantes). O consultor precisa lidar com essa resistência antes que uma decisão adequada possa ser dada ao problema de como prosseguir. Esta fase é, na verdade, o que muitas pessoas chamam de planejamento: inclui estabelecer as metas finais para o projeto e escolher os melhores passos de ação ou mudança.

Fase 4: Engajamento e Implementação

Envolve colocar em ação o planejamento feito no passo anterior. Em muitos casos, a implementação pode ser de inteira responsabilidade da organização de linha. Nos esforços mais amplos de mudança, o consultor pode ser envolvido em maior profundidade. Em alguns projetos, a implementação tem início com um evento educacional. Pode ser uma série de reuniões para introduzir alguma mudança. Pode requerer uma única reunião para fazer com que diferentes partes da organização atuem conjuntamente na solução do problema. Pode ser uma sessão de treinamento. Nesses casos, o consultor é normalmente envolvido em um trabalho bastante complicado de elaboração e de condução da reunião ou da sessão de treinamento.



Fase 5: Extensão, Reciclagem ou Término

Começa com uma avaliação do que ocorreu durante o engajamento e a implementação. Em seguida, decide-se se o processo deve ser ou não estendido a um segmento mais amplo da organização. Algumas vezes, somente após algum tipo de implementação, emerge um quadro mais claro do problema real. Nesse caso, o processo se recicla e um novo contrato precisa ser discutido. Se a implementação foi um retumbante sucesso ou um fracasso de moderado a alto, o fim do envolvimento com o projeto pode ser iminente. Há muitas opções para se acabar com um relacionamento e o término, além de legítimo, deve ser considerado parte importante da consultoria. Se bem feito, pode propiciar uma valiosa experiência de aprendizado para o cliente e para o consultor e também manter a porta aberta para um futuro trabalho com a organização.

Examinando a Figura 1.1, você poderá antever algumas das habilidades e dos tópicos cobertos em cada um dos passos da consultoria. Nessa figura, os passos estão agrupados em *eventos preliminares* e *evento principal*. Os eventos preliminares são os contatos iniciais, as reuniões de planejamento, a coleta de dados e as reuniões de feedback e de tomada de decisão.

O evento principal ocorre quando você finalmente faz alguma coisa com impacto suficiente para ser notado por muitas pessoas na organização e estas passam a ter a expectativa de mudança ou aprendizagem perceptível, em função daquele evento. Uma de minhas convicções é que os eventos preliminares são, de certa forma, mais cruciais para o sucesso do que o evento principal. A compreensão das habilidades de consultoria é, na verdade, uma compreensão dos eventos preliminares.

A Promessa de uma Consultoria Impecável

Uma das razões pelas quais dar consultoria pode ser frustrante é que você gerencia constantemente relacionamentos laterais. Como profissional de staff ou consultor, você trabalha com o gerente de linha dentro de um contexto no qual não há clara relação chefe/ subordinado entre os dois. As relações verticais são mais fáceis de entender: se seu chefe lhe dá uma ordem, você sabe que ele tem o direito de dizer o que você deve fazer. Se seu cliente faz uma exigência, você não tem de obedecer necessariamente. O equilíbrio de poder nos relacionamentos laterais está sempre aberto à ambigüidade - e à negociação. Quando você sente a resistência de um cliente, por vezes fica em dúvida se deve pressioná-lo ainda mais ou deixar passar. Este livro é sobre o gerenciamento desse tipo de ambigüidade.

Em sua totalidade, este livro é sobre uma consultoria impecável, isto é, uma consultoria sem erros. Ele se concentra quase exclusivamente nos eventos preliminares porque acredito que a competência na contratação, no diagnóstico e no feedback garantem as bases para sucessos no estágio de implementação. Evitei deliberadamente discutir e demonstrar as habilidades de consultoria através de uma rígida seqüência passo a passo de capítulos, porque alguns conceitos e competências precisam ser aplicados a todos os estágios de um relacionamento de consultoria. Portanto, incluí capítulos que tratam das premissas da consultoria, das metas para um relacionamento de consultoria e das escolhas de papel que o consultor faz, bem como dos requisitos da consultoria impecável, antes dos capítulos que especificam e ilustram as habilidades requeridas em cada um dos eventos preliminares. Intercalei também capítulos sobre resistência de clientes e considerações especiais sobre o papel do consultor interno, para demonstrar minha convicção de que uma consultoria bem-sucedida exige algo mais que a simples aplicação metódica, passo a passo, de sua especialização técnica.

Os Eventos Preliminares

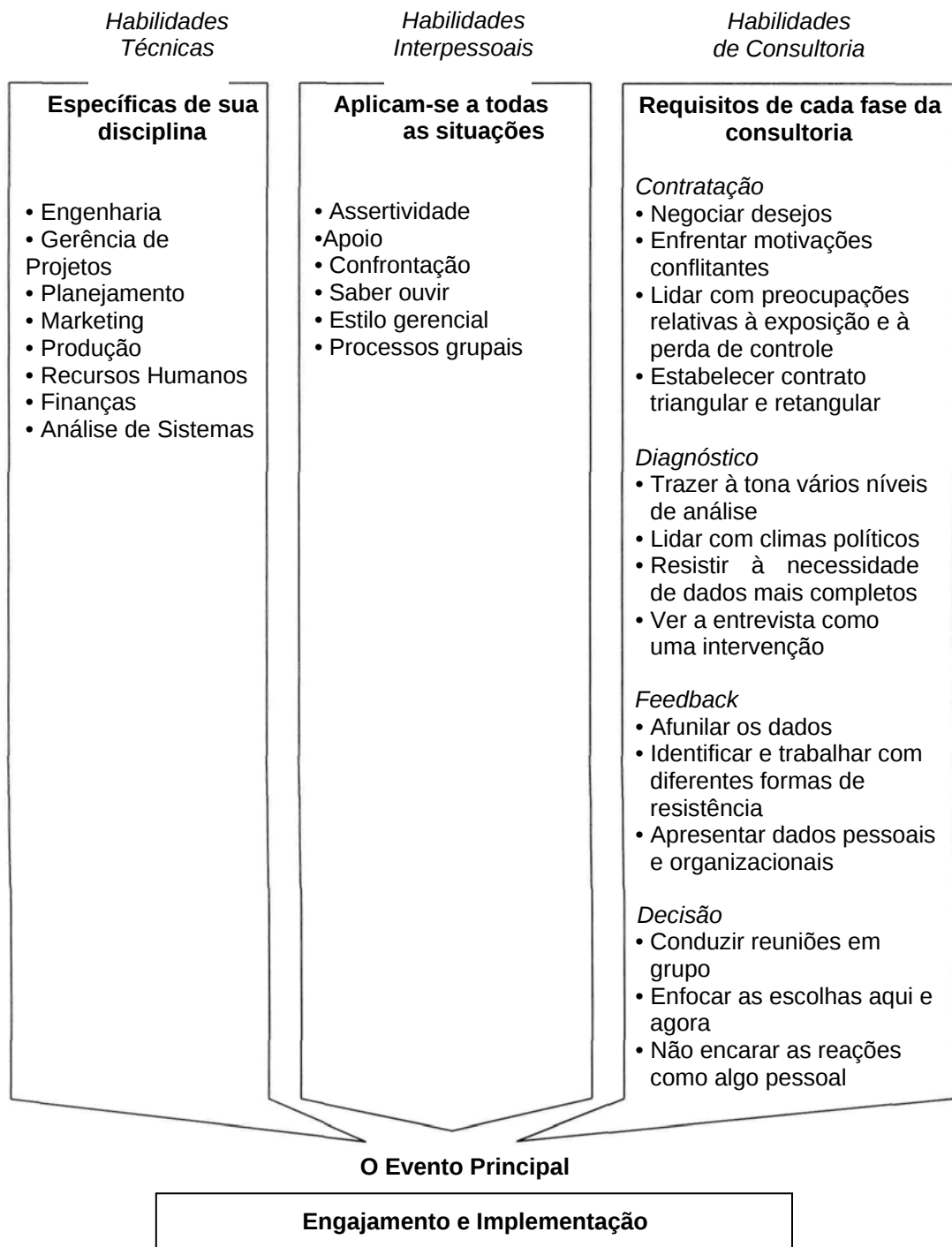


Figura 1.1 Quadro Geral das Habilidades de Consultoria.

Minha crença é que, se você realizar a consultoria da forma que este livro descreve, ela pode ser impecável e fazer com que você consiga também:

1. que sua experiência seja melhor utilizada;
2. que suas recomendações sejam mais freqüentemente implementadas;
3. adotar mais o papel de parceria com os clientes;
4. evitar situações de consultoria em que ninguém sai ganhando;
5. desenvolver comprometimento interno em seus clientes;
6. receber apoio de clientes;
7. aumentar a influência que você exerce sobre os clientes;
8. estabelecer relacionamentos mais confiáveis com seus clientes.

O modo como uso o termo *consultoria impecável* pode parecer presunçoso, mas não é acidental. O valor básico subjacente a este livro é que há em cada um de nós a possibilidade de perfeição. Há uma consultoria "profissional" dentro de cada um de nós e nossa tarefa é permitir que a consultoria impecável emergja. Em uma análise superficial, este livro é sobre métodos e técnicas. Mas toda técnica contém uma mensagem consistente, mais importante que qualquer método - a de que todo ato que expressa a confiança em nós mesmos e a crença na validade da própria experiência é sempre o caminho certo a seguir. Todo ato manipulador ou repleto de pretensão é sempre autodestrutivo.

Trabalhar em organizações significa ser constantemente pressionado para ser esperto e indireto e para ignorar o que se sente em um dado momento. A consultoria impecável oferece a possibilidade de fazer com que nosso comportamento seja consistente com nossas crenças e sentimentos e também permite que sejamos bem-sucedidos no trabalho com nossos clientes. O enfoque nas técnicas e habilidades de consultoria, aqui adotado, é simplesmente um modo de identificar as opções de elevada autoconfiança que todos temos ao trabalhar em organizações.

Desde o dia em que conseguimos nosso primeiro trabalho, todos nós lutamos com o conflito entre ser realmente nós mesmos ou nos conformar às expectativas que atribuímos aos nossos empregadores e clientes em relação a nós. O desejo de ser bem-sucedidos pode levar-nos a desempenhar papéis e adotar comportamentos que nos são alheios e que representam uma certa perda de nós mesmos.

Nós, consultores, somos especialmente vulneráveis a esse conflito porque supomos estar servindo às necessidades de nossos clientes. Além disso, nossos projetos tendem a ser de curto prazo e trabalhamos segundo a vontade do cliente. É mais fácil eliminar um consultor do que um subordinado. Em tempos difíceis, os gerentes acabam com os projetos de consultoria antes de reduzir a própria equipe de trabalho. Essa sensação de vulnerabilidade pode tornar-se uma racionalização para que os consultores neguem as próprias necessidades e sentimentos e deixem de ser autênticos. Este livro oferece uma alternativa. Ele afirma que a autoconfiança pode ser mais útil a nós e a nossos clientes, além de aumentar as chances de que nossa experiência seja usada freqüentemente.

Capítulo 2

As Técnicas Não Bastam

Muitas pessoas que estão aprendendo habilidades de consultoria buscam técnicas e procedimentos para ser mais eficazes como consultores. Mas há requisitos especiais do papel de consultoria que transcendem quaisquer métodos específicos que possamos empregar e que contribuem para a eficácia, não importa qual seja nossa especialização técnica. Um aspecto singular e enganador da consultoria é que você se envolve no processo em medida muito maior do que se estivesse aplicando sua experiência de alguma outra forma. As reações ao cliente, os sentimentos durante as discussões, a capacidade de solicitar feedback dos clientes são dimensões importantes da consultoria.

Ao agir como consultor, você está sempre atuando em dois níveis. Um deles é o conteúdo, a parte cognitiva de uma discussão entre você e o cliente. O cliente apresenta certo problema organizacional. Talvez seja a necessidade de um treinamento ou de uma ação para melhorar as habilidades das pessoas em uma organização. Talvez seja a forma pela qual a organização toma decisões. O problema pode ser projetar um forno ou desenvolver controles financeiros.

O nível de conteúdo é a solução de problemas, racional, ou parte explícita da discussão na qual você atua sobre aquilo que chamo de problema técnico/administrativo. Ao mesmo tempo e em um outro nível, você e seu cliente estão gerando e percebendo seus sentimentos em relação ao outro - se estão se sentindo aceitos ou se encontram resistências, se percebem alta ou baixa tensão, apoio ou confrontação. O relacionamento entre consultor e cliente durante cada fase constitui, portanto, um segundo nível de dados que deve receber atenção.

Além do Conteúdo

Há muito mais coisas no relacionamento consultor/cliente do que o simples conteúdo do problema ou projeto com o qual o consultor está trabalhando. Os sentimentos são o lado

afetivo da discussão e importante fonte, para o consultor de *dados*, sobre os verdadeiros problemas do cliente e sobre as possibilidades de estabelecer um bom relacionamento.

Objetivo importante deste livro é incentivar você a enfocar e valorizar o aspecto afetivo, ou interpessoal, do relacionamento entre cliente e consultor. Quase todos nós temos grande experiência em trabalhar com o nível cognitivo ou de conteúdo de uma discussão. Vamos para uma reunião equipados com nossa especialização e nos sentimos bastante confortáveis em falar sobre problemas a respeito dos quais sabemos alguma coisa. Deveria haver um equilíbrio igual na atenção que você dá ao conteúdo do problema do cliente e aos sentimentos que você tem sobre a interação que está ocorrendo enquanto fala com ele.

Uma vez que você tenha aprendido a valorizar o lado afetivo do relacionamento como área importante de atenção, o segundo passo é aumentar seu nível de conforto ao colocar em palavras como você está se sentindo no relacionamento à medida que ele se desenvolve. O terceiro passo é tornar-se mais habilidoso em colocar os dados sobre relacionamento em palavras que não aumentem exageradamente uma posição defensiva por parte do cliente.

Há quatro elementos do lado afetivo da interação consultor/cliente que estão sempre em ação:

Responsabilidade

Para estabelecer um bom contrato com o cliente, a responsabilidade pelo que está sendo planejado e pelo que ocorre tem de ser equilibrada, ou seja, meio a meio. Na maioria dos casos, o cliente tem a expectativa de que, tão logo você seja informado do problema, providenciará uma solução. Sua meta é mostrar que se trata de uma proposição de 50/50.

Por exemplo: quando você inicia um programa, quase sempre é necessário comunicar quando ele vai ocorrer, que tipo de acordos foram feitos, por que ele está sendo feito. É importante que o cliente enfrente o problema de escrever a carta e fazer essa comunicação, não porque se trate de uma tarefa que só o cliente pode fazer - na verdade, o consultor pode estar em melhor posição para isso - mas porque é um modo de expressar visivelmente para a organização que o cliente está assumindo pelo menos 50% da responsabilidade pelo programa. Se o cliente deseja que o consultor escreva um rascunho da carta e cuide de todos os detalhes administrativos, ele está dizendo com isso que deseja assumir apenas uma responsabilidade limitada. Como consultor, faz sentido, por vezes, resistir em assumir essa responsabilidade. Substantivamente, é um assunto de menor importância, mas é um exemplo das evidências que devem ser buscadas quando você está tentando decidir, para você mesmo, se a responsabilidade está equilibrada.

Sentimentos

O segundo elemento que está sempre presente é até que ponto os clientes são capazes de admitir os próprios sentimentos. De certo modo, isso é trabalhar com a responsabilidade. O consultor precisa ter em mente até que ponto o cliente admite seus sentimentos ou fala como se fosse apenas um observador da organização. Além disso, precisa ter claro quais são seus sentimentos em relação ao cliente. Se o consultor sente que o cliente está muito defensivo ou é muito controlador, ou não ouve, ou não assume responsabilidade, deve

considerar esses dados como importantes. Qualquer que seja o sentimento do consultor ao trabalhar com aquele cliente, as pessoas que fazem parte da organização cliente provavelmente se sentem da mesma forma. É igualmente importante prestar muita atenção aos próprios sentimentos durante a consultoria, sobretudo nos estágios iniciais, e usá-los como dados valiosos de como a organização funciona e como essa pessoa a gerencia.

Confiança

O terceiro elemento é a confiança. A maioria de nós participa de uma situação com um consultor trazendo consigo a imagem dominante de que o consultor é um especialista e alguém que precisa ser vigiado. Muitas vezes é útil perguntar aos clientes se eles acreditam em sua confidencialidade, se confiam que você não vai decepcioná-los ou que assumirá as coisas. Fazendo isso, você está trabalhando para construir confiança. Quanto mais a desconfiança for colocada em palavras, maior a probabilidade de que você gere confiança.

Necessidades Próprias

O quarto elemento do lado afetivo da relação consultor/cliente é o direito que o consultor tem de ter necessidades próprias no relacionamento.

É fácil adquirir uma mentalidade de serviço, na qual você se percebe como o encarregado de solucionar os problemas do cliente e de atender às necessidades dele - e é possível agir de um modo tal que pareça que você, o consultor, não tem nenhuma necessidade. A realidade é que você também tem necessidades.

Você pode ter a necessidade organizacional de ter um cliente, para que sua organização sinta que você está fazendo alguma coisa que vale a pena. Você tem necessidade de aceitação e de inclusão por parte do cliente e precisa conseguir algum tipo de validação de que você tem algo valioso a oferecer.

Em um nível prático, você tem necessidade de acesso dentro dessa organização - falar com as pessoas, fazer perguntas a elas. Também tem necessidade de que aquele gerente o apóie, de reunir-se com as pessoas na organização e de lidar com a resistência que você provavelmente vai encontrar. Você está autorizado a ter suas necessidades satisfeitas.

Resumindo minhas convicções sobre a aprendizagem de habilidades de consultoria, eis as crenças que são a base do restante deste livro: preste muita atenção ao seu estilo e aos seus sentimentos como dimensões importantes da relação de consultoria. A habilidade em dar consultoria não é apenas fornecer um programa, um processo e procedimentos que respondam às necessidades do cliente. E também ser capaz de identificar e colocar em palavras os aspectos de confiança, sentimentos, responsabilidade e as próprias necessidades.

As Premissas do Consultor

Qualquer tentativa de definir o que torna uma consultoria eficaz depende grandemente das premissas que o consultor adota sobre o que torna uma organização eficaz. Essas premissas serão, implícita ou explicitamente, parte de qualquer recomendação.

Todos nós que damos consultoria precisamos deixar muito claro quais são nossas crenças. O comportamento de consultoria deve ser consistente com o estilo de gerência que advogamos para nossos clientes. Se recomendamos a eles que tornem os controles mais rígidos, sejam mais decididos e estabeleçam metas mais claras, estaremos minando nossa credibilidade se atuarmos sem controle, se formos indecisos ou não tivermos muita certeza daquilo que estamos buscando. Se acreditarmos que nossos clientes devem esforçar-se para ser mais participativos e cooperativos, estaremos desautorizando a nós mesmos se mantivermos rígido controle sobre nossos projetos de consultoria e não agirmos cooperativamente com os próprios clientes a quem estamos encorajando a experimentar a colaboração.

Um bom jeito de começar é pensar que tipo de premissas você adota sobre o que é uma boa gerência. Há incontáveis modelos para escolher.

A maioria das organizações opera atualmente com base em uma variação do modelo militar/eclesial. Estruturalmente, há grande ênfase na pirâmide hierárquica e clara separação entre autoridade e responsabilidade. A pedra fundamental da gerência hierárquica é a liderança forte. A liderança é vista como a capacidade individual de planejar o trabalho, de organizar as pessoas para fazerem o trabalho, de manter pessoas e resultados sob controle e, então, delegar a autoridade para a pessoa certa atingir os resultados. O produto dessas premissas centradas no líder são indivíduos com uma orientação conformista para cima e controladora para baixo, em relação a seus papéis.

A ênfase tradicional no controle e nas qualidades de liderança mudou nos últimos vinte anos (ao menos na literatura), passando para uma concepção mais colaboradora ou participativa das organizações. A gerência participativa é um tema que permeia a maioria das atuais premissas sobre organizações eficazes.

Suas premissas sobre as organizações determinam de modo sutil seu estilo de consultoria e as habilidades que você deveria estar trabalhando.

Eis o conjunto de premissas que está por trás da abordagem de consultoria apresentada neste livro¹.

A Solução de Problemas Requer Dados Válidos

Usar *dados válidos* é a forma de eliminar uma das principais causas de confusão, incerteza e conseqüente ineficiência na solução de problemas. Dados válidos abrangem: (1) *dados objetivos*, isto é, idéias, eventos ou situações que todo mundo aceita como fatos e (2) *dados pessoais*. Estes são também "fatos", mas dizem respeito a como os indivíduos se sentem em relação ao que está acontecendo a eles e à sua volta. Se as pessoas sentem que não vão conseguir um resultado justo, é "fato" que elas se sentem assim e também é "fato" que essa crença terá conseqüências sobre seu comportamento. Ignorar esse tipo de "fato" é jogar fora dados que podem ser cruciais para qualquer esforço na solução de problemas.

1. Desde 1960, a teoria de Chris Argyris tem se destacado entre as teorias sobre organização e consultoria. Acredito que seu modo claro de definir o que torna o processo de gerenciamento eficaz pode ser usado também como referência para o desempenho eficaz do consultor.

A Decisão Eficaz Requer Escolhas Livres e Abertas

Tomar decisões é fácil. Tomar decisões que as pessoas apoiem, nem tanto. As organizações parecem trabalhar melhor quando as pessoas têm a oportunidade de influenciar decisões que causem impacto direto sobre seu trabalho. Quando as pessoas acham que determinada coisa é importante e têm algum controle sobre ela, elas estarão motivadas a se esforçar para que funcione. Quando elas acreditam que algo é importante, mas sobre o qual não podem exercer controle, tendem comumente a tornar-se cautelosas ou defensivas, a só agir com segurança, a omitir informações e a proteger-se de culpa.

A Implementação Eficaz Requer Comprometimento Interno

As pessoas comprometem-se prontamente no que acreditam que possa favorecer seus interesses. Se uma pessoa não percebe nenhuma ligação entre o que tem de fazer e o que quer fazer, a probabilidade de se conseguir um esforço efetivo é pequena. É possível ordenar às pessoas que façam coisas e elas normalmente vão cumpri-las - pelo menos enquanto você estiver observando. Mas, se você deseja que elas se dediquem, é necessário um comprometimento interno.

As Metas do Consultor

Minhas premissas sobre o que contribui para uma consultoria eficaz e para o desempenho gerencial induziram-me a estabelecer um conjunto de metas preferidas para cada trabalho de consultoria. Nem sempre é possível atingir cada uma dessas metas, mas posso ter sempre claro quais são minhas preferências.

Meta Número 1: Estabelecer uma Relação de Colaboração

Acredito em duas razões para que os consultores procurem estabelecer relacionamentos cooperativos com seus clientes. Uma delas é que uma relação de colaboração promete uso máximo dos recursos das pessoas - tanto do consultor quanto do cliente. Ela permite também que a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso e pela implementação seja dividida, além de ser uma forma agradável de se trabalhar. A segunda razão é que, conscientemente ou não, os consultores estão sempre funcionando como modelos de como solucionar problemas. A mensagem contida na forma de atuar dos consultores é muito mais eficaz que suas palavras. Falar sobre colaboração e comportar-se de forma diferente causa confusão e é auto-enganador.



Meta Número 2: Resolver Problemas de uma Vez por Todas

É possível agir de tal forma que apenas os problemas imediatos sejam resolvidos. Se o problema é, por exemplo, o de que os funcionários chegam tarde ao trabalho, podem ser tomadas providências para se evitar isso - fazer com que o chefe fique na porta todas as manhãs com um livro preto e uma caneta nas mãos, ou inspecionar todas as salas todo dia de manhã, ou estabelecer uma política sobre atrasos, ou ter reuniões com os funcionários para discutir a necessidade da pontualidade. Isso pode reduzir o problema do atraso. Se foi um consultor interno (ou externo) que fez esse tipo de recomendação, ele pode ter contribuído para o aumento da eficácia atual da organização. Mas isso não significa que os gerentes tenham aprendido algo sobre como resolver problemas similares e, dessa forma, como se tornar mais competentes.

A alternativa para o consultor é trabalhar com os gerentes de linha em outro nível de análise - o modo pelo qual eles lidam com os problemas de atraso. Por exemplo, os gerentes podem não perceber o atraso como um sintoma de descontentamento ou de que a chefia imediata é inexperiente ou quaisquer outras possíveis fontes de problema que o atraso possa estar sinalizando. Também é possível que se esteja pedindo ao consultor que resolva problemas que os próprios gerentes de linha deveriam enfrentar. Ensinar habilidades para os gerentes resolverem o problema sozinhos da próxima vez requer que eles compreendam que o comportamento perturbador dos funcionários é um sintoma de problemas mais básicos, e que não deveriam pedir a outras pessoas que enfrentem problemas que são seus.

Meta Número 3: Ter Certeza de Que Está Sendo Dada Atenção Tanto ao Problema Técnico-Administrativo Quanto aos Relacionamentos

Toda situação tem dois elementos: o problema técnico-administrativo que precisa ser resolvido e o modo pelo qual as pessoas interagem com o problema. Na maioria das organizações, dá-se atenção basicamente ao problema técnico-administrativo. Os consultores estão em uma posição única para assinalar, de forma produtiva, os aspectos relativos às pessoas, ou aspectos de processo. Como terceiros, eles não têm interesses adquiridos em relação a esses aspectos, não têm poder a perder ou ganhar, não têm territórios a expandir ou limitar, não têm orçamento a ser aumentado ou diminuído. Os consultores podem chamar a atenção para os aspectos de processo e os gerentes irão ouvi-los de uma forma como não ouviriam uns aos outros.

Desenvolver o Comprometimento do Cliente - Meta Secundária de Todo Ato de Consultoria

Uma vez que os consultores ou os profissionais de staff não têm controle direto sobre a implementação, eles se tornam muito dependentes dos gerentes de linha para obter resultados. Em última instância, é o gerente de linha quem decide se alguma ação deve ser implementada e essa escolha dependerá de quanto ele está comprometido com os conceitos sugeridos pelo consultor. Este, portanto, precisa estar muito consciente da necessidade de construir o comprometimento interno durante todo o processo de consultoria. As habilidades de consultoria eficazes são aqueles passos e comportamentos que criam comprometimento interno nos gerentes. Todos nós conhecemos exemplos de projetos de consultoria cujo estudo ou relatório acaba sendo arquivado, apesar de seu custo e relevância. Quando isso acontece, quase sempre indica que, em algum momento o processo de consultoria desperdiçou os gerentes que decidiriam se deveriam ou não usar os resultados do estudo. Na consultoria impecável, você acompanha os passos de um processo de consultoria *planejado* para gerar comprometimento e reduzir os riscos de se perder o cliente ao longo do caminho.

O comprometimento do cliente é o ponto-chave da influência e impacto do consultor. Não podemos ordenar ao cliente que adote ações. (Algumas vezes, achamos melhor nos dirigir ao chefe do cliente e solicitar que ele o aconselhe a usar nossas recomendações, mas esta é uma proposição arriscada, particularmente se desejarmos continuar nas boas graças do cliente.) Portanto, nosso impacto é determinado pelo comprometimento do cliente com as nossas sugestões. Gerar esse comprometimento é, muitas vezes, um processo de remover obstáculos que bloqueiam a iniciativa do cliente em agir segundo nossos conselhos.

Podemos nos agarrar à fantasia de que, se nosso pensamento é claro e lógico, nossas palavras são eloquentes e nossas convicções são sólidas, a força de nossos argumentos vai triunfar. Ter argumentos claros ajuda, mas não é o suficiente. O cliente e seus colegas terão dúvidas e dilemas que bloquearão seu comprometimento.

Os Papéis Que os Consultores Escolhem

Para se ter influência é necessário confrontar as dúvidas que surgem em cada um dos estágios do processo de consultoria - contratação, coleta de dados, diagnóstico e preparação para a reunião de feedback. Esperar pela fase de implementação para "superar as resistências" é tarde demais.

Ed Schein identificou três modos pelos quais os consultores trabalham com os gerentes de linha: assumindo o papel de *especialista*, de *mão-de-obra* ou de *colaborador*². A escolha depende das diferenças individuais quanto ao estilo gerencial, à natureza da tarefa e às preferências pessoais do consultor.

Ao dar consultoria em uma variedade de situações, é bom que você se conscientize das características do papel que assume e seja capaz de identificar as situações nas quais esse papel pode facilitar ou prejudicar seu desempenho. Somente então você poderá fazer uma escolha consciente dentre as alternativas. Uma das descobertas que as pessoas fazem durante essa auto-análise é que elas começam a identificar situações nas quais podem atuar com mais sucesso de um modo colaborador. Entretanto, a realidade da maioria das organizações é tal que, por vezes, os papéis de mão-de-obra ou de especialista serão mais apropriados e, em outras, sequer poderão ser evitados.

O Papel de Especialista

Um modo típico de os gerentes de linha se relacionarem com os profissionais de staff, bem como com os consultores externos, é o de cliente/especialista. A pessoa de staff torna-se o *expert* no desempenho de determinada tarefa.

Por exemplo: de acordo com uma decisão corporativa, os registros de contabilidade de custos passam de um sistema manual para outro computadorizado. Depois de algum tempo, torna-se claro que o novo sistema não satisfaz às expectativas. O computador propriamente dito é adequado; o problema está em algum lugar do fluxo de informações que funcionam como *input* para o computador.

Nesse momento, o gerente chama um especialista do staff de computação. Depois de descrever as dificuldades, o gerente diz: "Não tenho tempo nem habilidade para lidar com esse problema. Você é o especialista; descubra o que está errado e conserte. Você tem carta branca para examinar a operação e fazer qualquer tipo de análise que seja necessária. Mantenha-me informado sobre suas descobertas e sobre o que pretende fazer".

Nesse caso, o especialista em computação torna-se, com efeito, um membro do staff do gerente com autoridade delegada para planejar e implementar programas de mudança e fica sujeito às mesmas restrições dos demais membros do staff gerencial.

Veja o que acontece nesse tipo de relacionamento:

2. Estes papéis foram primeiramente formulados por Ed Schein nos anos 60. Ele foi o primeiro a perceber as limitações do papel de especialista para os consultores e definiu e abriu a porta para o potencial de colaboração no processo de ajuda. Seu recente livro, *Process Consulting Revisited: Building the Helping Relationship* (O Processo de Consultoria Revisitado: Construindo o Relacionamento de Ajuda), descreve de modo mais completo o poder do Processo de Consultoria como uma capacidade vital para aqueles que ocupam posições de ajuda. E um livro que recomendo fortemente.

O gerente escolhe desempenhar um papel inativo. Ele espera que o consultor se responsabilize pelos resultados. O consultor aceita a responsabilidade e se sente livre para desenvolver e implementar planos de ação. Ele espera que o gerente se mostre receptivo e forneça a assistência necessária para que o problema seja resolvido.

As decisões sobre como proceder são tomadas pelo consultor, com base em seu julgamento de especialista. Não há necessidade de envolver o gerente em detalhes técnicos.

As informações necessárias para a análise do problema são coletadas pelo consultor. O consultor também decide que métodos de coleta de dados e de análise serão usados.

O controle técnico fica com o consultor. É improvável que ocorram discordâncias porque seria difícil para o gerente questionar o raciocínio de um "especialista". Se o gerente tentar exercer controle sobre as decisões técnicas, o consultor encarará esse fato como uma interferência injustificada.

A colaboração não é requerida. Os esforços na solução de problemas são baseados em procedimentos especializados.

A comunicação em mão-dupla é limitada. O consultor pergunta e o cliente responde. O consultor espera iniciar a comunicação sob a forma de perguntas e respostas.

O consultor planeja e implementa os eventos principais. Ou o consultor dá instruções detalhadas para que o gerente os implemente.

O papel do gerente é o de julgar e avaliar depois dos fatos. A meta do consultor é solucionar o problema imediato. Nem o gerente nem o consultor esperam que o gerente desenvolva habilidades para solucionar problemas semelhantes no futuro.

Problemas

Os consultores internos, de modo especial, estão bem conscientes dos problemas envolvidos com uma atuação no papel de especialista. Aqui estão dois importantes deles:

- *O que diz respeito à capacidade do consultor de fazer um diagnóstico acurado.* Dado um problema de natureza estritamente técnica, o consultor pode usar certas especializações técnicas para isolar o problema e desenvolver uma solução. Mas os problemas estritamente técnicos são raros, a maioria dos problemas tem um "elemento pessoal" em sua composição. Além disso, se o clima que prevalece na organização é de medo, insegurança ou desconfiança, as informações essenciais sobre a parte do problema que são as pessoas podem ser omitidas ou distorcidas. Sem dados válidos, torna-se impossível um diagnóstico acurado. Os programas de ação baseados em diagnósticos falhos têm poucas chances de obter sucesso.

- *O que diz respeito ao comprometimento das pessoas em adotar as ações recomendadas.* Os estudos realizados por "especialistas externos" raramente incorporam o sentido de propriedade pessoal e o comprometimento necessários para se lidar com aspectos difíceis do gerenciamento.

O Papel da Mão-de-Obra

Aqui, o gerente vê o consultor como mão-de-obra extra para fazer o trabalho. Com efeito, o gerente diz: "Não tenho tempo nem habilidade para lidar com esse problema. Examinei as deficiências e preparei um esboço do que precisa ser feito. Quero que você consiga que isso seja feito no menor prazo possível". O gerente detém controle total. Espera-se que o

consultor aplique seus conhecimentos especializados para implementar planos de ação que atinjam as metas definidas pelo gerente.

Aqui estão algumas das pistas para se saber se o consultor está agindo como mão-de-obra:

O consultor assume um papel passivo. A palavra de ordem é responder às exigências do gerente, e o consultor não questiona os planos de ação gerenciais.

As decisões de como proceder são tomadas pelo gerente. O consultor pode preparar recomendações para revisão e aprovação do gerente.

O gerente escolhe os métodos para coleta de dados e análise. O consultor pode realizar a coleta de dados de fato, de acordo com os procedimentos estabelecidos pelo gerente.

O controle fica com o gerente. Do consultor espera-se que faça sugestões mas a discordância total é evitada, já que poderia ser vista como um desafio à autoridade do gerente.

A colaboração não é realmente necessária. O gerente sente que é sua a responsabilidade de especificar metas e procedimentos. O consultor pode fazer perguntas de esclarecimento.

A comunicação em mão-dupla é limitada. O gerente pergunta e o consultor responde. O gerente inicia a comunicação de modo descritivo ou avaliativo.

O gerente especifica os procedimentos de mudança para o consultor implementar.

O papel do gerente é o de julgar e avaliar de perto.

A meta do consultor é fazer com que o sistema se torne mais eficaz pela aplicação de conhecimentos especializados.

Problemas

O principal problema emerge na fase de diagnóstico. No papel de mão-de-obra, o consultor depende da habilidade do gerente de fazer um diagnóstico do que está acontecendo e desenvolver um plano de ação eficaz. Se a avaliação do gerente for falha, o plano de ação não vai funcionar. O consultor que fez o "serviço" torna-se um bode expiatório conveniente. Para evitar essa armadilha, o consultor pode pedir mais tempo para verificar a avaliação do gerente. Agindo assim, ele pode se deparar com outro problema - os gerentes que preferem os consultores no papel de mão-de-obra podem interpretar tais pedidos como questionamento de sua experiência, autoridade ou de ambos.

O Papel de Colaborador

O consultor que assume o papel de colaborador entra no relacionamento sabendo que os aspectos de gerência só podem ser tratados eficazmente pela junção de seu conhecimento especializado com o conhecimento que o gerente tem da organização. A solução de problemas torna-se uma tarefa conjunta, com igual atenção aos aspectos técnicos e às interações humanas envolvidas no trato com tais aspectos.

Quando os consultores trabalham no papel de colaborador, não resolvem problemas para o gerente. Eles aplicam suas habilidades especiais para ajudar o gerente a resolver problemas. Essa distinção é significativa. A premissa-chave que está por trás do papel de colaborador é que o gerente precisa ser ativamente envolvido na coleta de dados e na análise, no estabelecimento de metas e no desenvolvimento de planos de ação e, finalmente, na divisão de responsabilidades pelo sucesso ou fracasso.

Vejam os que acontecem:

O consultor e o gerente trabalham para se tornar interdependentes. Eles compartilham a responsabilidade pelo planejamento da ação, pela implementação e pelos resultados.

A tomada de decisão é bilateral. Ela se caracteriza pelo intercâmbio e respeito pelas responsabilidades e especializações de ambas as partes.

A coleta de dados e a análise são esforços conjuntos. A escolha dos tipos de dados a serem coletados e do método a ser utilizado é feita tanto pelo consultor quanto pelo gerente.

Os aspectos de controle tornam-se temas de discussão e negociação. A discordância é esperada e vista como fonte de novas idéias.

A colaboração é considerada essencial. O consultor faz questão de conseguir compreensão e obter concordância quanto à natureza e ao alcance das expectativas mútuas antes de dar início aos esforços para a solução de problemas.

A comunicação tem mão-dupla. Tanto o consultor quanto o gerente tomam a iniciativa, dependendo do assunto. A troca de informações é feita sob a forma de solução de problemas.

As responsabilidades pela implementação são determinadas por meio de discussão e concordância. As designações de tarefa são feitas para maximizar o uso dos recursos disponíveis, em linha com as responsabilidades apropriadas para cada parte.

A meta do consultor é resolver os problemas de uma vez por todas. Isto é, o consultor estabelece um relacionamento de ajuda destinado a ampliar o nível de competência dos gerentes para desenvolver e implementar planos de ação que tornem o sistema mais eficaz. Da próxima vez, o gerente já terá habilidades para resolver o problema.

Problemas

Também há problemas na tentativa de trabalhar cooperativamente. Os consultores freqüentemente têm habilidades especiais (por exemplo, no gerenciamento de orçamentos) que o gerente vê como uma resposta rápida para seus problemas. Os gerentes que preferem trabalhar com consultores no papel de *especialistas* podem interpretar quaisquer tentativas de colaboração como indiferença ou um meio de "esticar o assunto". Os gerentes que preferem trabalhar com consultores no papel de *mão-de-obra* podem interpretar os movimentos em direção à colaboração como insubordinação.

A Colaboração e o Medo de Andar de Mãos Dadas

Em apresentação sobre a consultoria colaboradora, uma pessoa no auditório insistia em fazer perguntas sobre a natureza da colaboração. "A colaboração não pode ser um sinal de fraqueza? Você não está negando sua especialização ao atuar de uma forma muito colaboradora? Os clientes querem respostas e não perguntas, não é mesmo?" Finalmente, com muita frustração, eu disse: "Bem, eu não quero que meus consultores fiquem andando por aí de mãos dadas com um cliente!". Entretanto, essa pessoa estava apontando uma área em que há considerável confusão sobre a diferença entre o papel de especialista e o papel de colaborador.

A transação central de qualquer contrato de consultoria é a transferência de especialização do consultor para o cliente. Isso é verdade para as especializações muito tangíveis, como a habilidade de projetar um forno ou de programar computadores, bem como para as especializações muito intangíveis como a habilidade de solucionar problemas ou de formar equipes. Qualquer que seja a especialização, ela é a base para que o consultor esteja no negócio.



Parte do medo de andar de mãos dadas parece ser o de que, se você ficar muito envolvido com o cliente, sua especialização vai, de alguma forma, dissolver-se ou perder o brilho. Portanto, quando eu encorajo uma abordagem colaboradora com o cliente, isso pode soar como se implicasse que o consultor e o cliente têm igual especialização e são parceiros em assuntos técnicos. Isso poderia forçar o consultor a, inconscientemente, menosprezar a própria especialização para manter um

relacionamento meio a meio. Se isso acontecesse, o medo de que a especialização se dissolvesse se tornaria real. Um consultor expressou esse medo e confusão dizendo: "Eu esqueci tantas coisas sobre inventários gerenciais que a maioria dos meus clientes nem pode imaginar. Eles nem sabem pronunciar direito essa palavra e eu sou o guru da corporação! Como posso ser colaborador nessas condições?".

A confusão se dá em relação à colaboração quanto aos aspectos técnicos do problema (não é isso o que eu queria dizer) e à colaboração quanto a como os estágios da consultoria serão conduzidos (é isso o que eu quero dizer). A seguir estão exemplos de onde está a linha divisória entre elas:

Áreas de Colaboração

Expressar os desejos do cliente
Planejar como informar a organização sobre o estudo
Decidir quem envolver na coleta de dados
Gerar o tipo correto de dados
Interpretar os resultados do diagnóstico
Decidir como fazer uma mudança

Áreas de Especialização

Projeto de um forno
Projeto de treinamento

Elaboração de questionário
Programação de computadores
Análise de sistemas

Estratégia de preços
Física dos polímeros

Independentemente da área de especialização, o modo pelo qual o processo de consultoria em si mesmo é gerenciado (o lado esquerdo acima) pode afetar enormemente a utilização que o cliente faz até mesmo da especialização mais técnica. Acredito que, quanto mais colaborador possa ser o *processo* de consultoria, maiores serão as vantagens na implementação, depois que o consultor tiver ido embora.

Encenando o Envolvimento do Cliente - Passo a Passo

Até aqui falamos de uma maneira um tanto genérica sobre a orientação de papel do consultor e sobre os modos de tornar o projeto mais cooperativo. A sequência que vem adiante tornará esse conceito mais concreto. As etapas que levam à implementação de uma mudança - que são chamadas de eventos preliminares - podem ser divididas em 12 passos de ação específicos. Cada um desses passos fornece uma oportunidade para que você envolva o cliente no processo sem que tenha de menosprezar, de forma não-natural, sua especialização.

O envolvimento e o comprometimento máximos do cliente vão ocorrer na medida em que você, o consultor, agir em cada etapa segundo os modos indicados. São passos que você pode dar para tornar realidade a responsabilidade meio a meio pelo projeto.

Passo 1: Definir o Problema Inicial

Peça ao cliente para declarar qual é o problema. Acrescente a essa declaração o que você pensa que podem ser causas subjacentes do problema.

Exemplo:

Consultor de Engenharia

Consultor: Qual é o problema na sua opinião?

Cliente: O equipamento de processamento que vocês desenharam quebra na maior parte do tempo. Acho que o projeto tem falhas. Quero que você verifique os dispositivos de monitoração e garanta que os medidores são precisos.

Consultor: Vou verificar os medidores e os dispositivos. Acho também que, como parte potencial do problema, deveríamos considerar se os operadores entendem bem do equipamento. Além do tipo de supervisão que os operadores recebem, especialmente no turno da noite.

Comentário: Não cabe apenas ao cliente fazer a declaração do problema inicial. Você deve sentir-se livre para acrescentar os seus 50% já nesse estágio inicial.

Passo 2: Decidir Continuar com o Projeto

Na decisão de continuar ou não, você também tem alguma escolha. Se o projeto foi estabelecido de um modo que você acha que não vai dar certo, isso deve ser negociado.

Exemplo:

Consultor de Análise de Sistemas

Cliente: Vamos em frente com o projeto de desenvolver um sistema de relatórios de vendas que informe os números no quinto dia do mês. Gostaríamos de ter esse sistema em 30 dias.

Consultor. Desenvolver um sistema para que você tenha os números no quinto dia do mês é um grande encargo. Fazer isso em 30 dias é quase impossível. Temos uma lista de projetos que precisam ser revistos por nosso comitê. Se essas suas expectativas são para valer, seria melhor reavaliar se podemos dar o que você deseja.

Comentário: Os clientes normalmente sentem que a decisão de ir em frente depende estritamente deles. Questionando a decisão, o consultor está agindo como um parceiro meio a meio. A intenção não é dizer não aos clientes, mas fazer com que a decisão de ir em frente seja tomada em conjunto.

Passo 3: Escolher as Dimensões a Serem Estudadas

Dada sua especialização no projeto, você pode saber melhor do que ninguém que aspectos do problema devem ser analisados. O cliente, entretanto, tem uma experiência operacional com o problema e com as pessoas e pode-se perguntar a ele o que buscar.

Exemplo:

Consultor de Engenharia

Consultor: A partir da próxima segunda-feira, vou começar a estudar os dispositivos de monitoração e os medidores, e examinar a qualidade da matéria-prima que está sendo usada. Vou entrevistar também os operadores e fazer uma série de perguntas a eles sobre certos procedimentos operacionais. Ajudaria muito se você e seu superintendente de fábrica fizessem uma lista das áreas que gostariam que fossem investigadas, bem como quaisquer perguntas que vocês gostariam que os operadores respondessem.

Comentário: É necessário apenas uma simples pergunta para envolver o cliente na decisão de que tipo de dados devem ser coletados. Frequentemente essa simples pergunta não é feita. Se for usado um questionário, você pode fazer com que o cliente escolha algumas das perguntas.

Passo 4: Quem Será Envolvido no Projeto

O cliente freqüentemente espera que o consultor faça todo o trabalho. Criar uma equipe consultor-cliente para fazer o trabalho é uma boa maneira de desenvolver o comprometimento do cliente.

Exemplo:

Consultor de Análise de Sistemas

Consultor: Para que o projeto seja bem-sucedido, gostaria que duas pessoas de sua empresa trabalhassem nele comigo. Vou precisar de cinco dias do tempo de um de seus gerentes regionais de vendas e de oito dias de seu gerente administrativo de vendas da matriz. Nós três seremos responsáveis pela finalização de um sistema que satisfaça aos requisitos de seus relatórios de vendas. Ficarei a cargo do projeto e assumirei o maior comprometimento de tempo, mas as duas pessoas de seu grupo vão ajudar imensamente no projeto.

Comentário: Fazer o trabalho você mesmo é sempre mais simples e mais rápido. Ter pessoas da organização cliente trabalhando junto implica mais tempo e agonia, mas, apesar disso, encoraja diretamente o comprometimento e promove eventual implementação do estudo.

Passo 5: Escolher o Método

O cliente tem idéias sobre como os dados devem ser coletados. Pergunte.

Exemplo:

Consultor de Engenharia

Consultor: Está decidido, vou examinar os números da operação, verificar o equipamento e falar com os operadores. Com quem mais devo falar? Deveríamos nos reunir com as pessoas em grupo ou individualmente? Que outras áreas da fábrica deveríamos examinar e como deveríamos abordá-las?

Comentário: Mais uma vez, perguntas simples, mas importantes, a serem feitas ao cliente. Você está fazendo uns 30% pelas novas informações que poderia obter, 70% para modelar e colocar em ação um modo de conseguir participação meio a meio nesse tipo de projeto. Através de seu comportamento, você está ajudando o cliente a aprender como resolver problemas como esse por si mesmo.

Passo 6: A Coleta de Dados

Faça com que o cliente a execute com você.

Exemplo:

Consultor de Engenharia

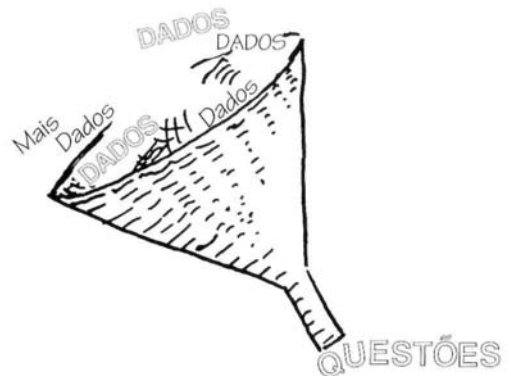
Consultor: Gostaria que um de seus supervisores me acompanhasse no trabalho de visitar a fábrica e falar com as pessoas. Talvez ele possa entrevistar uma amostra de supervisores para descobrirmos o que eles pensam que deveria ser feito para manter melhor o equipamento.

Comentário: Há dois grandes riscos em fazer com que o cliente execute uma parte da coleta de dados: (1) as pessoas podem omitir informações porque estão falando com pessoas que têm algum poder sobre elas; e (2) alguns dos dados podem ser distorcidos porque a organização de linha tem interesse em parecer competente e livre de culpa.

Você pode estar disposto a correr esses riscos. Afinal, você vai obter seus próprios dados e normalmente tem bastante experiência para saber rapidamente o que de fato acontece. Se for preciso, você pode voltar a falar com as pessoas sozinho. A vantagem das pessoas da linha executarem uma parte da coleta de dados é que, qualquer que seja a informação obtida, as pessoas certas as estão ouvindo - as pessoas que podem fazer alguma coisa sobre isso. Não adianta nada o consultor ouvir a "verdade" e as pessoas da linha não acreditarem. Acima de tudo, entretanto, o processo continua em um ritmo de meio a meio.

Passos 7, 8 e 9: Concentrar os Dados, Resumi-los e Analisá-los

Concentrar uma enorme quantidade de dados em um volume gerenciável de informações e depois sumariá-los e organizá-los toma muito tempo. Sofrendo esse processo, você pode ter uma idéia precisa do que tem em mãos. Solicite ao cliente que esteja com você em certos momentos desses procedimentos. Analisar o que significam os dados é mais divertido - envolva o cliente também nisso.



Exemplo:

Consultor de Análise de Sistemas

Consultor: Vou precisar que você passe uns três dias comigo organizando os dados e descobrindo quais são as implicações para o sistema de relatórios que estamos desenvolvendo.

Comentário: Mais uma vez, um pedido simples, assertivo, abrindo mão de um pouco do uso eficiente do próprio tempo em troca do investimento maior que o cliente tem feito nos resultados. Em um projeto altamente técnico, o cliente pode não ter o embasamento necessário para contribuir significativamente nesse estágio do projeto. Nesse caso, você não tem escolha a não ser fazê-lo sozinho. Entretanto, tome cuidado: a falta de embasamento do cliente é nossa desculpa favorita para excluí-lo dos diversos estágios.

Passo 10: Feedback sobre os Resultados

Continue fazendo a mesma coisa. Faça com que o cliente participe da apresentação da análise dos dados na reunião de feedback.

Exemplo:

Consultor de Engenharia

Consultor. Nessa reunião, relatarei o que descobrimos sobre os dispositivos de monitoração e sobre a precisão dos medidores. George, o supervisor da fábrica, vai relatar o que descobrimos sobre as habilidades dos operadores e suas atitudes em relação à manutenção.

Comentário: Quando os gerentes de linha passam pela experiência de relatar resultados negativos, sua defensividade desmorona e esse passo de feedback tem menos chances de se tornar uma conversa entre adversários.

Passo 11: Fazer Recomendações

Mais do que em qualquer outra etapa, o desenvolvimento de recomendações que possam ser trabalhadas requer a integração de seu conhecimento técnico e do conhecimento prático e organizacional do cliente. Pergunte ao cliente o que ele faria a respeito da situação, depois de ter ouvido os resultados do estudo.

Exemplo:

Consultor de Análise de Sistemas

Consultor: Sabemos que o fato de os vendedores não gostarem de muito papel é um obstáculo importante para conseguirmos os números de vendas a tempo. O que poderíamos recomendar para reduzir nossa dependência em relação a eles para conseguir as informações?

Comentário: A ação será simples, uma vez que sua estratégia se torne clara. Mesmo que o cliente possa não ser muito criativo sobre o que recomendar, é importante que ele se esforce para lidar com essa questão.

Passo 12: Decisão sobre as Ações

Terminado o estudo e feitas as recomendações, o cliente pode querer assumir totalmente o processo e dispensar o consultor da reunião de tomada de decisão. Eu sempre resisto a isso.

Exemplo:

Consultor de Análise de Sistemas

Cliente: Muito obrigado pelo processo de relatórios que você desenvolveu e pelo programa que dá apoio a ele. Vamos pensar a esse respeito e informá-lo quando a organização estiver pronta para ele.

Consultor. Gostaria de participar da reunião para discutir esse assunto. Eu me preocupo muito com o projeto e sei que poderia contribuir para decidir o momento certo e a implementação. Compreendo que o procedimento habitual é discutir isso sem a presença do consultor, mas, neste caso, me pergunto se não seria possível abrir uma exceção.

Comentário: O perigo aqui é que o cliente assuma 100% da ação e deixe você à deriva. Portanto, você tem de pedir para ser incluído. Além da própria necessidade de inclusão, você está também dizendo ao cliente, por suas ações, que quando uma pessoa da organização tiver feito uma contribuição importante para um projeto, ela deve ser incluída na reunião de tomada de decisão. Se o cliente insistir em excluir você, não há muito a fazer, a não ser ficar magoado.

Cada um dos passos que conduzem à implementação de uma solução pode ser visto como uma série de oportunidades para engajar o cliente, reduzir a resistência e aumentar as probabilidades de sucesso. A decisão de tirar vantagem dessas oportunidades implica em abrir mão de algumas das prerrogativas do consultor e de sua liberdade de ação, a serviço de meta a longo prazo - exercer um impacto verdadeiro.

Lista de Verificação nº 1 - Avaliar o Equilíbrio de Responsabilidades

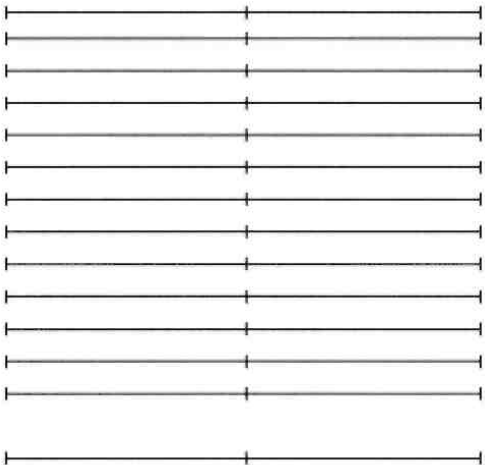
Em cada uma das escalas a seguir, avalie quem está assumindo a responsabilidade em um importante projeto no qual você esteja envolvido no momento. Coloque um sinal no ponto em que o equilíbrio está se dando atualmente. (Os pontos relacionados na coluna da esquerda são descritos no início do Capítulo 11.)

O cliente tem a maior parte da responsabilidade, eu tenho pouca

Eu tenho a maior parte da responsabilidade, o cliente tem pouca

50/50

1. Definir o problema inicial
2. Decidir continuar com o projeto
3. Escolher as dimensões a serem estudadas
4. Definir quem está envolvido no estudo
5. Escolher o método
6. Coletar os dados
7. Afunilar os dados
8. Resumir os dados
9. Analisar os dados
10. Dar feedback sobre os resultados
11. Fazer recomendações
12. Decidir sobre ações
13. Planejar como envolver os outros na implementação



Ligue os pontos que você fez. Os desvios em relação ao centro, em qualquer direção, mostram uma oportunidade para você reestruturar esse projeto, ou o próximo, para tirar vantagem plena do envolvimento do cliente e aumentar suas chances de sucesso - especialmente as chances de que seu projeto ainda esteja em ação e seja usado depois que você sair de cena.

Capítulo 3

A Consultoria Impecável

A consultoria tem um jeito que parece vago e excessivamente complicado. Não é necessário que seja assim. É possível dar uma consultoria sem erros e de forma bastante simples. A maneira de torná-la simples é enfocar apenas duas dimensões da consultoria. Sempre que estiver com um cliente, pergunte a você mesmo duas coisas:

1. Estou sendo autêntico com essa pessoa neste momento?
2. Estou cuidando do negócio da fase de consultoria em que me encontro?

Ser Autêntico

O comportamento autêntico significa colocar em palavras aquilo que você está vivenciando com o cliente enquanto trabalha. *Esta é a coisa mais eficaz que você pode fazer para ter a influência que está buscando e para gerar o comprometimento do cliente.*

Tendemos a procurar meios de ser engenhosos com um cliente. Nós nos torturamos buscando meios de apresentar nossas idéias e de achar as frases certas que tornem o projeto atraente. Muitas vezes, durante o contato com um cliente, me dei conta de que estava me esforçando para descobrir um modo de convencê-lo de que eu era tudo aquilo que ele estava buscando. Fazemos projeções de economia de base, sugerimos soluções para incômodos problemas com funcionários e confirmamos, com a cabeça e com um sorriso, que o cliente está fazendo tudo o que é humanamente possível.

É um erro assumir que os clientes tomam a decisão de iniciar um projeto e usam os consultores com base em razões puramente racionais. Quase sempre, a pergunta básica de todo cliente é: "Será que posso acreditar neste consultor? Será que posso confiar que ele não vai me magoar, me enganar, que ele é alguém que pode resolver os problemas organizacionais ou técnicos que eu tenho e, ao mesmo tempo, alguém que tenha consideração pela minha posição e pela minha pessoa?". Quando eu atuo de forma muito habilidosa ou

manipuladora, ou quando jogo muito duro, os clientes percebem rapidamente. Eles dizem para si mesmos: "Uau, esse cara está mesmo jogando duro. Se eu disser não, vou ficar com cara de idiota". Os gerentes de linha sabem quando estamos tentando manobrá-los e, quando isso acontece, eles confiam um pouco menos em nós.

A baixa confiança reduz a influência do consultor e o comprometimento do cliente. O comportamento autêntico leva a maior confiança, maior influência e maior comprometimento. O comportamento autêntico também tem a vantagem de ser incrivelmente simples. Literalmente, é colocar em palavras aquilo que você está sentindo.

Eis alguns exemplos:

O cliente diz: Bem, essa auditoria não deve demorar muito. Em um ou dois dias ela deve estar concluída. Gostaria de ter mais tempo para ficar com você, mas tenho mesmo algumas coisas importantes a fazer. Minha secretária pode dar alguma ajuda. Além disso, gostaria também que você não tomasse muito tempo do meu pessoal. Eles estão muito ocupados.

O consultor vivência: Estou me sentindo pouco importante, pequeno. Meu trabalho está sendo tratado como um assunto trivial. E o meu jeito de ganhar a vida mas para essa pessoa sou apenas uma interrupção.

Resposta não autêntica do consultor: Essa auditoria pode ter muitas outras implicações. O escritório central está acompanhando de perto essas auditorias para avaliar nossas principais divisões. Elas também são desejadas pela companhia.

Resposta autêntica do consultor: Você está tratando esta auditoria como se ela fosse pouco importante e um assunto menor, como se fosse algo trivial. Se estou interrompendo algo, talvez fosse melhor reavaliarmos o momento certo. Gostaria que você desse maior importância a ela.

O cliente diz: Quero saber se, na sua opinião, meu pessoal está cometendo erros e o que deveriam fazer para corrigi-los. Se você descobrir que eles são incompetentes para operar esse equipamento, quero que me diga direta e imediatamente. Com os nomes e os detalhes.

O consultor vivência: Estou me sentindo como um juiz, como se tivesse de policiar os funcionários do cliente.

Resposta não autêntica do consultor: Meu relatório vai mostrar como o equipamento está sendo utilizado e por que tem havido tantas quebras. Vai depender de você tomar as ações corretivas.

Resposta autêntica do consultor: Parece que você está me vendo como um juiz ou como um policial neste projeto. Acho que esse papel não é o mais eficaz. Gostaria que me visse mais como um espelho do que está acontecendo. Depois, você e seu pessoal podem avaliar o que precisa ser feito e se é necessário algum tipo de treinamento. Não sou a voz da consciência.

O cliente diz: Para compreender bem esse problema, é preciso voltar atrás 39 anos, quando essa operação foi montada. Tudo começou em novembro de 1946, uma quinta-feira à tarde. Havia apenas três pessoas nessa operação. Naquela época, a única função delas era preencher as ordens de serviço e atender o telefone. George era o sobrinho do gerente de vendas e tinha estudado só até o secundário. Nossos consumidores estavam quase todos na Costa Leste etc...

O consultor vivência: Impaciência, chateação. Estou perdendo muito tempo com essa história. Estou perdendo energia.

Resposta não-autêntica do consultor: Silêncio. Encoraja o cliente a continuar, assumindo que ele vai chegar no ponto que interessa, ou que é therapeuticamente importante para o cliente repassar todos esses detalhes.

Resposta autêntica do consultor: Você está me dando muitos pormenores mas estou tendo problemas para acompanhar sua narrativa. Estou ansioso para chegar aos assuntos-chave desse momento. Qual é o problema-chave agora?

O cliente diz: Assim que você acabar seu relatório sobre os resultados, eu e meu grupo de gerência vamos nos reunir para decidir o que fazer e avaliar os resultados.

O consultor vivência: Exclusão da ação real. Adiamento para não ter de lidar com os problemas.

Resposta não autêntica do consultor: Pode ter havido alguma informação que eu não tenha incluído no relatório e que poderia ser relevante para o processo de tomada de decisão, ou para sua concordância.

Resposta autêntica do consultor: Você está me excluindo da decisão sobre o que fazer. Gostaria de ser incluído nessa reunião, mesmo que isso seja inconveniente para você e para sua equipe.

Nesses exemplos, cada uma das frases iniciais do cliente atua, de certa forma no sentido de manter o consultor à distância. Cada uma delas é uma forma sutil de resistência à intervenção do consultor e serve para reduzir seu impacto. As respostas não autênticas do consultor lidam indireta e impessoalmente com a resistência. Elas tornam mais fácil para o cliente ficar distante e tratam as preocupações do consultor de uma forma regimental. As respostas autênticas enfocam o relacionamento entre consultor e cliente e forçam o cliente a dar importância ao papel e aos desejos do consultor em relação ao projeto. As afirmativas simples e diretas do consultor a respeito da interação consultor-cliente dão maior equilíbrio ao relacionamento: elas impedem que o cliente ou o consultor assumam o controle total. O desequilíbrio de controle em qualquer uma das duas direções age para reduzir o comprometimento interno com o projeto e para reduzir as chances de uma implementação bem-sucedida.

O comportamento autêntico do consultor é parte essencial no começo de uma atuação perfeita. A maior parte do restante deste livro expressa de forma detalhada e específica como é o comportamento autêntico no contexto da consultoria.

Completar os Requisitos de Cada Fase

Além da autenticidade, a consultoria impecável exige o conhecimento dos requisitos de tarefa de cada fase do projeto. Esses requisitos são o "negócio" de cada fase e precisam ser completados antes de se iniciar a fase seguinte.

A seguir, a descrição resumida dos requisitos de cada fase. Eles serão abordados em minúcias nos capítulos posteriores.

Contratação

1. *Negociar as necessidades.* Para iniciar um projeto, é necessário que cliente e consultor digam o que desejam um do outro e o que têm a oferecer um ao outro. Muito frequentemente, os consultores atenuam seus desejos e os clientes atenuam suas ofertas.
2. *Enfrentar motivações conflitantes.* Quando os clientes pedem ajuda, eles sempre o fazem com alguma ambivalência. Eles querem que você se envolva e ajude mas, ao mesmo tempo, gostariam de nunca tê-lo conhecido. Uma das mãos convida, a outra diz "pare". Um requisito da fase de contratação é fazer com que essas motivações conflitantes sejam expressas logo no começo do projeto, para que não venham a assustá-lo mais tarde.
3. *Trazer à tona as preocupações com a exposição e com a perda de controle.* A maioria das verdadeiras preocupações que os clientes têm ao realizar um projeto de consultoria com você é expressa de maneira muito indireta. Eles pedem suas credenciais, experiência, os resultados que você já obteve, custo, cronograma e outras coisas mais. Frequentemente, o que os preocupa de fato é: 1. Você vai fazer com que eles pareçam ou se sintam tolos ou incompetentes?; e 2. Eles vão perder o controle de si mesmos, da organização ou de você, consultor? Essas preocupações têm de ser tratadas diretamente como parte da fase de contratação.
4. *Contrato triangular e retangular.* Você precisa saber quantos clientes tem. Seu cliente tem um chefe e você pode ter um chefe. O chefe de seu cliente e seu chefe podem ter estabelecido esse projeto a duras penas. Se for assim, eles precisam ser parte do contrato. No mínimo, seus papéis precisam ser conhecidos por você e por seu cliente. Se for você, o cliente e o chefe do cliente, você tem um contrato triangular. Inclua seu chefe e o triângulo passa a ser um retângulo. Esclarecer quem está envolvido e incluí-los no contrato é um requisito da fase de contratação.

Coleta de Dados e Diagnóstico

1. *Níveis de análise.* A colocação inicial do problema em um projeto de consultoria é normalmente um sintoma de outros problemas subjacentes. A tarefa do consultor é articular os diferentes níveis do problema de maneira coerente e simples.
2. *Clima político.* Não importa se seu cliente é uma família ou uma organização. A política existente está afetando o comportamento das pessoas e sua capacidade de resolver problemas. Sua tarefa, como consultor, é compreender suficientemente

os detalhes políticos da situação para ver como eles afetarão seu projeto e a implementação de suas recomendações. Muito freqüentemente, fazemos um conluio com o cliente, fazendo de conta que as organizações não são políticas, mas estritamente racionais.

3. *Resistência em compartilhar informações.* O cliente sempre tem alguma relutância em nos contar a história toda ou em dar todos os dados de que precisamos para compreender o que está acontecendo. Essa resistência, que freqüentemente surge de forma indireta, através de um comportamento passivo ou questionador durante a coleta de dados, tem de ser identificada e expressa.
4. *Entrevista enquanto intervenção.* Tão logo tenhamos iniciado a coleta de dados, começamos a mudar a organização. Nunca somos totalmente neutros ou simples observadores objetivos. O início de nosso processo de análise prenuncia o processo de implementação e precisamos encará-lo assim. Quando aspectos incômodos surgem durante a fase de coleta de dados, precisamos prosseguir com eles e não nos preocupar em contaminar os dados ou introduzir vieses no estudo. Muito freqüentemente, percebemos que o nosso papel na fase de coleta de dados é passivo.

Feedback e Decisão de Agir

1. *Afunilar os dados.* O propósito de coleta de dados é resolver um problema, tomar alguma ação. Não é pesquisar por pesquisar. Isso significa que os dados precisam ser reduzidos a um número gerenciável de itens. Cada um dos itens finais escolhidos para dar feedback ao cliente devem ser *acionáveis* - isto é, estar sob o controle do cliente.
2. *Apresentar os dados pessoais e organizacionais.* Ao coletarmos dados sobre equipamentos, remuneração ou fluxo de informações, estamos isolando também dados sobre o estilo gerencial de nosso cliente. Tomamos conhecimento das políticas situacionais e das atitudes das pessoas em relação a estar trabalhando nesse lugar. Um dos requisitos da fase de feedback é incluir esse tipo de informação em nosso relatório. Os dados pessoais e organizacionais não são incluídos para magoar alguém ou para fazer "fofoca", mas como informações do contexto no qual nossas recomendações podem ser implementadas. São também um tipo único de informações que o cliente muitas vezes não pode obter de ninguém mais.
3. *Gerenciar a reunião de feedback.* A reunião de feedback é o momento da verdade. É o momento de maior ansiedade tanto para o cliente quanto para o consultor. Ansiedade para o consultor por causa do que vai ser dito, ansiedade para o cliente por causa das coisas que vão ser ouvidas. O consultor precisa manter o controle para que o assunto da reunião seja coberto. Apresentar os dados para o cliente é apenas uma parte da agenda; a meta principal é trabalhar a decisão sobre o que fazer. Quanto mais a reunião de feedback se orientar para o que fazer, melhores as chances de implementação. A reunião de feedback pode ser sua última oportunidade de influenciar a decisão de implementação - portanto, aproveite-a.
4. *Enfocar o aqui e o agora.* Outro requisito da fase de feedback é identificar como o cliente está gerenciando o feedback em si mesmo. Normalmente, o processo de

feedback torna-se uma vítima dos mesmos problemas gerenciais que deram origem à necessidade dos seus serviços. Se a organização sofre de falta de estrutura ou de direção, isso vai afetar também a forma pela qual ela lida com seu relatório. Você deve estar consciente disso e chamar a atenção de seu cliente para o fato. Se não estiver meticulosamente consciente de como seu projeto está sendo tratado, você pode simplesmente tornar-se a próxima vítima.

5. *Não encarar as reações como algo pessoal.* Esta é a parte mais dura. A reação do cliente a seu estudo é mais uma resposta ao processo de dependência de estar recebendo ajuda, do que uma resistência contra seu estilo pessoal. Você tem suas peculiaridades, eu tenho minhas. Se, entretanto, você começar a se angustiar com elas, mesmo que só na sua cabeça, durante o processo de feedback, estará em apuros. A resistência que você encontra durante o processo é a resistência contra a perspectiva de ter de atuar sobre assuntos organizacionais difíceis. Não se deixe levar pela crença de que é uma reação contra você.

Engajamento e Implementação

1. *Aposte mais no engajamento que na imposição e na persuasão.* Embora uma decisão tenha sido tomada, o mundo real repousa diante de nós. Como envolver as pessoas determinará o comprometimento delas em cada estágio. O instinto é enfocar demais a decisão e não valorizar a importância de como as pessoas se reúnem para fazer seu trabalho.
2. *Planeje mais participação que apresentação.* Cada reunião deve ser um exemplo da nova forma de trabalho, demonstrando que a atitude do empregado é que ditará o sucesso. Isso requer alta interação e formas de conduta. As pessoas não investirão naquilo que lhes está sendo vendido, mesmo que lhes pareça agradável, a menos que você seja mais claro sobre o que é esperado delas.
3. *Estimule trocas públicas difíceis.* Confiança é a habilidade de lidar com questões difíceis logo no início e publicamente. Feche a porta para a dúvida e o cinismo logo no começo. Reservas prolongadas retornarão para assombrá-lo. O modo como lidamos com conversas difíceis determinará a credibilidade do projeto e a visão deles se o consultor é um agente da alta administração ou se está em serviço de todas as partes.
4. *Dê a possibilidade de escolha real.* Leve as pessoas à decisão sobre a mudança o mais cedo possível. O comprometimento vem do poder de escolher. Resista à tentação de decretar a solução antecipadamente em nome da velocidade. O comprometimento pode ser mais importante que a perfeição. Há sempre várias respostas certas para cada questão.
5. *Mude a conversa para mudar a cultura.* Empurre o diálogo que é vazio de culpa, história e consideração para fora do ambiente de trabalho, e então se apresse para agir. Estruture a conversa em torno da responsabilidade pessoal, de questões de propósito e significado e daquilo que será único e novo sobre a rodada de mudanças.
6. *Esteja atento ao local.* A estrutura do modo como nos reunimos tem mais impacto sobre a atitude e o engajamento dos nossos clientes do que podemos imaginar.

A sala propriamente dita, o modo como estou sentado e a maneira como conduzimos a reunião transmitem fortes mensagens sobre nossas intenções e sobre quem é importante para o sucesso. Muitos dos locais onde nos reunimos reforçam o alto controle e estratégias autoritárias. Quando temos escolha para a estrutura da sala, devemos tirar vantagem disso.

É totalmente possível passar pelas diversas fases e pular alguns desses requisitos de tarefa. Na fase de contratação, por exemplo, a maioria de nós sabe avaliar bem os desejos do cliente. Mas, se não formos capazes de identificar os desejos do consultor ou as ofertas do cliente tão bem quanto avaliamos os desejos do cliente, teremos problemas. Os desejos que foram esquecidos no começo são muito mais difíceis de recuperar nas fases posteriores. Um exemplo é o desejo do consultor de que o gerente do cliente dê apoio ao projeto e diga isso a seu pessoal. Se isso não foi negociado na fase de contratação, você pode sentir-se boicotado mais tarde quando for coletar os dados e as pessoas não souberem por que você deseja falar com elas.

Outra tarefa-chave da fase de contratação é discutir verbalmente a motivação do cliente em ir adiante com o projeto. Algumas vezes seu desejo de dar início ao projeto pode induzi-lo a minimizar essa discussão. Você não pergunta diretamente ao cliente se ele quer ir em frente com o projeto e se está entusiasmado ou não. Se mais tarde, na reunião de feedback, você descobrir que a motivação é baixa, pode ser muito tarde para fazer alguma coisa a respeito.

Igualmente por causa de nosso desejo de dar continuidade ao projeto, tendemos a ignorar ou menosprezar a resistência inicial e o ceticismo que encontramos. Enganamos a nós mesmos, pensando que assim que o cliente entrar no projeto ele se deixará fugar e aprenderá a confiar em nós. Isso pode nos induzir a nos submeter mais do que pretendíamos no começo, esperando ser capazes de ficar de pé mais tarde. Isso normalmente não funciona. Quando nos submetemos no começo, o cliente nos vê como alguém que trabalha em uma posição submissa. Quando evitamos alguns assuntos no começo, somos vistos pelo cliente como alguém que evita certos assuntos. É difícil mudar essas imagens e expectativas, particularmente se o cliente deseja que nos submetamos e evitemos alguns assuntos.

Ao não confrontarmos as tarefas de cada fase, deixamos para trás um acúmulo de tarefas inacabadas que voltam para nos assustar. Negócios inacabados sempre aparecem em algum momento e, normalmente, de forma indireta. O cliente que sentia que o estávamos coagindo no começo do projeto, mas que não expressou isso diretamente, é o cliente que questiona interminavelmente nossos dados na reunião de feedback. As perguntas intermináveis são alimentadas pela sensação inicial de coerção e não porque nossos dados são falhos. Será muito mais difícil na reunião de feedback retrabalhar esses sentimentos de coerção do que seria se os discutíssemos na reunião de contratação, quando o projeto começou.

Terminar o negócio de cada fase. Ser autêntico na colocação do que você está sentindo em relação ao cliente. É tudo o que você precisa fazer para dar uma consultoria impecável.

Mas, e quanto aos resultados e à atribuição de responsabilidade?

Resultados

Por definição, ser um consultor - e não um gerente - significa que você tem controle direto e responsabilidade apenas pelo próprio tempo e recursos de staff. O gerente de linha é pago para assumir a responsabilidade pelo que a organização de linha implementa ou não implementa. Se o gerente do cliente lê seu relatório e decide não fazer nada, é direito dele. Em última análise, você não é responsável pelo uso de sua especialização e de suas recomendações. Se um consultor realmente acredita que deve responsabilizar-se pela implementação de suas recomendações, deveria procurar imediatamente um emprego de gerente de linha e parar de chamar a si mesmo de consultor.

Esse desejo de assumir responsabilidade por atividades que, por direito, pertencem a nossos clientes pode tornar-se, por si só, importante obstáculo à eficácia como consultores. Quando assumimos e agimos como se a organização fosse *nossa* (um desejo que todos nós temos por vezes), o gerente de linha fica livre de responsabilidade. A organização pode conseguir que seu problema imediato seja resolvido, mas terá aprendido pouco sobre o que fazer por si mesma. Quando algo sai errado com nosso sistema, como é provável que aconteça, somos chamados de volta um sem-número de vezes ou a organização passa a crer que nosso sistema teve falha. Tanto a dependência exagerada do cliente quanto seu desprezo são ruins para o consultor. É essencial deixar claro aquilo pelo que você, o consultor, é responsável e aquilo pelo que o gerente de linha é responsável.

Atribuição de Responsabilidade

Só porque não somos responsáveis pelo que o cliente faz com nossos esforços não significa que não nos preocupemos com o que acontece no final. De fato, é profundamente importante para mim o tipo de impacto que meus esforços de consultoria exercem. Quero que meus esforços sejam usados. Sempre. Se um consultor de engenharia é chamado para consertar um forno em uma fábrica, ele faz recomendações para que o forno seja consertado e operado de tal modo que funcione perfeitamente para sempre. O problema é que o consultor não controla *como* o forno é operado.

Esta é a maior frustração quando se dá consultoria. Você sabe que suas recomendações são lógicas e que deveriam ser seguidas, mas n 1760 é responsável pela forma como o forno é operado e precisa aceitar esse fato. Tudo o que você pode fazer é trabalhar com os clientes de tal modo que a probabilidade de que eles sigam seus conselhos e façam um esforço para aprender como se opera o forno seja maior.

O ponto-chave para aumentar suas chances de sucesso é manter-se centrado na forma pela qual você trabalha com seus clientes. Tudo o que você pode realmente controlar é o próprio modo de trabalhar e seu comportamento, e as estratégias para envolver o cliente e reduzir sua relutância em operar o forno de outra forma. É por isso que devemos nos responsabilizar: pela forma como trabalhamos com nossos clientes. Não pelo que os clientes fazem para administrar, bem ou mal, as próprias operações.

O lado negativo de nossa necessidade de ser útil é o desejo de provar que nosso trabalho conduz a bons resultados. A necessidade de reivindicar créditos para os riscos e esforços dos clientes reflete a própria presunção e ansiedade que a apóia. Nossos clientes

saberão, mesmo que não consigam identificá-la facilmente, qual foi nossa contribuição ao esforço deles. O empenho de demonstrar resultados concretamente visa tanto a acalmar dúvidas quanto a atender à necessidade de negociar nossos serviços.

Uma parte importante do modo pelo qual eu trabalho com meus clientes é verificar se minha especialização está bem fundamentada e se minhas recomendações são lógicas. Mas tanto os clientes quanto eu assumimos desde o início que eu conheço meu negócio no que diz respeito às habilidades técnicas. Isso permite que minhas habilidades em consultoria - o modo pelo qual eu contrato, diagnostico, coeto os dados, dou feedback, lido com a resistência - sejam os fatores mais importantes que contribuem para minha eficácia. São essas habilidades que afetam os resultados da consultoria.

Se eu -

- conheço minha área de especialização (um pressuposto);
- tenho um modo autêntico de me comportar com o cliente;
- tendo a completar e completar o negócio de cada fase de consultoria; e
- atuo para desenvolver no cliente a capacidade de resolver por si mesmo o próximo problema,

posso legitimamente dizer que dei uma consultoria impecável - mesmo que nenhuma ação resulte de meus esforços. Mesmo que o projeto seja malogrado no início, na fase de contratação. Mesmo que meus serviços terminem no dia em que fiz as recomendações, mesmo que todas essas coisas aconteçam, é possível chamá-lo de um trabalho muito competente de consultoria. Se essas coisas acontecem, pode não ter sido uma consultoria feliz, já que todos nós desejamos que o mundo se transforme a um toque nosso. Mas é o melhor que podemos fazer.

Esse modo de encarar a atribuição de responsabilidade pela consultoria nos impede de assumir o papel de nossos clientes ou de pressioná-los inutilmente para que façam algo que não podem ou não querem fazer. Acredito que assumir a organização do cliente, pressionar para ter as opiniões respeitadas ou queixar-se do modo como o gerente dirige/conduz - tudo isso reduz minha eficácia. Ficar concentrado em minhas próprias ações, expressar que estou consciente de tudo o que estou vivenciando com o cliente e de como *nós* estamos trabalhando -, tudo isso aumenta minha eficácia.

Por nossas ações e nossa consciência - é por isso que deveríamos ser responsabilizados. Quero ser demitido por não ter feito bem o contrato, por não ter confrontado a baixa motivação do cliente até a reunião de feedback. Quero ser demitido por ter empacotado tanto e tão perfeitamente as minhas recomendações que o cliente ficou com medo de tocá-las. Mas quero ser recompensado por ter feito um contrato sólido com três gerentes que decidiram interromper um projeto quando foi anunciado um novo vice-presidente. Quero ser recompensado por não ter dado início a um projeto, quando o gerente de fábrica dizia que ele era necessário, embora todos os sinais indicassem o contrário.

Completar o negócio de cada fase. Comportar-se de modo autêntico com o cliente. E isso o que a consultoria impecável, a consultoria sem falhas, requer. Em 16 anos de consultoria, todos os meus fracassos (dos quais me lembro com assustadora clareza) ocorreram, ou porque eu estava tão envolvido com o modo pelo qual *eu* iria dar uma solução ao

problema do cliente que não prestei atenção à sua motivação, ou porque eu desejava tanto aquele cliente que não me preocupei muito com as características do contrato. Nos dois casos, ignorei algum passo do processo de consultoria, não atendi ao negócio de uma fase específica ou preferi não lidar de forma autêntica com minhas preocupações com o cliente. Se eu tivesse me concentrado mais exatamente em como eu estava trabalhando com cada um dos clientes, esses fracassos poderiam ter sido evitados.

Fracassos podem ser evitados, mas isso não significa que um consultor possa esperar que aconteçam melhorias significativas como resultado de cada projeto individual. Os consultores internos freqüentemente me perguntam: "Você quer dizer que, se eu me comportar autenticamente e cuidar do negócio de cada fase, vou obter o apoio do gerente de fábrica que até agora se recusava a falar comigo?". Quando eles fazem essa pergunta, estão expressando seu ceticismo e com propriedade. Nenhuma ação de um consultor vai garantir resultados com um cliente. Há várias razões para isso.

Todos nós aprendemos e usamos as informações de diferentes modos. Muitas vezes, é difícil para os gerentes aceitarem ajuda e estarem publicamente abertos a sugestões. De forma privada, eles podem estar sendo fortemente afetados por nosso trabalho e podemos nunca descobri-lo. Pressionar os clientes para que sintam que os estamos ajudando em um plano imediato pode ser um tremendo obstáculo para o aprendizado que tentamos promover. Se nos mantivermos centrados simplesmente no modo pelo qual estamos trabalhando com o cliente, evitaremos pressioná-lo compulsivamente, e os resultados ocorrerão por conta própria.

Uma segunda razão pela qual os consultores não podem julgar seu trabalho apenas pelas reações dos gerentes é que, queiramos ou não, os clientes têm o direito de errar. Os gerentes têm o direito de evitar lidar com problemas de operação do forno, de manter as rédeas soltas em relação ao fundo de reserva para pequenas despesas, de ter políticas salariais inconsistentes para a equipe de vendas. Os gerentes também têm o direito de sofrer e, como consultores, estamos normalmente muito na periferia de suas vidas para mudar isso de fato.

O direito de errar que um gerente tem é especialmente difícil de ser aceito pelos consultores internos. Se estamos em uma organização com a qual nos preocupamos e percebemos uma divisão "entrar pelo cano", nós nos sentimos obrigados, com a organização e conosco mesmos, a tentar mudar a situação. O desejo é admirável, porque dá significado a nosso trabalho. O erro que os consultores podem cometer é assumir a tarefa de reabilitação daquela divisão como um objetivo pessoal. O gerente daquela divisão é responsável por sua reabilitação, não o consultor. Assumir os direitos do gerente, inclusive o direito de errar, leva a erros de consultoria. Pode ainda levar à frustração e ao desespero, já que você pode estar assumindo uma tarefa que não está em posição de realizar. Sua responsabilidade como consultor é apresentar as informações da forma mais simples, direta e assertiva que puder. E completar as tarefas de cada fase da consultoria. É tudo o que podemos fazer. E cabe a nós fazê-lo perfeitamente.

Capítulo 4

Visão Geral da Fase de Contrato

No início de todo workshop que conduzo sobre habilidades de consultoria, pergunto às pessoas o que elas querem aprender sobre o assunto. A primeira leva de perguntas é muito racional e voltada para a tarefa:

Como se monta um projeto?
Como se mede a eficácia da consultoria?
É possível ajudar e, ao mesmo tempo, ser juiz?
O que fazer para conhecer as expectativas do cliente?
Como você faz para entrar em um lugar no qual não é bem-vindo?
Como gerar confiança?
O que são habilidades de consultoria?
A que horas vai ser o intervalo para o almoço?
etc.

A medida que entramos no workshop propriamente dito, é fácil perceber os verdadeiros desejos que estão por trás dessas perguntas. O que os consultores querem aprender sobre consultoria? Queremos aprender como ter *poder sobre nossos clientes**. Como influenciá-los, como obter deles o que queremos, como administrar nossa própria imagem? E, enquanto fazemos tudo isso, como manter seu respeito e consideração?

A frase "poder sobre nossos clientes" é uma distorção da expectativa mais promissora de ter poder *com* nossos clientes. Se queremos controlar nossos clientes, estamos nos colocando em um pedestal e colocando-os no chão. Trata-se de um arranjo muito instável, porque os clientes logo se darão conta de que queremos controlá-los e poderão nos derrubar com facilidade. Por que não o fariam, se os gerentes são recompensados por manter o controle e por serem politicamente espertos? De outro modo, eles não seriam gerentes. Portanto, o desejo de ter poder *sobre* o cliente é, para o consultor, um jogo sem vencedores.

A alternativa realista é ter poder *com* o cliente. Ter impacto direto e construtivo, estando no mesmo nível.

Acredito que o ponto de máxima influência para o consultor aconteça provavelmente durante a fase de contratação do projeto. Há algumas possibilidades de causar impacto que podem ser perdidas pelo restante do projeto se não forem perseguidas na fase de contratação. A contratação dá o tom do projeto e é mais fácil negociar um contrato novo, inicial, do que renegociar um velho. Qualquer pessoa que esteja casada há mais de um ano compreende isso.

Contratação - O Conceito de Contrato e a Habilidade de Contratar

Refiro-me aqui a um contrato social de fato. Um contrato é simplesmente uma concordância explícita do que o consultor e o cliente esperam um do outro e de como eles vão trabalhar juntos. Normalmente ele é verbal, mas por vezes é escrito. Os contratos com consultores externos são mais freqüentemente escritos porque se confia menos neles do que em consultores internos, especialmente quando há dinheiro envolvido. Alguns consultores internos gostam de ter sempre um documento por escrito, descrevendo o projeto no qual estão trabalhando. Talvez seja uma boa idéia, mesmo que na forma de carta. Mas, essencialmente, um contrato entre um consultor interno ou externo e um gerente de linha é um contrato social. Ele visa não tanto à coação, mas à comunicação clara sobre o que vai acontecer em um projeto.

A Palavra Contrato

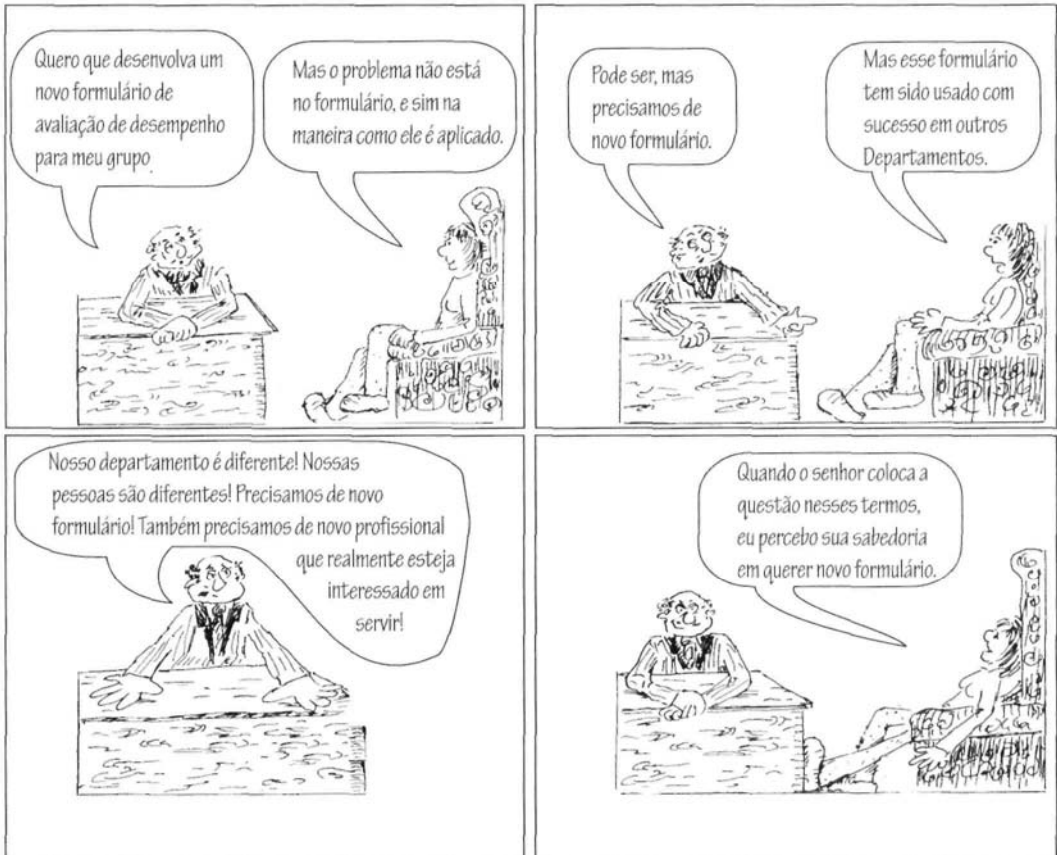
"Não sou advogado", dizem as pessoas. "Um contrato é um documento legal, escrito em uma linguagem formal; é uma obrigação por escrito; é rígido e formal. Por que não chamá-lo de "acordo de trabalho"? A palavra *contrato* é útil por duas razões. Porque não estamos acostumados a pensar nas relações sociais ou de trabalho em termos contratuais, essa palavra chama nossa atenção para a necessidade de definir expectativas específicas dentro de uma relação de consultoria. Além disso, algumas das conotações legais da palavra *contrato* são aplicáveis também às relações de consultoria.

Os contratos legais contêm dois elementos básicos que se aplicam às relações de consultoria: o consentimento mútuo e as compensações válidas.

Consentimento Mútuo

As partes entram em acordo livremente e por escolha própria. O conceito de consentimento mútuo refere-se diretamente a quanto o gerente de linha e o membro do staff estão motivados para se envolver em um projeto conjunto. Há muitas forças dentro de uma organização que tendem a coagir as pessoas a trabalhar juntas. Por exemplo, a idéia de que "todo mundo faz isso" funciona muitas vezes como forma de pressão sobre os gerentes. Eles não gostariam realmente de fazer uma pesquisa sobre seus funcionários, mas isso é o que "deveria ser feito" e, portanto, isso os leva a ter uma conversa com o consultor do staff

sobre fazer a tal pesquisa. Os "deveria" internalizados ou a moda de momento podem tornar-se forças coercitivas poderosas. Um membro de staff também atua a partir de muitos "deveria". A crença de que um membro do staff "não deveria nunca dizer não a um gerente de linha" pode levá-lo a iniciar um projeto no qual ele não acredita. A coerção pode ser também muito direta (veja ilustração).



Quando o diálogo da ilustração acima ou variações dele ocorrem, o cliente e o consultor podem estar de acordo sobre o trabalho a ser feito, mas não estão trabalhando com um contrato sólido ou válido. O consultor está atuando sob coerção e não entrou livremente em acordo. Muitas vezes não é possível negociar um contrato válido. Tudo bem. O ponto-chave é que, se o gerente ficar eventualmente insatisfeito com os resultados do novo formulário de avaliação, o problema deve ser definido como de desequilíbrio do contrato original e não como de precisão do formulário.

Conceito-chave: Compensações válidas devem ser dadas a *ambas* as partes para que exista um contrato sólido

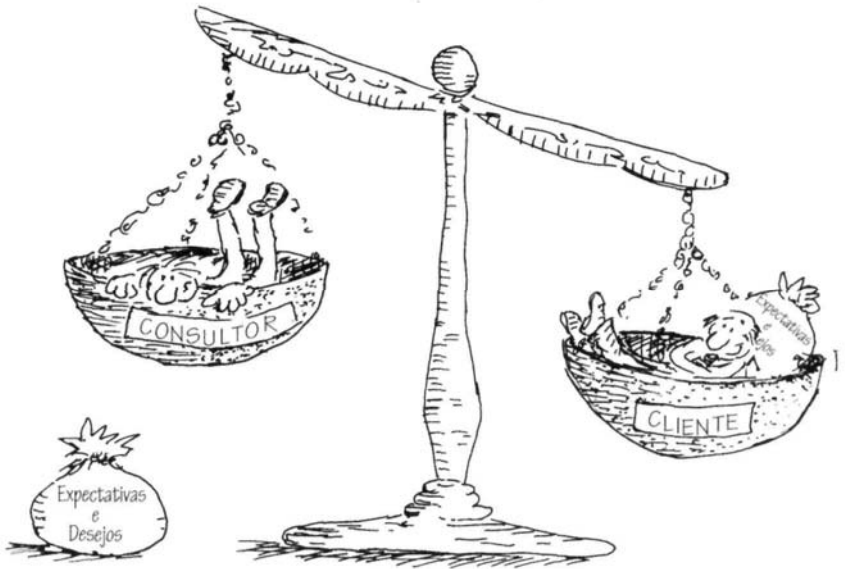
Compensações Válidas

Para nossos propósitos, *compensação* é a troca de algo de valor entre o consultor e o cliente. Os consultores internos estão especialmente acostumados a considerar a compensação que é dada ao cliente. O ímpeto inicial entre o gerente de linha e o membro do staff é discutir os serviços a serem fornecidos à pessoa de linha. Esse serviço - ou compensação - assume a forma de conselho, análise ou reflexão justa. Para que exista um contrato válido, entretanto, o profissional de staff precisa receber algo de valor em troca. E este lado da equação que é freqüentemente subestimado, ignorado ou assumido sem discussões.

Os profissionais de staff vão dizer freqüentemente que tudo o que eles precisam de fato é de consideração, algum tipo de reconhecimento de que deram uma contribuição. Em nível emocional, isso pode ser verdade, mas há alguns itens mais tangíveis de que os consultores precisam e que deveriam ser parte do contrato original.

- *Parceria operacional no empreendimento.* Isso significa ter influência sobre o que acontece, descobrir quais são os eventos significativos, manter o respeito pela contribuição única que você dá.
- *Acesso a pessoas e a informações na organização de linha.* Liberdade de movimentos para buscar assuntos e dados que pareçam relevantes para você.
- *Tempo das pessoas na organização de linha.* O custo mais alto da maioria dos projetos de aperfeiçoamento, mesmo quando há equipamentos pesados envolvidos, é o tempo das pessoas na organização de linha para planejar e incorporar as mudanças em sua operação. Muitas vezes o consultor é designado para uma tarefa, com a condição de que não absorva muito do tempo das pessoas de linha porque "eles" não querem que a produção seja interrompida. Este é um sinal de advertência de que o contrato é injusto e precisa ser renegociado.
- *Oportunidade para ser inovador.* Os consultores geralmente querem tentar algo diferente. Você tem o direito de pedir essa oportunidade diretamente e de não precisar fazê-lo por baixo do pano.

No próximo capítulo vamos examinar mais detalhadamente as necessidades e desejos do consultor. O que é importante registrar aqui é que você só mina sua influência se, no início, subestimar as próprias necessidades e desejos. O contrato precisa ser equilibrado para ser forte.



Habilidades de Contratação

Contratar de forma impecável é:

1. comportar-se autenticamente; e
2. completar o negócio da fase de contratação.

Na fase de contratação, é necessário negociar desejos, enfrentar motivações conflitantes, trazer à tona preocupações com exposição e perda de controle e esclarecer todas as pessoas que fazem parte do contrato. Antes de entrarmos nos passos reais de uma reunião de contratação, aqui está uma lista das competências de consultoria que são necessárias para completar o negócio da fase de contratação.

Você deve ser capaz de:

- Fazer perguntas diretas sobre quem é o cliente e quem são as partes menos evidentes do contrato.
- Fazer com que o cliente diga quais são as expectativas a seu respeito.
- Colocar de maneira clara e simples o que você quer do cliente.
- Dizer não ou adiar um projeto que, em seu julgamento, tem uma chance inferior a 50% de dar certo.
- Investigar diretamente as preocupações subjacentes do cliente quanto à perda de controle.
- Investigar diretamente as preocupações subjacentes do cliente quanto à exposição e à vulnerabilidade.

- Dar apoio verbal direto ao cliente.
- Quando a reunião de contrato não vai indo bem, discutir diretamente com o cliente o porquê.

Pormenores dessas competências vão emergir à medida que examinarmos mais detalhadamente a reunião de contratação no próximo capítulo. A lista acima contém as competências cruciais, aquelas que trazem as maiores dificuldades para muitos de nós. As dificuldades que enfrentamos não dizem respeito à ação propriamente dita, mas à valorização da importância dessas ações. Ter discussões diretas com o cliente - sobre controle, vulnerabilidade, seus desejos, as chances de sucesso e sobre como está indo a discussão - faz a diferença entre uma reunião de contratação média e uma excelente. O problema é que é possível ter uma reunião de contratação em que nenhum desses assuntos seja discutido diretamente. Quando isso acontece, o consultor e o cliente estão na verdade conspirando um com o outro para não trazer à baila certos assuntos delicados. A racionalização que usamos é a seguinte: "Bem, vou lidar com essas áreas somente se isso for necessário". *É sempre necessário falar sobre controle, vulnerabilidade, seus desejos e chances de sucesso.* Se, ao ler isso, você estiver pensando que sempre confronta essas áreas com seus clientes, então pode sentir-se bem - você pode estar atuando mais impecavelmente do que imagina.

Elementos de um Contrato

Até aqui nos centramos no processo de desenvolvimento de um contrato. Este segmento oferece algumas sugestões sobre que conteúdos os contratos deveriam incluir. Mas, antes, é preciso fazer algumas considerações sobre a forma.

As pessoas sempre perguntam se o contrato deveria ser por escrito. Se você tem tempo e energia, a resposta é sim. A razão para se colocar as coisas por escrito é a clareza e não o reforço. Se o contrato é escrito e o cliente muda de idéia sobre os serviços que deseja de você, será preciso renegociar um novo contrato ou interromper o projeto. Ter o acordo original por escrito não mudará isso. Se você está investindo dinheiro de seu bolso ou tempo que poderia ser faturado em um projeto, um contrato por escrito pode ajudar a reclamar o pagamento pelo dinheiro e tempo investidos, caso o projeto seja concluído. Para a maioria dos consultores internos, o valor real de um contrato por escrito é o de esclarecer o acordo com o gerente de linha antes que o projeto comece. É um bom teste para verificar se você estabeleceu um contrato sólido. Escrever o acordo força-lhe a ser mais explícito sobre o que pretende fazer.

A forma do documento escrito deve ser breve, direta e quase como se fosse um diálogo. O propósito é comunicar, não protegê-lo em um tribunal.

Os seguintes elementos devem estar incluídos na maioria de seus contratos, especialmente quando o contrato assinala o início de um projeto importante:

1. Os Limites de Sua Análise

Comece colocando o problema no qual você estará centrado. Se isso foi discutido na reunião de contrato, você pode incluir os itens com os quais não se envolverá.

Exemplos:

"O estudo abrange os problemas com o forno dos reatores pesados Brogan e sua rede de apoio periférica. Não serão investigados os problemas existentes na usina B."

"Iremos avaliar a eficácia da estrutura atual de marketing e sua interface com o departamento de vendas."

2. Objetivos do Projeto

Estes identificam as melhorias organizacionais que você espera que ocorram se sua consultoria for bem-sucedida. Trata-se de suas melhores suposições sobre os benefícios que o cliente pode esperar. Algumas vezes essa colocação serve para ajudar o cliente a ser realista sobre as limitações do projeto.

Você não é mágico e precisa lembrar o cliente disso.

Há três áreas gerais nas quais você pode esperar ajudar o cliente. Você deve deixar claro desde o início quais delas fazem parte de seu contrato.

Resolver um problema técnico-administrativo específico. O cliente está disposto a falar com você porque há algum sintoma de angústia em alguma parte da sua organização. A meta imediata é reduzir a angústia, descobrir se ela é consequência de resultados atualmente insatisfatórios ou do fato de que as oportunidades para melhorar a situação não estão sendo exploradas.

Ensinar o cliente a resolver o problema por si só da próxima vez. É possível desenvolver uma solução e meramente passá-la para o cliente. Se há uma expectativa de, quando o problema ocorrer novamente, o cliente possa ser capaz de resolvê-lo sozinho, deixe isso claro. Será necessário um envolvimento muito maior do cliente durante todo o projeto se o processo de solução de problemas que está sendo usado precisa ser transferido para ele.

Melhorar a forma pela qual a organização gerencia seus recursos, usa seus sistemas e trabalha internamente. Todo problema técnico ou administrativo tem um componente em que a forma como o problema está sendo gerenciado é parte do problema. Algumas vezes isso é chamado de "política" da situação. Muitos consultores internos relutam em entrar nessa área. Quanto mais você puder incluí-la como um dos objetivos do projeto, maior a probabilidade de oferecer ajuda a longo prazo. (Isso é discutido em mais detalhes nos capítulos sobre coleta de dados e diagnóstico.)

Exemplos: Objetivos de Negócios

"O objetivo deste estudo é aumentar a eficiência operacional do forno em 4%."

"Nosso objetivo é aumentar a receptividade do departamento de marketing à mudança nos requisitos do consumidor. Especificamente, esperamos desenvolver meios de reduzir o tempo necessário para introduzir um novo produto em aproximadamente seis semanas."

Objetivos de Aprendizagem

"Um segundo objetivo é ensinar o grupo de engenharia da fábrica a executar esse tipo de análise de reatores."

"A equipe de marketing deve tornar-se mais eficaz na avaliação da própria receptividade ao mercado e deve ser capaz de reestruturar-se por si mesma no futuro."

Objetivos de Desenvolvimento Organizacional

"Este projeto deve ajudar o gerente de fábrica a desenvolver meios de gerenciar melhor a interface entre o departamento de engenharia e o departamento de operações."

"Uma das metas do projeto é aumentar a cooperação entre o grupo de pesquisas de mercado e os gerentes de produto."

3. Os Tipos de Informações Que Você Busca

Ter acesso a pessoas e informações é o desejo-chave do consultor. A principal ambivalência da organização de linha é saber até que ponto ela deve permitir que você conheça as suas entranhas. Eles desejam contar a você o que realmente acontece e, ao mesmo tempo, têm medo de contar. É um convite para chegar mais perto, mas não perto demais. Independentemente do que os gerentes de linha dizem, há sempre um desejo de confirmação de que a organização está fazendo o melhor possível nas circunstâncias. Um dos meios de proteger-se dessa ambivalência é ser muito explícito no início sobre que tipo de informações você precisa.

Algumas das informações que você pode querer especificar no contrato são dados técnicos, números, fluxo de trabalho, atitudes das pessoas em relação ao problema e papéis e responsabilidades.

Exemplos: Dados Técnicos, Números, Fluxo de Trabalho

"Para concluir o projeto, precisaremos obter números sobre a produção diária do equipamento e sobre as temperaturas e pressões de operação do forno."

"Seu papel no projeto será providenciar uma lista dos procedimentos de conciliação do diário-razão e dos índices de *turnover* para o grupo."

"Precisaremos conhecer os esquemas planejados e reais para as últimas introduções de melhorias em produtos antes de darmos início ao projeto."

Atitudes das Pessoas

"Queremos entrevistar pelo menos 15 pessoas para identificar como elas encaram atualmente a função de marketing."

"Queremos falar com os operadores de forno para identificar o tipo de treinamento que eles sentem que precisam receber e para saber suas percepções do modo pelo qual os supervisores recompensam desempenhos bons e ruins. Planejamos também fazer as mesmas perguntas aos supervisores."

Papéis e Responsabilidades

"O departamento de marketing providenciará uma definição de quem é responsável pelas principais decisões sobre novos produtos em cada um dos estágios do processo."

"Obteremos informações de todos os supervisores em relação a como encaram seus cargos e a autoridade que têm para gerenciar sua parte na operação."

4. Seu Papel no Projeto

Este é o momento para você declarar *como quer trabalhar* com o cliente. Se você deseja um relacionamento cooperativo, este é o momento para dizer isso. Manifeste suas intenções e princípios. Não vale a pena especificar todos os modos pelos quais vocês trabalharão juntos. É difícil prever no início o que vai aparecer mais tarde. Você pode colocar algumas frases sobre seu desejo de dividir meio a meio a responsabilidade pela identificação de problemas, interpretação das averiguações e pelo desenvolvimento de recomendações e planos de ação.

Exemplo:

"Nosso papel fundamental é elaborar um quadro claro e compreensível de como a fábrica opera atualmente e mantém o forno do reator. Embora sejamos especializados no projeto do equipamento, seu grupo tem muitos conhecimentos importantes sobre as operações do dia-a-dia. Esperamos poder apresentar nossa análise sobre os problemas de eficiência e, em seguida, desenvolver recomendações conjuntas sobre as mudanças que devem ser feitas. Uma parte importante de nosso papel é ajudá-los a resolver esse problema por si sós da próxima vez. Isso requer que os supervisores de fábrica tenham algum envolvimento com o projeto, em cada uma das etapas do estudo. Nosso compromisso é desenvolver soluções específicas para as preocupações atuais, bem como desempenhar um papel educacional importante junto a você e seus supervisores."

5. O Produto Que Você Oferece

Aqui é importante ser muito específico sobre aquilo que você está oferecendo. O seu feedback será dado verbalmente ou por meio de um relatório impresso? Quanto tempo vai levar e que tipo de detalhes o cliente vai obter? É provável que o relatório tenha cinco ou 50 páginas? Até que ponto você entrará em recomendações específicas? Você vai dar algumas sugestões gerais sobre como melhorar as coisas ou vai fornecer uma lista de passos que podem ser implementados imediatamente? Você apresentará soluções efetivas ou passos que podem ser dados para se chegar eventualmente a soluções?

Não se pode, é claro, prever tudo isso no começo, mas você sabe, a partir de sua experiência, até que ponto você será específico. Essa dimensão de uma relação de consultoria - a especificidade e a natureza das recomendações - é uma causa importante de desapontamento de clientes em relação aos serviços que recebem. Isso não quer dizer que as recomendações devam sempre ser específicas ou sempre gerais; isso depende da tarefa de consultoria na qual você está engajado. Significa apenas que é obrigatório que haja uma compreensão clara do cliente de como vai ser seu produto.

Exemplo: Uma Promessa de Recomendações Específicas

"O resultado deste projeto será uma descrição detalhada e por escrito dos principais resultados obtidos, variando entre 15 e 40 páginas. Para cada um dos principais resultados, faremos recomendações específicas de como agir sobre eles."

Exemplo: Uma Promessa de Recomendações Gerais

"O resultado dessas entrevistas será um esboço de aproximadamente uma página de nossas principais conclusões. Essas conclusões deverão identificar apenas as áreas críticas a considerar. As recomendações serão desenvolvidas conjuntamente com o cliente após uma discussão sobre o perfil dos dados. Essas recomendações serão desenvolvidas em uma reunião de feedback, que deve durar meio período e que marcaremos para o final do projeto."

Ao prometer resultados para um cliente, lembre-se de que você estará passando as ações para ele em algum momento. É o cliente quem vai oferecer realmente resultados contínuos, não você. Você pode garantir uma solução para um problema, mas *não pode* garantir que a solução será seguida. Colocar a solução totalmente em suas costas pode ser confortável para você, mas pode privar os clientes da responsabilidade pela situação que, na verdade, é deles.

6. Que Tipo de Apoio e Envolvimento do Cliente Você Precisa

Essa parte é o ponto central do contrato para o consultor. É aqui que você especifica o que quer do cliente para fazer com que esse projeto seja bem-sucedido. Esta lista refere-se ao que o cliente está oferecendo a você. Inclua aqui especificamente aqueles desejos que foram assunto de algumas discussões na reunião verbal de contratação. Escrever seus desejos é garantir a comunicação clara e, se foi discutido algum ponto delicado, coloque-o para ter certeza de que ele foi resolvido.

Exemplo:

"Você (gerente de linha) concordou em comunicar a existência e a necessidade desse projeto para a organização. Concordamos também em nos reunir com o vice-presidente da divisão para conhecer seus pontos de vista sobre o problema e incluí-lo em uma segunda reunião de feedback. (Um exemplo daquilo que poderia ser um tópico delicado da discussão). Além disso, duas pessoas de sua equipe deverão ser colocadas à nossa disposição por um período máximo de sete dias cada uma, para ajudar na análise de dados e resumo."

7. Cronograma

Inclua a data de início, quaisquer marcos intermediários e a data de término. Se você pretende entregar relatórios intermediários ao cliente antes de amarrar o laço do pacote, programe-os desde o início. E sempre mais fácil cancelar uma reunião do que marcá-la no último minuto.

Exemplo:

"Podemos dar início a esse trabalho em seis semanas e planejamos concluí-lo em dez semanas a contar do seu início."

8. Confidencialidade

Uma vez que você lida quase sempre com situações políticas, bem como técnicas, existe a preocupação constante de quem recebe que tipo de relatório. Tendo a ser bastante

conservador em relação a esse ponto e prefiro dar ao cliente o controle de que pessoas ele deseja envolver nos resultados. Esse é um luxo dos consultores externos. Como consultor interno, você pode não ter escolha a não ser mandar um estudo técnico ou um relatório de consultoria para as pessoas que estão acima na linha. Tudo o que você pode fazer é informar ao cliente para quais pessoas você é obrigado a mandar cópias de seu relatório. Isso dá ao cliente uma escolha de como se proteger, se necessário.

Exemplo: Caso Fácil

"Os resultados deste estudo serão enviados ao diretor de engenharia (o cliente). Quaisquer outras pessoas que receberão o relatório serão indicadas pelo diretor. Caso seja necessário que os consultores internos relatem os resultados à organização como um todo, o diretor será informado e convidado a participar de quaisquer reuniões organizadas com esse fim."

Exemplo: Caso Difícil

"Os resultados da auditoria serão reportados ao Comitê de Gerência de Auditoria. Antes de o relatório ser liberado, o *controller* da divisão (o cliente) poderá rever e comentar os resultados da auditoria e as recomendações. A intenção (e a prática habitual) é que o relatório de auditoria vá para o Comitê com o aval tanto do *controller* da divisão, quanto da equipe de auditoria. O relatório final também inclui a lista de ações corretivas que a divisão pretende adotar.

9. Feedback para Você, Mais Tarde

Um elemento opcional do contrato é pedir ao cliente que informe os resultados de sua intervenção seis meses após você ter ido embora. Se você deseja conhecê-los mas normalmente não os consegue, peça-os.

Exemplo:

"Aproximadamente seis meses após o projeto ter sido concluído, o consultor contatará o cliente para obter feedback sobre o impacto causado pelo projeto. Isso pode ser feito por meio do preenchimento de um questionário, de consulta por telefone ou pelo envio de dados operacionais mais recentes para o consultor."

Lista de Verificação nº 2 - Analisando um de Seus Contratos

Pegue um contrato complicado que você tenha negociado. Escreva os elementos desse contrato, usando os seguintes títulos:

1. Os Limites de Sua Análise;
2. Os Objetivos do Projeto;
3. O Tipo de Informações Que Você Busca;
4. O Seu Papel no Projeto;
5. O Produto Que Você Oferecerá;

6. Que Tipo de Apoio e Envolvimento Você Precisa do Cliente;
7. Cronograma;
8. Confidencialidade;
9. Feedback para Você, Mais Tarde.

Regras Básicas para Contratação

Um modelo para a reunião de contratação é apresentado no próximo capítulo. Por trás desse modelo, há um conjunto de regras básicas que derivam fundamentalmente de minha exposição à psicologia da Gestalt.¹



1. A responsabilidade por todos os relacionamentos é de 50% para cada uma das partes. Toda história tem sempre dois lados. Deve haver simetria ou a relação entrará em colapso. O contrato tem de ser meio a meio.
2. O contrato deve ser feito de livre e espontânea vontade.
3. Não se pode obter algo em troca de nada. Precisa haver uma compensação para ambos os lados, mesmo em uma relação chefe-subordinado.
4. Todos os desejos são legítimos. Desejar é um direito inato. Não se pode dizer: "Você não deveria querer isso".
5. É sempre possível dizer não ao que os outros querem de nós, mesmo a clientes.
6. Nem sempre se consegue o que se quer. E, mesmo assim, a vida continua; mesmo assim pode-se sobreviver; mesmo assim pode-se ter mais clientes no futuro.
7. Pode-se fazer um contrato de comportamentos, mas não se pode fazer um contrato para que o outro mude seus sentimentos.
8. Não se pode pedir o que o outro não tem para dar.
9. Não se pode prometer o que não se tem para oferecer.
10. Não se pode fazer um contrato com pessoas que não estão presentes, tais como chefes ou subordinados do cliente. E preciso reunir-se diretamente para garantir que existe um acordo com elas.

1. Participei de um workshop conduzido por Claire e Mike Reiker, no qual eles apresentaram essas regras básicas de um modo tão claro e poderoso, que passei a usá-las desde então.

- 11.** O contrato deve ser escrito sempre que possível. A maioria dos contratos é rompida por negligência e não por intenção.
- 12.** Os contratos sociais são sempre renegociáveis. Se alguém deseja renegociar um contrato durante sua vigência, agradeça por estarem lhe contando e por não estarem fazendo isso sem dizer uma palavra.
- 13.** Os contratos requerem prazos finais e tempo de duração específicos.
- 14.** Bons contratos requerem boa-fé e, freqüentemente, boa sorte ocasional.

Capítulo 5

A Reunião de Contratação

Há uma velha piada de David Steinberg sobre uma pessoa que comparece pela primeira vez a uma consulta com um psiquiatra. Ele entra na sala, percebe que há duas cadeiras e se depara com a escolha de em qual cadeira sentar-se. Ele se volta para o psiquiatra e diz: "Em qual cadeira devo sentar-me?". O psiquiatra responde: "Em qualquer uma". A pessoa escolhe uma e se senta. O psiquiatra se levanta em um pulo, aponta um dedo acusador para ela e grita: "Ahá! Tudo tem um significado!".

Assim acontece com o contrato. Quase todos os eventos e ações trazem consigo uma mensagem sobre como será o projeto e como será o cliente.

A interação pessoal entre consultor e cliente durante as reuniões iniciais de contratação é indicador preciso de como vai ser o projeto em si mesmo. Se você puder aceitar esse conceito, prestará muita atenção daqui para a frente ao processo dessas reuniões iniciais. De fato, a habilidade crítica da fase de contratação é ser capaz de identificar e discutir os aspectos de processo entre o consultor e o cliente, à medida que eles ocorrem.

A reunião de contratação normalmente é estabelecida por telefone. Durante essa chamada, há certas coisas que você precisa descobrir para poder se preparar para a reunião. Quem pediu a reunião? Essa será a primeira indicação de onde está a responsabilidade. Se uma outra pessoa sugeriu ao gerente de linha a reunião com o profissional do staff, isso é um sinal de que o gerente pode estar se sentindo pressionado a proceder assim. Descubra quem estará na reunião e que papel cada um terá. Quanto tempo há para a reunião? Isso dá uma indicação desde cedo da importância do projeto para o gerente. A mensagem será diferente se a resposta for: "Temos meia hora", em vez de: "Temos o tempo que for necessário". Esclareça que resultado se espera da reunião. É uma reunião para decidir como começar ou para decidir se alguma coisa deve ser feita? Será necessário mandar uma proposta? Lidar com esses assuntos mesmo antes da reunião permite que você obtenha mais dados para se preparar para ela. Também sinaliza para o cliente que se trata de uma pro-

posição meio a meio - que você é um protagonista responsável no processo e não apenas um coadjuvante.

Tudo isso se torna mais fácil, é claro, quando é o cliente quem toma a iniciativa da reunião e não é você quem está batendo à porta. Posteriormente, neste capítulo, abordaremos a venda ao cliente que não sabe, ainda, que precisa de nossos serviços. Entretanto, quando é o cliente quem deseja reunir-se com você, eu recomendaria que você fizesse, no mínimo, as seguintes perguntas por telefone:

O que você quer discutir? Quem é o cliente para esse projeto? Quem mais estará na reunião? Quais são seus papéis? Quanto tempo há disponível?

Vocês já decidiram que desejam iniciar algum projeto ou vamos discutir se faremos ou não alguma coisa?

Quem É o Cliente?

Quando você se reúne com um cliente para dar início ao contrato, a pergunta-chave é: quem é o cliente? A maioria dos projetos tem clientes múltiplos. O gerente de linha com quem você está falando é um cliente. Há outros que podem tomar parte na ação (veja o Capítulo 7). Uma das regras básicas da contratação é que você não pode estabelecer um contrato com pessoas que estão do lado de fora da sala. Se agentes importantes estão ausentes quando da montagem do projeto, você não pode presumir que eles apóiam o projeto antes de reunir-se com eles pessoalmente.

Em geral, o(s) cliente(s) de um projeto são as pessoas que:

Participam da reunião inicial de planejamento;
Estabelecem os objetivos do projeto;
Aprovam quaisquer ações a serem tomadas;
Recebem o relatório sobre os resultados de seu trabalho.

Isso significa que o cliente pode ser uma pessoa, uma equipe de altos executivos, todo um departamento com quem você trabalha por meio de um grupo de planejamento representativo ou mesmo o próprio chefe. Tente marcar pelo menos uma reunião com cada uma dessas pessoas que são parte da decisão de iniciar o projeto. Mesmo que elas estejam em um nível muito alto da organização. Isso vai permitir que você obtenha as próprias informações sobre o que elas querem de você e verifique se o que está planejando vai satisfazê-las.

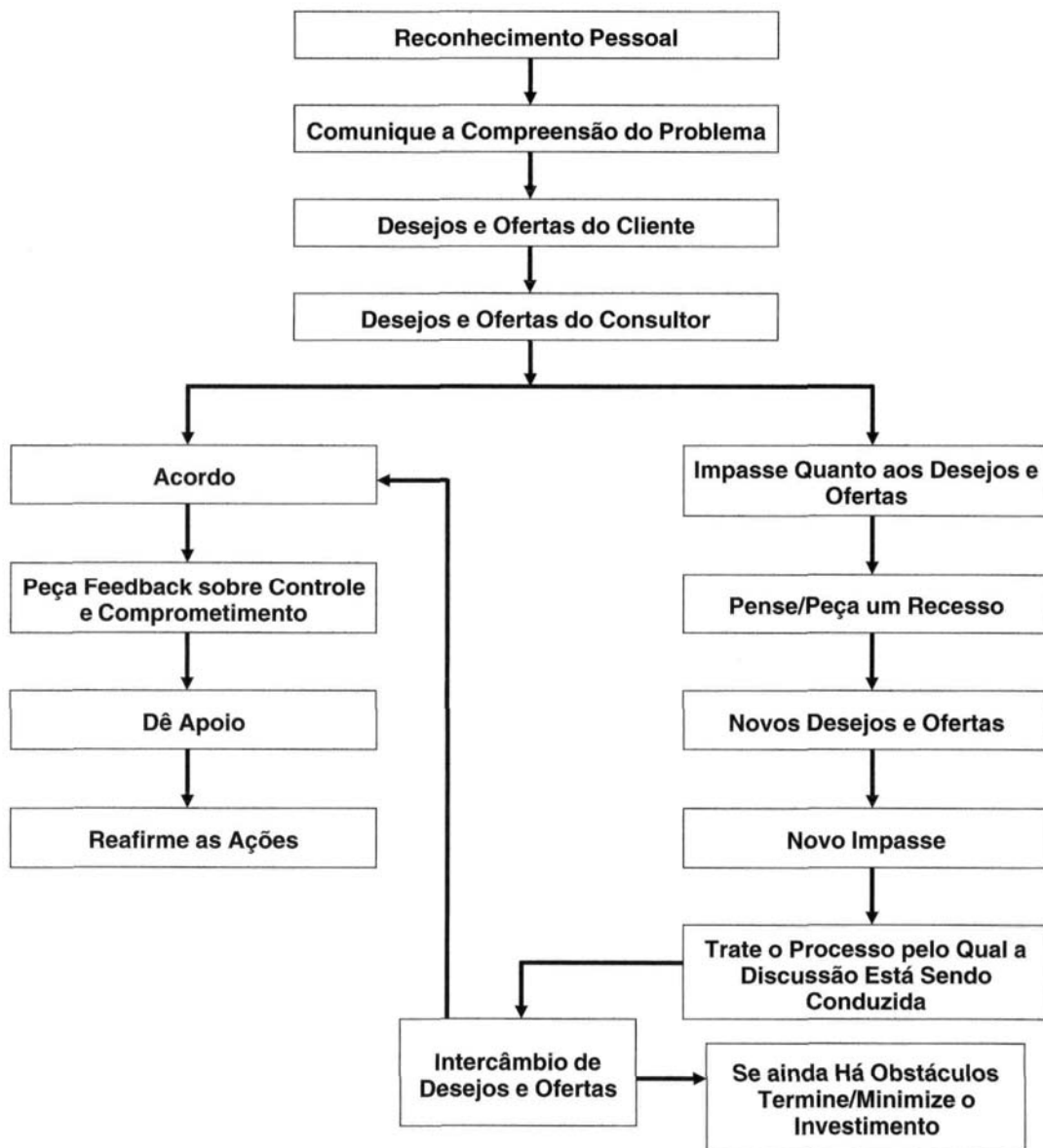


Figura 5.1 Conduzindo a Reunião de Contrato.

Conduzindo a Reunião de Contrato

Obter um acordo sobre a forma pela qual você vai trabalhar com um cliente é algo que pode adotar uma sequência lógica. Na Figura 5.1, há um conjunto de passos que leva ou

a um acordo para se trabalhar junto ou a um acordo para não se trabalhar junto. Usando esse modelo, você pode assegurar-se de que está completando adequadamente o acordo da fase de contratação. Ao descrever a sequência de passos que vem adiante, minha intenção foi colocar claramente cada uma das tarefas a realizar e também mostrar um modo autêntico de realizá-las.

O objetivo aqui enfocado é desenvolver um contrato estável, equilibrado e passível de ser trabalhado entre o consultor e o cliente.

Passo 1: Reconhecimento Pessoal

Não importa o quanto o gerente de linha possa estar motivado para buscar sua assistência. É difícil para as organizações pedir ajuda. Venho dando consultoria há anos mas, apesar disso, todas as vezes que minha organização contrata um consultor para nos ajudar com um problema, sinto-me pouco à vontade. Portanto, o primeiro item da agenda da reunião de contratação é fazer alguma coisa para aumentar o nível de conforto pessoal entre o consultor e o cliente. Algumas pessoas tentam fazer isso falando sobre futebol ou sobre como está o tempo. Seria melhor que fosse algo mais pessoal. O conselho que dou em meus workshops sobre habilidades de consultoria é o seguinte:

Faça declarações pessoais de como você se sente por estar nesta reunião com o cliente neste momento.

Alguns Exemplos:

"Esta é uma das poucas fábricas com as quais nunca trabalhei; estou feliz por você ter me chamado."

"Fiquei surpreso com seu interesse pelo que estamos fazendo. Espero que possamos trabalhar em alguma coisa."

"Parece que as coisas estão muito agitadas por aqui. Espero que seja uma boa hora para nos reunirmos."

Passo 2: Comunicar a Compreensão do Problema

Os clientes ficam normalmente ansiosos para contar qual é o problema ou a situação geral. Por trás desse anseio, muitas vezes está a crença do gerente de que a situação é única em algum aspecto específico e de que a organização é realmente muito especial. Os gerentes de linha podem também sentir que sua situação é tão especial e única que ninguém poderia vir a compreendê-la sem vivenciá-la por um ano.

A declaração que o cliente faz das características únicas da situação, e que freqüentemente vem acompanhada da dúvida de que o consultor possa compreendê-la, algumas vezes se expressa de um modo muito genérico. Os clientes perguntam que tipo de trabalho você vem fazendo na organização, a quem você se reporta, caso não saibam, há quanto tempo você vem fazendo esse tipo de trabalho e se, de alguma forma, você pode ajudá-los. Por trás dessas afirmativas e perguntas está a preocupação de se o cliente pode ou não ser ajudado e se o problema pode ser resolvido. Afinal, antes que o consultor entrasse em cena, os clientes fizeram o máximo de esforço para resolver o problema por si sós. É com-

preensível que estejam frustrados com a falta de uma solução e um tanto céticos quanto à possível contribuição do consultor.

As seguintes preocupações básicas do cliente requerem uma resposta direta desde o começo da reunião de contratação:

"Minha situação é estranhamente única."

"O problema é complicado e desafia soluções óbvias."

"Então, como poderia você, um consultor, um estranho, oferecer qualquer tipo de ajuda significativa em um curto período de tempo?"

O consultor precisa comunicar sua compreensão do problema, reconhecendo os aspectos únicos da situação, respondendo à sua aparente complexidade e falando ao medo do cliente de que não seja possível dar uma ajuda.

Veja como fazê-lo:

Reconheça os Aspectos Únicos da Situação

Já que cada cliente é uma pessoa diferente e atua em um ambiente diferente, sua reclamação de que seu problema é único tem alguma validade. Do ponto de vista das vantagens para o consultor, tendemos a estar mais conscientes daquilo que é semelhante entre este cliente e os outros com os quais trabalhamos. Inicialmente, entretanto, é importante colocar em palavras aquilo que é diferente neste projeto.

Exemplos:

"Há dois aspectos únicos em sua situação: a pressão que vem sendo exercida de cima e o clima isolado desta localização."

"Sua situação tem vários aspectos únicos que a tornam interessante e frustrante."

Coloque nas Próprias Palavras Sua Percepção do Problema

Aqui você expressa a idéia de que, mesmo sendo o problema realmente complicado, você já pode começar a compreendê-lo. É um ato de renovação da confiança, destinado a fazer com que o cliente se sinta compreendido e apoiado. Até este momento, você não sabe qual é o problema real, já que o problema *real* é muitas vezes completamente diferente da colocação inicial que o cliente fez do problema. O que você está fazendo é permitir que o cliente saiba que você está ouvindo e tem suficiente especialização técnica para compreender rapidamente a situação.

Muitos gerentes de linha têm sido tão pouco ouvidos por especialistas que ficam muito surpresos com minha capacidade de "percepção". O gerente diz: "O grupo de engenharia de projetos e o grupo de engenharia de fábrica estão sempre se acusando pelas falhas na produção". Eu respondo dizendo: "Aposto que, quando eles se reúnem, têm dificuldades para desenvolver um plano único de ação ao qual possam dar apoio". O gerente diz: "E isso mesmo. Como é que você descobriu? Você é uma pessoa perceptiva". Não se trata de capacidade de percepção, mas apenas de ouvir e reafirmar aquilo que o gerente disse.

Exemplos:

"Embora você tenha feito considerações sobre vários elementos do problema, parece-me que a atitude dos operadores em relação à manutenção é uma de suas preocupações básicas."

"Você mencionou, com muitos detalhes, suas preocupações com a comprovação de despesas, com o fundo de reservas para pequenas despesas, com as contas a pagar, mas o que parece realmente preocupá-lo é a falta de controle específico em certas áreas."

"Percebo que você está preocupado com a diminuição do ritmo da produção, com as greves selvagens, com as explosões suspeitas, com a destruição irresponsável do patrimônio e com o fato de que algumas pessoas colaram e soldaram todas as peças móveis do equipamento no fim de semana. Mas, o que me parece é que você está preocupado com o fato de que as pessoas não parecem muito felizes por estarem trabalhando aqui."

Reassegure ao Gerente Que Há Soluções para Este Problema Único e Complicado e Que Você Pode Ajudar

Essa renovação de confiança tem de ser genuína. O que você está dizendo é que pode ajudar a encontrar uma solução e não que conhece a solução imediata. Sua especialização é conhecer os passos que têm de ser seguidos para encontrar uma solução. É isso o que você tem a oferecer. O cliente, nesse estágio, está imaginando: "Este consultor é alguém em quem eu posso me apoiar e confiar que vai me ajudar a resolver esse problema?". A resposta do consultor é um "sim" em caráter experimental. Sua resposta tem um caráter experimental nesse estágio inicial porque você ainda não sabe especificamente o que o cliente quer de você ou que tipo de apoio ele está disposto a oferecer. Até que você conheça os desejos e ofertas específicos do cliente, não tem como saber se este projeto pode ou não ser bem-sucedido.

Exemplos:

"Apesar da frustração que você está sentindo, posso ajudá-lo a resolver este problema."

"Esse é o tipo de situação que se enquadra na minha experiência. Acho que posso ajudá-lo."

"Este tipo de projeto apresenta um grande interesse para mim e é com esse tipo de coisas que venho trabalhando nos últimos anos."

Ao comunicar sua compreensão do problema, o uso de frases simples e curtas facilita muito. Temos a tendência de ficar envolvidos mais que o necessário, de irmos muito fundo na análise do problema já nessa etapa inicial. A tarefa aqui é responder às preocupações subjacentes de que a situação é única e complexa, e às dúvidas de se o cliente pode ser ajudado ou não. A tarefa não é analisar a natureza do problema - isto vai ocorrer mais tarde. Responder às preocupações emocionais do cliente é algo que pode ser feito melhor com frases curtas e não longas; palavras curtas são melhores do que longas, afirmativas são melhores do que inferências. Faça afirmativas simples, expressando compreensão e apoio sem se mostrar superprotetor ou falsamente encorajador. O próximo passo é entrar nos detalhes específicos daquilo que você e o cliente esperam um do outro.

Passo 3: Expectativas e Ofertas do Cliente

Depois de dizer "Como vai?" e ouvir a colocação inicial daquilo com que o gerente de linha está preocupado, você olha o gerente, olho no olho, e diz: "Bom..., o que você quer de mim?". A resposta é o ponto central do processo de contratação e, portanto, a pergunta precisa ser feita diretamente. E a pergunta-chave, decisiva para determinar se e como você pode ser bem-sucedido neste projeto.

Há uma diferença entre o que o cliente quer do *projeto* e o que ele quer de *você*. O cliente pode deixar muito claro o que se espera do projeto - melhor controle de custos, redução das despesas gerais, menos falhas nos equipamentos, melhor moral do grupo, supervisores de linha mais habilidosos ou um sistema de relatório de vendas aprimorado - e ainda assim não expressar o que se espera de você, o consultor.

Algumas das coisas que os clientes comumente esperam de seus consultores são:

- Um estudo sobre um problema de negócios específico;
- Recomendações sobre como resolver um problema;
- Um programa de treinamento elaborado e conduzido;
- Conselhos e apoio pessoal;
- Uma avaliação do pessoal-chave de linha;
- Um equipamento consertado;
- Um projeto para barateamento de um processo;

Geralmente, esses pedidos de serviços são bastante diretos. As coisas ficam mais complexas quando você começa a compreender *como* eles gostariam que você trabalhasse. Para entender isso, pergunte ao cliente se ele tem alguma noção específica de como você deveria proceder ou de quais são as limitações do projeto. Perguntar sobre as limitações faz com que você descubra bem cedo que:

- Você tem duas semanas para fazer um trabalho que levaria quatro.
- Você não pode falar com nenhum dos horistas.
- Ninguém conhece as verdadeiras razões do estudo e você não deve contar a ninguém.
- Você não deve incomodar ninguém nem abrir "a caixa de Pandora".
- Este projeto tem um orçamento de US\$ 1,85.
- Assim que acabar a reunião, o cliente não vai mais ter tempo disponível para falar com você.

As limitações a respeito de como você vai proceder são, é claro, vitais para ser conhecidas agora. Frequentemente, a parte mais difícil do contrato a ser negociada é *como você vai proceder*.

A habilidade de trazer à tona as limitações é perguntar ao cliente:

1. se ele tem alguma idéia sobre como você vai trabalhar com ele; e

2. que limitações existem em relação à forma pela qual o projeto vai ser conduzido. Isso inclui o método de coleta de dados, quem será envolvido, quem vai ouvir os resultados, o cronograma e o custo.

Depois de ouvir o que o cliente deseja de você, seu desejo seguinte é perguntar que tipo de apoio o cliente tem a lhe oferecer no projeto. Se o cliente pretende pagar diretamente por seus serviços (você não faz parte das despesas gerais do cliente), você quer saber qual é o orçamento para o projeto. As duas outras ofertas que o cliente pode fazer são o tempo de seu pessoal e o acesso às informações. Você ainda vai querer investigar essas áreas com mais detalhes quando chegar a hora de expressar suas expectativas.

A maioria das pessoas que dão consultoria sabe bastante bem o que fazer neste estágio do processo de contratação. Os profissionais de staff parecem especialmente orientados para as necessidades do cliente e são habilidosos na identificação do que o cliente quer. Os consultores de staff têm muito mais dificuldade com o passo seguinte, isto é, com a identificação e comunicação dos próprios desejos e necessidades.

Passo 4: Expectativas e Ofertas do Consultor

Uma das habilidades mais críticas para uma consultoria impecável é colocar diretamente em palavras o que você, consultor, deseja do cliente para fazer com que o projeto seja bem-sucedido.

Quando digo a consultores internos que eles deveriam deixar claro o que desejam do cliente, freqüentemente eles dizem: "Nosso papel é de prestação de serviços e nossa tarefa é satisfazer as necessidades e desejos do gerente de linha. Se conseguirmos fazer isso bem, nosso trabalho estará feito. Não estamos em posição de fazer exigências às pessoas a quem servimos". Esta orientação puramente de serviços pode ser auto-enganadora. Deixar claro o que o consultor deseja do cliente é algo interessante para garantir que o projeto tenha sucesso, não é satisfazer caprichos e desejos pessoais do consultor.

Os desejos do consultor a que nos referimos aqui incluem coisas como: tempo suficiente para fazer bem o trabalho, acesso às pessoas e informações certas, apoio do cliente em momentos difíceis, liberação de pessoas da organização do cliente para trabalhar no projeto, bem como acordo sobre confidencialidade, acompanhamento das recomendações e tempo ininterrupto do gerente de linha. *Essas expectativas têm de ser expressas na fase de contratação.* O risco de não expressar suas expectativas é o insucesso do projeto, e um projeto malsucedido é pior do que nenhum projeto.

Algumas das coisas que queremos dos clientes são mais importantes do que outras. Ao planejar uma reunião de contratação, é útil dividir suas expectativas em duas categorias: essenciais e desejáveis.

As *expectativas essenciais* são as coisas que você precisa ter como mínimas. Algumas pessoas as chamam de *expectativas obrigatórias*. Se você não consegue fazer com que um cliente atenda a uma expectativa essencial, então seria melhor não prosseguir com o projeto.

As expectativas essenciais variam de situação para situação.

Alguns exemplos:

Acesso a pessoas-chave que fazem parte do problema que se espera que eu resolva;
Tempo suficiente para fazer o trabalho profissionalmente; Acordo de que ninguém vai pedir que eu avalie individualmente o desempenho das pessoas com quem trabalho neste projeto; Dinheiro;
Acesso a certos registros e documentos;
Comprometimento dos dirigentes da organização com a continuidade do projeto; Atender a meus telefonemas.

Saber o que é essencial é algo que vem com a experiência e do fato de já termos sido escaldados algumas vezes. Nunca conseguimos tudo o que queremos e, portanto, no início, tendemos a nos pressionar para ceder um pouco e ir em frente com o projeto. Se cedermos em relação a algo essencial - não importa se por querer muito o cliente ou por estar sendo pressionados por nosso chefe para "conseguir aquele cliente logo" - vamos nos arrepender. Ceder em algo essencial significa que o projeto estará em mãos trêmulas e corre o risco de fracassar.

Se você está no meio de uma reunião de contratação e as sugestões do cliente e as suas ficam dando voltas e, de repente, você tem de decidir se concorda ou não com algo, pare o processo e dê a você mesmo um pequeno recesso. Você pode fazer um intervalo para café, ir ao banheiro, jogar bolinhas de gude no chão e pensar enquanto as procura, ou qualquer outra coisa que você costuma fazer para ter tempo para pensar. Durante o recesso, que não precisa ultrapassar uns três ou quatro minutos, faça a você mesmo apenas uma pergunta: a sugestão que está na mesa viola de alguma forma aquilo que eu considero essencial *para mim* neste projeto? Se a resposta for sim, volte para a reunião e diga: "O que você sugere faz sentido, mas não me dá aquilo que eu considero essencial para o sucesso deste projeto". Em seguida, continue a buscar um acordo.

Não há nada melhor que você possa fazer por si mesmo, ao iniciar um projeto, do que definir realisticamente quais são as coisas essenciais para você no projeto. Se isso for feito honestamente - sem ganância nem auto-sacrifício -, poucas coisas mais podem magoá-lo durante a contratação. Muitas coisas ainda podem ocorrer e fazer com que você se sinta infeliz, mas se suas expectativas essenciais forem atendidas, o projeto pode dar certo. Se não forem atendidas, o projeto só pode dar errado.

As *expectativas desejáveis* são as coisas que você gostaria de obter do cliente mas sem as quais você *pode* sobreviver. Não se trata de desejos casuais ou caprichos: eles podem ajudar a tornar o projeto mais eficaz, mas você sabe que pode obter sucesso sem eles.

Alguns exemplos de expectativas desejáveis são:

Alguém da organização do cliente para trabalhar com você no projeto; Que o gerente se reúna pessoalmente com todas as pessoas envolvidas no projeto para explicá-lo e apoiá-lo;
Que a alta gerência do grupo se envolva pessoalmente em maior profundidade com seu projeto; Certa programação do tempo;

A cooperação, sem reservas, das pessoas em todos os níveis da organização; O acordo com o cliente de que ele vai divulgar para as pessoas da organização sua contribuição para o projeto.

Algumas vezes, os consultores internos são tão orientados para atender às necessidades do cliente que encontram dificuldades para identificar o que desejam em troca.

Aqui está uma lista do que alguns consultores internos disseram que queriam de seus clientes:

- Clara definição do trabalho;
- Trabalho conjunto para resolver o problema;
- Comprometimento com o projeto;
- Compartilhar a culpa e a glória;
- Ser desejado e útil;
- Nenhum viés quanto aos resultados;
- Cuidar das necessidades físicas para a realização do trabalho (nesse caso - carro, motorista e tradutor, no deserto do Paquistão);
- Abertura ao feedback durante o projeto;
- Informações sobre problemas com o projeto à medida que eles forem acontecendo;
- Feedback sobre o que aconteceu depois de ter ido embora;
- Feedback para meu chefe; Mais tempo;
- Que o cliente com quem estou trabalhando se torne melhor gerente;
- Que o cliente assuma mais responsabilidades;
- Que pare de falar só "da boca para fora";
- Compreensão;
- Tolerância com erros;
- Aceitar que certas coisas não podem ser feitas;
- Que faça sua parte;
- Capacidade de perdoar.

Colocando Isso em Palavras

Identificar o que você deseja do cliente é apenas o primeiro passo. O passo seguinte é agir sobre esses desejos. Isso corresponde a dois requisitos da consultoria impecável: atender ao negócio de cada fase e agir de forma autêntica. O negócio, neste ponto, é identificar o que você deseja; agir autenticamente significa colocar em palavras esse desejo do modo mais simples e direto possível.

Por vezes, temos a tendência de complicar as coisas que desejamos. Aachamos que precisamos de explicações elaboradas e de justificativas para nossas expectativas. Manifestamos um desejo com um parágrafo sobre as experiências dos outros ou os requisitos únicos da organização, tornando dessa forma o desejo um tanto vago e geral. Tudo isso é disfarce e só faz minar nossa expressão.

Veja um exemplo dos dois modos de expressar expectativas:

A Expectativa

Um gerente de treinamento está conversando com o diretor de uma divisão sobre mandar sua subordinada para um curso de habilidades de avaliação de desempenho. O desejo é que o diretor da divisão se envolva diretamente no projeto, participando também do curso.

Expressão Disfarçada de Expectativas

Gerente de Treinamento: Descobrimos, a partir de experiências anteriores, que a aprendizagem em um curso de treinamento tende a ser retida por mais tempo caso haja algumas evidências visíveis de reforço positivo na volta ao trabalho. Isso permite melhor utilização das habilidades recentemente adquiridas. No caso, o curso de avaliação de desempenho mostra uma abordagem totalmente diferente para um importante e produtivo aconselhamento dos funcionários. Se esse reforço positivo não acontecer, pode-se esperar uma deterioração da aprendizagem e a relação custo/benefício de seu investimento pode ser significativamente diminuída. O senhor já participou de um curso sobre avaliação de desempenho?

Comentário: Os pontos que estão sendo levantados aqui pelo gerente de treinamento são todos verdadeiros. Há boas razões para que o diretor da divisão participe do curso. O problema é que o desejo está sendo soterrado pelas justificativas. A pergunta colocada no final poderia eventualmente levar à sugestão para que o diretor da divisão aceitasse participar do curso, mas esse caminho é indireto e desnecessário.

Aqui está uma alternativa.

Expressão Autêntica de Expectativas

Gerente de Treinamento: Eu gostaria que o senhor também participasse do curso de avaliação de desempenho.

Comentário: Isso pode parecer simples demais. Não é. O poder dessa afirmativa decorre basicamente do fato de ela ser simples. E do fato de ter sido colocada em uma linguagem do dia-a-dia. A meta de uma consultoria impecável é maximizar sua influência e impacto sobre o cliente, para que sua experiência seja utilizada. Agir de forma autêntica é a coisa mais poderosa que você pode fazer, em cada uma das etapas do processo.

Quando estamos identificando o que queremos do cliente, o desejo vem em primeiro lugar e a justificativa vem depois. Sabemos que queremos que o gerente participe do curso. A partir daí, começamos a pensar em como justificar isso para o cliente. Começamos a nos preocupar em como colocar isso em palavras, como explicar em termos "básicos", em encontrar palavras que o cliente possa entender. Todo esse esforço é não apenas exagerado como pode funcionar como névoa e obstáculo ao que queremos.

A habilidade consiste em:

1. Colocar o desejo em primeiro lugar, em linguagem simples, do dia-a-dia;
2. Ficar quieto e deixar o cliente reagir;
3. Se o cliente fizer algumas perguntas, responder em duas frases e reafirmar o desejo;

4. Ficar quieto e ouvir um sim ou um não.

Nem sempre você vai obter um sim. A vida é assim mesmo. Se você coloca simplesmente o desejo, usa o silêncio para fazer com que o cliente expresse seus sentimentos e dá explicações concisas, você já fez tudo o que podia. Os longos parágrafos podem fazer com que *você* se sinta melhor, mas eles se colocam em seu caminho. Fazer afirmativas simples e autênticas permite que você tenha melhores chances de conseguir o que quer e de saber em que posição está com o cliente a respeito daquele assunto.

Suas Chances

Pegue um papel e uma caneta. Divida o papel em duas colunas: expectativas essenciais e expectativas desejáveis. Pense em um cliente com o qual você esteja preocupado e escreva a lista em relação a ele. Não se preocupe em descobrir se você algum dia vai ou não fazer essas perguntas a um cliente; apenas relacione suas expectativas, sem censura, na medida do possível.

Ofertas do Consultor (Continuação do Passo 4)

Além de suas expectativas em relação ao cliente, relacione também o que você tem a oferecer. Isso requer realismo quanto aos limites do que pode prometer. Na maioria das vezes, a promessa do consultor é oferecer um quadro claro do que está acontecendo na organização cliente mais as recomendações sobre como melhorar as coisas. O consultor só pode prometer melhorias reais se o gerente de linha assumir seus 50% de responsabilidade. As melhorias operacionais só podem ser uma promessa conjunta entre o consultor e o cliente, não uma promessa unilateral do consultor. Se ofereço resultados simplesmente em decorrência de meus esforços como consultor, estou me apresentando como um mágico. Não posso oferecer algo que não tenho como controlar. Não posso controlar o comportamento ou as ações do cliente. Se permito que meu entusiasmo me leve a prometer resultados específicos que cabem ao cliente atingir, estou conspirando com o desejo secreto do cliente de sentar-se e ficar observando o consultor fazer milagres.



Um exemplo dessa escolha.

<i>Cliente:</i>	Posso esperar seus resultados brevemente?
<i>Oferta Mágica do Consultor:</i>	A máquina vai estar operando novamente em três dias e você não terá mais problema com ela depois disso.
<i>Oferta Realista do Consultor:</i>	A máquina vai estar em condições de operação dentro de três dias. Depois disso depende de você mantê-la funcionando.

Para a maioria de nós que damos consultoria, há duas coisas que precisamos trabalhar constantemente:

1. Colocar claramente, por vezes correndo o risco de exagerar, o que precisamos e desejamos do cliente para fazer com que o projeto funcione;
2. Ser cautelosos, por vezes correndo o risco de subdimensionar, quanto aos resultados que oferecemos por nós mesmos para o projeto.

Passo 5: Chegar a um Acordo

Depois de termos intercambiado as expectativas com o cliente, chegamos a um acordo ou impasse¹. Se, como acontece na maioria dos casos, você chegar a um acordo, faça uma pausa por um momento e sinta-se bem com isso. Se você está se sentindo expansivo, pode até mesmo dizer isso ao cliente: "Parece que concordamos quanto à forma de proceder. Estou muito feliz com isso". Isso também ajuda a reafirmar o acordo. Os consultores freqüentemente agem como se a reunião de contratação terminasse quando o acordo é atingido. Não termina. Ainda há três importantes passos antes que se garanta um contrato *estável e equilibrado*.

Passo 6: Pedir Feedback sobre o Controle e o Comprometimento do Cliente

Trata-se de um passo de segurança. Muitos contratos frágeis falham por uma das duas razões:

1. O cliente chegou ao acordo sob alguma forma de coerção, ainda que sutil e indireta.
2. O cliente concordou com o projeto, mas passou a sentir cada vez mais que não tinha um controle adequado sobre o que estava acontecendo.

Portanto, no início de qualquer projeto, seja compulsivo para testar a existência de cada uma dessas falhas.

1. O que fazer quando há impasse está descrito a partir da página 89.

Teste N°1

Pergunte ao cliente diretamente, com palavras tais como: "Você realmente quer que esse projeto aconteça? Você está satisfeito com a forma pela qual concordamos em montá-lo?".

Há muitos modos pelos quais o gerente de linha pode sentir-se coagido a entrar no projeto: a alta gerência sugeriu o projeto; realizar projetos como esse é a última moda organizacional; o gerente pode achar que seria politicamente ingênuo dizer não a você.

Perguntar ao cliente sobre seu comprometimento não significa que você vai se retirar do projeto caso o cliente não esteja comprometido. Você está perguntando para saber, desde o começo, o que está enfrentando. Se o cliente está agindo porque se sente coagido, é bom saber disso agora. São coisas da vida. É importante ser realista em relação a isso para evitar investir demais ou imaginar que o contrato é forte quando não é.

Perguntar aos clientes sobre seu comprometimento tem um benefício adicional: obriga-os a assumir a responsabilidade pelo fato de que eles também estão começando um projeto. Algumas vezes, o fato de os clientes reconhecerem que estão agindo sob coerção pode na verdade servir para aumentar seu comprometimento com um projeto.

Ter uma conversa sobre o comprometimento com o projeto, perto do fim da reunião de contratação, é importante. Faça isso.

Teste N° 2

Depois de discutir o comprometimento do cliente com o projeto, faça a seguinte pergunta: "Você acha que temos controle suficiente sobre o modo como esse projeto vai prosseguir?".

Os gerentes de linha (assim como nós) tendem a valorizar o controle acima de tudo. Se o cliente começa a achar que o controle da situação está escapando de suas mãos, o contrato e o projeto estão ameaçados. Da mesma forma que suas perguntas sobre comprometimento, você deseja saber agora se o cliente está se sentindo à vontade ou não. Abrir mão do controle é uma das principais causas de desconforto organizacional. Todas as vezes que os clientes trazem consultores para dentro da organização, eles abrem mão de um pouco de seu controle e, portanto, como consultor, você precisa descobrir qual a extensão do desconforto.

Quando sugiro a consultores internos que façam essas perguntas sobre comprometimento e controle, eles perguntam de volta: "E, mas como podemos saber se teremos uma resposta honesta?", "Será que o cliente vai nos dizer a verdade?". Se você fizer perguntas sobre comprometimento e controle de uma forma que demonstre interesse genuíno na resposta, o cliente vai dar uma resposta direta. Se você fizer essas perguntas adotando um tom persuasivo ou suplicante, terá menor probabilidade de obter respostas honestas. O propósito das perguntas é ajudar os gerentes a expressar quaisquer reservas que possam ter. Essas perguntas não são técnicas indiretas de vendas.

Mesmo que você as faça sinceramente, algumas vezes não vai conseguir uma resposta direta. Ainda assim, vale a pena tê-las feito.

Passo 7: Dar Apoio

Faça declarações de apoio ao cliente por sua disposição de realizar esse projeto com você. É preciso alguma coragem para convidar ou permitir que pessoas entrem em sua

organização com recomendações sobre como você deveria fazer as coisas. Mesmo que o cliente tenha dois metros de altura, "tenha escamas e cuspa fogo", eu sempre assumo que ele tem um desejo de apoio e fico feliz em poder realizá-lo.

O apoio precisa ser genuíno e específico. Aqui estão alguns exemplos:

"Começar um projeto como esse envolve alguns riscos de sua parte e eu aprecio sua disposição em assumir esse risco junto comigo."

"Você vem convivendo com essa situação há muito tempo. É muito bom que você esteja agora em posição de fazer algo a respeito."

"Você é uma pessoa muito perceptiva quanto à natureza desse tipo de problemas. Isso vai nos ajudar muito neste projeto."

"Sei que no começo você estava muito cético, sem saber se deveria me deixar entrar neste projeto. Fico feliz que tenha superado isso."

Passo 8: Reafirmar as Ações

Como último passo de segurança, tenha a certeza de que você e o cliente sabem o que cada um vai fazer em seguida. Algumas afirmativas simples resolvem o problema:

"Você está enviando um memorando para seu pessoal falando sobre o projeto." "Devo aparecer por aqui no dia 4 de março para começar a fazer as entrevistas." "A partir de amanhã, vou rever os registros junto com o George. Eu e você nos reuniremos na sexta-feira, às 4 horas da tarde."

Após ter concordado sobre os passos seguintes, a reunião de contratação está completa. Nenhum contrato social dura para sempre; de fato, o contrato normalmente é renegociado muitas vezes durante o projeto. Se, entretanto, você passou por todos os oito passos citados, fez o que podia neste estágio.

Passo 5-1: Impasse Quanto a Expectativas e Ofertas

Depois do "Passo 4: Expectativas e Ofertas do Consultor", discutimos o que fazer- quando se chega a um acordo. Mas, o que acontece se o acordo está difícil? A isso chamamos de Passo 5-1, de impasse. Há duas fases para se lidar com um impasse: em primeiro lugar, você precisa saber que está diante de um impasse; em segundo, você precisa fazer alguma coisa a respeito.

Sabendo Que Há um Impasse

É possível que você ache que está tendo apenas uma discussão racional com o cliente sobre os prós e os contras do projeto e não se dê conta de que está havendo um impasse. Entretanto, há vários sinais operacionais muito claros de que você está diante de um:

1. *Há um impasse quando você se ouve repetindo uma explicação pela terceira vez.* Da primeira vez que você explicou por que queria algo, pode ter usado um jargão ou uma linguagem confusa. Da segunda vez, pode ter sentido que o cliente não estava prestando muita atenção. Quando estiver se esforçando pela terceira vez para expressar algo em palavras diferentes, mais claras, seria bom que você admitisse para si mesmo que está diante de um impasse.

Muitas comunicações organizacionais se dão por códigos:

**Quando as Pessoas
Querem Dizer**

Elas Se Expressam Dizendo:

Não gosto disto
Não quero fazer isso

Não compreendo
Acho melhor obter mais dados
ou
Depois eu lhe dou uma resposta
ou
Deixe-me conversar sobre isso com
minha equipe
Nada

Não estou entendendo nada do que
você está dizendo
Faça como eu estou mandando, droga!

Por que é que você não pensa um pouco
mais sobre isso e depois me informa?

Não vou permitir nem que seu grupo
chegue perto da minha organização

Gostaríamos de conversar com outras
pessoas sobre abordagens alternativas
para esse problema e só depois tomar
uma decisão
Etc.

Você precisa aprender e confiar neste código porque ele funciona como um sinal de alarme antecipado de que está havendo um impasse com o gerente de linha. Quando você diz para si mesmo: "O cliente não está mesmo entendendo o que eu estou falando", a verdade é que ele está entendendo *exatamente* o que você está dizendo, mas não concorda. Quando isso acontece, não explique pela quarta ou quinta vez. Ao contrário, reconheça que há um impasse.

2. *Você está diante de um impasse quando percebe que o cliente começa a explicar a mesma idéia pela terceira vez.* Quando o cliente acha que você ainda não entendeu, ele diz: "Deixe-me ver se posso explicar isso de outro modo". Esse processo de ficar reexplicando parte do pressuposto de que a falta de clareza é que é o problema. Na terceira tentativa, não é falta de clareza, é falta de acordo. Vocês estão em um impasse. Reconheça.
3. *Seu corpo vai começar a mandar mensagens claras de que você está caminhando para um impasse.* Quando você começa a conter bocejos, percebe isso como um sinal de que a reunião não está indo como você queria. Tédio e fadiga são normalmente formas indiretas de expressar irritação. Você começa a sentir-se sutilmente irritado com a resistência que seu cliente está oferecendo. Talvez seja falta de entusiasmo o que o cliente está mostrando. Quando você se irrita, começa a dizer para si mesmo que não deveria ficar assim irritado e, então, começa a segurar a irritação. A tensão de impedir que a irritação saia, especialmente se acontece inconscientemente, causa cansaço. Seus ombros e pescoço começam a doer. Você começa a bocejar e, no último minuto, o bocejo se transforma em um riso. Você começa a olhar para o relógio e pensar naquela partida de tênis que jogou ontem. Ou percebe que o cliente

também parece muito cansado, que seus bocejos se transformam em sorrisos, que ele fica olhando pela janela ou tirando discretamente uma soneca enquanto você fala.

Todos esses sinais indicam que a conversa entrou em um impasse. Se estivesse havendo algum progresso e vocês estivessem se aproximando de um acordo, a energia estaria aumentando. Se sua energia está diminuindo e você começa a ficar irritado, isso simplesmente quer dizer que vocês não estão chegando aonde queriam e há um impasse.

4. *Seus olhos dão as melhores pistas de que o processo de contratação entrou em um atoleiro.* Confie no que você vê. Acredite nas mensagens não-verbais.

Já se escreveu muito sobre a linguagem corporal - como interpretar diferentes posições e como adotar certas posturas tanto para comunicar quanto para ocultar certas mensagens. Usar a linguagem corporal ou o comportamento não-verbal para manipular uma situação ou para "aparecer" é um erro. Quando você força seu corpo a entrar em uma posição que esconde o que você está realmente sentindo, acaba passando aos outros a mensagem de que está forçando seu corpo a entrar em uma posição para esconder seus sentimentos.

Se você puder parar de tentar "fazer" alguma coisa com seu comportamento não-verbal ou de interpretar psicologicamente o comportamento não-verbal dos outros, ele pode ser uma fonte valiosa de informações para você.

Se você estiver procurando pistas não-verbais durante o processo de contratação, vai perceber que o cliente se move para a frente como se entrasse na discussão, ou se move para trás como se quisesse escapar da discussão. Perceberá as mãos do cliente - gestos de empurrar você, de agarrar você, com um punho, de apontar os dedos para você, como se fosse uma arma, ou de abrir os dedos e a palma das mãos e dizer: "Estou aqui por um acidente, sou uma vítima indefesa do acaso. O que podemos nós, meros mortais, fazer em relação a esta situação?".

Esses gestos podem ser precisamente interpretados apenas em seu nível mais grosseiro: são atos de apoio ou de rejeição? O cliente quer estar dentro do projeto ou fora dele? A conversa está indo bem ou mal?

O comportamento físico do cliente e seus movimentos são apenas pistas para ajudá-lo a saber se há um impasse. Eles não informam por que o impasse está acontecendo. Resista à tentação de interpretar gestos específicos. Confie nas mensagens gerais.

Freqüentemente, há agudo contraste entre o que o cliente está dizendo e seu comportamento não-verbal. Ele pode estar dizendo que está realmente muito interessado no projeto e, ao mesmo tempo, estar com as costas apoiadas na parede e os braços dobrados sobre a cabeça, como se estivesse se protegendo de um ataque nuclear.

Se eu fosse forçado a escolher entre acreditar em palavras ou acreditar no corpo, preferiria acreditar no corpo. Todos nós temos sofisticadas defesas verbais, mas as defesas não-verbais são muito mais transparentes. Portanto, confio no que vejo. Mas uso isso apenas como um sinal, não faço comentários diretos sobre o comportamento do cliente. Resisto à tentação de dizer: "Todas as vezes que eu sugiro que entreviste seus subordinados, você apóia a cadeira na parede, coloca os braços em volta da cabeça e segura sua respiração até ficar roxo. Por quê? Você não está se sentindo confortável com minha sugestão?".

O ato de inferir motivos a partir do comportamento de outra pessoa é muito agressivo e sempre leva a certa posição defensiva. Seu objetivo é ajudar o cliente a expressar suas reservas mais diretamente. Você deseja obter uma mensagem única do cliente para que saiba como estão as coisas. Quando você obtém uma mensagem dupla, quando a linguagem corporal não combina com as palavras, pergunte abertamente como o cliente se sente em relação ao que está sendo discutido.

Mais uma vez, o propósito de focar o comportamento não-verbal é montar um sistema de alarme precoce, reunir um conjunto mais preciso de pistas, para que você possa ter uma visão mais realista de como o cliente está reagindo ao que é dito.

Seu próprio corpo é também uma indicação de como você está realmente se sentindo durante a reunião de contrato. Se a conversa parece estar indo bem mas você também sente um baixo nível de energia e afunda na cadeira, seria bom começar a se perguntar se seu corpo não está mandando sinais de alerta que sua mente prefere ignorar. Se a conversa está indo bem e você se afunda na cadeira, pode ser que esteja apenas cansado. Tudo bem, também.

O que fazer quando você percebe que há um impasse?

Passo 6-1: Pensar/Dar uma Pausa

Acredito que a parte mais difícil para se lidar com um impasse é justamente admitir para si mesmo que se chegou a um impasse. Quando você reconhece isso, a primeira coisa a fazer é afastar-se mentalmente da conversa. É tornar-se um observador da reunião de contratação na qual está envolvido. Você pode continuar a falar e a ouvir e, ao mesmo tempo, estar pensando se é possível mudar sua posição de alguma forma. Será que há outras expectativas que você possa manifestar e, ainda assim, satisfazer seus objetivos?

Por vezes, é melhor interromper a reunião. Diga o seguinte: "Parece que estamos atolados neste ponto e eu gostaria de ter tempo para pensar um pouco mais sobre isso". Isso lhe dá tempo para reavaliar se há realmente uma divergência irreconciliável entre você e o cliente ou se a dificuldade que vocês estão encontrando se deve a algum mal-entendido decorrente do modo pelo qual a própria reunião se desenvolveu. Quando você se retira mental ou fisicamente da linha de fogo, você se concede um tempo para identificar uma outra forma de abordar o projeto ou um outro modo para selar o acordo.

Passo 7-1: Novas Expectativas e Ofertas

Se achar que suas diferenças com o cliente são negociáveis, apresente quaisquer novas idéias sobre o que deseja do cliente e sobre o que você tem a oferecer. Frequentemente caímos em um impasse na reunião de contratação em função do cronograma. O cliente deseja o trabalho em 30 dias e nós achamos que precisamos de 60. Ambos temos boas razões e o impasse acontece.

Você pode decidir, depois de ter pensado e pedido uma pausa, que seria possível completar o projeto em 30 dias se o cliente providenciasse duas pessoas para trabalhar com você e se concordasse que o relatório final fosse apresentado na forma de esboço em vez de redação elaborada.

Você pode dizer o seguinte:

Mudando sua oferta: O trabalho será feito em 30 dias em vez de 60.

Mudando suas expectativas: Arranje duas pessoas para trabalhar comigo e aceite um relatório final mais curto.

Sempre vale a pena tentar, pelo menos uma vez, apresentar diferentes expectativas e ofertas. Algumas vezes, isso ainda não é suficiente.

Passo 8-1: Novo Impasse

Se você se dá conta de que mudar suas expectativas e ofertas apenas levou a um novo impasse, é tempo de realmente mudar de marcha. Você fez duas tentativas de chegar a um acordo e elas não funcionaram; portanto, seria melhor perguntar-se se o modo pelo qual você está trabalhando com o cliente ou a relação entre você e ele não são o verdadeiro problema.

Os gerentes de linha tomam decisões sobre projetos a partir de seus sentimentos sobre as pessoas envolvidas. O gerente confia no consultor ou no departamento do consultor? Os consultores fazem acordos com os gerentes de linha a partir do quanto confiam no gerente. Quando o consultor e o cliente entram em impasse quanto a *como* ou se prosseguir, faz-se necessário outro tipo de discussão.

Passo 9-1: Tratar o Processo pelo Qual a Discussão Está Sendo Conduzida

Quando há um novo impasse, a conversa precisa mudar para *como* está indo a reunião. Por um momento, coloque de lado o projeto que está sendo considerado. Há muitos modos de tratar o processo pelo qual a discussão está sendo conduzida e eles serão examinados em mais detalhe nos Capítulos 8 e 9, quando se falar sobre lidar com a resistência.

Aqui estão duas formas de mudar o foco de discussão para o processo da reunião:

1. Diga: "Acho que está havendo um impasse". Provavelmente, esta é a coisa mais poderosa que você pode fazer: uma declaração simples do fato - a reunião não vai a lugar nenhum. É claro que você vai usar a própria linguagem e estilo, mas o ponto-chave é colocar diretamente em palavras o fato de que há um impasse. Se o cliente continuar falando sobre o projeto, reafirme o impasse e incentive uma discussão sobre por que parece estar havendo um impasse entre vocês dois.
2. Pergunte abertamente como o cliente sente que a reunião está indo. Não é preciso ser sutil. Diga: "Como você acha que estamos nos conduzindo para chegar a um acordo sobre como proceder?". Se insistir nessa pergunta, vai descobrir rapidamente como o gerente de linha reage ao trabalhar com você. Ele pode estar preocupado com:

Manter o controle do projeto;

O quanto você é teimoso;

Não estar sendo compreendido;

A reputação que seu grupo tem na organização;

O fato de que os benefícios do projeto parecem ser vagos;
O jargão e as frases maternas que você usa;
Etc.

Se o gerente de linha está preocupado com esses aspectos do projeto, você precisa saber. Portanto, simplesmente pergunte. Muitos impasses no contrato decorrem desse tipo de preocupação e não dos detalhes específicos de como montar o projeto. Eles precisam ser abordados diretamente, pelo cliente e pelo consultor. Quando essas preocupações são expressas, os detalhes específicos tornam-se muito mais fáceis.

Passo 10-1: Rediscutir as Expectativas e as Ofertas

A discussão sobre como está indo a reunião normalmente desfaz o impasse. Você pode voltar aos detalhes específicos do projeto e chegar a um acordo que reconduza as coisas a seu trilha (Passo 5: Chegar a um acordo), permitindo que você continue e encerre a reunião.

Algumas vezes, apesar de sua habilidade, depois de seguir perfeitamente todas essas sugestões e de ter dado uma consultoria impecável, o impasse permanece.

Passo 11-1: Se Ainda Há Impasse - Encerrar/Minimizar Seu Investimento

Apesar da importância que você possa atribuir aos projetos, nem todos eles estão destinados a acontecer. É vital aceitar esse fato agora, no começo do projeto, e não contar com um milagre tardio que possa salvar seu dia.

Quando o impasse com o cliente é irreparável, você precisa dizer: "Está sendo difícil chegar a um acordo; talvez essa não seja uma boa hora para realizar este trabalho". Ou: "Acho que seria melhor não começarmos esse projeto, uma vez que aparentemente não concordamos quanto ao modo de proceder". Usando estilo e palavras próprios, encerre o processo de contratação e reduza suas perdas.

O Problema de Dizer Não

Os consultores internos, em especial, acham que estão assumindo um tremendo risco ao dizer a um gerente de linha que seria melhor não realizar um projeto. Apesar do risco, é do interesse do consultor e do cliente recusar projetos que não tenham chance razoável de dar certo. Quando ocorre um impasse no contrato com um cliente, é porque ambos os lados sentem que, se as coisas não forem feitas do seu jeito, o projeto não vai dar certo. Se você for em frente com um projeto no qual não acredita, está correndo o risco de fracassar. A razão para se encerrar um projeto não é a petulância do consultor, ou suas excessivas exigências, ou seu desejo de se engajar apenas em trabalhos exóticos ou profissionalmente estimulantes. A razão para se dizer não é simplesmente evitar o fracasso e o desperdício de recursos.

Outra razão para estar aberto à possibilidade de dizer não a um cliente é que você está tentando gerenciar o relacionamento com ele do mesmo modo que gostaria que ele gerenciasse os relacionamentos com o próprio pessoal na empresa. Dizer não mostra que temos limites, bem como o direito de delimitar fronteiras e decidir por conta própria com o que nos comprometeremos. Se somos incapazes de dizer não, então o sim perde o significado. E o engajamento também é removido da mesa de negociação. Tornamo-nos programados para dizer sim e depois de um tempo não sabemos quando o sim é sincero ou simplesmente uma resposta nascida de um hábito institucionalizado.

Se normalmente não consegue dizer não a um cliente, que escolhas você tem? Você pode minimizar seu investimento de tempo e de esperança e manter suas perdas potenciais em um nível baixo. A maneira mais fácil de fazer isso é adiar o projeto. "Estou disposto a ir em frente com este projeto da forma que você pediu, mas sugiro que o iniciemos daqui a oito meses". Quando esse dia chegar, esse gerente pode ter sido transferido para outro cargo ou você pode ter se envolvido com coisas melhores.

Se você não puder adiar o projeto, minimize o alcance do trabalho e o tempo que vai ser requerido. Limite os objetivos do projeto. Faça o que puder para reduzir a visibilidade do projeto e reduza seu desgaste de tempo e energia. O ponto-chave é ser honesto com você mesmo quanto às limitações do projeto.

Muitas vezes, enganamos a nós mesmos. Um cliente vem a nós e deseja usar-nos como mão-de-obra; quer que trabalhemos de uma forma que nos parece a posição de quem se rebaixa. Temos a ilusão de que, se trabalharmos para este cliente agora em uma posição rebaixada, nosso sacrifício vai nos trazer a confiança do cliente e, mais tarde, seremos capazes de trabalhar de pé. Ser condescendente com um cliente, não deixar que nossos desejos sejam conhecidos, concordar com algo em que não confiamos - tudo isso faz com que nos sintamos rebaixados. Portanto, trabalhamos rebaixados. O cliente também nota nossa posição rebaixada e, depois de um curto espaço de tempo, começa a achar que esse é o nosso jeito normal de trabalhar - rebaixados. Como resultado, quando o cliente precisa de alguém que trabalhe em pé, outra pessoa é chamada.

Seja realista em relação a projetos não-atraentes. Deixe claro para seu chefe e para outras pessoas que o projeto está começando em terreno movediço, que você acharia melhor não prosseguir, mas que sente que não tem escolha, porque não consegue dizer não a esse cliente. Em seguida, realize o projeto dando baixo destaque a ele.

O ponto crítico a ser considerado é saber se é realmente de seu interesse ir em frente com um projeto. Pode ser melhor perder um projeto por não ter "convertido" o cliente do que iniciar um projeto que pode fracassar. Se você recuar diante de um cliente, talvez ele fique com raiva ou se sinta rejeitado. Mas você só perde um cliente. Se prosseguir com um projeto que você acha que não vai dar certo e ele realmente não der, o problema será muito maior. O cliente vai contar a cinco outros gerentes como o projeto foi desapontador e como falhou. Agora, você está no buraco com seis gerentes, em vez de com apenas um. Portanto, não é bom para seus negócios assumir projetos com poucas chances de sucesso.

Até aqui, você já obteve todas as informações de que precisa para conduzir uma reunião de contratação sem falhas.

Esta seqüência de passos engloba todo o negócio da reunião de contratação. Há três partes principais da reunião: 1. compreender o problema e intercambiar as expectativas;

2. encerrar a reunião, verificando as preocupações e o comprometimento do cliente; e 3. impedir o impasse quando o acordo é difícil. Cada um desses passos é essencial e jamais deve ser omitido. Se você cobrir todos os passos e ainda assim não obtiver o contrato que queria, terá feito tudo o que podia e dado uma consultoria impecável.

Aqui está uma lista de verificação para ajudá-lo a se preparar para uma reunião de contratação. Responda às perguntas antes de cada reunião e estará pronto para ela.

Lista de Verificação nº 3 - Planejando uma Reunião de Contratação

1. Que desequilíbrio você espera quanto às responsabilidades por este projeto? Você acha que o cliente vai querer tratá-lo como um especialista e ceder 80% da responsabilidade para você? Ou vai tratá-lo como mão-de-obra e ficar com 80% da responsabilidade?
 2. O que você deseja do cliente?
 - Quais são suas expectativas essenciais?
 - Quais são suas expectativas desejáveis?
 3. O que você está oferecendo para o cliente?
 - Tecnicamente?
 - Pessoalmente?
 4. O que você imagina que o cliente pode desejar? Relacione todas as possibilidades.
 - Tecnicamente?
 - Pessoalmente?
 5. Os clientes-chave vão estar na reunião?
 - Quem pode tomar a decisão de prosseguir com este projeto?
 - Quem vai ser mais fortemente afetado por este projeto?
 - Quem está faltando na reunião?
 - Quais são seus papéis? (Por exemplo, o de fazer alguma coisa depois que o problema tiver começado ou o de implementar de fato o resultado de sua consultoria; eles têm as melhores informações sobre o problema.)
 6. Que tipo de resistência você prevê?
 7. Em que condições seria melhor não prosseguir?
-

Mesmo que algumas das perguntas da Lista de Verificação nº 3 não possam ser respondidas neste momento, tentar respondê-las permite que você se concentre na essência da reunião. Se você faz parte de uma equipe de consultoria, a lista serve de veículo para que vocês trabalhem em conjunto. Acima dessas questões, as perguntas fazem com que

você fique centrado naquilo que deseja da reunião, para que você não seja envolvido em demasia com a visão de mundo que o cliente tem.

Vendendo Seus Serviços - Vender Bem É Contratar Bem

Quando é o cliente que nos procura, é fácil. Podemos assumir que há uma necessidade real, alguma motivação, algum respeito por nosso talento. A maioria de nós, entretanto, tem também de ir procurar e convencer clientes de que eles desejam trabalhar conosco. Os consultores internos têm seus próprios objetivos departamentais a atingir. Eles são informados de que devem convencer determinado grupo a usar os serviços do departamento e são avaliados por ter conseguido ou não atrair certos clientes.

Basicamente, as habilidades necessárias para vender seus serviços são as mesmas que se exigem de um contrato regular, como as descritas. Mas, aqui, há alguns conceitos adicionais sobre a situação de venda que podem ser úteis.

Inverter a Expressão Expectativas

Quando o cliente chama você, comece a discussão das expectativas perguntando o que ele deseja de você. Quando é você quem inicia o contato, precisa dizer logo de saída o que deseja do cliente. A Figura 5.2 mostra a seqüência invertida:

Você deve ter uma razão para procurar esse cliente e explica isso, definindo o problema que você acha que o cliente em perspectiva está enfrentando. Antes de passar para as expectativas, pare e pergunte ao cliente se o problema que você definiu é realmente o problema dele. Se não for, tente novamente e, então, considere a possibilidade de um recuo discreto.

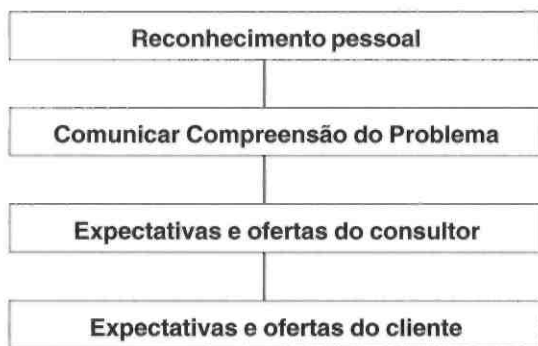


Figura 5.2 Os Passos Iniciais da Contratação Quando É Você Quem Está Vendendo.

Depois de definir a expectativa do cliente, coloque o que você deseja dele. Reconheça que você está dando um telefonema de venda. Os consultores de staff sentem-se bem-sucedidos ao fazer com que os gerentes de linha usem seus serviços. Todo mundo sabe disso,

até mesmo os próprios gerentes. Uma das coisas que o consultor de staff quer da reunião é ter o gerente de linha como cliente - portanto, reconheça isso. Dizer que você deseja apenas ajudar é contar apenas metade da história.

Vender É Remover Obstáculos Mais do Que Despertar Expectativas

Todos nós crescemos com a imagem de que um bom vendedor é uma pessoa cheia de energia, dinâmica, rápida com palavras e frases e sinceramente inspirada. Provavelmente, há alguma verdade nisso. Os bons vendedores são também pessoas tranquilas, que se movem devagar, que se esforçam para encontrar as palavras certas e que se mostram agradavelmente medianas. Ambos os tipos alcançam sucesso, mas há grande ênfase sobre a personalidade como a chave para as vendas. Da mesma forma, as pessoas que participam de meus workshops de consultoria tendem a pensar que bons consultores precisam ter carisma e presença.

Carisma e presença são duas virtudes míticas altamente valorizadas hoje. Sou forçado a admitir que tenho um interesse velado em subestimá-las. Sou do tipo tranquilo, de movimentos lentos, um defensor da arte, e assumo o perfil agradavelmente mediano. Os participantes de meus workshops olham para mim e perguntam se eu sou sempre assim. Eu pergunto: "O que você quer dizer com 'assim'?". Eles respondem: "Bem, assim tão controlado e devagar, quase parando". Então eles se retraem e ficam pensando que meu estilo é todo planejado e elaborado para causar essa impressão, que eu me seguro em nome de sua experiência de aprendizagem, que quando estou com clientes libero o caminhão em marcha lenta que está por baixo da superfície. Isso, claro, não é verdade. Somos como somos. A preocupação que está por trás de suas perguntas é que possa haver um tipo certo de personalidade para se dar consultoria, e essa preocupação aumenta quando se fala em vender. Não acredito nisso e aqui está o porquê.



Se eu tenho um serviço que responde a uma real necessidade da organização do cliente, assumo que há uma parte do cliente que gostaria muito de dizer sim à minha proposição. Se avaliei de modo preciso a necessidade e o cliente nega a necessidade ou nega que meus serviços possam ajudar nessa situação, pergunto: "Que obstáculos existem para que o cliente confie naquilo que eu ofereço?". Se o cliente está dizendo não, eu tento entender a natureza de sua resistência. Normalmente ela acontece porque:

Ele não confia na competência ou na confidencialidade do departamento que represento;

Ele sente que perderia o controle se dissesse sim;

Ele sente que se tornaria muito vulnerável se dissesse sim;

Ele não confia em mim ou não me respeita como pessoa;
Ele teve experiências ruins no passado com algo similar.

Quando estou vendendo um programa e o cliente resiste, os sentimentos do cliente alimentam o fogo de sua resistência. Se me joga dentro de uma cabine telefônica e saio magicamente equipado com meu carisma e presença e começo a "vender", estou apenas jogando gasolina no fogo. A resistência do cliente aumenta. Minha personalidade, com ou sem destaque, não é o problema. O problema é que o cliente não está comprando porque seus sentimentos negativos estão lhe dizendo para não confiar em mim ou no que eu estou dizendo. O modo de acabar com a resistência é ajudar o cliente a expressar diretamente, em palavras, seus sentimentos negativos. Quanto mais o cliente puder expressar seus sentimentos de desconfiança, mais livre se sentirá para considerar os méritos de minha oferta. Quanto mais autêntico eu for, maior a confiança que o cliente depositará em mim e tanto mais rapidamente sua resistência desaparecerá. Portanto, aqui estão alguns conselhos sobre o que fazer quando você está vendendo seus serviços:

Não seja uma pessoa diferente quando você está vendendo e quando é o cliente

quem o chama;

Não tente superar a resistência com mais explicações e justificativas de que é para o bem da organização;

Ajude o cliente a expressar suas reservas em relação a você ou a seu produto;

Admita que você está lá para vender e deseja que ele compre;

Seja autêntico e siga a sequência de contratação.

Se você fizer tudo isso - e conseguir que as reservas sejam expressadas e que seja desenvolvida alguma confiança no relacionamento -, e ainda assim obtiver um não, então relaxe por um momento e reavalie se identificou uma necessidade real e se está oferecendo o serviço certo. É muito melhor perder a venda e manter um relacionamento sólido com o cliente do que continuar insistindo em uma venda que não vai dar em nada.

Um Comentário sobre Tempo e Dinheiro

Muitas vezes o cliente recusa um contrato dizendo que não tem dinheiro para ir em frente com o projeto ou que a organização não tem tempo para investir. Ambas são razões indiretas para não fazer alguma coisa e eu nunca as assumo literalmente. Essas desculpas são quase sempre uma máscara para o fato de que o gerente não quer realizar o projeto.

O problema aqui é de motivação e não de tempo ou dinheiro. Os gerentes gastam o próprio tempo e o tempo da organização em coisas que eles querem fazer. Eles gastam dinheiro em coisas que querem fazer. Eles são gerentes, têm controle e sabem muito bem fazer o que querem - independentemente de tempo ou dinheiro. Se quisessem realizar esse projeto encontrariam um jeito de fazê-lo. Se você concordar com eles que o problema é de tempo ou dinheiro, estará apenas se iludindo, juntamente com eles, e evitando a verdadeira razão. Não se iluda. Consiga a verdadeira razão e terá uma chance melhor de vender.

A Reunião Enquanto Modelo de Sua Forma de Trabalhar

A consultoria é basicamente um processo educacional. Os gerentes de linha aprendem alguma coisa sobre como gerenciar sua organização ou como resolver um problema técnico em decorrência de seu contato com você. Mesmo que você tenha sido convidado a resolver um problema altamente técnico, o gerente pode aprender como abordar esse tipo de problema observando você. De fato, provavelmente eles aprendem mais observando consultores do que ouvindo o que eles dizem. É por isso que o comportamento autêntico é parte integral de sua consultoria impecável.

Você pode usar a reunião de contratação como um exemplo de seu modo de trabalhar com clientes. Nessa reunião, você está coletando dados sobre o problema, testando algumas de suas hipóteses e dando feedback ao gerente sobre suas reações a ele. Você está também definindo o problema e fazendo planos *conjuntamente*. Quando os clientes perguntam como você planeja trabalhar com a organização, você pode usar a reunião de contratação como um mini-exemplo de sua abordagem, assinalando que o projeto como um todo vai seguir os mesmos passos de forma mais elaborada.

Quanto mais você deixar claro quais são seus procedimentos, mais ajudará a eliminar os medos do cliente sobre perda de controle e vulnerabilidade. Nos casos em que o gerente está tendo realmente dificuldades para entender de que forma eu poderia ajudar - mesmo depois de eu ter usado a reunião de contratação como exemplo de como eu trabalho -, eu sugiro que nos engajemos em uma curta demonstração do que faço. O gerente e eu concordamos em fazer uma consultoria de 20 minutos, imediatamente, durante a reunião de contratação. Nos 20 minutos seguintes, eu funciono como consultor do gerente em relação a algum problema de sua escolha. Ao final desse tempo, eu interrompo a mini-consultoria e falo sobre o processo pelo qual passamos. Esse método me ajuda a explicar e a demonstrar como eu trabalho, e ajuda o gerente a decidir como seria trabalhar comigo e se minha orientação é aquilo que ele está procurando.

Veja como funciona a mini-consultoria:

O gerente identifica um problema. Eu faço perguntas sobre a situação e reajo à forma pela qual o gerente percebe o problema e tenta resolvê-lo. Enfoco o papel do próprio gerente em relação ao problema. Perto do final dos 20 minutos, dou feedback ao gerente sobre seu papel naquele problema, juntamente com algumas recomendações baseadas nos dados limitados obtidos na discussão. Nesse momento, interrompemos a consultoria. Antes de voltar à contratação, pergunto ao gerente como se sentiu durante a consultoria de vinte minutos. Essa experiência fornece a ambos alguns dados sobre como seria proceder conjuntamente em um projeto.

Uma amostra de consultoria como essa é especialmente útil quando o projeto é bastante amplo e ambíguo e quando o gerente está preocupado em perder o controle do projeto. Durante essa curta consultoria, o gerente tem a oportunidade de perceber você como uma pessoa receptiva e cooperativa, mesmo que com um modo diferente de encarar o mundo.

Fechando a Reunião de Contrato

Aqui estão duas outras sugestões para se ter em mente:

Como Medir o Sucesso

Pergunte como você e o cliente vão fazer para saber se foram bem-sucedidos. Pode ser uma pergunta impossível de responder. Na pior das hipóteses, esclarecerá quais são as expectativas do cliente. Na melhor, vai fornecer uma boa orientação de como estruturar o projeto.

Vinte Minutos Antes do Final da Reunião

Nenhuma reunião de contratação deveria terminar sem você pedir feedback ao gerente sobre como ele se sentiu em relação ao projeto, à reunião e a você. Pergunte: "Como você se sente em relação à reunião - alguma reserva?" e "Como você se sente em relação ao que eu disse e quanto à minha abordagem - alguma reserva ou entusiasmo desenfreado?". Reserve 20 minutos para discutir essas questões. Pode levar apenas dois minutos, mas se essas perguntas revelam novos aspectos é melhor discuti-los agora.

Depois da Reunião de Contrato

A Lista de Verificação nº 2: "Analisando um de seus contratos" (p. 49-50) permite que você resuma os acordos alcançados durante uma reunião de contratação. Aqui estão algumas perguntas que você pode fazer depois da reunião para deixar claro como se deu a *interação* com o cliente. A reunião de contratação é um indicador importante de como será o restante do projeto. Examinando suas respostas a essas perguntas, você vai ter uma idéia dos problemas com os quais terá de lidar continuamente durante o projeto.

Lista de Verificação nº 4 - Revendo a Reunião de Contratação

1. Como você avaliaria:

	Cliente	Consultor
• O equilíbrio da participação?	100% _ 50/50 _	100%
• Quem teve a iniciativa?	100% _ 50/50 _	100%
• Quem exerceu o controle?	100% _ 50/50 _	100%

2. Que resistências ou reservas o cliente expressou?

- O que você investigou em palavras com o cliente?
- O que você não investigou?

3. Que reservas você tem em relação ao contrato?
 - Quais delas você colocou em palavras para o cliente?
 - Quais delas você expressou indiretamente ou não conseguiu expressar?
 4. Como você deu apoio ao cliente?
 5. De que forma as preocupações do cliente foram expressas:
 - _____ Silêncio?
 - _____ Submissão?
 - _____ Ataque?
 - _____ Perguntas?
 - _____ Por meio de respostas?
 - _____ Diretamente, em palavras?
 6. Que tipo de linguagem facial e corporal você observou?
 7. Como você avaliaria a motivação do cliente em prosseguir?
 8. Como você avaliaria a sua motivação para prosseguir?
 9. O que você não expressou ao cliente?
 10. Reveja a Figura 5.1: "Conduzindo a Reunião de Contrato". Você omitiu alguns dos passos?
 - Quais?
 11. O que você faria de forma diferente da próxima vez?
-

Capítulo 6

As Angústias da Fase de Contratação

Há alguns pontos particularmente difíceis de ser enfrentados na fase de contratação e que vale destacar. O primeiro deles é a situação delicada que se coloca quando o cliente está disposto a ir em frente com o projeto mas você sabe que a motivação dele é baixa. Os gerentes de linha adotam uma posição artificial quando dão continuidade a um projeto que não querem realmente realizar. Quando isso ocorre, normalmente significa que foram coagidos a dizer sim. Eles podem ter sido coagidos por seus chefes, seus subordinados ou até mesmo por sua dificuldade em dizer não a você, o consultor. Você também pode estar agindo a partir da pressão que seu chefe está exercendo para ir em frente com o projeto.

Lidando com a Baixa Motivação

A Figura 6.1 serve de modelo do que fazer quando você se depara com uma baixa motivação.

A seguir, algumas orientações sobre cada um dos passos para lidar com a baixa motivação:

1. Se o cliente tem baixa energia para o projeto, a primeira escolha é considerar a possibilidade de não realizá-lo. Se, no entanto, você ou o cliente sentirem que devem ir em frente com o projeto...
2. Reconheça, pelo menos para você mesmo, que o projeto está começando por coerção. Pergunte ao cliente se ele sente que, de alguma forma, está sendo pressionado para ir em frente. Normalmente o cliente vai admitir alguma forma de pressão.
Se o cliente reconhecer que está sendo pressionado...
3. Sugira que o cliente procure a pessoa que está exercendo a pressão e renegocie a decisão de realizar o projeto. O cliente pode concordar em interromper o projeto

ou mudar sua forma, para que fique mais fácil realizá-lo. Se você está desempenhando um papel de auditoria ou de investigação e é a fonte da pressão, reconheça que percebe que o cliente não tem escolha a não ser trabalhar com você. Se vocês precisam ir em frente diante de alguma pressão...

4. Faça um contrato com o cliente de realizar um projeto de pequenos passos. Sugira que você e ele trabalhem juntos em uma pequena parte do projeto total, para que o cliente sinta se o processo vai ser tão ruim quanto teme. Normalmente, se o cliente já teve alguma experiência positiva com você, as preocupações desaparecerão. Reconheça para o cliente que você está prosseguindo, apesar da baixa motivação e então...
5. Pergunte ao cliente se há algum meio de prosseguir que minimize suas preocupações. Frequentemente, as preocupações do cliente referem-se à perda de controle ou a tornar-se vulnerável. Portanto, pergunte: "Há algum modo de estabelecermos as coisas para que você não sinta que teve de abrir mão de muito controle sobre a situação? Há algum modo de fazermos as coisas para que sua vulnerabilidade seja protegida?". Vocês podem negociar a forma de prosseguir com o projeto, de tal modo que você ainda consiga o que precisa dele e o cliente não se sinta uma vítima.
6. Torça para que tudo dê certo. Esse tipo de contrato é difícil de ser gerenciado. As pessoas que desempenham um papel de auditoria se deparam com ele o tempo todo. O melhor que podem fazer é reconhecer a pressão e dar apoio ao cliente pelos apuros que estão passando, ajudando-o a colocar em palavras seus sentimentos. Não há muito mais a fazer, exceto enfrentá-lo.

Negociação Contínua - As Formas Mutantes de Seu Papel

Os projetos de consultoria acontecem, na vida real, dentro de organizações muito políticas, nas quais as pessoas e as pressões estão continuamente mudando. A mesma coisa acontece com partes de seu projeto de consultoria. Outra coisa que pode mudar é o modo pelo qual você é tratado pelo cliente. Porque o cliente deseja ao mesmo tempo que você esteja envolvido com o projeto e permaneça à distância, a definição de seu papel com o cliente torna-se sujeita a negociação contínua. Algumas vezes, a mudança no projeto é óbvia. Um novo gerente é contratado, o orçamento é cortado, alguns resultados intermediários de sua auditoria indicam novos problemas. Quase sempre, no entanto, as mudanças são mais sutis. Sem que você perceba, o cliente passa a tratá-lo de modo um pouco diferente. Você pensava que ele iria convidá-lo a participar de uma reunião mas isso não aconteceu. O cronograma que o cliente estabelece para uma de suas reuniões não é cumprido. Essas pistas são difíceis de interpretar, mas podem indicar a necessidade de algum tipo de renegociação.

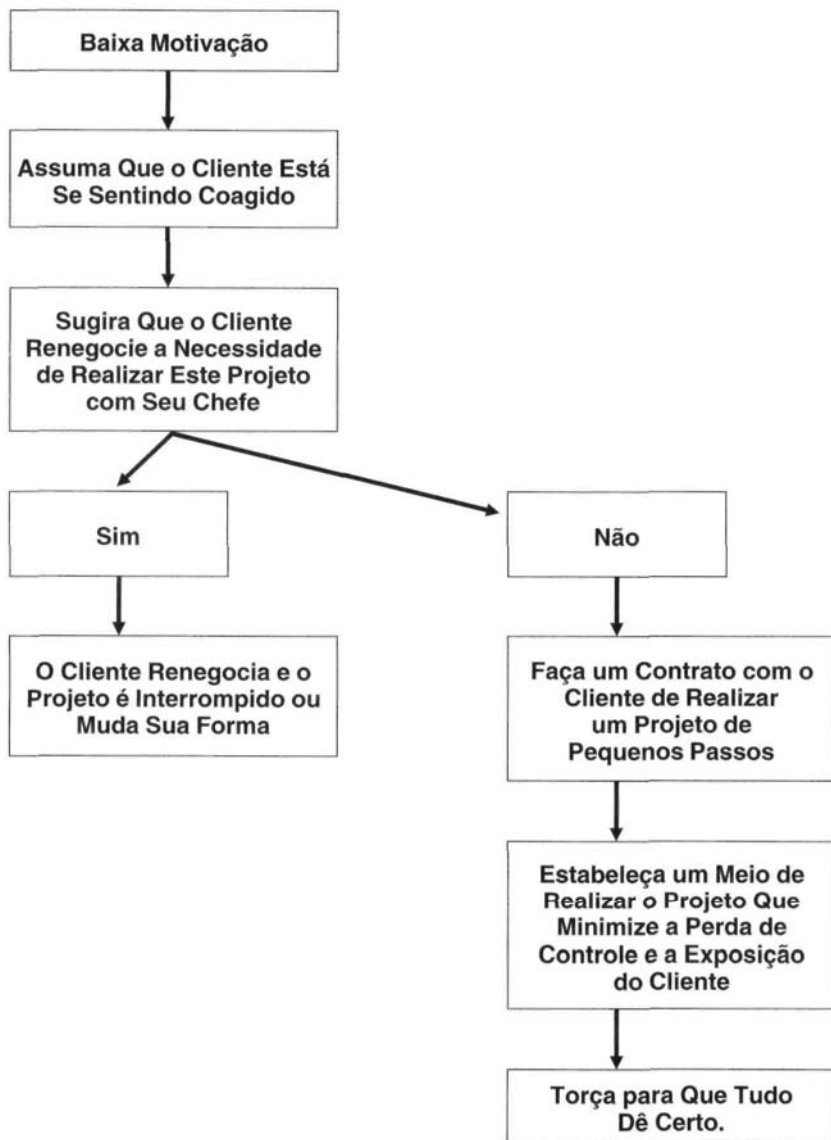


Figura 6.1 Passos para lidar com uma baixa motivação.

Eis um exemplo de um trabalho recente que realizei com uma grande companhia farmacêutica. Uma ampla conferência sobre desenvolvimento gerencial estava planejada para maio. Aproximadamente 75 gerentes de alto nível deveriam participar e o objetivo da conferência era buscar uma solução conjunta para a introdução de três novos produtos críticos

que havia sido planejada para o ano seguinte. Estávamos em janeiro e eu trabalhava com um comitê de planejamento para preparar a conferência de maio. O comitê era composto por dois gerentes de linha, Jim e Lou; um membro do staff, Rich; e eu, um consultor externo. Jim, Lou e Rich eram vice-presidentes e se reportavam ao presidente. Eu era responsável basicamente pelo detalhamento do projeto e pela estruturação da reunião. Originalmente, havia sido o presidente quem sugerira a conferência de maio e, portanto, o comitê sabia que tinha seu apoio. O comitê havia se reunido várias vezes e eu me sentia incluído no processo, sentia que realmente fazia parte do comitê. A cena se desenrola em uma manhã cinzenta de terça-feira em janeiro:

Jim e Lou, os executivos de linha, discutem como o grupo de alta gerência vem tendo problemas ultimamente para agir em conjunto e que se eles não chegarem a um acordo sobre algumas coisas logo, vão parecer terrivelmente insensatos na grande conferência de maio. Da discussão surge o fato de que o presidente é parte do problema. Ele é muito reservado, ninguém sabe exatamente que posição ter diante dele e isso está fazendo com que todos se sintam desconfortáveis - desconforto que vai se tornar óbvio na reunião de maio. Finalmente, Lou sugere que talvez seja melhor adiar a reunião de maio até que o grupo gerencial esteja pronto. Jim diz que talvez fosse bom para o grupo gerencial tropeçar na reunião de maio, porque aí então seria forçado a resolver as coisas com o presidente. Rich, o membro do staff, diz que talvez estejam dando muita importância aos problemas do grupo gerencial, que os problemas não são tão grandes assim e que as pessoas podem não notar. Lou acha melhor interromper a reunião, Jim acha melhor manter a reunião e Rich pergunta qual é o problema afinal. Nossa reunião anda em círculos. Sou favorável a manter a reunião, mas não com essa nuvem pairando sobre ela. Sugiro finalmente que nos reunamos amanhã, quarta-feira, com o presidente, que identifiquemos qual é, de modo geral, o problema, e sugiro que tratemos desse problema antes da reunião de maio. O presidente não tem consciência do impacto que seu estilo reservado está exercendo sobre o grupo. Sei disso por outras conversas que tive com ele. Minha sugestão provoca muitas discussões. Lou está preocupado com a possibilidade de ser morto por ser o portador das más notícias; Jim pergunta por que não marcar a reunião com ele e Rich acha que se pudermos encontrar as frases certas e não dar muita importância ao problema, talvez seja uma boa idéia. Finalmente, depois de considerável pressão exercida por mim, o grupo concorda em se reunir com o presidente amanhã, às 4 horas da tarde, para discutir essas preocupações. Concorde em apresentar a idéia ao presidente e os outros podem intrometer-se como quiserem. Quando estamos saindo da sala, Lou me diz: "É fácil para você pressionar para enfrentar o presidente porque você não trabalha para ele, como nós". Eu concordo com ele que é mais fácil para mim e que foi por essa razão que eu sugeri isso. Deixo a reunião cansado e com a sensação de que ter uma reunião agora com o presidente é a única coisa racional a fazer para solucionar o problema e desbloquear o comitê para que ele possa completar sua tarefa de planejar a reunião de maio.

Na quarta-feira, chego cedo para a reunião das 4 horas com o presidente e me sento para conversar com Rich. Depois de conversar por alguns minutos, ele diz: "Falando nisso, a reunião das 4 horas foi cancelada". O comitê havia se reunido logo de manhã na quarta-feira e reconsiderado a decisão de falar com o presidente. Lou havia pensado sobre isso e achava que era muito arriscado. Jim e Rich haviam concordado com ele. Assim, o comitê iria se reunir às 4 horas para prosseguir com o planejamento da conferência de maio. Surpreso, desapontado e um pouco zangado, eu me reuni com o comitê às 4 horas. Fiz uma série de perguntas sobre por que eles haviam cancelado a reunião e sobre o que faríamos em relação a suas preocupações originais quanto à conferência de maio. Lou repetiu sua história de o quanto era arriscado ir ao presidente e do quanto havia ficado em uma posição vulnerável, lembrando-me mais uma vez de que era fácil para mim porque eu não vivia lá - e que, além disso, o problema não era assim tão grande como o havíamos colocado. A preocupação de Lou quanto ao risco tinha um pouco de verdade. Se ele se sentia vulnerável, provavelmente tinha razões para isso.

Percebi que havia feito o que podia e, depois de deixar que eles me gozassem por um tempo, finalmente continuamos com o planejamento da reunião de maio. Rich afirmou que um dia desses, na hora certa, ele levantaria o assunto do relacionamento do grupo gerencial com o presidente e veria que resposta ele obteria. Era um gesto de gentileza, uma oferta que todos nós silenciosamente sabíamos que nunca aconteceria. O momento havia passado e a reunião terminou.

Saí da reunião perturbado com a coisa toda e confuso, tentando descobrir por que estava perturbado. Eu compreendia a preocupação de Lou quanto ao risco: não acredito em assumir riscos cegamente. Sabia que o problema não era uma crise e que o negócio continuaria na mesma. Uma oportunidade havia sido perdida, mas isso acontece todos os dias.

Depois de ficar resmungando por algumas horas, tentando fazer de conta que não estava realmente aborrecido, comecei a me dar conta daquilo que realmente me perturbava. No curso de 24 horas, em uma reunião, meu papel em relação àquele grupo havia mudado radicalmente. Quando saí da reunião na terça-feira, eu era um membro pleno do comitê. Participava das decisões importantes e tinha a minha cota de influência, e talvez até mais do que minha mera cota. Eu estava onde a ação estava acontecendo. Quando voltei no dia seguinte isso havia mudado. Eles haviam tomado uma decisão estratégica importante sem a minha presença - a de não se reunir com o presidente. E haviam implementado essa decisão na minha ausência - cancelaram a reunião das quatro.

Meu papel havia mudado em um dia - de uma pessoa com status de membro pleno do comitê para o de uma que meramente era informada de uma decisão e que tinha de ser acalmada e controlada. Eles não tinham telefonado para verificar se eu poderia participar da reunião da manhã, ou para discutir o que era possível fazer por telefone, nem para explicar a mudança de estratégia antes de implementá-la. Eu tinha passado de membro do comitê para especialista responsável pela estruturação dos detalhes específicos da reunião de maio. Isso havia acontecido bem debaixo do meu nariz e eu não tinha me dado

conta de que meu papel havia mudado até três horas depois da reunião. Depois que tudo o que aconteceu se tornou claro, reuni-me com Rich dois dias depois, com a intenção de renegociar meu papel ou contrato com o grupo. Concordamos que eu seria tratado como um membro pleno e as coisas correram exatamente assim no resto do projeto.

O que é importante no incidente é a rapidez e a sutileza com que pode mudar o contrato de um consultor - o que significa que manter e renegociar um acordo é um processo contínuo.

O momento certo da renegociação é também muito importante. Ela tem de acontecer tão logo você sinta que o cliente está tratando você de um modo diferente, tão logo sinta que algo mudou. Se você deixa a coisa pendente por algum tempo, é muito mais difícil sentar e discutir o que aconteceu um mês atrás. Foi difícil sentar e discutir com Rich o que havia acontecido três dias atrás. Sua primeira reação foi perguntar por que eu não tinha levantado esse assunto na reunião. Era uma pergunta que eu não podia responder. Eu gostaria de ter levantado esse assunto na reunião porque, então, eu poderia ter renegociado meu papel com o comitê como um todo, em vez de renegociá-lo apenas com Rich.

Quando seu contrato começa a apresentar sinais de mudança ou quando o cliente muda alguma regra básica, sua influência sobre a situação atinge o nível máximo imediatamente no momento da mudança. Quanto mais você esperar para levantar o assunto de o que o cliente quer a mais ou a menos de você, mais difícil será renegociar seu contrato. Apesar disso, não importa qual é o intervalo de tempo, a discussão de um novo contrato precisa ocorrer em algum momento. Ajuda um pouco saber que o processo de contratação acontece continuamente ao longo de todo o projeto. Você está constantemente reciclando os diferentes estágios da consultoria e a negociação é realmente contínua.

Algumas Outras Angústias O Cliente Namorador

Algumas vezes você descobre que é a quarta pessoa com quem o cliente conversou sobre o projeto. Você pode reagir a isso, tentando vender mais firmemente. Outra opção é perguntar ao gerente por que é tão difícil chegar a uma decisão. A preocupação com o processo de seleção do consultor normalmente indica que o gerente quer começar um projeto mas não quer que nada aconteça de fato. Se não fosse assim, porque ele controlaria o processo tão meticulosamente?

Credenciais? Ainda? Na Sua Idade?

As perguntas começam a surgir: "O que você fez em outros lugares?" ou "Quais são suas credenciais?". Há duas respostas para esse tipo de interrogatório. Uma é ensaiar bem sua história favorita sobre a guerra e contá-la ao cliente. A esperança é que ela tenha algo a ver com a situação do cliente. A segunda, depois da história sobre a guerra, é a pergunta: "Você está preocupado em saber se eu realmente posso ajudá-lo?". Se o gerente admitir que está preocupado, não tome isso como insulto pessoal. Os gerentes (não importa o quanto sejam corpulentos ou grosseiros) gostam de ver a si mesmos como pessoas acima

de qualquer possibilidade de ajuda. É preciso reassegurá-los de que é possível introduzir alguma melhoria. Faça isso. Não comece a recitar seus diplomas, clientes, sucessos - não defenda suas credenciais.

Mediadores

Algumas vezes há um mediador entre o consultor e o gerente, alguém do staff do gerente ou de um outro departamento. Se o mediador for muito ativo ou protetor, você e o gerente ficam separados por uma tela. É difícil descobrir qual é a posição exata das coisas através de uma tela. Pressione o cliente para participar de uma reunião com você a fim de discutir o projeto.

Definir o Problema Exaustivamente - Um Erro Comum

Ao conduzir workshops sobre habilidades de consultoria e observar centenas de consultores tentando lidar com um cliente resistente, um erro destaca-se claramente. Gastamos tempo demais na reunião de contratação tentando definir o problema.

Se temos uma hora de reunião, gastaremos 50 minutos compreendendo o problema e deixando apenas dez minutos para conduzir o verdadeiro negócio da reunião - negociar as necessidades e lidar com as preocupações com o controle e a exposição. Isso acontece porque, durante a reunião, podemos assumir a confusão ou obstinação do cliente. Não estamos seguros do que devemos fazer em seguida e, portanto, continuamos a fazer perguntas sobre o problema. Isso propicia um alívio agradável para nós e para o cliente.

Não gaste muito tempo tentando entender o problema. Você terá todo o resto da consultoria para fazê-lo. Se você não sabe o que fazer em seguida ou se a reunião está indo mal:

1. Olhe para o cliente e diga: "Vamos deixar o problema de lado por um momento. Diga-me o que você deseja de mim". Ou...
2. Olhe para o cliente e comece a fazer declarações. Qualquer coisa que você disser o levará aonde você quer chegar. Diga: "Parece que você está confuso quanto à natureza do problema" e, em seguida, "O que eu gostaria que você fizesse para nos ajudar a chegar no próximo passo é o seguinte". Em seguida, passe para o intercâmbio de necessidades.

Faça com que a discussão sobre o problema absorva não mais do que 35% do tempo total da reunião. Se você não compreende aquilo que o cliente está enxergando como problema, negocie um pequeno contrato para descobrir mais coisas sobre ele. Se a natureza do problema não ficou clara depois de 20 minutos de reunião, não o ficará no tempo restante, não importa quantas perguntas você faça.

O Caso Bonner

Até aqui, examinamos algumas das habilidades de consultoria essenciais: as fases da consultoria, os passos do processo de contratação e sua reciclagem, mais o objetivo de manter um equilíbrio de meio a meio em termos de responsabilidade pela ação de consultoria.

A seguir, examinaremos um estudo de caso relativo a uma pequena intervenção de consultoria. À medida que você for lendo o caso, tente identificar como Dave, o consultor, e Alan, o cliente, passaram pelas fases de consultoria - entrada, contratação, coleta de dados e feedback - até a decisão de prosseguir. Preste atenção também à negociação contínua de Dave e Alan.

O Caso Bonner por Mike Hill

Dados históricos: O caso Bonner refere-se a uma grande indústria de manufaturados. Trata dos esforços de David Bell, um membro do staff interno, para responder a um pedido de ajuda de Alan Kane, o gerente do laboratório de engenharia da companhia. Alan é um dos seis gerentes de engenharia que se reportam a Tom Bonner, vice-presidente de engenharia.

O telefone toca. É Alan Kane. A conversa se passa mais ou menos assim:

Alan: Estou com um problema, Dave. Acho que você pode me ajudar.

Dave: O que foi que aconteceu, Alan? O sangue do Bonner ferveu de novo?

Alan: Mais ou menos isso. Acabo de sair da reunião de staff com o Bonner. Ele não está gostando muito das nossas reuniões trimestrais de equipe.



Bonner faz reuniões semanais com seu staff (seis gerentes de unidade que se reportam a ele). A cada três meses, ele organiza também uma reunião com toda a equipe, da qual participam toda a gerência de engenharia até os supervisores de primeira linha (aproximadamente 40 pessoas). Ele vem usando essas reuniões de equipe para apresentar informações gerais sobre a saúde financeira da companhia: o quadro atual dos negócios, planos para novos negócios, situação dos programas principais etc.

Dave: O que elas têm de errado?

Alan: O Bonner acha que elas são chatas e improdutivas. Ele entende que os supervisores de primeira linha têm necessidades de informação que não estão sendo atendidas e que as reuniões, como organizadas hoje, não estão atingindo o alvo.

Dave: Você concorda com isso?

Alan: É, elas são um tanto chatas. Acho que o que deu origem a isso foi que, na última reunião, o Bonner reservou algum tempo para uma sessão de perguntas e respostas. O staff discutiu uma série de coisas que incomodam o pessoal, como, por exemplo, cortes arbitrários nas estimativas de mão-de-obra que estão causando custos excedentes, diferenças de níveis salariais entre esta divisão e as outras, rumores de dispensas iminentes de pessoal etc. O Bonner acha que tem havido muita desinformação sobre esses assuntos e sente que uma sessão de perguntas e respostas poderia ajudar a melhorar as coisas.

Bem, algumas perguntas foram feitas - nada muito importante - e depois disso houve um silêncio constrangedor. O Bonner não gostou nada disso. Ele quer que a gente faça algo.

Dave: Ele disse a você o que queria que fosse feito?

Alan: Não exatamente. Nós discutimos várias idéias. Nenhuma delas o convenceu. O tempo acabou e daí nós decidimos que vou apresentar uma proposta na próxima reunião.

Dave: Por que você?

Alan: O Bonner sabe que eu venho trabalhando com você na revisão do esquema das minhas reuniões de staff. Ele me perguntou o que temos feito. Para resumir, ele passou a bola para mim - agora, sou um especialista em reuniões.

Dave: Mas a sua reunião de staff e a reunião trimestral não têm nada a ver uma com a outra.

Alan: Lógico. É por isso que eu quero que você se envolva com isso - hoje.

Dave,
estou lhe dando todas as informações que tenho. Quero que você prepare uma proposta sobre esse assunto para mim. Estou atolado até o pescoço agora, mas podemos nos ver na quarta-feira.

Dave: Espere um pouco, Alan. Não posso escrever uma proposta no escuro. Vou precisar de alguns dados. Olha, acho que não dá para ficar discutindo isso por telefone. Você não acha melhor eu ir até aí para que a gente possa conversar?

Alan: Dave, estou mesmo todo atrapalhado com o tempo. Já contei tudo o que sabia. Você vai tirar de letra essa proposta.

Dave: Alan, se fosse tão fácil assim, você não teria me telefonado. Gostaria de ajudar, mas precisamos nos falar.

Alan: OK, já que você insiste. Venha depois do almoço.

Dave: Que tal às 16h30? Vou precisar de, pelo menos, uma hora sem telefonemas, reuniões paralelas ou quaisquer outras interrupções. OK?

Alan: OK. Vejo você às 16h30.



Dave se reúne com Alan, como combinado. Ele começa resumindo a conversa que tiveram por telefone. Alan tem um flip-chart em sua sala e, quando termina de fazer o resumo, Dave vai até o flip-chart e escreve:

OBJETIVO: Conseguir encontrar um esquema de reuniões que garanta que as necessidades de informação dos supervisores de primeira linha sejam atendidas.

Dave: Isso é um resumo, em uma linha, do que conversamos, certo?

Alan: Certo. É mais ou menos isso.

Dave: OK. Vamos fazer um *brainstorm* para pensar em alguns jeitos de fazer isso.



À medida que conversam, Dave relaciona cada um dos itens no flip-chart. Rapidamente, eles produzem uma dezena de idéias. Em seguida, reexaminam cada um dos itens para verificar sua viabilidade. O tempo era o fator mais difícil de ser tratado. A reunião trimestral da equipe iria acontecer dali a duas semanas, sobrando pouco tempo para reunir mais dados dos supervisores de primeira linha. Um dos itens, entretanto, mostrava ter possibilidades de sucesso. Dave sublinha no flip-chart: "Pedir aos supervisores de primeira linha sugestões de itens para a agenda, para que Bonner possa falar sobre eles".

Dave: Com as limitações de tempo que temos, este item é o único em que podemos trabalhar. Você concorda?

Alan: Concordo. Acho que podemos trabalhar nisso. Gosto da lógica. É simples: se você quer atender às necessidades de informação que eles têm, um bom jeito de começar é perguntar a eles quais são essas necessidades. Aprendemos algo parecido com isso quando trabalhamos com minha equipe - lembra?

Dave e Alan discutem os prós e os contras por algum tempo e decidem que tentarão usar essa idéia, por várias razões:

1. Isso asseguraria que estariam atendendo às necessidades de informação dos supervisores de primeira linha (critério de Bonner).
2. Seria um bom teste para verificar se a opinião de Bonner de que "eles têm necessidades de informação que não estão sendo atendidas" é correta.
3. Não consumiria muito tempo dos supervisores.
4. Poderia ser feito dentro do tempo de que dispunham.

Dave: OK, já é um começo. Mas acho que deveríamos considerar algumas das condições que o Bonner e o staff vão ter de aceitar para que essa abordagem tenha uma chance de dar certo.

Alan: O que você quer dizer com isso?

Dave: Quero dizer que é melhor estabelecer algumas regras básicas. Por exemplo, ficar respondendo perguntas leva algum tempo. Bonner terá de concordar em gastar o tempo que for necessário.

Alan e Dave conversam um pouco sobre essas idéias. Enquanto falam, Dave faz anotações no flip-chart. A lista final é a seguinte:

- 1. O staff precisa concordar em gastar o tempo que for preciso.**
- 2. Podem acontecer algumas perguntas difíceis. Bonner vai ter de concordar em dar respostas diretas.**
- 3. Não deve haver nenhum tipo de seleção, correção ou eliminação de qualquer pergunta encaminhada.**
- 4. Cada um dos gerentes vai ter de concordar em reunir itens para a agenda com seu pessoal e passá-los para o Bonner uma semana antes da reunião. Esse prazo deve ser definitivo.**

Até esse momento, eles já haviam falado por quase uma hora e Alan sugere que dêem a reunião por encerrada.

Alan: OK, Dave. Acho que chegamos lá. Temos dados suficientes aqui para você escrever a proposta.

Dave: Alan, já temos um bom começo, mas ainda não acabamos. Não temos tempo para reexaminar tudo isso. O mais importante, para mim, é que essa proposta tem que ser sua - não minha.

Alan: Olha, Dave, você pode elaborá-la a partir disso aqui. Escreva do jeito que discutimos. Não precisamos reexaminá-la. Você pode escrevê-la e apresentá-la para o staff.

Dave: Espere aí! Eu pensei que estava trabalhando *com* você nisso aqui. Se eu tiver de apresentá-la, vou ficar no meio - é uma posição insustentável para mim. Posso ir à reunião de staff com você, se quiser, mas acho que seria um erro assumir o comando disto.

Alan: Você está fazendo tempestade em copo d'água.

Dave: É possível, mas minha experiência com o Bonner me avisa para ser cauteloso. Olha, já temos um esboço da proposta. Vamos chamar a Rita (secretária de Alan) e ditar a ela o que temos.

Alan: Nós ainda não temos uma proposta. Só temos um esboço.

Dave: Certo. Sugiro que você o apresente, exatamente do jeito que o preparamos, para que haja algum envolvimento do staff.

Alan: Isso não vai levar muito tempo?

Dave: A discussão vai durar pouco tempo. Mas se for tão importante quanto o Bonner diz, ele vai ter de concordar em dar algum tempo para isso. Se ele não tiver tempo, é melhor adiar até que encontre.

Alan: Você está brincando com fogo! O Bonner espera uma proposta - por escrito.

Dave: Mas nós temos uma proposta. Se você chamar a Rita, vamos poder apresentá-la por escrito.

Alan: Está bem. Vamos continuar com isso.

Alan chama Rita. Dita a proposta, a partir das anotações feitas no flip-chart e ambos chegam a uma proposta com cinco pontos:

1. Uma descrição geral do problema.
2. Objetivos (o que eles estavam tentando fazer).
3. Procedimentos (como propunham que fosse feito).
4. Regras básicas (condições que precisavam ser compreendidas e aceitas).
5. Acompanhamento (como eles deveriam checar os resultados).

Ambos concordam que Alan apresentaria cada um dos itens relacionados. Eles seriam apresentados como pontos de partida para a discussão do staff, para que se chegasse a uma decisão depois da discussão.



A reunião do staff com Bonner começa no prazo previsto. Depois de examinada a agenda normal de uma reunião de staff, Alan dá início à sua apresentação.

Alan: Na última reunião, fui solicitado a desenvolver um novo esquema para nossa reunião trimestral de equipe. Pedi ao Dave para me ajudar e elaboramos uma proposta para a consideração de vocês. Acho melhor começar colocando os objetivos que usamos como guia para nossas idéias.

Alan distribui a primeira folha.

OBJETIVO: Atender às necessidades de informação dos supervisores de primeira linha.

Alan: Foi isso o que eu entendi da última reunião. Assumimos que deveria ser dado um certo tempo para apresentar o programa de informações gerais, como nas últimas reuniões - digamos, 45 minutos para isso - e o restante da reunião - uma hora ou mais - para uma sessão de perguntas e respostas.

Jim: Não estou convencido de que precisamos de um novo esquema. Dave que evidências vocês têm de que é necessário fazer uma sessão de perguntas e respostas?

Dave: Não tenho nenhuma evidência.

Jim: Então, por que é que está propondo isso?

Dave: Pode estar havendo algum mal-entendido em relação ao meu papel nesse projeto. Alan me pediu que o ajudasse a desenvolver um novo esquema para a reunião, usando esse objetivo como o que havia sido acordado pelo staff. Se isso não é verdade, precisamos saber antes de continuar. Jim, não sei se é necessário um novo esquema. Se o problema é esse, gostaria de ajudar a reunir mais dados que possam ajudar o staff a decidir.

Bonner: Não. Isso demoraria muito tempo. Jim, não tenho dados precisos sobre isso. O que eu tenho é uma intuição, baseada em algumas discussões informais. Quero usar isso como um teste. Pensei que tínhamos concordado com isso em nossa última reunião.

Vários membros do staff balançam a cabeça em concordância.

Dave: É importante para mim não dar a impressão de que estou pressionando uma mudança. Não estou. Acho que não caberia a mim fazer isso. Estou aqui para responder a quaisquer dúvidas sobre as idéias que Alan e eu desenvolvemos, as quais se basearam nesse objetivo como pressuposto. Preciso ter um sinal claro de vocês em relação a isso. É esse o objetivo de vocês?

Staff: Concordamos.

Alan: OK. Usando essa afirmação como meta, desenvolvemos alguns procedimentos para conhecer as questões relevantes para os supervisores de primeira linha.

Alan distribui a segunda folha.

PROCEDIMENTOS

1. Informar aos supervisores de primeira linha que a próxima reunião se dará em duas partes:
 - a. Programa geral e novos dados sobre os negócios, e
 - b. Uma sessão de perguntas e respostas.
2. A agenda para a sessão de perguntas e respostas será composta de questões encaminhadas pelos supervisores de primeira linha.
3. Não haverá restrições a qualquer tipo de perguntas.
4. As perguntas encaminhadas não serão corrigidas e nenhuma delas será omitida. Elas serão colocadas na agenda exatamente do jeito que forem encaminhadas.
5. Bonner falará sobre todas as perguntas encaminhadas.

Alan: Em relação ao primeiro e segundo itens, acho que devemos apresentá-los do jeito que estão: Bonner sente que eles têm perguntas que precisam ser discutidas. O staff concorda. Queremos dar uma oportunidade para que haja uma discussão de ambos os lados das perguntas relevantes para eles. Em relação aos demais itens há alguma dúvida?

Jim: O item 4 poderia causar uma série de problemas. Se cada uma das pessoas fizesse apenas duas perguntas, poderíamos chegar a umas cem perguntas. Dave, você pensou nisso?

Dave: Sim. Nós discutimos bastante este ponto. O fato é que a discussão leva tempo. Não há outro jeito. Precisamos deixar isso bem claro. A menos que o staff esteja preparado para gastar o tempo que for necessário, eu recomendaria que não fosse usado o esquema de perguntas e respostas.

Jim: Dave, quanto tempo você acha que vai levar?

Dave: Não sei.

Jim: O que você faria se o número de perguntas chegasse a umas três horas de sessão?

Dave: Eu devolveria o problema para os supervisores de primeira linha. Diria a eles: "Depois de examinar as perguntas que vocês fizeram, estimamos que a sessão dure três horas. Estamos preparados para isso, se vocês também estiverem". Se eles concordarem, não há problema. Se eles acharem que é muito tempo, tudo bem - eu perguntaria o que eles querem que a gente faça. Acho que deveriam ser informados de que a sessão é deles e que terão de aceitar uma parte da responsabilidade por ela.

- Bonner.* Acho que não teremos três ou quatro horas de perguntas. Se tivermos, podemos pedir a eles que ordenem as perguntas segundo suas prioridades. Depois podemos falar sobre as perguntas que pudermos em uma hora, mais ou menos, e programar outra reunião para tratar das perguntas restantes. Jim, sei que há alguns pontos aqui para os quais não temos respostas, mas quero tentar fazer isso.
- Alan:* Nós pensamos também nos aspectos relativos ao tempo que será necessário. Acho que vamos ter algumas perguntas intimamente relacionadas e algumas repetições. Podemos administrar o tempo necessário.
- Jim:* Acho que devemos peneirar as questões para evitar duplicações.
- Alan:* Discutimos filtrá-las e rejeitá-las devido à possibilidade de passar uma Má impressão. Filtrar informará a eles, com efeito, que queremos responder às suas questões, mas decidiremos de quais questões tratar. Não acho que essa é a impressão que queremos passar.
- Jim:* Concordo. Minha intenção não era eliminar nenhuma pergunta. Eu só queria agrupar as perguntas relacionadas e relacioná-las da forma como forem encaminhadas.
- Alan:* Você está se colocando como voluntário para fazer esse agrupamento?
- Jim:* Posso fazer isso, se vocês quiserem.
- Alan:* OK. Jim e eu vamos rever as perguntas e agrupá-las por categorias.
- Dave:* Vocês não vão eliminar nenhuma, nem colocá-las em outras palavras, não é?
- Alan:* Nem eliminá-las, nem mudá-las.
- Dave:* Vocês concordam com isso?
- Staff:* Concordamos.
- Bonner:* OK. Vamos continuar com isso. Espero que vocês mandem as perguntas de seu pessoal até sexta-feira para a Jane. Ela vai telefonar para Jim e Alan, avisando quando todas elas tiverem chegado, para que eles possam fazer o agrupamento.
- Alan:* Ainda tenho mais um item. Discutimos a possibilidade de fazer um acompanhamento para verificar qual será a reação deles. Precisamos saber se eles encaram isso como um exercício útil.
- Bonner:* Dave, qual é o jeito mais rápido de fazer isso?
- Dave:* Posso ajudar o Jim e o Alan a preparar um questionário curto, que eles possam responder no fim da reunião.

Bonner. Vocês concordam com isso?
Staff: Concordamos.
Bonner. OK. Então, vamos fazer isso. Vejo vocês na sexta-feira.

Examinando o Caso Bonner

O caso Bonner nos mostra a designação para uma consultoria breve. Há alguns eventos importantes nele que valeriam a pena ser destacados, como a revisão de um processo de consultoria com 50% de responsabilidade para cada um dos lados.

Os elementos importantes da fase de entrada foram verificados antes que o caso começasse. Dave e Alan já possuem um bom relacionamento de trabalho e tiveram uma experiência recente dentro de um esquema cooperativo. Apesar disso, Alan tem expectativas que Dave não quer preencher e o primeiro passo de seu negócio passa a ser esclarecer quais são as expectativas de Alan. A entrada, no caso, começa com a afirmativa de Alan: "Estou com um problema, Dave. Acho que você pode me ajudar".

A primeira parte do diálogo é uma discussão sobre a "apresentação" do problema - reuniões de equipe "chatas" e improdutivas. Na troca que se segue, Dave tenta detectar como Alan percebe o problema - quem está envolvido, quem será o cliente, que tipo de ajuda deverá ser dada. Isso constitui a coleta de dados inicial. Neste caso, ela durou cinco minutos. Em outros casos, pode levar seis meses, até que o consultor consiga obter um quadro claro do que está acontecendo.

Quando Dave pede uma reunião com Alan, ele já tomou, de fato, a decisão de aceitar a tarefa, e identificou Alan como o cliente. A "identificação do cliente" é um aspecto crítico da fase de entrada. O consultor precisa clarear e obter concordância quanto às expectativas mútuas, antes que qualquer trabalho seja realizado. Como acontece quase sempre, a identificação que Dave faz de Alan como o cliente é uma tentativa. Esse assunto volta à baila em seguida no diálogo, como veremos.

O contrato começa quando Alan diz: "Dave, já lhe dei todas as informações que tenho. Quero que você prepare uma proposta sobre isso para mim. Estou atolado até o pescoço agora, mas podemos nos ver na quarta-feira". Nessa frase, Alan expressa uma expectativa sobre o papel que Dave deve desempenhar e sugere um prazo final para que essa expectativa seja atendida. Essa é uma decisão crucial para Dave. Se aceitar a tarefa definida por Alan, ele terá, de fato, concordado em agir como mão-de-obra. Uma vez que esse tipo de contrato tenha sido feito, é quase impossível mudá-lo. Dave responde com sua própria concepção de papel e como deseja trabalhar com Alan. Ele afirma, claramente, que não deseja escrever a proposta sozinho, que não tem dados suficientes, que não quer trabalhar por telefone e que não quer esperar até quarta-feira para dar o próximo passo.

Não há nada nas exigências aparentemente incessantes de Dave que indiquem que ele não quer trabalhar no projeto, que ele não se preocupa com Alan ou que não esteja aberto a influências. Essas são as fantasias que quase todos nós temos quando tentamos evitar que nos usem como mão-de-obra e quando queremos adotar uma postura assertiva em relação ao nosso papel. Dave consegue um acordo para trabalhar com Alan a respeito

do problema dele. A distinção é significativa. O termo contrato não foi usado mas, claramente, foi feito um contrato.

Com a entrada e o contrato fora do caminho, e terminada a coleta inicial dos dados, eles passam para o estágio de feedback, o qual, no caso, é expresso em uma frase: "Objetivo: encontrar um esquema de reuniões que atenda às necessidades de informação de nossos supervisores de primeira linha". Trata-se de uma definição mais operacional do problema apresentado (reuniões de staff improdutivas).

A discussão volta-se então para o planejamento do evento principal. Uma parte-chave do planejamento é formular as condições mínimas para que se obtenha sucesso; em outras palavras, delinear o contrato que precisa ser feito com Bonner e com o staff.

Quando eles passam por esse estágio, Dave está tentando fazer duas coisas: 1. ajudar Alan a resolver o problema imediato; e 2. dar essa ajuda de modo que Alan (e talvez Bonner e seu staff) possa aprender algo sobre como lidar com problemas desse tipo no futuro.

O que está sendo ensinado sobre resolver esse tipo de problema? Em primeiro lugar, que, quando se tenta administrar o processo de comunicação em uma grande organização, pelo menos 50% das ações precisam estar nas mãos das pessoas em posições de menor poder. Em segundo, que é preciso planejar algum tipo de estrutura especial para que as preocupações possam ser expressas livremente. Para que as pessoas que ocupam posições de menor poder possam colocar-se, elas precisam de sinais visíveis de que a manifestação de necessidades - especialmente as de questionar as ações gerenciais - não será punida, mas, ao contrário, recompensada.

Voltemos ao caso. Depois de terem concordado quanto ao plano de ação, Dave e Alan percebem-se envolvidos em uma nova contratação de seus papéis. Alan quer que Dave apresente a proposta ao staff. Dave objeta: "Se eu tiver de apresentá-la, vou ficar no meio - é uma posição insustentável para mim". Dave insiste que Alan é o cliente, que ele (Dave) não tem um contrato com Bonner ou com o staff.

Eles também discordam quanto à postura a ser adotada com Bonner. É possível colaborar com ele e engajá-lo em um planejamento conjunto com o staff, ou seria melhor apresentar a ele um "trabalho completo de staff"? O resultado é uma concessão mútua: Dave consegue a proposta por escrito e Alan concorda em apresentá-la como ponto de partida para discussões e decisão, e não como uma proposta final.

Na reunião com Bonner, o problema de "quem é o cliente" surge novamente. Assim, o ciclo de contratação, coleta de dados e planejamento começa de novo. Um incidente crítico acontece quando Jim diz: "Eu não estou convencido de que precisamos de um novo esquema de reuniões. Dave, que evidências você tem de que é necessário fazer uma sessão de perguntas e respostas?". Trata-se aqui de esclarecer quem está assumindo a responsabilidade pela mudança.

Em vez de tentar persuadir ou convencer o staff, Dave devolve a responsabilidade a Bonner, uma vez que foi ele quem deu início à coisa toda em um primeiro momento. "Se isso não é verdade, o momento de saber é agora" - Dave reafirma seu contrato com Alan e pede confirmação. Uma vez estabelecido isso (temporariamente, como sempre), a discussão continua em nível de procedimentos. Quando Jim concorda em participar do agrupamento das questões, há um claro sinal de que a meta de colaboração foi alcançada.

É evidente que o problema original das tediosas reuniões de staff tinha sido redefinido como um problema de confiança e diálogo honesto entre Bonner e seu staff e entre os gerentes e os supervisores. As insistentes questões de Jim refletem a resistência dos gerentes em mudar a conversa com os supervisores. Embora Jim estivesse sendo franco, expressava também as dúvidas dos outros. É importante perceber que as objeções verbalizadas por Jim são compensadas pelo silêncio dos outros. Isso os impede de estigmatizar Jim como o problema.

A reunião seguiu adiante à medida que Jim se apresentava, mas a questão não estava resolvida. Em algum ponto, Dave terá de levantar a questão mais profunda de se Bonner e o staff querem um ambiente de trabalho no qual as questões e dúvidas são explicitadas. Na estreiteza do problema presente, a questão mais ampla sempre pode ser descoberta. Parte do trabalho do consultor é entender isso e ajudar o cliente a ver a questão mais profunda e fazer a escolha.

Capítulo 7

O Consultor Interno

Quando conduzo workshops sobre habilidades de consultoria para consultores internos, os participantes ficam sentados, em silêncio, ouvindo minhas preleções sobre "Dizer Não a um Gerente", "Enfrentar Problemas com um Gerente à Medida Que Ocorrem", "Deixar Claro as Próprias Necessidades e Exigências" e "Lidar Diretamente com as Políticas da Situação". Eventualmente, alguém lá no fundo da sala levanta a mão e diz: "É fácil para você dizer isso. Você é um consultor externo. Você não tem de viver dentro da organização à qual está dando consultoria. Nós somos consultores de staff interno. Se um gerente de linha fica exasperado conosco, é um problema. Você não sabe o que é isso".

Eu costumava resistir. Dizia que era a mesma coisa. Que eles tinham de fazer as mesmas coisas que eu faço com clientes e assim por diante. O grupo, então, voltava a se acomodar nas cadeiras, eu avisava que estava na hora do intervalo para o café e eles saíam da sala falando animadamente uns com os outros e me ignoravam. Agora não resisto mais. Parcialmente, porque quero evitar a rejeição e também porque ficou mais claro para mim que consultoria interna e externa são diferentes, sob alguns pontos de vista. Algumas das diferenças perceptíveis estão relacionadas na Figura 7.1.

Diferenças Importantes entre Consultores Internos e Externos

Como consultor interno, você está, a todo momento, encaixado em alguma parte da hierarquia e nas políticas atuais da organização. Você tem um chefe, a quem deve satisfazer (pelo menos até certo ponto). O próprio departamento tem certas metas que precisam ser alcançadas. Departamentos técnicos têm novos processos que eles querem introduzir na produção. Grupos financeiros desejam adotar novos procedimentos de controle.

De que maneira ter um chefe e ter objetivos departamentais afeta o modo pelo qual os consultores internos trabalham e estabelecem contratos com os gerentes de linha?

1. Com frequência, simplesmente não é possível responder aos desejos e necessidades do gerente de linha. Os procedimentos que você deseja que o gerente de linha adote podem estar em conflito com a filosofia e estilo próprios que esse gerente tem.
2. Os consultores internos podem ser avaliados pelo critério de quantos gerentes adotam os programas desenvolvidos pelo grupo de staff. Muitas vezes espera-se que você venda a abordagem de seu departamento e a pressão para que isso seja feito pode ser intensa.
3. Os consultores internos são freqüentemente pressionados para que revertam um adversário. Um determinado gerente de linha pode ter rejeitado os serviços de seu departamento há anos, mas cabe a você trazê-lo de volta para o arquivo de clientes.
4. Se um gerente-chave fica zangado com você, isso pode ser um desastre. O número de clientes potenciais é limitado ao número de gerentes existentes na organização. Se você queima um ou dois cargos, o fato espalha-se rapidamente e a demanda por seus serviços pode desaparecer com a mesma rapidez. Se isso acontece, você está fora do trabalho, mesmo que a companhia o mantenha na folha de pagamento.
5. O consultor interno tem um status e um nível de cargo conhecidos pela maioria das pessoas na organização. Isso pode limitar seu acesso às pessoas-chave, de alto nível, que você deveria contatar diretamente. O nível e o status de um consultor externo são mais ambíguos e, portanto, podem saltar de um nível a outro mais facilmente.
6. A dificuldade de ser um "santo da casa" é superestimada e pode ser usada como defesa, embora haja certa verdade nisso. Considerando que você trabalha para a mesma organização, os gerentes de linha podem sentir que você está sujeito às mesmas forças e à mesma "loucura" impingidas a eles. Assim, eles podem demorar para confiar em você e reconhecer que tem algo de especial a oferecer-lhes.

Consultores internos freqüentemente agem mais por imposição do que por escolha. Isso torna a negociação interna uma proposição de alto risco. No final, tudo o que o consultor interno pode fazer é tornar explícitos os custos da mudança comandada. Não ter a palavra final, no entanto, é justificativa para evitar a argumentação.

Consultores externos enfrentam a maioria dessas situações, mas não com a mesma intensidade. Estando do lado de fora da organização, há um mercado potencialmente mais amplo para meus serviços e, desde que meus clientes estejam satisfeitos comigo, minha própria empresa de consultoria não tem muito do que se queixar.

A diferença de intensidade e de estruturação dessas situações torna a posição do consultor interno mais delicada e vulnerável. Isso cria limitações quanto ao modo pelo qual os consultores internos fazem contrato com seus clientes e quanto ao grau de risco que estão dispostos a assumir ao dar um feedback honesto. Se, a longo prazo, essas limitações levam a um comportamento cauteloso, o consultor interno pode vir a ser usado apenas como mão-de-obra. Se, por outro lado, ignoram essas limitações, os consultores internos podem ser vistos como imaturos e desleais, não "sensíveis à nossa forma de atuação".

	Consultores Internos	Consultores Externos
Modo de Vestir-se	• Terno cinza ou azul-marinho, saia e jaqueta; ocasionalmente, roupa esporte; dependendo da companhia, roupa casual em dias específicos.	• Malhas, camisetas de gola olímpica, camisa de seda, paletó esportivo, marrom ou verde; eventualmente, corrente dourada no pescoço, enfeites exóticos.
Palavras Favoritas		• Isso nos remete a considerações muito interessantes; • Fundamental e Subjacente; • Lidar; • Honra e integridade; • Superar obstáculos; • Dilema; • Modelo; • Implicações; • Reavaliar o processo em algum momento.
Vida Pessoal	• Razoavelmente estável, responsável e compensatória. Um único divórcio, e mantendo boas relações com o primeiro cônjuge e filhos.	• Parecida com Hiroshima depois da bomba. Tem percebido o mundo, mas não consegue lembrar-se disso.
Fantasias	• Quer ter a liberdade e a diversificação do consultor externo.	• Quer ter a continuidade e estabilidade do consultor interno.
Ansiedade que está por trás	• Ser ignorado, rejeitado e tratado como pessoa pouco importante.	• Ser ignorado, rejeitado e tratado como pessoa pouco importante.

Figura 7.1 Diferenças perceptíveis entre um consultor interno e um externo.

A abordagem de consultoria descrita neste livro mostra o modo de os consultores internos atuarem dentro de uma esfera de risco mais alto/maior retorno e, ainda assim, manterem o respeito e a admiração dos clientes. Afinal de contas, tudo o que você precisa fazer é dar uma consultoria impecável. Se você for um consultor interno, o resto deste capítulo descreve algumas poucas coisas em relação às quais você deve ser especialmente cuidadoso.

Triângulos e Retângulos

A reunião com um gerente de linha, como cliente, é freqüentemente apenas o começo do processo de contratação. No mínimo, um membro de staff interno precisa fazer também um contrato com o próprio chefe.

Chefes

Todo grupo de staff de consultoria - seja ele técnico de engenharia, de auditoria financeira, de recursos humanos ou de assuntos corporativos - tem prioridades próprias em termos de projetos a desenvolver no ano, e políticas sobre a natureza da consultoria que deve ser dada. As organizações técnicas têm certos processos de produção inovadores que elas esmeram que seus consultores internos vendam à fábrica. Os grupos de marketing têm certas estratégias de preço a serem vendidas aos clientes. Todo grupo de staff concordou em atingir algum objetivo que seus consultores internos terão de defender junto a seus clientes, os gerentes de linha. Assim, muitas vezes o consultor precisa tanto atender às necessidades do cliente, quanto satisfazer às cláusulas contratuais que sua gerência estabeleceu para implementar essas prioridades. Isso força o chefe a entrar no processo de contratação e significa que os consultores internos têm sempre, no mínimo, um contrato triangular.

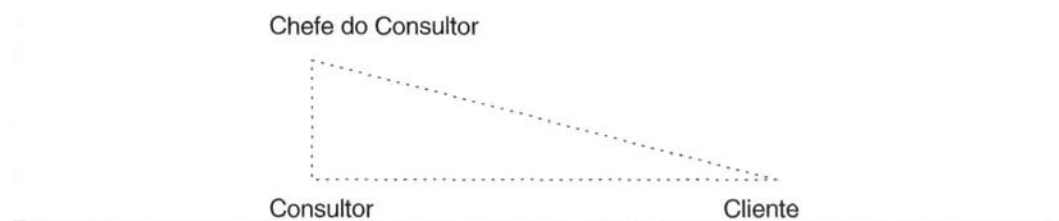


Figura 1.2. Um contrato triangular.

Algumas vezes, o contrato é um retângulo e até mesmo um pentágono. O contrato retangular pode começar por um entendimento global entre o chefe do consultor e o chefe do cliente.

Isso significa que o consultor está se apresentando para trabalhar com o cliente em uma situação em que nenhum dos dois escolheu especificamente a consultoria e, apesar disso, ambos se comprometem a começá-la. A consequência dessa situação é um prolongamento da fase de contratação. É desejável que o consultor se reúna com cada uma das partes do contrato para esclarecer quais são suas expectativas. Algumas vezes, isso não é possível, mas, no mínimo, você pode saber o que está enfrentando e não tratar a contratação como um processo simples. Cada lado do triângulo ou retângulo precisa ser investigado antes que se inicie a coleta de dados.



Figura 7.3 um contrato retangular.

As Expectativas de Seu Chefe

Como se pode imaginar, quando você inclui todas as partes dentro do quadro de referências do contrato, muitos problemas que aparentemente ocorrem entre os consultores internos e seus clientes são meramente sintomas de problemas entre os consultores internos e os próprios chefes. Um chefe pode ter expectativas que o consultor pode não satisfazer. Você pode achar que não deve nunca dizer não ou que tem de transformar clientes muito difíceis.

Uma vez perguntei a um grupo de consultores de engenharia que mensagens suas organizações estavam mandando quanto à forma pela qual eles deveriam conduzir seus negócios. As respostas dadas formam um conjunto de normas que norteiam a consultoria interna:

- Não importa o que aconteça, faça o trabalho;
- Se o assunto técnico é tão importante assim, não se preocupe com as suscetibilidades do cliente;
- Não perturbe nem antagonize o cliente com ele;
- Fique o tempo que for necessário para fazer o trabalho, mas não fique tempo demais;
- Convença o cliente a fazer aquilo que você está recomendando. Venda o "jeito da companhia" de fazer as coisas;
- Todo problema pode ser resolvido;
- Todo cliente pode ser "alcançado" se o consultor estiver realmente envolvido;
- Seja leal à própria organização;
- Não lave roupa suja em público;
- Não avalie as pessoas nem fale mal de ninguém;
- Nunca admita para um cliente que cometeu um erro;
- Os contratos com os clientes podem ser muito, muito flexíveis;
- Não assuma compromissos para fazer trabalhos futuramente;
- Deixe as características de personalidade do lado de fora;
- Mantenha-se discreto e calmo. Nada de emoções;
- Se assumiu um compromisso, cumpra-o;
- Aja com dignidade, tato, confiança e decoro.

Essa lista de expectativas representa, evidentemente, uma série de pressões não realistas que os consultores podem vir a sentir: não são tudo o que é dito por um chefe. Elas representam a encruzilhada na qual se encontra o consultor quando o contrato com seu chefe não está claro ou explícito.

Contratos com Seu Chefe

Quando falamos sobre fazer contratos com clientes em um workshop sobre habilidades de consultoria, não é de surpreender que os participantes comecem imediatamente a discutir seus contratos com seus chefes. O primeiro passo na contratação é identificar o que você deseja. Portanto, perguntamos a um grupo de consultores internos o que eles desejavam de seus chefes para poder lidar com as pressões a que estavam submetidos. Eis o que eles disseram:

- Uma clara definição da tarefa, antes que eu seja enviado para um projeto;
- Acesso à chefia;
- Ajuda quanto aos elementos não-técnicos e políticos de um projeto;
- Não me comprometa em demasia o tempo todo;
- Liberdade para negociar contratos com base nos detalhes específicos da situação;
- Viés mínimo sobre como o projeto deverá ser realizado ou que tipo de recomendações devem ser feitas.

O mesmo grupo de consultores identificou o que desejavam de seus clientes. Note como essas listas são semelhantes:

- Uma clara definição da tarefa;
- Acesso à pessoa que realmente representa a organização do cliente, bem como acesso aos dados;
- Trabalhar junto no problema - cooperação;
- Comprometimento com o projeto;
- Compartilhar a culpa e a glória;
- Ser desejado. Sentir-me útil;
- Que não haja viés quanto aos resultados;
- Que as necessidades físicas para realizar o trabalho sejam cuidadas;
- Abertura e feedback;
- Feedback sobre o que aconteceu depois que fui embora.

A clareza quanto ao entendimento e acordo com seu chefe afeta enormemente sua capacidade de responder adequada e impecavelmente a seus clientes. Se o contrato com seu chefe não está claro, você tenderá a se envolver em contratos amenizados com seus clientes. Você tenderá a ceder muito facilmente aos clientes, a não estar disposto a investir em projetos que tenham pouca chance de sucesso. Você também se dará conta de que está pressionando, além de um limite razoável, para que as prioridades do próprio departamento sejam atendidas e, dessa forma, irá distanciar-se de seus clientes.

Tente o seguinte exercício:

Em primeiro lugar, faça uma lista das expectativas-chave que você tem em relação a seu chefe. Em seguida, peça a seu chefe para fazer uma lista das necessidades-chave que ele tem em relação a você.

Depois de ambos terem feito isso, troquem as listas e, então, se reúnam para verificar se podem chegar a um acordo sobre o contrato que represente um equilíbrio razoável entre o que seu grupo ou departamento exige para atender a seus compromissos com a organização como um todo e aquilo que você precisa para responder às necessidades e prioridades de seus clientes.

Se a conversa não avançar, você estará pronto para ler os dois próximos capítulos - que falam da compreensão e os procedimentos a adotar diante da resistência.



Capítulo 8

Compreendendo a Resistência

A parte mais difícil de uma consultoria é enfrentar com sucesso a resistência do cliente. Quando estamos dando consultoria, é natural sentir que, se pudermos apresentar nossas idéias com clareza e lógica e se estivermos envolvidos com os interesses do cliente, eles aceitarão que somos experientes e seguirão nossas sugestões. Entretanto, nós logo descobrimos que, não importa o quanto nossos dados e recomendações sejam apresentados de forma razoável, os clientes nos oferecerão alguma resistência.

A resistência não acontece sempre, mas, quando acontece, causa perplexidade e frustração. Em face da resistência, começamos a ver o cliente como teimoso e irracional e, normalmente, acabamos simplesmente apresentando os dados e justificando as recomendações em voz mais alta e com mais convicção.

O ponto-chave para compreender a natureza da resistência é entender que ela é uma reação a um processo emocional que ocorre dentro do cliente. A resistência não é um reflexo da conversa que estamos tendo com ele em nível objetivo, lógico e racional; mas uma reação emocional, previsível e natural contra o processo de estar sendo ajudado e contra o processo de estar sendo forçado a encarar problemas organizacionais difíceis.

A resistência é uma parte previsível, natural e necessária do processo de aprendizagem. Quando nós, consultores, desejamos que a resistência não ocorra nunca ou que ela simplesmente desapareça, estamos, com essa atitude, colocando um obstáculo à possibilidade de que o cliente venha a integrar e aprender realmente com nossa experiência. Para que um cliente aprenda alguma coisa importante sobre como lidar com um problema difícil, é preciso que seus sentimentos de resistência sejam expressos diretamente, antes que ele esteja pronto a aceitar genuinamente e usar aquilo que o consultor tem a oferecer.

A habilidade de lidar com a resistência é:

Ser capaz de identificar o momento em que ocorre a resistência;
Encarar a resistência como um processo natural e como um sinal de que se atingiu o alvo;
Apoiar o cliente para que expresse diretamente a resistência;
Não assumir que a expressão da resistência é uma ofensa pessoal ou um ataque
à sua competência.

Isso é difícil de ser feito e é disso que este capítulo e o próximo tratam.

As Faces da Resistência

A resistência assume muitas formas, algumas das quais sutis e enganadoras. No decorrer de uma única reunião, você pode encontrar uma variedade de formas de resistência. Quando você começa a lidar com uma das formas, ela por vezes desaparece e reaparece em uma forma diferente.

Para os consultores que possuem orientação técnica - engenheiros, contadores, profissionais de computação e sistemas -, a resistência pode ser muito difícil de identificar. Nossa formação técnica nos orienta tanto para os dados, os fatos e para a lógica que, quando precisamos perceber um processo emocional ou interpessoal, é como se estivéssemos tentando ver um quadro de um filme projetado muito fora de foco.

A lista de formas comuns de resistência apresentada a seguir, embora incompleta, tem por objetivo ajudar a corrigir o foco para visualização do quadro.

Dê-me Mais Detalhes

O cliente pede informações cada vez mais precisas: "O que é que o pessoal do turno das 11 às sete pensa sobre isso?". "Quando você reuniu os números, que tipo de papel você usou? E os números, foram escritos com tinta azul ou vermelha?". O cliente parece ter um apetite insaciável por tudo o que está acontecendo. Não importa quantas informações você dê ao cliente, nunca é o suficiente. A cada conversa, você sai achando que, da próxima vez, será preciso trazer ainda mais dados de apoio com você. Você fica também com a sensação de que uma enorme quantidade de tempo está sendo gasta com a coleta de informações e que muito pouco tempo está sendo gasto em decidir o que deverá ser feito. Algumas das perguntas do cliente são razoáveis: ele precisa saber o que está acontecendo. Entretanto, quando você começar a ficar impaciente com as perguntas, mesmo que seja capaz de respondê-las, esse é o momento de começar a suspeitar de que a demanda por detalhes é uma forma de resistência e não um simples pedido de informação.



Afogue-se com os Detalhes

Um corolário do pedido de mais detalhes é receber detalhes demais. Você pergunta a um cliente como foi que o problema começou e a resposta é: "Bem, tudo começou há dez anos, em uma terça-feira à tarde, em setembro. Parece que eu estava usando uma camisa azul e o tempo estava nublado, ameaçando chuva. Espero não estar aborrecendo você, mas acho importante que compreenda os antecedentes da situação". O cliente continua dando cada vez mais informações, as quais você compreende cada vez menos. No momento em que você começa a se chatear e ficar confuso, querendo saber o que tudo isso tem a ver com o problema em questão, seria bom começar a suspeitar de que o que você está obtendo é resistência e não uma tentativa efusiva de contar todos os fatos.

Tempo

O cliente diz que realmente gostaria de ir em frente com o projeto, mas que o momento não é adequado. Você continua à espera, mas o cliente continua a impressioná-lo, mostrando o quanto está ocupado no momento. De fato, ele praticamente não tem tempo nem para se reunir com você. Algumas vezes, essa forma de resistência é expressa por constantes interrupções durante as reuniões. O cliente começa a atender telefonemas ou chama a secretária. Ou alguém aponta a cabeça dentro da sala e o cliente volta-se e diz: "Com licença, um minuto, Peter, mas tenho de resolver um assunto com a Ann". E o cliente começa a conversar com a Ann, enquanto eu fico sentado, esperando.

Qual é a mensagem que o cliente parece estar enviando, em todos esses exemplos?

Esta empresa é um lugar desafiante para se trabalhar. É assim o tempo todo.

Você não está impressionado e com vontade de trabalhar aqui também?

Minha organização tem pouco tempo disponível.

Eu tenho muito pouco tempo.

Quero que você pense que eu o estou recusando por falta de tempo e não porque sua proposta me causa profunda sensação de desconforto.

Esses aspectos de tempo com que nós nos deparamos todos os dias são, na maioria das vezes, uma resistência do cliente contra ter de dizer a você quais são seus verdadeiros sentimentos em relação ao projeto. Quando você descobre, em dezembro, que o cliente realmente gostaria de realizar o projeto, mas não pode dar início a ele antes do primeiro trimestre do ano que vem, seria bom começar a suspeitar de que está encontrando resistência.

Impraticabilidade

O cliente insiste em lembrar você que ele vive no "*mundo real* e lida com *problemas reais*". Acho que já ouvi mais de um milhão de vezes essa frase sobre o mundo real - de vez em quando, fico me perguntando onde é que os clientes pensam que os consultores vivem. Essa forma de resistência do cliente é uma acusação contra nós de sermos pessoas não-práticas e acadêmicas. Como em muitas formas de resistência, pode haver alguma verdade

na maioria das afirmativas. É a intensidade da ênfase na "praticidade" que leva você a suspeitar de que está diante de um aspecto emocional.

Isso Não Me Surpreende

É sempre espantoso, para mim, verificar como é importante para as pessoas não estarem surpresas. Parece que, não importa o que aconteça no mundo, tudo está bem, desde que elas não se surpreendam. Ao final de um estudo, você pode dizer a um gerente que o prédio desabou, que os operários simplesmente foram embora, que o diretor financeiro fugiu com a vice-presidente de marketing ou que o Exército de Libertação Nacional está batendo à porta, que a primeira resposta do gerente será: "Isso não me surpreende". É como se estar surpreso fosse a pior coisa que poderia acontecer no mundo. O medo que o gerente tem da surpresa é, na verdade, o desejo de ter sempre o controle da situação. Quando nos chocamos com ele, é como se houvesse um esvaziamento. Isso pode ser entendido como um sinal de que o que desenvolvemos não é tão importante ou singular ou que nossa contribuição está sendo menosprezada. Encare o desejo do cliente de não se surpreender como ele é de fato - uma forma de resistência e não um reflexo real de seu trabalho.

Ataque

A forma mais espalhafatosa de resistência surge quando o cliente nos ataca. Com palavras agressivas, o rosto vermelho, dando murros na mesa, apontando o dedo para nosso nariz, acentuando o final de cada frase. O consultor fica com a sensação de que é uma criança cheia de si, que, não só realizou um trabalho desprezível como, de alguma forma, violou alguma regra de moralidade que nunca deveria ter sido ultrapassada. Em geral, nossa resposta ao ataque é nos retrairmos ou respondermos na mesma moeda. Ambas as reações indicam que estamos assumindo que o ataque é pessoal e que não somos capazes de percebê-lo como uma outra forma de resistência.

Confusão

Todas as vezes que um cliente vem a nós pedindo ajuda, ele está vivenciando alguma forma legítima de confusão. Isso pode não ser uma resistência, mas apenas um desejo de clareza. Entretanto, depois que as coisas ficaram claras para você e depois que você as explicou duas ou três vezes e o cliente continua a reclamar que está confuso ou que não está entendendo, comece a pensar que a confusão pode ser a forma que o cliente tem de resistir.

Silêncio

É a resistência mais dura de todas. Nós continuamos a fazer ofertas ao cliente e a não obter respostas de volta. O cliente fica passivo. Um cliente pode dizer que não tem como reagir especificamente ao que você está propondo. Quando você pede que ele reaja, ele diz: "Continue, não vejo nenhum problema com o que você está dizendo. Se eu tiver alguma objeção, eu falo". Não acredite. O silêncio nunca significa consentimento. Se você está lidando

com algo importante para a organização, não é natural que o cliente deixe de mostrar qualquer reação. O silêncio significa que a reação está sendo bloqueada. Para algumas pessoas, o silêncio ou as reações de retraimento são realmente um estilo de luta. Por meio de suas ações, elas dizem: "Estou fazendo tanta força para manter minha posição e meus sentimentos, que não tenho nem mesmo palavras para lhe dar". Cuidado com um cliente silencioso. Se você acha que uma reunião vai bem só porque o gerente não levantou nenhuma objeção, não confie muito nisso. Pergunte a você mesmo se o cliente demonstrou qualquer forma de apoio real, deu mostras de entusiasmo real ou se ele se envolveu pessoalmente na ação. Se perceber poucos sinais de vida, comece a imaginar se o silêncio não seria uma outra forma que a resistência do cliente está assumindo.

Intelectualização

Quando, durante uma reunião para decidir como prosseguir, uma pessoa começa a discutir teoricamente por que as coisas são como são, você está diante de uma forma intelectualizada de resistência. O cliente diz: "Há, implícito nesses resultados, uma hipótese fascinante. Fico me perguntando se não há uma relação inversa entre esta situação e as últimas três pelas quais passamos. Esta crise parece ter levantado uma série de questões".

Ficar gastando muita energia elaborando teorias é um modo de evitar a dor causada por uma situação. É uma defesa que quase todos nós usamos quando estamos em uma situação difícil. Isso não é uma crítica ao valor de uma boa teoria ou à necessidade de compreender o que está acontecendo. É somente uma precaução contra a possibilidade de nos aliarmos ao cliente e nos engajarmos em divagações ininterruptas, quando a questão aqui é saber se você e o cliente são capazes de enfrentar uma situação difícil. A hora certa para suspeitar da intelectualização é quando ela tem início em um momento ou em uma reunião de alta tensão. Quando isso acontece, sua tarefa é trazer a discussão de volta para as ações, evitando as teorias.

Moralização

A resistência moralizante costuma usar muito certas palavras e frases, como por exemplo: "essas pessoas deveriam" ou "eles precisam compreender". Quando você percebe que elas estão sendo usadas, sabe que está prestes a embarcar em uma viagem pelo mundo das coisas que deveriam ser, o que é simplesmente uma defesa moralizadora contra a realidade. As pessoas usam expressões como "essas pessoas", referindo-se a alguém que não está na sala naquele momento. É uma expressão de superioridade, usada para descrever pessoas que: 1. normalmente têm um nível mais baixo do que quem fala; ou 2. estão insatisfeitas com alguma coisa que a pessoa que fala fez e, portanto, "não compreendem como são as coisas".

Frases de superioridade são, na verdade, modos de se colocar em um pedestal. Estar em um pedestal é sempre um modo de se defender de sentimentos de desconforto ou de evitar adotar algumas ações desconfortáveis.

A frase "eles precisam compreender" significa: "Eu compreendo - eles não. Por que eles não são capazes de ver as coisas com a mesma clareza e com a mesma perspectiva abrangente com que eu consigo ver? Ah, o peso do saber é tão grande e tão incessante!".

Freqüentemente, "essas pessoas" sobre as quais está se falando compreendem. Elas compreendem perfeitamente. O problema (para quem está falando) é que elas não concordam. Assim, em vez de enfrentar o conflito de pontos de vista, a pessoa que está falando escapa para uma posição moralista.

A moralização pode ser sedutora para o consultor. Um gerente moralista convida você a se juntar a um círculo muito seleto de pessoas, que sabem o que é melhor para "essas pessoas" e o que elas "precisam entender". Esta é uma posição de elite: nela, há uma sensação de poder e de proteção - se o resto da organização não aprecia o que você está fazendo, isto é apenas mais uma indicação de como eles estão confusos e do quanto ainda precisam de você! Resista a essa tentação, com tanta graça e persistência quanto puder.

Submissão

A forma de resistência mais difícil de ser percebida é a demonstrada pelo gerente complacente, que concorda totalmente com você e deseja ansiosamente saber o que fazer em seguida. É difícil perceber a submissão como resistência porque você está obtendo do cliente exatamente o que deseja - concordância e respeito. Se você confia realmente na idéia de que todo gerente tem alguma forma de ambivalência quanto à sua ajuda, então você sabe que, quando ele não apresenta nenhuma resistência, alguma coisa está faltando.

Todo cliente tem algumas reservas quanto a um determinado curso de ação. Se as reservas não estão sendo expressas, elas vão aparecer de algum outro modo, talvez, mais destrutivo. Eu preferiria que as reservas me fossem expressas diretamente, porque, então, poderia lidar com elas. É possível descobrir quando um cliente agradável está resistindo por submissão. Você encontra essa forma de resistência todas as vezes em que há uma quase total ausência de reservas e a concordância tem baixa energia. Se a concordância vem com alta energia, entusiasmo e compreensão sincera do que se está enfrentando, você pode se sentir simplesmente feliz e não assumi-la como resistência, mesmo que poucas reservas estejam sendo expressas. Mas tome cuidado com o cliente que expressa o desejo de alcançar rapidamente uma solução, sem querer discutir os problemas - precavenha-se também contra o cliente que age de forma muito dependente em relação a você e deixa implícito que tudo o que você fizer estará bem.

Metodologia

Se houve uma coleta de dados minuciosa em seu projeto, a primeira leva de questões acontecerá em relação a seus métodos. Se você aplicou um questionário, as perguntas serão sobre quantas pessoas responderam, em que nível de resposta e se os resultados são estatisticamente significativos em nível de 0,05. Em seguida, as perguntas versarão sobre como o pessoal de vigilância e do turno da noite responderam.

As perguntas sobre método representam necessidades legítimas de informação nos primeiros dez minutos, e são suficientes para que você estabeleça a credibilidade do projeto, se as perguntas visam realmente à informação. A medida que as perguntas avançam para depois da marca dos dez minutos, você deveria começar a encará-las cuidadosamente como resistência. O objetivo da reunião não é submeter você a um interrogatório sobre métodos; você já deve ter saído da escola há algum tempo. O objetivo da reunião é

compreender o problema e decidir o que fazer a respeito. A insistência nas perguntas sobre métodos ou sugestões de métodos alternativos pode servir para retardar a discussão sobre os problemas e as ações.

Um Súbito Mergulho na Saúde

Sem dúvida alguma, a forma mais sutil de resistência ocorre quando, em algum ponto do meio ou próximo do fim do projeto, parece que o cliente não tem mais o problema que você estava apontando de início. À medida que se aproxima do momento em que o cliente tem de encarar e agir sobre o problema, você começa a ouvir o quanto as coisas parecem estar indo cada vez melhor.

Aqui estão algumas variações sobre esse tema:

Se os lucros iam mal quando você iniciou o projeto, tão logo eles comecem a subir um pouco, o gerente vem a você e diz que as pessoas parecem estar se sentindo melhor, agora que o quadro de lucratividade melhorou. Talvez a necessidade de seus serviços tenha diminuído de alguma forma.

Você conversa com o cliente em maio e concorda em dar início ao projeto no dia 20 de junho. Quando você telefona no dia 10 de junho para confirmar o início do projeto, o gerente diz: "Nós ainda podemos dar início ao projeto se quiser, mas, por alguma razão, parece que o problema não é tão intenso assim". Nada pode ser identificado para explicar por que mudou o jeito de o grupo conduzir os negócios; o que aconteceu foi que o grupo se deu conta de que no dia 20 de junho eles teriam mesmo de começar a se confrontar com seus problemas e, portanto, pareceu mais fácil agir como se os problemas, agora, não fossem tão importantes.

Eu trabalhei como consultor para uma companhia em que os grupos de engenharia e de produção estavam tendo dificuldades para trabalhar juntos. No estudo, descobri que esses grupos tinham uma história de dez anos de conflitos em todos os níveis, que o presidente da companhia tinha tomado o partido do grupo de produção e atacava constantemente o grupo de engenharia, que havia uma sobreposição de responsabilidades e autoridade entre os dois grupos e que elas não eram claras. Um pouco antes de eu dar feedback sobre os resultados do estudo, o presidente me chamou e disse que o gerente-geral da engenharia estava mudando de emprego. Ele sentia que, agora que essa pessoa estava saindo, os problemas provavelmente desapareceriam. Ele se agarrava à sensação boa de que essa pessoa estava saindo como um modo de não confrontar os problemas subjacentes com que esses grupos se deparavam nos últimos dez anos.

O processo de resistir através da saúde que o gerente adota é similar ao que acontece quando um casal em conflito finalmente marca um encontro com um conselheiro matrimonial: à medida que a sessão se aproxima, eles descobrem que estão se dando cada vez melhor. No momento em que chegam ao conselheiro matrimonial, eles olham um para o outro e dizem que não sabem mais quais eram os problemas que os levaram lá, porque têm se dado muito bem ultimamente. É claro, não há nada de errado com o fato de a situação do cliente estar melhorando, mas muitos sintomas superficiais indicam problemas subjacentes que requerem atenção. Se, de repente, seu cliente diz que os sintomas estão

desaparecendo, eu me preocuparia com o fato de que eles estão se agarrando à melhoria com tanto empenho e amenizando o que seria o verdadeiro foco de sua consultoria.

Pressão por Soluções

A última forma de resistência é o desejo do cliente de que sejam encontradas soluções, soluções, soluções. "Não me fale de problemas, quero ouvir soluções." Uma vez que o consultor também está ansioso para ver o problema resolvido, pode haver algum conluio entre o consultor e o cliente, se a discussão das soluções não for adiada por um momento.

O desejo de soluções pode impedir que o cliente aprenda algo importante sobre a natureza do problema. Também mantém o cliente dependente do consultor para resolver esses problemas. Se o gerente de linha não tem paciência ou estômago para parar e examinar o problema, então as soluções não vão ser implementadas muito eficazmente. Reconheça que a pressa de chegar a soluções pode ser uma defesa e uma forma especialmente sedutora de resistência para o consultor que está ansioso para resolver o problema.

A Que os Clientes Estão Resistindo Quando Resistem a Nós?

Isso parece o título de uma canção, mas é importante que você saiba. A principal coisa a fazer para enfrentar com sucesso a resistência é não tomá-la como algo pessoal. Quando você encontra resistência, você está sozinho na sala. Os clientes olham diretamente para você no momento em que estão sendo defensivos. Você é quem tem de dar respostas e suportar a tempestade, é natural que sinta que a resistência é dirigida a você. Mas a resistência não é dirigida a você. Não é de você que o cliente está se defendendo. Os clientes resistentes estão se defendendo do fato de que vão ter de fazer uma escolha difícil, adotar alguma ação impopular, enfrentar alguma realidade que, emocionalmente, eles têm tentado evitar.

Se você foi convidado a resolver o problema, isso significa que a organização do cliente não foi capaz de resolver o problema por si só. Isso não quer dizer que eles não sejam suficientemente inteligentes para resolvê-lo. O que acontece é que não conseguem vê-lo claramente. Eles estão tão próximos do problema e fizeram um investimento emocional de tal ordem em quaisquer possíveis soluções, que precisaram chamar alguém do lado de fora para vir e definir o problema e as possíveis soluções. No problema ou na solução há alguma *realidade difícil* que o cliente tem dificuldades em ver e enfrentar.

As *realidades difíceis* nas quais os clientes estão inseridos podem variar:

Alguém pode ter sido demitido ou informado que não tem o desempenho adequado.

As pessoas de um grupo podem estar muito insatisfeitas e o gerente pode relutar em trazer à tona a insatisfação.

O gerente pode sentir-se inadequado em relação a alguma parte do cargo e pode não querer encarar essa inadequação.

A situação política pode ser muito arriscada e o gerente não quer fazer muita onda.

A tarefa a ser feita pode requerer habilidades que não existem nesse momento na organização. Isso pode significar ter de se livrar de algumas pessoas, o que é sempre difícil de fazer.

O chefe do gerente pode ser parte do problema e o gerente pode não querer enfrentá-lo.

A organização pode estar vendendo produtos ou serviços para um mercado em declínio e é muito desanimador lidar com isso.

O gerente sabe que atua de forma autocrática, não quer mudar e, apesar disso, percebe os efeitos negativos.

Um projeto de desenvolvimento, no qual se investiu muito dinheiro, está começando a apresentar alguns resultados negativos. Isso significa que más notícias têm de ser mandadas para cima na linha e as promessas que foram feitas anteriormente não vão ser mantidas.

Todas essas *realidades difíceis* envolvem problemas dolorosos que parecem prometer soluções dolorosas. A maioria dos problemas altamente técnicos ou relacionados aos negócios são, de alguma forma, causados ou mantidos pela forma como o problema está sendo gerenciado. Quando os gerentes adotam uma postura defensiva, estão defendendo sua própria adequação gerencial - uma coisa natural de se defender e que, até mesmo, vale a pena defender. Um gerente resistente está muito mais preocupado com a própria auto-estima e competência do que com nossas habilidades de consultores.

É por isso que a resistência existe - para se defender de alguma *realidade difícil* e de como o gerente está lidando com ela. Nós, consultores, chegamos e, como parte de nosso trabalho, começamos a apontar as *realidades difíceis*. É importante que possamos ajudar o cliente em face das dificuldades. Não deveríamos evitá-las apenas porque o cliente vai se tornar resistente.

Quando você encontra resistência, o que está vendo é a expressão superficial de ansiedades mais profundas. Duas coisas estão acontecendo:

1. O cliente está se sentindo desconfortável; e
2. O cliente está expressando esse desconforto de forma indireta.

A razão pela qual os consultores se sentem vítimas da resistência é que o desconforto do cliente está sendo expresso indiretamente. Se o cliente fosse capaz de ser autêntico e colocar sua preocupação diretamente em palavras, dizendo: "Estou preocupado por estar perdendo o controle deste grupo", ou "Sinto que não estou preparado para lidar com esta situação específica", ou: "As pessoas esperam coisas de mim que eu não posso dar" - nós consultores não nos sentiríamos atacados. Desejariamos dar apoio ao gerente.

A expressão *direta* das preocupações subjacentes do gerente não é resistência. A resistência ocorre apenas quando a preocupação de enfrentar situações difíceis e a escolha de não lidar com elas está sendo expressa *indiretamente*. Elas são expressadas indiretamente e, por meio de queixas sobre a falta de dados detalhados, de não ter tempo suficiente, de não ser prático, de não haver um orçamento suficiente, de falta de compreensão "dessas

peças", e assim por diante, como as razões pelas quais não deveríamos prosseguir com um projeto ou implementar algumas recomendações.

Preocupações Subjacentes

Se eu estou enfrentando resistência e tentando compreender com o que o cliente se preocupa, poderia apostar que o cliente está preocupado ou com *controle* ou com *vulnerabilidade*.

Se o que você está sugerindo não gera *alguma* resistência no cliente é porque provavelmente sua proposta não está ameaçando o controle do gerente ou sua sensação de segurança organizacional.

Controle

Manter o controle é um dos valores centrais da maioria das organizações. Há uma crença no controle que ultrapassa a eficácia e o bom desempenho organizacional. Muitos gerentes acreditam na manutenção do controle mesmo que a permanência deste resulte em um *desempenho pior*. Há inúmeros casos que demonstram que as formas mais participativas de gerência são mais produtivas e, apesar disso, a prática da gestão participativa não é muito comum. Já vi uma divisão de uma companhia em que os controles sobre o sistema de informação gerencial provaram ser um obstáculo importante para a melhoria da produtividade e, apesar disso, o gerente preferiu mantê-los às custas de melhor desempenho.

O controle é a moeda no reino das organizações. Todo o sistema de recompensas está voltado para quanto controle, responsabilidade e autoridade você tem. Quando você desempenha bem, não consegue muito mais dinheiro; você consegue mais controle. Em algum ponto da história, as organizações se deram conta de que não é possível pagar bastante dinheiro às pessoas para que elas se comprometam tanto quanto o fazem e, portanto, o controle foi erigido como recompensa.

A mensagem contida em tudo isso é que o controle é muito, muito intensamente valorizado. Não há nada errado em controlar, mas não ter o controle gera um estado de muita ansiedade. Quando enfrentamos resistência, um bom palpite é nos perguntarmos por que o gerente acha que vai perder controle.

Vulnerabilidade

A preocupação do gerente de que vai se magoar é o segundo aspecto mais importante que dá origem à maior parte das resistências com que nos deparamos. As organizações são sistemas muito competitivos e políticos. É muito importante estar adiante de seus pares, ficar a favor de seu chefe e manter lealdade e apoio de seus subordinados. Fazer essas três coisas e ainda realizar o trabalho é uma tarefa difícil. A medida que você sobe em uma organização e lida com pessoas de níveis cada vez mais altos, você se dá conta de que a sensação de estar sendo julgado e de ter de se provar continuamente é parte de *todas* as posições da organização, ao longo de toda a escala até o gerente-geral.

Política é exercício de poder. As organizações operam como sistemas políticos, com exceção do fato de que não há eleição. O impacto que seu projeto de consultoria terá sobre a situação política e o poder de seu cliente é uma importante consideração. Quando você sente resistência, pode ser que, não intencionalmente, você esteja perturbando um equilíbrio político estabelecido anteriormente.

Um exemplo:

Em um departamento de pesquisas e desenvolvimento, o grupo responsável pelas pesquisas exploratórias sempre tinha reinado absoluto e independente. Os grupos de desenvolvimento de produtos eram muito mais fortemente controlados e responsabilizados pelos resultados a curto prazo. Fomos chamados a ajudar a reestruturar todo o departamento de R&D porque seu vice-presidente tinha uma forte sensação de que existiam ineficiências e sobreposição e que o departamento não estava operando como uma única organização. Durante o projeto, a maioria das resistências vinha do grupo de pesquisa exploratória. Eles chegavam tarde nas reuniões e questionavam nossos métodos, se calavam e diziam: "Tudo o que você achar está bem para nós".

Então, o que estava por trás de sua resistência? Será que nossos métodos eram realmente falhos? Eles estavam objetando a base técnica sobre a qual nosso projeto foi estabelecido? Não. Eles estavam resistindo ao fato de que, naquele momento, estavam em uma posição favorecida e poderosa na organização. Eles têm alto status, elevada autonomia e carta branca para reunir recursos e iniciar projetos de sua escolha. Por baixo das perguntas técnicas e estruturais que faziam, estavam preocupados em perder status no sistema político. Sua preocupação tinha alguma legitimidade. Se um grupo de pesquisa exploratória perde toda a sua independência, o quadro de novos produtos, a longo prazo, fica obscurecido. Apesar disso, a preocupação política do grupo - a de perder poder na organização - era expressa muito indiretamente e era, portanto, muito difícil de se lidar. Quando eles finalmente colocaram diretamente sua preocupação e reduziram a resistência, foi possível obter um acordo mútuo entre o vice-presidente e o grupo de desenvolvimento de produtos. Resumo: Quando encontrar resistências, tente compreendê-las. Investigue as preocupações do cliente com o controle e a vulnerabilidade.

Algumas Vezes Não Se Trata de Resistência

Como disse Freud uma vez, quando lhe perguntaram se o charuto que ele estava fumando era também um símbolo fálico: "Algumas vezes um charuto é apenas um charuto". Algumas vezes as objeções do cliente não são resistência. O cliente apenas não quer realizar o projeto.

Podemos nos tornar paranóicos ao interpretar todas as objeções do gerente de linha como resistências que encobrem ansiedades subjacentes. Se um gerente diz diretamente: "Não, eu prefiro não começar esse projeto. Não acredito nele", isso não é resistência. Não há nada nessa frase que insulte o consultor ou que coloque a responsabilidade pelas dificuldades nas mãos do consultor. O gerente está assumindo responsabilidade por sua

própria organização e tem o direito de escolher. Se acharmos que ele fez a escolha errada, bem, é a vida.

Somos pagos para dar consultoria, não para gerenciar. Se um gerente me diz: "Estou em uma posição muito vulnerável para começar esse projeto agora", eu aprecio a expressão direta. Sei onde estou em relação a esse gerente. Não tenho que me preocupar com a possibilidade de que deveria ter feito as coisas de modo diferente. Sinto também que o gerente compreende o projeto e sabe dos riscos e descobriu que estes eram muito altos. Posso ficar desapontado porque o projeto não saiu, mas o processo foi impecável.

O Medo e o Desejo

Embora, por vezes, consultores e clientes possam agir como adversários, seus sentimentos e preocupações são frequentemente complementares. Há alguns medos comuns do cliente que correspondem a medos similares dos consultores. O mesmo é verdade para os desejos. Há três deles que podem fazer o seu moral ficar em baixa e três que podem aumentá-lo.

Medos do Cliente

Impotência. Futilidade. Não tenho poder para mudar a situação. Sou uma vítima.

Alienação em relação à organização e às pessoas à minha volta. Ninguém se importa comigo e eu também não me importo com eles. Não faço parte disso aqui.

Confusão. Tenho muitas informações. Não consigo classificá-las ou percebê-las claramente.

Potencial do Cliente

Tem escolhas e poder para agir sobre a situação. É um agente, não uma vítima.

Engaja-se na situação. Sente-se parte dela. Caminha em direção à realidade difícil e à tensão.

As escolhas são claras. A massa de informações é simplificada.

Medos do Consultor

Posso não exercer nenhum impacto. Posso não receber nenhuma recompensa por meu esforço.

Distanciamento do cliente. Vamos continuar sendo estranhos. Nunca vamos nos aproximar. Vou ter de me manter totalmente dentro "do papel".

Tenho muito poucas informações. Eles não podem ou não querem me dizer o que está realmente acontecendo.

Potencial do Consultor

Alto impacto. Retribuição clara pelo esforço dispendido.

Pode ser autêntico e íntimo. Não há comportamentos "de papel".

É incluído em todas as informações. Vê a situação com clareza.

Impotência... alienação... confusão são preocupações subjacentes que podem causar a resistência do cliente, se expressas indiretamente. Essa expressão indireta pode criar um desconforto similar no consultor. A maneira de sair disso é ajudar o cliente a expressá-las diretamente, em palavras.

Podemos examinar também o lado irreverente do medo e da resistência e identificar o potencial subjacente de cada cliente. Todo cliente tem também a possibilidade de ser impecável. À medida que ele se move nessa direção, a tarefa do consultor torna-se mais fácil.

Atingir esse potencial é um dos objetivos de qualquer consultoria. O cliente e o consultor assumem responsabilidade por si mesmos e pela situação na qual se encontram. O processo de lidar com a resistência ajuda o cliente a sair de uma posição de impotência, alienação e confusão para uma posição de escolha, engajamento e clareza. O consultor percebe isso, movendo-se internamente dos sentimentos de baixo impacto, distanciamento e poucas informações para uma posição de alto impacto, autenticidade e clareza.

Ser Dependente, Pedir Ajuda

O clima da maioria das organizações não é propício para que o gerente peça ajuda. As organizações tendem a ser bastante competitivas, e pedir a ajuda de um grupo de staff ou de outros consultores pode ser visto como um sinal de fraqueza. Nossa cultura também sinaliza, desde cedo, especialmente na vida dos homens, que deveríamos ser capazes de resolver os próprios problemas e não ser dependentes de ninguém mais para nada. Ser um cliente vai contra a corrente dessas mensagens organizacionais e culturais. Não é fácil. A resistência surge, em parte, do desconforto de ser dependente e de pedir ajuda.

Há um sentimento intimamente relacionado a esse que também faz com que ser um cliente seja difícil - o sentimento de que nada pode ser feito para ajudar. Antes que se permitisse que o consultor entrasse na organização, o gerente tentou resolver o problema com um sucesso limitado ou com insucesso. Isso pode levar à crença não verbalizada de que o problema é insolúvel, que o grupo ou o gerente está tão voltado para seu modo de fazer as coisas que é preciso conviver com o problema, e não resolvê-lo. O gerente sente-se além de qualquer possibilidade de ajuda. Quando você encontra resistência, essa possibilidade deveria ser investigada. Quando o gerente está muito pessimista, achando que a perspectiva de ajuda é remota, essa instância em si mesma é o obstáculo imediato que se apresenta para que você resolva o problema. Nenhuma solução técnica vai ser suficiente se o gerente não tem energia para tentá-la. A sensação do gerente de estar além de qualquer possibilidade de ajuda não é assim tão consciente. A tarefa do consultor é trazê-la para o nível de consciência. Quando o gerente examina o sentimento de que é inútil fazer qualquer coisa, normalmente a esperança surge.

Buscar Confirmação, Não Mudança

Quando pedimos ajuda, queremos tanto uma solução para o problema quanto a confirmação de que tudo que fizemos foi perfeito. Um colega meu, Neale Clapp, mencionou certa vez que as pessoas que buscam terapia querem confirmação, não mudança. Em uma análise superficial, seria ridículo para um cliente convidar um consultor para ajudá-lo e, então, dizer a ele que não deseja mudanças e que não quer realmente aprender nada. Isso não seria racional. Mas é esse o caso: a resistência é um processo emocional, não um processo racional ou intelectual.

No mundo das emoções, dois sentimentos opostos podem coexistir. E ambos genuínos. Os clientes sinceramente desejam aprender a resolver problemas. Ao mesmo tempo, querem apoio e que se diga deles que estão lidando com os problemas melhor que qualquer outra pessoa no mundo.

Aproximação - evitação. A resistência é a evitação. Bem atrás da evitação, você encontrará a aproximação. Quando ajudamos a resistência a ser expressa, ela diminui e podemos então trabalhar com um cliente que está pronto e desejoso de aprender e de ser influenciado. A forma impecável de lidar com a resistência é compreender a dupla natureza de estar na posição do cliente - e aceitá-la como legítima.

Quando um gerente de linha tem um problema e os resultados são dolorosos, pelo menos sabe-se qual é a extensão do sofrimento. O gerente tem uma idéia clara de como as coisas vão mal e aprendeu a conviver com a dificuldade. Ele pode não gostar da dificuldade, mas aprendeu a enfrentá-la. Nós consultores chegamos e oferecemos uma forma alternativa de resolver o problema. Juntamente com a oferta, vai a promessa de que a nova situação será melhor que a antiga: haverá menos sofrimento, os resultados vão melhorar. Essa promessa leva o gerente ao desconhecido; e requer uma mudança.

O medo do desconhecido é causa importante de resistência, simplesmente porque o desconhecido é incerto, imprevisível. Todos nós conhecemos casais que estão juntos há dez anos e parecem sofrer cada minuto. Ficamos imaginando por que continuam juntos. Talvez seja porque, pelo menos, eles sabem como as coisas podem ficar mal. Sabem como é estar em uma pior e sabem que podem sobreviver. Há algum conforto no saber o que esperar. Separar-se seria imprevisível. O medo de enfrentar a imprevisibilidade pode ser maior que a dor de continuar juntos. As organizações também valorizam a previsibilidade. O desejo dos sistemas de permanecerem previsíveis (não se surpreendam) é uma defesa com a qual o consultor tem de lidar constantemente.

Não é de se surpreender que as organizações que estão com sérios problemas sejam os clientes mais difíceis. Elas precisam mudar ao máximo e são minimamente capazes de fazê-lo. Para as organizações com desempenho inadequado, a tensão do fracasso é tão alta que elas são incapazes de assumir mais um risco e, portanto, mantêm seu desempenho insatisfatório. Nesses casos extremos, provavelmente não há muito que os consultores possam fazer para trazer à tona a resistência à mudança. Podemos ter de aceitá-la, simplesmente.

Anjos e Bichos-papões

Em qualquer organização, há certos gerentes que são bem conhecidos por seu desdém em relação a grupos de staff e consultores internos. Em workshops para profissionais da mesma organização - não importa se de recursos humanos, auditoria ou engenharia -, os grupos podem dar o nome de um ou dois gerentes, em níveis bastante altos da organização, que são bichos-papões aos olhos dos consultores de staff. Os bichos-papões são vistos como teimosos, autocráticos, insensíveis a sentimentos - os "capitães ahab"* da indústria. Quando o tema da resistência surge, os bichos-papões são mencionados. Parece que todos nós precisamos de pelo menos um cliente impossível em nossa vida, do cliente que se torna o pára-raios de nossas frustrações na consultoria. Existe ainda uma atração fatal em relação aos bichos-papões - eles incorporam o desejo de alguns consultores de serem todo-poderosos e bem-sucedidos.

Os bichos-papões não existem de fato. Várias vezes ouvi contar o quanto um gerente é provocador e desprezível e depois me encontrei com essa pessoa. Encaro o encontro com muito desconforto, não querendo ser a próxima vítima. O que acontece é que a conversa rapidamente se volta para o bicho-papão na vida do bicho-papão. Os bichos-papões não são realmente consumidos pela vingança aos consultores - eles estão preocupados com as pessoas que estão causando dificuldades *a eles*. Por trás da fachada de fanfarrão do bicho-papão, estão as mesmas preocupações que todo gerente tem - de perder controle e tornar-se vulnerável. Quanto mais agressivo o cliente, mais intensas são suas preocupações e mais o cliente precisa de apoio.

Anjos são também imagens unilaterais. Todos os grupos com que trabalhei podem dar o nome de um gerente que está disposto a fazer qualquer coisa que eles peçam. Um gerente progressista, aberto, confiante, que assume riscos, seguro, inteligente, com boa aparência. Também não há anjos. Os anjos encontram muita dificuldade para dizer não diretamente. Há uma parte do gerente mais apoiador que tem reservas, evita enfrentar os verdadeiros problemas e quer manter o status quo. Precisamos ajudar esse lado a se expressar. Para o bem do gerente e para o próprio bem.

...e Heróis

A necessidade de uma auto-imagem heróica é outro mito sobre a consultoria que tem de ser colocado de lado. Aachamos que devemos ser capazes de superar todos os obstáculos. Não importa o quanto o cliente seja difícil ou o quanto o problema seja duro ou o quanto o cronograma seja apertado - acreditamos que cabe a nós fazer o melhor possível. Esse desejo de ser o consultor heróico mais do que qualquer outra coisa leva à assinatura de contratos ruins. Atos heróicos freqüentemente englobam uma barganha oculta. Se assumirmos uma tarefa ruim agora, seremos recompensados com néctar posteriormente. A essência da barganha oculta é que ela é assumida, mas nunca se fala sobre ela. As recompensas por dar consultoria precisam estar no projeto atual. Se não há recompensa, o projeto precisa ser contestado.

* Personagem de Moby Dick.

Esse impulso heróico do consultor é sua própria resistência por ter de enfrentar a realidade de um projeto difícil. Resista em assumir contratos instáveis ou não-realistas. Se não puder dizer não, diga mais tarde. Se não puder dizer mais tarde, diga pouco. Os heróis têm uma vida dura. As recompensas são superestimadas. A maioria dos heróis, a menos que você seja o melhor do mundo, recebe mais ou menos a mesma coisa, em termos de salário, do que aquilo que você recebe neste momento.

Capítulo 9

Lidando com a Resistência

As pessoas usam a frase "superar a resistência" como se a resistência ou a defensividade fosse um adversário a ser derrubado ao chão e dominado. Para "superar a resistência", você teria de usar dados e argumentos lógicos para vencer aquele ponto e convencer o cliente. Não há modo de, pela fala, dissuadir o cliente de sua resistência, porque esta é um processo emocional. Por trás da resistência, estão certos sentimentos. Com palavras, você não pode convencer as pessoas a deixarem de sentir o que estão sentindo.

Há passos específicos que um consultor pode adotar para ajudar um cliente a deixar para trás a resistência e continuar a buscar a solução do problema. A estratégia básica é ajudar a resistência a esvair-se, como uma tempestade, e não lutar com ela, cara a cara.

Os sentimentos passam e mudam quando são expressos diretamente. A habilidade do consultor é pedir ao cliente para colocar diretamente em palavras o que está sentindo. Pedir ao cliente que seja autêntico. O modo mais eficaz de o consultor incentivar o cliente a ser autêntico é comportar-se também autenticamente. É tudo o que há para fazer.

Esse modo de lidar com a resistência - não lutar com ela cara a cara - tem uma característica Zen. Se você luta com a resistência e sente que tem de vencê-la, tudo o que faz é intensificá-la. Se um cliente faz objeções à nossa metodologia (e vem fazendo isso há mais de dez minutos) e você continua a defender o método, a citar referências e a recontar experiências, o cliente vai ficar ainda mais frustrado. Provavelmente ele se tornará ainda mais comprometido em achar furos em seu método do que estava quando a discussão começou. A alternativa para a defesa de seu método é pedir ao cliente que fale mais sobre suas preocupações e tentar entender por que sua metodologia é tão importante. Fazer o cliente falar mais sobre suas preocupações é ajudar a tempestade a passar. Defender a metodologia é manter viva a tempestade.

Experimente este pequeno exercício:

Coloque as palmas de suas mãos juntas em frente a seu peito. Imagine que seu braço direito é a resistência do cliente. O seu braço esquerdo vai ser a resposta a essa resistência. Mova seu braço direito para a esquerda e pressione fortemente com a palma da mão, de encontro à palma esquerda. Agora faça com que o braço e a palma da mão esquerda empurrem ao mesmo tempo, bem forte, para a direita. Se você mantiver essa posição, as duas mãos vão ficar paradas bem no meio, a tensão vai aumentar nos dois braços e logo você vai estar cansado. E isso o que acontece quando você faz força em sentido contrário à resistência. Você fica paralisado, a tensão cresce e a energia é consumida. Agora, coloque as palmas de suas mãos juntas novamente, na mesma posição de início. Mova seu braço e palma da mão direita para a esquerda, pressionando-a contra sua mão esquerda. Desta vez deixe que sua mão esquerda ceda, de modo que sua mão direita continue a se mover para a esquerda. Em algum ponto, sua mão direita vai parar. Ela terá empurrado até o ponto que ela pode ir. Se você mantiver essa posição final, vai perceber que sua mão direita, a resistência, se cansa e perde seu próprio peso. A mão esquerda, sua resposta à resistência, permite que a mão direita da resistência se mova até o próprio fim. Mantendo o contato, mas sem fazer oposição, a mão esquerda pode manter sua posição sem tensão e com pouca perda de energia.



Esse é o modo de lidar com a resistência - incentivar a expressão plena das preocupações para que elas passem. Lutar com a resistência, tentar superá-la com argumentos e dados, não funciona tão bem. Lembre-se de que a resistência é a expressão *indireta* das reservas do cliente. A meta é ajudar o gerente de linha a colocar suas reservas diretamente parar com os subterfúgios. Quando as preocupações do cliente são expressas às claras, o consultor sabe quais são os verdadeiros problemas e pode responder eficazmente.

Três Passos

Há três passos específicos para se lidar com a resistência.

Passo 1: Identifique, na própria mente, que forma a resistência está assumindo. A habilidade é pegar as pistas do gerente e, então, encontrar algumas palavras, em sua cabeça, para descrever o que está acontecendo.

Passo 2: Coloque em palavras, de modo neutro, não-punitivo, a forma que a resistência está assumindo. A isso se chama "dar nome à resistência". A habilidade é encontrar uma linguagem neutra.

Passo 3: Fique quieto. Deixe que o gerente de linha responda à sua afirmativa sobre a resistência.

Passo 1: Pegar as Pistas

As pessoas que têm formação técnica, em disciplinas como ciência da computação, engenharia ou contabilidade, acham muitas vezes difícil reconhecer os primeiros sinais de resistência. O treinamento técnico faz com que sua atenção fique tão centrada em fatos, números, dados e no nível racional, que elas não estão acostumadas a prestar muita atenção ao nível interpessoal e emocional de uma conversa. Para desenvolver a habilidade de lidar com a resistência, é preciso saber que forma a resistência, está assumindo, mas o primeiro passo é simplesmente perceber o que está acontecendo¹. Aqui estão alguns modos de pegar pistas.

Confie Mais Naquilo Que Você Vê do Que Naquilo Que Você Ouve

Preste atenção às mensagens não-verbais do cliente. Suponha que o cliente esteja:

Constantemente se afastando de você;
Enrolado como uma trança;
Apontando um dedo e cerrando o outro punho;
Balançando a cabeça toda vez que você fala;
Inclinado para a frente, em sua direção, como um servo.

Assuma qualquer um desses sinais como significando que o cliente está se sentindo pouco à vontade sobre o projeto e que, muito provavelmente, vai ser resistente.

Em seu livro *Assertiveness Training for Women (Treinamento em Assertividade para Mulheres)*, Harris e Osborne (1975) dizem que a maioria das comunicações acontece em um plano não-verbal:

7% das comunicações se dão por meio de palavras.
38% das comunicações acontecem por meio da voz, do tom, da velocidade e da inflexão.
55% das comunicações se dão por meio do rosto e do corpo.

Acredito nisso. Examinar o comportamento não-verbal é um bom jeito de encontrar as pistas da resistência.

Ouçã a Você Mesmo

Outra forma de saber que você está se deparando com a resistência é usar o próprio corpo como termômetro. Quando você começa a sentir-se pouco à vontade, durante uma discussão com o cliente, isso pode ser o sinal inicial de que a resistência está a caminho. Certamente, ao descobrir que você está ficando chateado ou irritado, assuma isso como evidência de que o cliente está resistindo. Quando uma discussão aborda os verdadeiros problemas diretamente, ela não é chata nem irritante. Quando você percebe que está bocejando ou suprimindo algum sentimento negativo, assuma isso como uma pista. Essas reações

1. Gil Gordon, um consultor interno, me ajudou a perceber como o passo de pegar as pistas do cliente está separado do passo de colocar a resistência em palavras.

que você sente funcionam como bandeiras vermelhas, como sinais de alarme. São mensagens para que você comece a colocar em palavras a forma de resistência que está encontrando.

Repetição e Frases Denunciadoras

Uma pista segura para detectar resistência é obtida quando você ouve a mesma idéia lhe ser explicada pela terceira vez, ou quando você ouve a si mesmo respondendo à mesma pergunta pela terceira vez. A repetição de idéias e de perguntas é resistência porque expressar a idéia ou responder à pergunta pela primeira vez não foi suficiente para fazer o trabalho. Deve haver alguma preocupação subjacente que se expressa indiretamente pela repetição.

Você também ouve certas frases que lhe dizem que o cliente não está se sentindo compreendido:

Você tem de entender que....

Deixe-me explicar uma coisa para você....

Quero que fique claro que isso aqui não é um exercício acadêmico.

Essas frases são muito agressivas, ainda que ditas de maneira sutil. Elas expressam alguma frustração e tratam o consultor como se ele estivesse a ponto de cometer um erro sério, embora, de alguma forma, indiquem que a intenção do cliente é nos salvar.

Há, provavelmente, certas frases que você ouve muitas vezes, que sinalizam dificuldades. Pare por alguns minutos, prepare a própria lista e a atualize à medida que você se tornar mais habilidoso em pegar pistas de resistência.

Passo 2: Dar Nome à Resistência

Após haver tomado consciência da resistência, o passo seguinte é colocá-la em palavras. Dê nome a ela. É melhor usar uma linguagem neutra, do dia-a-dia. A habilidade é descrever a forma de resistência de modo que o cliente seja incentivado a colocar, de forma mais direta, a reserva que está experimentando. Aqui estão alguns exemplos de resistência e de linguagem neutra que descrevem a forma de resistência.

Quando a Resistência Assume esta Forma

Cliente evita a responsabilidade pelo problema ou pela solução.

Inunda você com detalhes.

Respostas monossilábicas.

Dê Nome a Ela Dizendo o Seguinte:

Você não se vê como parte do problema,

Você está me dando mais detalhes do que eu preciso. Como você descreveria isso, de forma mais resumida?

Você está dando respostas muito curtas. Poderia falar um pouco mais sobre isso?

Muda de assunto.	Você está pulando de um assunto a outro. Vamos examinar uma área por vez?
Submissão.	Você parece disposto a fazer tudo o que eu sugiro. Não consigo reconhecer seus verdadeiros sentimentos.
Silêncio.	Você está muito quieto. Não sei como interpretar seu silêncio.
Pressão por soluções.	É cedo demais para pensar em soluções. Eu ainda estou tentando descobrir o que...
Ataque.	Você está mesmo questionando as coisas que eu faço, parece zangado com alguma coisa.

O modo mais fácil é procurar uma linguagem cotidiana para descrever a resistência. Alguém, em um de meus workshops, sugeriu que é mais fácil dar nome à resistência se você pensar no que diria a um amigo íntimo ou à sua esposa, e dizer isso ao cliente. O sentimento expresso por essa sugestão, que é útil, é manter a frase em um plano simples e direto.

Aqui estão algumas outras formas de resistência. Tente dar nome a cada uma delas, de um modo neutro, não agressivo:

Questões de metodologia;
 Intelectualização e elaboração de grandes teorias;
 Confusão e imprecisão;
 Baixa energia, desatenção.

Como você se saiu? Aqui estão alguns exemplos de frases que você poderia dizer para dar nome a essas formas de resistência.

Metodologia: Você está me fazendo uma série de perguntas sobre meus métodos. Tem alguma dúvida sobre a credibilidade dos resultados?

Intelectualização: Toda vez que chegamos perto de decidir o que fazer, você volta a desenvolver teorias para entender o que está acontecendo.

Confusão: Você parece estar muito confuso com o que estamos discutindo. Está confuso com o problema ou apenas não está muito certo do que fazer em seguida?

Baixa energia, desatenção: Parece que você tem outras coisas em mente e baixa energia para este projeto.

Em alta porcentagem de casos, os clientes vão responder com uma colocação mais direta de seus sentimentos sobre o projeto. Algumas vezes, dar nome à resistência não vai funcionar. Pode ser que não haja nada que você possa fazer sobre isso.

Uma Sugestão para Encontrar as Palavras Certas

Se dar nome à resistência não está ajudando muito, uma opção é colocar em palavras como *você* está se sentindo sobre a discussão. Quando você encontra resistência, isso é des-

confortável e frustrante. Algumas vezes, faz com que você se sinta idiota, irrelevante ou sem importância. Tente colocar isso para o cliente com frases como estas:

Estou me sentindo muito frustrado com essa discussão.
Parece que meus comentários estão sendo tratados como se fossem irrelevantes
ou sem importância.

Algumas vezes, o cliente vai parar de imediato e perguntar por que você se sente dessa maneira, e isso pode levá-lo a uma discussão direta do problema. Expressar seus sentimentos pode ser uma tática mais arriscada, por vezes, do que dar nome à resistência do cliente. Ele pode não se incomodar com o que você está sentindo e dizer: "Sei, você está se sentindo desconfortável. O que isso tem a ver com fazer esse equipamento funcionar?". Entretanto, colocar seus sentimentos é ser autêntico e serve de incentivo para uma resposta semelhante por parte do cliente, que é o que você está procurando.

Passo 3: Ficar Quietos, Deixar Que o Cliente Responda

Depois de dar nome à resistência, o consultor tem a tendência de continuar falando.

Para um cliente desmotivado:

Parece que você tem baixa motivação para ir em frente com este projeto.
Deixe-me relatar quatro razões pelas quais penso que ele é importante e que poderiam fazê-lo sentir-se de modo diferente...

A primeira sentença é boa - uma forma neutra de dar nome à preocupação. Entretanto, continuando a falar, o consultor estará livrando o cliente e tornando fácil para ele *não* assumir a responsabilidade por suas ações.

Nós continuamos a falar para reduzir a tensão que sentimos quando enfrentamos o cliente. Não continue a falar. Conviva com a tensão. Faça a colocação sobre a resistência e fique em silêncio.

Não Encare como Pessoal

O comportamento de um cliente não é um reflexo do seu. Muitos de nós temos o hábito de analisar o que fizemos de errado. Em um workshop recente, pedi a um grupo de engenheiros que fizesse uma lista daquilo que eles haviam feito bem, como consultores, e daquilo que haviam feito mal. Todos foram capazes de relacionar rapidamente oito a dez coisas que haviam feito mal ou com as quais haviam tido problemas. As listas de qualidades positivas, entretanto, tinham em média dois itens e levaram duas vezes mais tempo para ser preparadas! A paixão pela autocritica é muito comum e funciona como um obstáculo, impedindo que se mantenha a atenção centrada na resistência do cliente, que é onde ela deveria estar.

Se você acha que precisa encarar as reações do cliente como algo pessoal, a regra é fazê-lo depois das seis horas da tarde - envolvendo o próprio tempo. Passe a noite inteira

cuidando disso e envolva seus amigos. Mas não encare a resistência como algo pessoal enquanto estiver com o cliente. Se, de fato, você fez um mau trabalho, e o cliente diz isso a você, é preciso admiti-lo e cuidar para que seus atos sejam melhores. Isso não acontece freqüentemente - e não se trata de resistência do cliente, mas de um erro do consultor.

Lembre-se de que as defesas do cliente não devem ser negadas. Ao contrário, elas precisam ser claramente expressas. Se forem suprimidas, tudo o que acontece é que elas explodem mais tarde e de uma forma mais perigosa. O ponto-chave é como você responde às defesas.

Alguns pontos importantes para resumir:

Não encare como pessoal. Apesar das palavras usadas, a resistência não tem por objetivo colocar sua competência em descrédito. As defesas e a resistência são um sinal de que você tocou em algum ponto importante e valioso. O fato está simplesmente surgindo agora, de uma forma difícil.

A maioria das perguntas é uma afirmativa disfarçada. Tente examinar o que está por trás da pergunta, para fazer com que a afirmativa seja articulada. Isso retira de suas costas o peso de ter que responder a uma pergunta-fantasma.

Lidar com a resistência é realmente mais difícil do que coletar dados e muito mais difícil do que apresentar boas idéias para implementação. O essencial da consultoria é lidar com a resistência.



Respostas de Boa-Fé

A maioria das perguntas que lhe são feitas sobre metodologia e sobre o projeto é apenas uma maneira de expressar o desconforto e a defensividade que o cliente está sentindo. É importante, entretanto, responder à essência das perguntas, da melhor forma possível. Uma regra básica é dar *duas respostas de boa-fé* a cada pergunta feita. Se a pergunta é sobre metodologia e sobre seu sumário, ou sobre como você elaborou o questionário, responda duas vezes a cada pergunta. Da terceira vez que a mesma pergunta for feita, interprete-a como uma forma de resistência e não responda ao conteúdo da pergunta. Em vez disso, perceba que os clientes que fazem a mesma pergunta continuamente estão, com efeito, expressando suas precauções quanto a comprometer-se com o processo e quanto a

admitir os próprios problemas. Na terceira vez que uma pergunta é feita, a única resposta racional é colocar que, talvez, o que o cliente esteja sentindo é alguma relutância em se comprometer com o problema ou com o processo.

Depois de duas respostas de boa-fé, lide com os problemas de comprometimento e de assumir responsabilidade - não lide com a resistência como se ela fosse meramente um problema de procedimentos ou métodos. Dê as duas respostas de boa-fé e então trate as perguntas como resistência.

Dando Consultoria a uma Pedra

De vez em quando, você encontra um páreo duro. Sua consultoria é impecável mas, apesar disso, seu progresso com o cliente fica às cegas.

Em alguns dos workshops sobre consultoria que conduzo, os participantes engajam-se realmente em um projeto de consultoria, com um cliente real, como parte de sua experiência de aprendizagem. Uma equipe de consultoria voltou de uma reunião de contratação com um cliente, com caras não muito boas. O cliente era resistente, omissivo, não-comunicativo e até mesmo disse ao grupo, durante a reunião de contratação, que achava que eles estavam fazendo um trabalho muito ruim.

Como um modo de enfrentar nosso desespero e frustração, preparamos uma lista de diferentes modos de dar consultoria a uma pedra:

1. Não busque aprovação, apoio emocional ou afeição.
2. Não espere que a responsabilidade seja compartilhada de forma igual (meio a meio). As pedras jogam tudo para você.
3. Espere argumentação e criticismo.
4. Não pergunte quais são os sentimentos do cliente nem expresse os próprios sentimentos.
5. Peça a compreensão do cliente. Não peça concordância.
6. Deixe que o cliente tenha bastante controle dos procedimentos usados no projeto.
7. Minimize a elaboração ou explicação dos dados. As justificativas tornam as coisas ainda piores.
8. Dê apoio ao cliente.
9. Não assuma a resposta que você está recebendo como algo pessoal.
10. Não se deixe envolver; evite os detalhes.
11. Confie que o cliente aprenda com o projeto mais tarde, depois que você tiver ido embora. Você não vai conseguir um fechamento do projeto agora.
12. Mostre confiança.
13. Tente obter alívio vendo o lado cômico da situação.
14. Lembre-se: a ansiedade da pedra é perder o controle.
15. Vá em frente.
16. Evite as pedras sempre que possível.

Não há muitas pedras reais por aí. Se a expressão do cliente é assim tão dura, seu interior deve ser igualmente mole. Frequentemente, dar apoio claro a uma pedra faz com que ela amoleça.

Se o cliente continua pétreo, minimize seu investimento no projeto, não se force a ser um herói. Se uma pedra é, por coincidência, uma pessoa com quem você trabalha constantemente, ou seu chefe, planeje sua fuga ou comece a colocar suas energias em atividades fora do trabalho.

Capítulo 10

Do Diagnóstico à Descoberta

Quando o contrato é claro, começa o trabalho de entender o problema e a realidade presente. Nosso foco aqui, como em todo o livro, é sobre o aspecto do relacionamento na consultoria. Sua área particular de consultoria especializada determinará que tipo de dados específicos você coletará. O pessoal de sistemas analisará demandas por informação, os engenheiros e cientistas analisarão as questões técnicas, os especialistas em finanças analisarão os fatores financeiros e econômicos, e assim por diante.

Conforme desenvolvíamos nossa especialidade, fomos sendo treinados para lidar com dados e informações. A intenção aqui é identificar algumas habilidades específicas dessa fase que não receberam tanta atenção, mas que são igualmente importantes. Este capítulo não cobre todos os métodos que podem ser aplicados para entender o que está acontecendo. Ele examina a forma pela qual o consultor trabalha com o cliente no que tradicionalmente chamamos de fase de *diagnóstico*, mas que é mais exatamente chamada de *descoberta*.

Nesta fase há uma tensão entre o que o cliente pode querer e esperar, e o que tem maior probabilidade de ser útil. O serviço fundamental que prestamos a nossos clientes é ajudá-los a perceber como eles podem fazer mudanças no futuro sem permanecer dependentes de nossa especialidade. Embora os clientes possam concordar com este conceito no campo da teoria, não é o que eles querem na prática. Na prática, eles querem uma solução do tipo "chaves-na-mão".

E como quando não nos sentimos bem. Queremos ir a um médico, pegar uma receita, tomar um comprimido e continuar com nosso trabalho. É melhor viver na base da química. Quando os gerentes de linha decidem que sua organização não está funcionando bem, querem alguém que chegue, dê uma boa olhada na situação e sugira uma solução rápida, barata e indolor. Essa é a razão por que as primeiras questões do cliente são: "Quanto tempo isso levará?", "Quanto custará?" e "Dê-nos uma solução que cause a menor interrupção". Se dermos aos clientes precisamente o que eles estão pedindo, corremos o risco de não prestar um bom serviço.

Se, contudo, dissermos ao cliente que a solução levará algum tempo, custará mais do que eles imaginaram, e exigirá mais tempo e envolvimento do que eles gostariam de dar, correremos o risco de perdê-los. Parte desse dilema será tratado na fase de contratação, mas essa tensão existe em cada etapa do processo. Para um cliente, é difícil perceber que a solução a longo prazo para o problema exigirá repensar a própria ação e reorganizar de alguma forma a maneira como eles têm trabalhado. E esse reaprendizado que requer tempo e esforço. Você pode terceirizar ou contratar um consultor externo para pesquisar e resolver problemas técnicos, mas implementar e sustentar uma solução, você sempre terá de fazer por si mesmo.

Servimos melhor ao cliente fugindo do modelo médico que usamos como suposição. Não somos um médico organizacional que descreve os sintomas, analisa-os, prescreve uma solução e os despacha. É melhor definir nossa tarefa como um processo de descoberta e diálogo, mais do que um ato de diagnóstico e prescrição. O termo *diagnóstico* implica que uma terceira parte, o consultor, pode analisar a situação, formar um quadro exato do que está errado e entregar uma recomendação para uma ação corretiva. E que isso será proveitoso. O quadro de diagnóstico e ação é um modelo confortável de solução de problemas, mas se baseia na crença de que a melhora organizacional pode ser projetada. Na maior parte do tempo, isso não é realista.

Para problemas estritamente técnicos, tais como um forno que não funciona ou um software que entrou em colapso, isso pode parecer razoável. Especialmente se estivermos lidando exclusivamente com problemas técnicos. É raro, entretanto, que problemas originalmente definidos como técnicos sejam tratáveis com soluções estritamente técnicas. Não podemos ignorar que estamos lidando com sistemas humanos, e estes não são tratáveis por soluções técnicas. Os sistemas humanos são complexos e requerem mais que soluções mecânicas, do tipo causa e efeito. Fornos e software geralmente apresentam problemas porque *pessoas* os administram, *pessoas* os mantêm e *pessoas* insistem que eles façam coisas para as quais não foram projetados. A solução do problema muito freqüentemente requer uma mudança de pensamento e ação da parte do cliente, e esse é o desafio.

Quando aceitamos o termo *diagnóstico* para descrever esta fase, reforçamos a crença de que uma estratégia prescritiva de engenharia pode melhorar um sistema vivo. Essa postura racional subestima as exigências emocionais e afetivas dos aperfeiçoamentos verdadeiros. A postura que queremos assumir é aquela em que possamos ser *um guia através do processo de descoberta, engajamento e comprometimento*, no qual nossos clientes descobrirão resposta para suas questões e iniciarão uma implementação duradoura e produtiva. Isso pode parecer apenas um jogo de palavras, mas representa uma diferença naquilo que fazemos e naquilo que deixamos para trás.

Este capítulo detalha o tipo de descoberta, engajamento e diálogo que nos dá a melhor chance de desenvolver a capacidade do cliente e solucionar problemas de modo que eles permaneçam resolvidos.

O Chamado à Ação

A preocupação do consultor é como ajudar o cliente a estar aberto para o processo de descoberta. Isto é muito mais importante do que estarmos certos em nossa análise. Significa

dedicar mais atenção para lidar com a resistência. Também demanda esforço para desenvolver o comprometimento interno do cliente com cada etapa do processo. Esperar até a reunião de feedback para se preocupar com a aceitação do cliente às recomendações é muito tarde. O consultor também deve interessar-se sobre como proceder com as políticas e as individualidades que cercam a coleta de dados. Mesmo o mais técnico dos problemas é gerenciado por seres humanos que trabalham em organizações politicamente notadas. Navegar através dos estilos de gerenciamento e das políticas organizacionais de nossos clientes e ajudá-los a analisar objetivamente os dados são tarefas vitais. A habilidade do consultor é voltar-se para o elemento organizacional de cada problema tão racionalmente quanto se volta para sua parte técnica.

Se o problema do cliente fosse puramente técnico, o comprometimento do cliente não seria uma preocupação. Mas não existem problemas puramente técnicos. Como consultores, sempre temos uma perspectiva de como a tecnologia está sendo utilizada ou gerenciada. Mesmo se contratarmos um empreiteiro para instalar um gerador de eletricidade em nossa residência para eventual interrupção de energia, permanecem as questões a respeito do tamanho de gerador, onde ele deve ser instalado, qual tecnologia é melhor para nosso estilo de vida e orçamento e quem irá operar e manter o aparelho. Um bom empreiteiro perguntará sobre as expectativas do cliente, quem na residência operará o gerador, de quanta proteção a residência precisa, quanto é importante para a família ter energia instantânea e, a maior dificuldade de todas, se há acordo na família sobre as respostas a essas questões.

Há questões sobre como o "problema" está sendo gerenciado, o que isso significa para o "cliente", que atitudes cercam o passo aparentemente simples de adquirir uma tecnologia. Um bom empreiteiro tratará estas questões como sendo tão importantes quanto o conhecimento de como comprar e instalar uma fonte de energia alternativa. Se você conversar com arquitetos e empreiteiros, saberá que a parte mais difícil do trabalho deles é lidar com as dúvidas e a dinâmica familiar dos clientes. Projetar e construir uma casa, eles sabem fazer. Navegar através das políticas da família é onde reside o desafio.

Se isso é verdadeiro para uma família, amplia-se grandemente no caso de uma organização. A política organizacional é uma realidade sempre presente e poderosa, e esse é o desafio de descoberta e ação.

O propósito, então de um diagnóstico é mobilizar ação sobre um problema. Uma ação que melhore o funcionamento da organização. O propósito não é pesquisar. Pesquisas visam simplesmente entender algo e consideram a compreensão, em si mesma, suficiente. Na maioria dos casos, os consultores internos são avaliados pelo critério de o quanto sua experiência é utilizada pela organização de linha. Cada vez mais, os consultores externos percebem-se sendo avaliados da mesma forma por seus clientes.

A ênfase na ação e na utilização tem fortes implicações para o modo pelo qual você aborda o diagnóstico.

Abordagem de Pesquisa

Interessada em todos os fatores que têm impacto sobre o problema em questão.

Ser abrangente e completo no diagnóstico é essencial.

Pode-se fazer a pesquisa por conta própria. A organização não tem de ser envolvida como parte da equipe de pesquisa.

Tenta-se eliminar o viés e a intuição do pesquisador. Grande ênfase na objetividade e nos dados brutos.

Essencialmente neutra em relação a se a organização vai aprovar os resultados do estudo.

Abordagem de Ação

Interessada em fatores que estão sob o controle do cliente e afetam o problema.

Ser completo e abrangente não é necessário. Pode ser sufocante no momento de decidir o que fazer.

O envolvimento do cliente no estudo é importante em cada estágio.

Os consultores estão sendo pagos por seu próprio viés e intuição - a isso se chama julgamento. Usam-se todos os sentimentos e percepções que se têm, além dos dados brutos.

Profundamente preocupada com a atitude do cliente em relação aos resultados do estudo.

Essas distinções de abordagem podem estar excessivamente polarizadas, mas você precisa saber que seu objetivo é a ação, não a compreensão. Quando seu objetivo é a ação, você precisa se concentrar em quatro coisas, além das considerações técnicas:

1. Tente simplificar, estreitar e reduzir seu estudo, para que ele enfoque cada vez mais os próximos passos que o cliente pode tomar.
2. Use uma linguagem do dia-a-dia. As palavras que você usa devem ajudar a transferir informações, não a escondê-las.
3. Preste muita atenção em seu relacionamento com o cliente. Inclua o cliente em todas as oportunidades de decidir como prosseguir. Lide com a resistência à medida que ela surge, mesmo que não tenha impacto sobre seus resultados.
4. Trate os dados sobre como a organização cliente está funcionando como informações válidas e relevantes. Avalie também como o problema que você está estudando está sendo gerenciado.

Essas quatro competências afetam a forma pela qual sua experiência é utilizada. Elas consideram sua habilidade técnica e de análise de problemas e sua capacidade de resolução de problemas como pressupostos. A orientação para a ação parte da premissa de que *a prontidão do cliente para aceitar seu input* é tão importante para o diagnóstico quanto a análise técnica do problema a ser resolvido.

A Figura 10.1 mostra a seqüência básica da fase de diagnóstico.

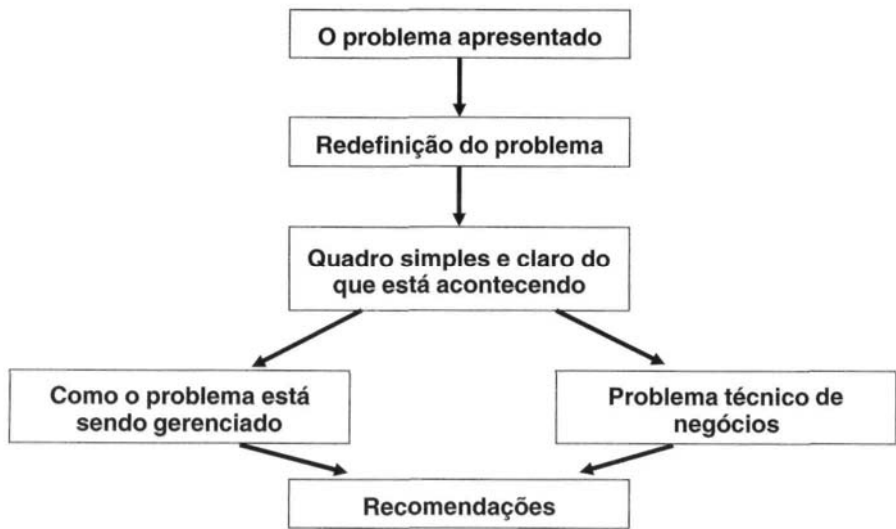


Figura 10.1 O Modelo de Diagnóstico.

O cliente faz, para você,
uma.....

Você começa
a.....

Sua meta é desenvolver.....

Incluído nesse quadro claro
e simples há uma descrição
do.....

E também uma descrição
de.....

Apresentação do problema,

Redefinir o problema ou a causa do problema,

Um quadro claro e simples do que está
causando e mantendo o problema.

Problema técnico ou de negócios para o qual o
cliente pediu ajuda,

Como o problema está sendo gerenciado - as
atitudes das pessoas, o estilo do gerente e os
aspectos políticos da situação, que afetam o
problema técnico-administrativo.

Ambas as descrições levam a recomendações quanto à solução técnica e à solução gerencial.

Fazendo Malabarismos com o Problema Apresentado

Freqüentemente, a contribuição mais importante que um consultor pode dar a um cliente é a redefinição do problema. O gerente de linha começa experimentando alguma dor

As pessoas estão inquietas. O equipamento não está funcionando. Os resultados estão em baixa. As contas estão sendo pagas duas vezes.

Os projetos de consultoria começam porque os gerentes sentem dor. Seria bom se os projetos comessem em função de um desejo de obter mais sucesso ou por medidas preventivas, mas, muito freqüentemente, há alguma dor no quadro. Quando a organização sente a dor, os gerentes começam a descrever para si mesmos por que a dor existe. Se sua explicação sobre o que está causando a dor é precisa, suas tentativas de resolver o problema são normalmente bem-sucedidas. Os consultores são chamados porque as tentativas de o gerente de linha resolver o problema não foram bem-sucedidas. Ou talvez porque o gerente não tenha nenhuma idéia de como resolver o problema. Quando as tentativas do gerente não deram certo, provavelmente foi porque as tentativas do gerente de descrever a causa da dor não foram precisas.

A tentativa inicial do cliente de nos descrever a causa das dificuldades é chamada de *problema apresentado*. Como consultor, nunca aceitei o problema apresentado como o problema real, sem fazer coleta própria de dados e análise. O problema apresentado e o problema real (ou subjacente) são normalmente diferentes. Porque o gerente de linha partiu de uma definição incompleta do problema, suas tentativas de solução não funcionaram inteiramente. Uma importante contribuição do consultor é redefinir o problema inicial para o cliente.

Eis um exemplo de como os problemas apresentados são redefinidos:

Uma grande organização técnica estava tendo dificuldades em reter os novos empregados por mais de dois ou três anos. As pessoas eram contratadas, treinadas, trabalhavam no cargo por algum tempo e então iam embora, exatamente quando estavam se tornando funcionários valiosos.

Os gerentes perguntaram aos supervisores de primeira linha por que as pessoas novas estavam saindo. Os supervisores disseram que havia duas razões:

1. Os salários não eram suficientemente altos para contrabalançar o custo de vida daquela área.
2. Era muito difícil encontrar acomodações. Os apartamentos eram raros e as casas que estavam à venda eram tão caras que o funcionário tinha de economizar por dez anos para ter dinheiro suficiente para a entrada.

A alta gerência aceitou essas duas razões como válidas. Conduziram uma pesquisa salarial e fizeram alguns ajustes nas práticas de remuneração para os funcionários com pouco tempo de casa. Criaram também uma seção de acomodações no departamento de pessoal para ajudar as pessoas a encontrarem apartamentos e para trabalhar com corretores de imóveis que identificassem preços razoáveis de acomodação na área. Ambas as soluções responderam bem ao problema apresentado de más acomodações e remuneração injusta. Infelizmente, um ano e meio mais tarde, a taxa de rotatividade da organização não havia sido reduzida e, em algumas seções, era mais alta.

A alta gerência chamou o grupo de treinamento da companhia, como consultores internos, e pediu-lhes que ajudassem no problema. O pessoal do treinamento entrevistou em primeiro

lugar os supervisores de primeira linha e os funcionários com pouco tempo de casa. A partir dessas entrevistas surgiu uma explicação diferente do porquê as pessoas estavam saindo. Os funcionários disseram que:

1. Quando foram contratados, receberam uma pilha de manuais da companhia e foram informados de que deveriam lê-los no prazo de algumas semanas.
2. Não foram de fato designados para uma tarefa antes de um ano de companhia.
3. Nunca obtiveram um feedback preciso de seus chefes sobre como estavam se saindo. Isso tornou difícil para eles saberem em que trabalhar para seu próprio desenvolvimento. Além disso, eles também foram deixados em um limbo quanto às suas perspectivas dentro da companhia.
4. Os supervisores de primeira linha estavam sob tanta pressão para realizar o trabalho e para fazê-lo com perfeição, que não tinham tempo para se envolver com novas contratações.

As entrevistas revelaram uma causa muito diferente da dor que a companhia estava experimentando em perder tantas pessoas. O problema original apresentado era que as pessoas estavam saindo, e se esperava que saíssem, por causa dos baixos salários e do mercado restrito de acomodações. Essa colocação inicial do problema levou a soluções em forma de remuneração e ajuda para acomodações. Os consultores desenvolveram uma explicação diferente para a dor e essencialmente redefiniram a causa do problema - não se estava dando suficiente apoio, atenção, tarefas significativas e feedback.

Uma vez tendo sido redefinido o problema, as gerências puderam começar a resolvê-lo, o que fizeram. Eles deram início a uma série de programas para que os supervisores e os novos contratados estabelecessem um contrato entre si sobre quanto tempo passariam juntos, as tarefas que lhes seriam designadas e quando receberiam feedback dos supervisores. As gerências também deram apoio aos supervisores para que pudessem dedicar mais tempo aos novos funcionários. Durante o ano seguinte, a taxa de rotatividade estabilizou e no segundo ano começou a abaixar. A contribuição dos consultores foi redefinir o problema apresentado e apresentar ao cliente um quadro claro do que estava causando a dificuldade.

Como o Problema Está Sendo Gerenciado

Esta é uma área crítica de investigação na coleta de dados orientada para a ação - *a forma como o problema técnico ou de negócios está sendo gerenciado*.

Nós, consultores, normalmente estamos conscientes do estilo gerencial do cliente e dos aspectos políticos da situação, mas nos assustamos em lidar com essa parte de nossas consultorias. Achemos que fomos chamados a resolver um problema administrativo, não a comentar a organização. Como resultado, tendemos a excluir os problemas organizacionais de nosso campo de investigação. Entretanto, não ignoramos inteiramente os problemas "humanos", pois é sobre isso que falamos a maior parte do tempo com nossos colegas e amigos. O modo pelo qual o problema está sendo gerenciado é normalmente um assunto discutido no banheiro, entre as reuniões, depois do trabalho, quando estamos comendo ou bebendo, ou durante os intervalos ao longo do dia.

Sistemas Financeiros	Problemas Técnico-Administrativos • Procedimentos e práticas de controle inadequados. • Relatórios demais. Relatórios de menos.	Como o Problema está Sendo Gerenciado • Ambiente defensivo, de "apagar pegadas". • Negação de informações e números. • Pouca comunicação verbal entre grupos.
Engenharia	Problemas Técnico-Administrativos • Projeto de redução de custos. Desenvolver novo processo ou novo equipamento. Construção de um novo prédio. Falhas nos equipamentos.	Como o Problema está Sendo Gerenciado • Os operadores têm atitude negativa em relação à companhia e aos supervisores. • Resistência a novos procedimentos. • Supervisores muito inexperientes. Passando pelo cargo, não lidam com os aspectos a mais longo prazo. • Pressão da gerência para resultados é tão grande que o setor de operações não dá tempo à engenharia para testar novos equipamentos ou processos. • Engenheiros tão ocupados com crise após crise que os novos desenvolvimentos têm baixa prioridade. • Vice-presidente tão envolvido em cada detalhe da decisão sobre o novo prédio que o projeto está atrasado em relação ao cronograma.

Figura 10.2 A Diferença entre o Problema Técnico-administrativo e Como o Problema Está Sendo Gerenciado.

	Problemas Técnico-Administrativos	Como o Problema está Sendo Gerenciado
Cientistas	• Compreender a natureza básica de algum material ou reação. Identificar produtos para comercialização. • Transferir sua tecnologia para os grupos de marketing ou administrativos.	• É fácil contratar um novo químico, mas há também controle rígido de orçamento para acrescentar técnicos de laboratório, equipamentos ou espaço adequado. • Pesquisa, sob pressão de resultados, faz promessas exageradas, levanta expectativas e depois desaponta. • Cientistas sob influência tão rígida dos negócios que não é possível qualquer perspectiva a longo prazo. • Um orgulho tão forte de autoria, que cria resistências em outros grupos da organização. • Defasagem cultural entre o pessoal de ciências e o de operação. Têm diferentes valores, falam linguagens diferentes.
Planejadores Estratégicos	• Realizar o planejamento a mais longo prazo para a organização. • Obter números e projeções dos gerentes de linha.	• Gerentes encaram o plano de cinco anos como um mero exercício. • Não há comprometimento pessoal da alta gerência. • Relações tensas e desconfiança entre os grupos estratégicos e os das unidades.

Figura 10.2 (Continuação).

Recursos Humanos	Problemas Técnico-Administrativos • Aperfeiçoar as políticas e práticas de remuneração, benefícios, recrutamento e treinamento. • Melhorar a organização em geral e o desenvolvimento gerencial.	Como o Problema está Sendo Gerenciado • Todo gerente é um especialista em assuntos de pessoal. • A função de recursos humanos tem baixo status e o grupo é tratado da mesma maneira. • Os especialistas de recursos humanos são usados como mão-de-obra. • Os gerentes temem que recursos humanos sejam envolvidos em sua avaliação de desempenho e, portanto, relutam em confiar e incluir o RH.
Pesquisa de Mercado/ Gerência de Produtos	Problemas Técnico-Administrativos • Políticas sobre preços, promoções e embalagens. • Informações sobre preferências do consumidor e características do mercado.	Como o Problema está Sendo Gerenciado • Desconfiança e distância entre o pessoal de marketing e a equipe de vendas. • Luta pelo controle. • Pesquisa de mercado funciona como caixa-preta. O resto da organização opera com base em suas próprias opiniões, não acredita na caixa-preta.

Figura 10.2 (Continuação).

Consultores de Desenvolvimento Gerencial e Organizacional	Problemas Técnico-Administrativos • Como melhorar atitudes e produtividade em uma organização. • Nova estrutura organizacional. • Novos papéis e responsabilidades.	Como o Problema está Sendo Gerenciado • Certos indivíduos e grupos têm muito poder por baixo do sistema atual. Mudar a estrutura vai mudar o equilíbrio de poder entre os grupos. • A nova estrutura sinaliza quem está em ascensão e aqueles cuja estrela está se apagando. • Um gerente muito autoritário pode não se preocupar com o modo como as pessoas se sentem.
Compras	Problemas Técnico-Administrativos • Manter bom relacionamento com vendedores, conseguir o melhor preço e qualidade, garantir pelo menos dois fornecedores para cada matéria-prima	Como o Problema está Sendo Gerenciado • Requisitos do material estão sempre mudando. "Compras" é o último a saber

Figura 10.2 (Continuação).

Algumas vezes, os aspectos gerenciais são até mesmo mais interessantes do que os aspectos técnicos. Mas há uma parte de nós (com o apoio do cliente) que não quer entrar nos aspectos de "personalidade", de "políticas" ou de "relacionamentos".

E um erro evitar essas áreas. O modo pelo qual o problema está sendo gerenciado tem efeito poderoso sobre o modo pelo qual nossa experiência será usada. Não podemos evitá-las inteiramente, mesmo quando o cliente concorda que somos apenas consultores técnicos. Os problemas técnico-administrativos quase sempre se fazem acompanhar de problemas gerenciais que afetam como o problema técnico-administrativo é resolvido. A Figura 10.2 mostra exemplos de "problemas gerenciais" típicos que poderiam ocorrer juntamente com os problemas técnico-administrativos em disciplinas e funções específicas.

Toda disciplina ou função depara-se com problemas tanto técnicos quanto organizacionais. O problema apresentado é quase sempre relativo ao problema técnico-administrativo. Os problemas organizacionais incluem a forma como o problema técnico-administrativo está sendo gerenciado. A escolha que você tem é decidir se deseja tratar da forma como o problema está sendo gerenciado direta ou indiretamente. Tratar o lado organizacional é mais arriscado para o consultor interno. Você pode ouvir o cliente dizer que não solicitou a você comentar o próprio estilo pessoal e as políticas da situação. Não tratar do lado organizacional é ver suas recomendações técnicas serem distorcidas e apenas parcialmente implementadas por causa da dificuldade que a organização tem de se comunicar, confiar e gerenciar a si mesma.

Um Lembrete

Para dar uma consultoria impecável, você precisa começar a tratar o lado organizacional do problema como parte regular de sua consultoria. No mínimo, cada diagnóstico que você fizer tem de incluir uma parte dedicada de como o problema está sendo gerenciado. Essa parte precisa apenas apresentar um quadro claro e simples, sem incluir recomendações específicas.

O medo de confrontar o cliente com o modo como ele está gerenciando o problema reside dentro do consultor. Os gerentes de linha normalmente querem um feedback sobre como estão se saindo e têm muitas dificuldades para obtê-lo. Seus próprios subordinados relutam em dar feedback a eles. Você, o consultor, está em uma posição especial para fazê-lo. A única precaução é fazê-lo de forma apoiadora e não punitiva. (Há orientações sobre a linguagem apropriada para o feedback no Capítulo 12.)



Omitir os dados sobre as dimensões interpessoais ou de processo de um problema é mancomunar-se com a organização para não lidar com elas. Parte da razão pela qual eles não podem gerenciar seus negócios tão bem quanto gostariam é que não podem articular como lidar com conflito, autoridade e comunicação. Se você também não está disposto a colocar essas dimensões em palavras, você está conspirando com eles, de um modo que vai impedi-los de resolver seus problemas subjacentes.

Em resumo, lembre-se de fazer o seguinte no diagnóstico:

Faça perguntas sobre o papel pessoal do próprio cliente para causar ou manter o problema apresentado ou problema-alvo.

Faça perguntas sobre como outras pessoas na organização estão contribuindo para causar ou manter o problema apresentado, ou problema-alvo.

Planeje a coleta de dados juntamente com o cliente.

Envolva seu cliente na interpretação dos dados coletados.

Reconheça a semelhança entre a forma pela qual o gerente gerencia *você* e como ele gerencia a própria organização.

Condense os dados em um número limitado de aspectos.

Use uma linguagem que seja compreensível para as pessoas que estão fora de sua área de especialização.

Faça uma distinção entre o problema apresentado e o problema subjacente.

Levante e descreva tanto o problema técnico quanto a forma como ele está sendo gerenciado.

Capítulo 11

Obtendo os Dados

Quando você finalmente consegue um contrato, está pronto para coletar algumas informações e desenvolver a própria avaliação do que está acontecendo e criando problemas para o cliente. O negócio desta fase é:

1. Coletar informações em três diferentes níveis de análise, para compreender tanto o problema apresentado quanto os problemas subjacentes.
2. Avaliar o clima organizacional e gerencial, no qual suas recomendações serão recebidas.
3. Lidar com a resistência do cliente em compartilhar informações com você.
4. Encarar as entrevistas que você faz como uma força ativa para começar a resolver o problema: o ato de entrevistar, por si mesmo, muda uma organização.
5. Reduzir os dados a um conjunto gerenciável de itens.
6. Coletar e analisar os dados precisa e objetivamente.

Os Passos para a Obtenção dos Dados

Não importa o tipo de informações que você busca - se você está investigando o fluxo de informações, o projeto de um equipamento, as atitudes das pessoas - ou as dimensões que você analisa, há alguns modos gerais de descrever os passos envolvidos na coleta de dados que podem ser úteis. Toda vez que você coleta dados, não importa se é um projeto de seis meses ou de seis minutos, você faz as seguintes escolhas:

1. *Identificar o Problema Apresentado.* Qualquer diagnóstico começa com uma conversa sobre uma preocupação dos gerentes de linha a respeito de sua organização. A primeira descrição que o gerente faz do problema é chamada de *problema apresentado*. Normalmente, ele é apenas um sintoma do problema real, e o

propósito da coleta de dados é elaborar e ampliar a colocação inicial do gerente. Identificar o problema apresentado é o primeiro passo da coleta de dados.

2. *Decidir-se a Prosseguir.* O consultor e o cliente tomam conjuntamente a decisão de realizar a coleta de dados. Frequentemente, isso envolve várias pessoas que trabalham para o gerente, o que pode confirmar que há um incentivo para fazer o estudo. A motivação para prosseguir deveria ser baseada no desejo de fazer melhorias na organização e não apenas no desejo de fazer pesquisa.
3. *Selecionar as Dimensões.* É preciso selecionar um número limitado de questões, dentro do domínio técnico ou disciplina do consultor. Uma pessoa da área financeira selecionará questões sobre informações e controle financeiro; uma pessoa de recursos humanos fará perguntas sobre recompensa, atitudes e clima. As dimensões devem ser limitadas - menos de 20. Obter muitos dados de diagnóstico pode ser perturbador.
4. *Decidir Quem Será Envolvido.* Decida que níveis da organização serão incluídos no diagnóstico. Quantas pessoas em cada nível? Lembre-se de que fazer perguntas às pessoas cria expectativas de que elas obterão feedback sobre os resultados.
5. *Escolher o Método de Coleta de Dados.* O método depende do alcance do estudo. Escolha um método que se adeque ao tempo disponível para o estudo, à motivação da gerência e à severidade dos problemas. Não invista em demasia.

Há apenas cinco modos de coletar dados:

- *Entrevista* - Faça-a individualmente ou utilize a entrevista em grupo. Ela pode ser estruturada ou não.
 - *Questionário* - Leva mais tempo para preparar. Bom para um grande número de pessoas, mas os resultados numéricos podem ser difíceis de interpretar.
 - *Análise de documentos* - Verifique números, resultados, comunicações escritas. É útil porque toma apenas o seu tempo. Também concede uma aura de objetividade.
 - *Observação direta* - Participe de reuniões críticas e observe o que acontece. Investigue os equipamentos. Podem ser os únicos dados pessoais que você tem. A observação direta pode ser a melhor fonte de dados, se você puder confiar em suas percepções.
 - *Experiência própria* - Saiba que você está sendo gerenciado pela organização cliente assim como todos os demais. Preste atenção a como tratam você. Nesse projeto, quanto você tem de informação, influência, acesso, pressão? Esses são dados valiosos e válidos sobre o estilo gerencial do cliente.
 - *Autodescoberta.* Para discutir as dimensões do problema, reúna aqueles que têm algum interesse nele e aqueles que terão de agir a respeito. Aqui você é mais um facilitador que um entrevistador. O Capítulo 12 desenvolve esta opção.
6. *Coleta de Dados.* Faça-a. Distribua os questionários, faça as entrevistas, participe das reuniões, estude os relatórios. Colete informações até que elas comecem a ficar repetitivas. Você saberá reconhecer isso quando começar a ficar chateado.

Depois da coleta de dados, siga os passos restantes do processo:

7. *Seleção dos Dados.* As informações precisam ser, de alguma forma, reduzidas a proporções gerenciáveis. O propósito de sua análise é concentrar energia, não descrever o universo.



8. *Resumo dos Dados.* Você precisa resumir os dados para apresentá-los às pessoas que não têm familiaridade com eles. Concentre-se no impacto visual da forma escolhida e verifique até que ponto ela é fácil de entender.
9. *Análise dos Dados.* O que significam as informações? O que é importante? Por quê?
10. *Reunião de Feedback.* Reporte a análise dos dados à organização. Quem deve estar na reunião de feedback original? Como as pessoas que se envolveram no estudo vão conhecer os resultados? Assegure-se de que alocou tempo suficiente na reunião de feedback para lidar realmente com a resistência que você vai enfrentar. Estruture a reunião de modo que a maior parte do tempo seja dedicada à discussão e não à apresentação.
11. *Recomendações.* Algumas vezes, isso vai acontecer antes da reunião de feedback. As recomendações devem estar dentro do controle do grupo que requisitou o estudo.
12. *Decisão.* O processo não estará completo até que uma decisão seja tomada para se fazer alguma coisa.
13. *Implementação.* O retorno do investimento. Tente ficar por perto durante esta fase, mesmo que o próprio tempo seja envolvido. Depois de ter feito o diagnóstico, você pode ter as melhores percepções sobre os problemas. Suas informações podem ser úteis para interpretar os altos e baixos da implementação.

Você também oferece meios de envolver as pessoas na implementação, o que aumentará as chances de que a decisão se traduza em mudança efetiva.

Os primeiros seis passos são a seqüência pela qual todos nós passamos na consultoria, independentemente de nossas disciplinas técnicas ou campos específicos de especialização. Você sabe que tipo de dados técnicos quer, os modos de consegui-los e o que fazer com eles quando você os tiver; portanto, o resto deste capítulo concentra-se na coleta de dados sobre as dimensões com as quais você pode não estar acostumado, prestando especial atenção aos encontros "cara a cara" com o cliente, enquanto você coleta seus dados.

Uma Palavra sobre Viés

Ter impacto como consultor é algo que independe, em grande parte, de sua metodologia ou campo de especialização. Não importa o número de consultores, eles identificarão diferentes dimensões, darão diferentes diagnósticos e farão diferentes sugestões a respeito do mesmo problema, mas a busca de *qualquer* dimensão levará a aspectos centrais relativos ao gerenciamento da organização. Assim, é importante isolar as dimensões com as quais você se sinta confortável e usá-las para seu diagnóstico, em vez de se preocupar se você selecionou as dimensões certas ou erradas.

Ao selecionar as dimensões de seu diagnóstico, você predefine, de alguma forma, o problema, mas não há razões para ficar ansioso quanto à possibilidade de estar colocando viés nos dados. Se você decidir que vai investigar como o conflito é tratado, ou o quanto as pessoas se nivelam umas às outras, ou como planejam, você já pode ter algumas idéias sobre o que está errado na organização, especialmente se é um consultor interno. Não considere isso um viés, mas um insight - sua predefinição do problema é valiosa e lhe dá boas pistas de como gastar seu tempo na coleta de dados. Confie nisso. Você precisa continuar ouvindo as pessoas enquanto coleta os dados, para ver se há outros aspectos sobre os quais ainda não sabe. Se houver, você precisa buscá-los. O ponto importante é não tratar o insight a respeito do próprio sentimento de ser parte da organização como um viés; trate-o como uma orientação útil.

Avaliando como o Problema Está Sendo Gerenciado

Se você deseja desenvolver suas habilidades de coletar diretamente as informações sobre como o problema está sendo gerenciado, há mais de uma dúzia de aspectos da vida organizacional que é possível investigar. A meta é compreender como a organização funciona, para perceber como ela gerenciará a implementação de suas recomendações. Obter dados sobre essas dimensões vai propiciar-lhe um bom quadro da organização. Essas são também áreas sobre as quais as pessoas a serem entrevistadas adoram falar e, portanto, você vai se divertir com elas.

Faça perguntas sobre as seguintes áreas:

1. **Objetivos.** Quais são as metas do grupo ou da pessoa com quem você está falando? Você quer descobrir o quanto de clareza e concordância existe em relação às suas metas.

2. *Subgrupos*. Qual é a relação entre os grupos que têm de trabalhar juntos neste problema? Que grupos são apoiadores e quais estão em conflito? Há grupos ou indivíduos que tendem a ser excluídos da ação? Por quê?
3. *Apoio*. Como o apoio é expresso neste grupo? Em muitos grupos, o apoio é expresso pelo silêncio. "Se eu gostar do que você está fazendo, vou deixá-lo em paz". Quem obtém apoio e de quem?
4. *Avaliação*. As pessoas sabem qual é sua posição? Como elas descobrem isso? Quais são as normas sobre perguntar onde você está... e conseguir uma resposta?
5. *Papéis por Sexo*. Que papéis desempenham os homens e as mulheres na organização? Que forma assume qualquer tipo de discriminação e que impacto isso tem sobre este problema?
6. *Diferenças de Status*. Quais são os grupos com alto status e com baixo status? Como as diferenças são expressas e que impacto isso tem sobre o problema e sobre as atitudes das pessoas em relação a soluções específicas?
7. *Autoridade e Poder*. Quem tem alto e baixo poder nesta situação? Como as pessoas que estão trabalhando com o problema lidam com as diferenças de poder? De forma aberta ou cautelosa? Quais são as atitudes das pessoas em relação à autoridade -elas resistem abertamente a ela, cedem exageradamente, suportam-na ou simplesmente não se incomodam?
8. *Tomada de Decisões*. Como o grupo toma decisões? Que papel desempenha o chefe? Como as pessoas fazem para que suas opiniões sejam consideradas em uma decisão?
9. *Normas para o Comportamento Individual*. Quais são as normas em relação a ter iniciativas, fazer exigências, expressar discordância, agressividade, pedir ajuda, uso de perguntas para fazer afirmações, lidar com o tédio, assumir riscos ao expressar dúvidas ou incertezas, confrontar abertamente as diferenças?
10. *Informações Gerenciais*. Como os recursos são identificados, o progresso monitorado, o movimento avaliado e os problemas identificados?
11. *Estilo de Liderança*. Quais são os estilos dos líderes formais e informais? Qual é o seu impacto sobre este problema?
12. *Conflito*. Como ele é gerenciado: confrontado, suavizado, negociado, forçado, ignorado, suprimido?
13. *Dominação*. A situação é dominada por uma ou mais pessoas? Qual é seu impacto? Elas são parte do grupo que está tentando trabalhar no problema ou elas estão tão acima na organização que são inacessíveis?
14. *Atitudes em Relação a este Projeto e a seu Envolvimento*. Para compreender as atitudes das pessoas em relação ao problema e o que elas pensam de você estar sendo envolvido na tentativa de resolvê-lo, experimente fazer as seguintes perguntas:
 - Como você se sente em relação ao fato de eu ter sido chamado para ajudar a resolver problema?
 - Por que você acha que a organização precisa da ajuda de alguém como eu? Você acha que minha ajuda é necessária?

- Que tipo de perguntas você acha que eu deveria fazer às pessoas para ter uma idéia do que está acontecendo por aqui?
- Que idéias foram defendidas pelas pessoas, mas não receberam suficiente apoio?
- O que você recomendaria se estivesse em minha posição?
- Até que ponto você tem esperanças de que haja um progresso real neste problema? Que obstáculos você vê para que minhas sugestões sejam aceitas?

É claro, você não deve fazer todas essas perguntas. Para cada situação específica, você pode investigar essas dimensões e as mais relevantes vão se destacar. Fazer duas ou três perguntas dessa lista, quaisquer que sejam, vai lhe dar dados sobre grande parte do resto. Você também pode assumir que a forma pela qual a organização gerencia a situação atual será idêntica à forma pela qual suas sugestões serão gerenciadas. Se você usar esse tipo de questões, saberá no que está entrando, e algumas das respostas devem fazer parte do quadro claro que você vai reportar na reunião de feedback. Use esse tipo de dados como parte de sua análise, mesmo que o cliente não os tenha pedido. É uma das contribuições únicas que você pode dar ao cliente.

Se você quer ter um valor único para o cliente, tem de assumir o risco de oferecer informações únicas. Informações precisas sobre como a organização está funcionando não são disponíveis para a maioria dos gerentes. As pessoas com quem eles trabalham têm um interesse tão específico pela organização que ninguém pode ser considerado objetivo. Você tem um interesse menos específico e está em uma posição melhor para lidar com assuntos delicados.

A Entrevista de Coleta de Dados

A entrevista é o método de coleta de dados comum a todas as disciplinas; frequentemente, é complicado de se lidar com ela. Embora muita coisa tenha sido escrita sobre métodos de entrevista, ela recebe atenção especial aqui por causa de sua natureza interpessoal e do efeito que tem sobre a organização cliente.

A Entrevista como Intervenção

No momento em que você começa a fazer alguma coisa com seus dados, já causou grande impacto sobre a organização de linha. O mero ato de fazer perguntas pode estimular as pessoas a repensarem o que estão fazendo. Suas perguntas expressam a elas, sem ambigüidade, o que você acha que é importante enfocar para resolver o problema com o qual você está trabalhando. Os clientes podem aprender muita coisa com sua escolha do que investigar.

Se você se depara com resistência durante uma entrevista, trate-a da mesma maneira como lidou com ela em qualquer outro estágio do processo. Pegue as pistas, dê nome à resistência e espere que a pessoa responda. Se você está fazendo uma entrevista e ela não está lhe dando retorno, lide com isso da forma mais autêntica que puder. Diga à pessoa que você não está obtendo o que precisa. Se isso não ajudar, encerre a discussão em algum

ponto. Você gerará mais confiança nessa pessoa se parar a entrevista do que se for em frente mecanicamente com as perguntas, embora ambos saibam que nada produtivo está ocorrendo.

Níveis de Análise

Todo problema com que se deparam as pessoas ou as organizações tem níveis, como as camadas de uma cebola. Toda colocação de um problema ou situação é uma aproximação. À medida que você atinge os níveis mais profundos, chega mais perto das causas e colocações acionáveis do problema.

A colocação inicial de um problema - o problema apresentado - é quase sempre feita de um modo que leva a crer que nada pode ser feito por parte do cliente e do consultor. Se o problema apresentado não fosse colocado assim, ele já teria sido resolvido e você não estaria falando sobre ele. Aceitar o problema apresentado por seu valor nominal é ficar em um impasse. Sua tarefa é trabalhar com o gerente de linha - ou grupo ou organização - para espalhar luz sobre os níveis que estão por baixo do problema apresentado. Apenas por posição, você está situado de forma mais vantajosa para ver a complexidade desses níveis.

Ao trabalhar com indivíduos, os níveis estão geralmente compostos no seguinte padrão:

- Nível de Cima -** O problema apresentado surge mais freqüentemente sob a forma de uma preocupação expressa em termos organizacionais ou de negócios: "Não estamos conseguindo resultados". "Meu grupo não vai bem"; "O sistema não está funcionando".
- Segundo Nível -** A percepção das pessoas sobre como os outros contribuem para o problema é o nível seguinte: "As pessoas estão mais interessadas na Bolsa de Valores do que em trabalhar". "Dois membros do grupo falam e o resto ouve". "As pessoas não compreendem o sistema".
- Terceiro Nível -** É uma colocação de como a pessoa vê a própria maneira de contribuir para o problema. A pessoa pode estar contribuindo por certas ações conscientes ou simplesmente por não estar dando atenção ao problema.

Essa colocação é vital porque traz a responsabilidade para mais perto do gerente de linha. Em vez de expressar a situação em termos de forças externas à pessoa que está criando problemas, o foco se move um pouco mais para o interior.

As perguntas que você faz para obter informações sobre cada camada são muito diretas:

- Nível de Cima -** Qual é o problema técnico ou de negócios que você está vivenciando?
- Segundo Nível -** O que outros indivíduos ou grupos fazem para causar ou para manter esse problema em seu atual nível de gravidade?

Terceiro Nível -

Qual é seu papel em relação a este problema? O que, na sua abordagem ou modo de gerenciar a situação, pode estar contribuindo para o problema, ou servindo de obstáculo à sua resolução?

Observação em relação ao terceiro nível: A pessoa com quem você está falando pode responder dizendo: "Não sei de nada que eu esteja fazendo que possa ser um problema. Seu trabalho é descobrir isso". Se você obtiver essa resposta, seja um pouco cético. As pessoas normalmente têm alguma idéia de como estão contribuindo para um problema, mas relutam em mencioná-la. Quando alguém diz que não sabe qual é seu papel em relação ao problema, há uma pergunta bastante inteligente que você pode fazer: "Suponha que você *soubesse* qual é seu papel; qual ele seria?" Algumas vezes esses jogos são suficientes para que ele responda à pergunta do terceiro nível.

Se as pessoas realmente não vêem a si mesmas como parte do problema, isso, por si só, é importante. Por que elas não se vêem como jogadores? Sua postura de espectadores, ou, mais cruelmente, de vítimas, pode fazer parte de um padrão que fala sobre o modo como o grupo é gerenciado. Inclua isso em sua compreensão de como o problema está sendo tratado. O sentimento de desamparo, ou de ser um observador estranho, fará a diferença na energia empregada para agir de acordo com suas recomendações.



Esses níveis podem formar a base para as perguntas usadas no processo de coleta de dados. O objetivo do diagnóstico (especialmente com um indivíduo) é descobrir uma colocação do problema que seja esclarecedora e "acionável" - isto é, algo que alguém possa fazer. O objetivo geralmente não é fazer o conhecimento avançar ou produzir saber sobre as organizações - a isso se chama pesquisa. Ao contrário, a energia do consultor é dirigida a revelar constantemente os aspectos em relação aos quais as pessoas podem assumir responsabilidade. O aspecto central é quase sempre a responsabilidade que uma pessoa sente pelo problema - o quanto as pessoas assumem a posição de vítima *versus* a posição de ter algum poder para agir. Revelar os níveis mais profundos de um problema é, de fato, buscar os recursos não utilizados de que o gerente de linha dispõe para resolver o problema.

Experimente este Exercício

Experimente a abordagem de níveis de análise, entrevistando uma outra pessoa. Verifique se pode identificar níveis de um problema que não estavam claros de início. Ao fazer isso, lembre-se:

O recurso que o consultor tem é o esclarecimento de aspectos - os níveis do problema - e não o oferecimento de soluções. Se a colocação de soluções pudesse ser útil neste estágio, o gerente de linha provavelmente já teria pensado nela. Mesmo que as soluções sejam realmente novas, a chance de elas serem aceitas é pequena.

Tente continuar a chegar cada vez mais perto dos aspectos centrais e não se afastar. Se você ouvir cuidadosamente, vai perceber conversas paralelas (normalmente sobre pessoas que não estão na sala). Permita que essas conversas aconteçam, mas não se envolva nelas.



Algumas Sugestões para Se Usar Durante uma Entrevista

Você tem várias opções para reagir a uma pessoa durante uma entrevista de diagnóstico. Experimente as seguintes:

1. *Recolocação* - Coloque o que foi dito em outras palavras que o comuniquem e verifique se houve compreensão.
2. *Colocação de Sua Experiência* - Dê apoio por meio de sua identificação com o dilema. Seja breve.
3. *Perguntas Abertas* - Faça as perguntas de modo que não induzam certas respostas ou que não permitam uma resposta do tipo sim ou não.
4. *Hipóteses sobre o Próximo Nível* - Tente dar alguns palpites sobre como a pessoa está se sentindo em relação aos outros envolvidos no drama, ou sobre como a pessoa se sente em relação ao próprio papel: "Você deve estar frustrado"; "Você deve estar zangado com eles"; "Você deve ter se perguntado por que eles não disseram isso a você diretamente".

Um Comentário Final sobre o Que Procurar

Os pequenos grupos são o veículo para a integração de atividades nas organizações. Duas pessoas podem formar um pequeno grupo - ou talvez 40. O diagnóstico de pequenos grupos é um passo mais complexo do que o diagnóstico individual porque engloba a *interação* das pessoas. A coleta de dados sobre essa interação é a tarefa central do diagnóstico de pequenos grupos. Mesmo que a tarefa do pequeno grupo seja muito técnica - por exemplo,

planejar a introdução de um novo produto - a interação das pessoas e de pontos de vista tem de ser parte da coleta de dados.

Há dois modos de coletar dados sobre pequenos grupos. Um deles é perguntar aos indivíduos (por meio de entrevistas ou de questionários) o que está acontecendo. O segundo, é observar, em primeira mão, o que está acontecendo.



Normas Grupais - Evitando a Armadilha da Ênfase na Liderança

A complexidade do funcionamento de pequenos grupos pode ser entendida mais facilmente por meio do conceito de normas grupais.⁶

Normas grupais são declarações de modos comuns e aceitáveis de se comportar no grupo. Modos aceitáveis de lidar com situações com as quais todo grupo tem de lidar - poder, conflito, apoio, riscos, nivelamento, definição de problemas, investigação de problemas, encontro de soluções, tomadas de decisão. Todo grupo, conscientemente ou não, desenvolve certos meios de lidar com essas situações, desde o momento de sua concepção. As normas podem ser identificadas por meio de entrevista, questionário ou observação. São declarações de comportamento que não envolvem julgamento: "O apoio neste grupo é expresso pelo silêncio", "Enquanto Alice não concordar, o grupo não vai em frente", "O grupo começa suas reuniões pela discussão de soluções, quase antes de o problema ser definido". A razão para enfocar as normas grupais é tentar equilibrar a ênfase sufocante que as organizações, bem como os consultores, colocam no "estilo de liderança". É grande a tendência a dar ao líder total crédito ou culpa pelo desempenho do grupo. As pessoas

6. Há uma série de livros e artigos sobre as normas grupais e organizacionais. Um dos melhores é o de Neale Clapp, relacionado na bibliografia.

acreditam que a solução da maioria dos problemas organizacionais é ter um novo líder. Trata-se de uma mentalidade esportiva: "Mande o técnico embora".

Uma andorinha só não faz o verão; portanto, se um grupo está tendo dificuldades para resolver um problema, os membros desse grupo fazem parte do problema e devem ser parte da solução. Colocar muita responsabilidade nas costas do líder pode ser uma defesa para o resto do grupo e para o consultor. O grupo diz: "Se não fosse esse gerente, a gente já poderia ter feito o trabalho". Bem, o grupo sempre toma parte no melodrama. Eles devem estar colaborando de alguma forma para impedir que a situação melhore. Podem ser uma parte do problema permanecendo em silêncio, ou seu pecado pode ser o de resistir a todas as sugestões do gerente. Deve haver alguma forma de conspiração para impedir que a situação melhore. Os integrantes do grupo podem ser parte do problema porque ficam quietos ou sua sina pode ser a de resistir a tudo o que o gerente sugere. Se os membros do grupo conseguem dar apoio uns aos outros e enfrentar a dificuldade que estão tendo com o gerente, a situação normalmente melhora. Quando um gerente é culpado e substituído, isso apenas significa que todos têm de esperar uns seis meses ou mais, até que a nova pessoa "ganhe velocidade e tome pé da situação".

Evite colocar os problemas só na porta do gerente. Encare o grupo como um sistema automanendedor, que compartilha a culpa e o crédito. Acredito que é importante encarar *todos* os problemas como questões organizacionais. O que você está realmente tentando fazer é mudar as normas e os métodos que a *organização* usa para fazer negócios.

Sua Experiência Enquanto Dado

Um último comentário sobre a coleta de dados. O cliente gerencia você, consultor, exatamente do mesmo modo que gerencia outros recursos e pessoas. Se quer entender o estilo gerencial do cliente, precisa simplesmente observar como você é tratado. Você está se sentindo controlado, ouvido, apoiado, tratado com respeito ou desdém? As decisões tomadas com o cliente são cooperativas ou unilaterais? O cliente está aberto a opções ou segue sempre o mesmo caminho? Suas observações e experiência com o cliente são dados válidos. Se você prestar bastante atenção a como está sendo gerenciado pelo cliente desde o início do projeto, terá mais orientações sobre o que investigar para determinar como o problema técnico-administrativo está sendo gerenciado.

Lista de Verificação n 5 - Planejando uma Reunião de Coleta de Dados

Para preparar uma reunião de coleta de dados, aqui estão algumas orientações para você considerar. Elas englobam o negócio da fase de coleta de dados e também ajudam você a se preparar para quaisquer resistências que tenha de enfrentar.

1. Fazer perguntas é uma forma *ativa* de intervenção. Use a reunião como uma oportunidade para lidar com a resistência e para gerar interesse e comprometimento.
2. A resposta que você consegue propicia dados valiosos sobre a implementação, em última instância, de sua experiência.

Verifique como o cliente gerencia a discussão com você:

- Quanto de interesse e energia há para esse projeto?
 - Em relação a que pontos o cliente fica pouco à vontade ou defensivo?
 - Em relação a que pontos o cliente está aberto para aprender e mudar?
 - Em que momento o cliente deixa de ser realista para estimar a facilidade ou dificuldade de alguma ação?
3. Qual é sua compreensão do problema apresentado?
Agora, com base em sua experiência, o que você acha que seus níveis de análise vão fornecer?
- Nível 1 - que problemas técnico-administrativos o cliente provavelmente está vivenciando?
 - Nível 2 - de que forma os outros na organização do cliente estão provavelmente contribuindo para o problema? Que outros são prováveis agentes no problema?
 - Nível 3 - o que o cliente está fazendo que ajuda a criar o problema ou impedir (sem que se saiba) que ele seja resolvido?
4. Que dados folclóricos, históricos e de cultura organizacional cercam esse projeto? Quem são os anjos e os bichos-papões que fazem parte do cenário do cliente? Aceitar o folclore como verdade é parte daquilo que bloqueia a resolução. Identifique as áreas de pontos cegos em potencial.
5. Você pode apoiar ou confrontar durante a reunião:
- Que apoio você pode dar ao cliente neste ponto? (Por exemplo: recomendações, tentativas, incentivo pessoal e garantias, reconhecimento das dificuldades, outras situações semelhantes que você conhece, consideração pelo fato de o cliente estar sendo sincero com você?)
 - De que forma você poderia confrontar o cliente nesta reunião? (Por exemplo: em relação ao fato de você não estar obtendo bons dados, de o cliente responder em demasia às questões e controlar demais a discussão, de o cliente estar omitindo áreas-chave de discussão, de responder questões com apenas uma palavra, de o cliente de não acreditar no projeto, de estar menosprezando a seriedade ou as implicações do problema, de ter atitudes negativas a respeito dos consultores em geral)
6. Que tipo de dados não-verbais você pode investigar? O que no cenário da reunião passa mensagens sobre o comprometimento e envolvimento do cliente em seu projeto?
7. Que dados você quer coletar sobre como a organização está funcionando?

Lista de Verificação n- 6 - Revendo os Dados sobre a Reunião de Coleta de Dados

Suas anotações referem-se ao conteúdo da reunião de coleta de dados. Aqui estão algumas perguntas para você responder, depois da reunião, sobre o processo dela. Esta lista é uma revisão dos conceitos sobre a coleta de dados.

1. De que forma o cliente gerenciou a discussão?

Controle do cliente

100%

]-----[

Controle do consultor

100%

Nenhuma energia do
cliente para o projeto

]-----[

Energia muito alta do
cliente

2. Qual é o problema técnico?
3. De que forma os outros estão contribuindo para o problema?
4. O que o cliente faz para criar o problema ou impedir sua solução?
5. Que dados folclóricos, históricos, bichos-papões e anjos você pode identificar no projeto? Quais são os pontos cegos do cliente?
6. Que declarações de apoio você fez?
7. Que declarações de confronto você fez?
8. Que dados não-verbais você percebeu?

Capítulo 12

A Descoberta do Sistema Integral

A maior parte da seção sobre descoberta foi escrita da perspectiva de uma abordagem de terceiros, estes sendo os consultores que fazem a coleta, a análise e o feedback dos dados. Embora essa seja a expectativa mais típica que os clientes têm em relação a nós, e também o modo como nós tradicionalmente vemos o papel de consultores, existe uma alternativa.

A opção é envolver todo o sistema do cliente muito mais diretamente em redefinir o problema, tornando conhecido um futuro desejado, esboçando ações alternativas e decidindo como proceder. É uma estratégia *first-party* ou de sistema integral, e a metodologia trilhou um longo caminho nos últimos dez anos. Muitos consultores adotaram a abordagem de sistema integral e redefiniram seu papel, e agora atuam como uma das pessoas reunidas para coletivamente desenvolver a estratégia de mudança. O significativo aqui é que as pessoas que fazem a descoberta e elaboram as recomendações são as mesmas que implementarão a mudança. Em outras palavras, as pessoas do sistema como um todo estão envolvidas desde cedo no processo e participam ativamente de cada etapa.

O termo "sistema integral", contudo, é um pequeno equívoco, porque o sistema integral não está literalmente envolvido; você pode ter representantes de todas as partes de um sistema na sala, mas não pode ter realmente todo mundo. Isso quer dizer que pelo menos uma boa amostra daqueles que estarão agindo sobre as recomendações desempenhará um papel importante em formulá-las. Isso torna o esforço de mudança mais autogerenciador do que uma abordagem de terceiros.

A importância disso em uma abordagem de sistema integral é englobar o sistema todo, não suas partes. Pode envolver uma seção cruzada de pessoas que se aproximam de um sistema integral muito mais diretamente e bem mais cedo do que uma abordagem de terceiros. Uma estratégia *first-party*, ou de sistema integral, engaja unidades inteiras para auto-acessar sua realidade atual e planejar como melhorá-la.

Cada estratégia - terceirizada ou de sistema integral - tem suas vantagens e limitações, e quero esboçá-las brevemente. Conforme você ler, lembre-se de que sua meta em cada consultoria é catalisar ação, não apenas fazer uma avaliação acurada.

Consultoria Terceirizada

O processo terceirizado mais tradicional envolve o consultor sozinho, que estuda a situação e faz recomendações para sua melhoria. O consultor pode vir de dentro da organização ou ser uma pessoa de fora. Algumas vezes, a equipe terceirizada é formada de pessoas de dentro da organização a quem é dada a responsabilidade de formular recomendações. Frequentemente chamados de *equipes de projeto*, esses grupos podem conter de dez a 15 pessoas, e geralmente têm seis meses (ou seja o que for) para trabalhar no projeto, depois do que espera-se que retornem com ações recomendadas que a

gerência possa sancionar e implementar. Embora a equipe de projeto envolva mais pessoas que a disposição tradicional de um consultor isolado, e os membros façam parte da organização, ela ainda representa uma estratégia terceirizada: sempre que algum indivíduo ou grupo desenvolve uma solução no lugar de outro, está assumindo uma postura terceirizada.

O argumento para empregar uma estratégia terceirizada é que os consultores, e as equipes de projeto, são especialistas e estão fora do sistema específico em questão, ainda que temporariamente. Supõe-se que isso promova certa objetividade e uma disposição de confrontar questões difíceis que as pessoas de dentro do sistema podem ser incapazes de enfrentar ou não estar dispostas a isso. Além do mais, os terceiros podem ter consciência de possibilidades que as pessoas mais próximas do problema talvez percam. A idéia de combinar uma equipe de projeto com um consultor externo tem a vantagem adicional de agregar profundo conhecimento do problema. A crença é que, devido ao tempo adequado para análise e reflexão, a parceria entre consultoria e equipe de projeto, que é composta por membros da organização que conhecem bem o trabalho, pode tornar as recomendações mais práticas e viáveis que as que um consultor sozinho poderia oferecer.

A força de uma estratégia terceirizada é a objetividade. Terceiros oferecem um ponto de vista independente, uma visão externa que não é colorida por fazer parte de uma cultura a ponto de não ser capaz de vê-la de maneira nova. Se somos tão bons em ver nos outros as coisas que somos cegos para ver em nós mesmos, por que não usar um terceiro para ajudar a enxergar o nosso caso? O caminho terceirizado também tem o poder do patrocínio gerencial e a energia única e o ímpeto para aperfeiçoamento que isso pode prover. Acreditamos que, se a gerência apoiar a mudança, se talvez ela mesma servir de modelo, estaremos no caminho de fazer a mudança acontecer.

A limitação da ajuda terceirizada vem da separação entre a descoberta e a ação. Recomendações terceirizadas têm de ser vendidas à gerência, e então a gerência precisa



impor ou vender as idéias aos empregados. O verdadeiro processo de vender baseia-se em premissas falsas: ele finge que há uma resposta certa para o problema, que os consultores ou a equipe de projeto sabem essa resposta certa e que, de uma maneira bem projetada, a organização de linha pode (e deve) ser persuadida a aceitar a resposta e agir de acordo.

Em alguns casos, especialmente quando o problema é de natureza estritamente técnica, pode existir uma resposta certa, aceita e implementada por seus próprios méritos. Na maior parte dos casos, contudo, esse pensamento é ingênuo. Sempre que houver questões de gerenciamento ou comprometimento de empregados ou a necessidade de desenvolver novas habilidades ou novos relacionamentos dentro da organização, o planejamento prescritivo ou modelo médico acaba em mudanças modestas, na melhor das hipóteses. Na pior, ainda que a resposta dos terceiros esteja certa, a organização pode não agir de acordo, mesmo com o patrocínio não qualificado da gerência.



Assumindo uma Abordagem de Sistema Integral

Em certas ocasiões, as pessoas afetadas pela mudança podem juntar-se a você no processo de descoberta, recomendação, decisão e implementação. É a abordagem de sistema integral, segundo a qual as partes envolvidas na mudança trabalham juntas no processo para seu próprio benefício.

A essência da descoberta de sistema integral é dar a cada um presente o mesmo espaço de tempo. Isso aprofunda o senso de comunidade de uma organização e permite que as pessoas operem com a mesma informação e um banco de dados comum. Todos ouvem o que é dito, e evitam-se as limitações de ter poucas pessoas planejando o que é melhor para um grande grupo.

A principal vantagem é que não há necessidade de vender um conjunto de ações a ninguém, especialmente às pessoas dos níveis inferiores do sistema. Quando a meta é estabelecer comprometimento com um conjunto de mudanças, vender é a pior forma de conseguir isso. As pessoas resistirão à mudança imposta, não importa quão convincente seja a circunstância.

A força da abordagem do sistema integral reside não tanto no patrocínio da gerência, mas no elevado engajamento e envolvimento de toda a organização. O processo de sistema integral prossegue com patrocínio, porque a gerência estará presente, mas ele não aposta pesado nessa circunstância. É uma aposta no conhecimento e propósito coletivos e no comprometimento que se origina da tomada de decisões por eles próprios.

"Sistema integral" significa que você quer na sala representantes de todas as partes do sistema, mas não literalmente cada um da organização cliente. Desse modo, pelo menos ampla amostra daqueles que agirão de acordo com as recomendações desempenhará papel relevante em criá-las. Isso torna o esforço de mudança mais autogerenciado que uma abordagem terceirizada.

Por outro lado, se o sistema integral pode literalmente reunir-se em uma sala, e o trabalho da organização permite isso, trabalha com todos juntos. Então você não precisará lutar para construir uma ponte entre a amostra de pessoas na sala e aqueles que estiveram ausentes.

Sua Escolha

O valor da abordagem de sistema integral é que ela envolve todas as unidades para auto-acessar a realidade atual e planejar como melhorá-la. Tomar a decisão sobre uma estratégia de consultoria, então, significa decidir entre dar prioridade à especialidade e neutralidade de um consultor, o que conduz a uma abordagem terceirizada, e dar prioridade ao comprometimento das pessoas com a implementação, o que poderia inclinar a balança em direção a uma abordagem de sistema integral. Seguem-se algumas considerações:

Terceiro

- Observador neutro. Nenhum interesse na resposta.
- Visão mais ampla. Tem visto muitas organizações e maneiras de abordar o problema.
- Tem especialização que não se apóia na unidade.
- Processo de tomada de decisão simples. Mais controle gerencial da decisão.
- Tem credibilidade externa.

Sistema Integral

O processo de tomada de decisão gera mais alto comprometimento com a implementação.

- As pessoas que tomam a decisão são as mesmas que a farão funcionar.
- Maior conhecimento local. As pessoas têm conhecimento profundo da situação.
- Mais realismo. As pessoas sabem o que é passível de ser realizado e o que funcionará.
- A aprendizagem permanece com a organização.

Fazendo a Descoberta do Sistema Integral Funcionar

A técnica atual de reunir grande número de pessoas para avaliar a situação, definir o futuro e falar sobre a ação recebe vários nomes. Como ela pode funcionar com várias centenas de pessoas em uma sala, é freqüentemente chamada de "metodologia de grupo grande". Outros proponentes enfatizam o envolvimento que ela propicia e a denominam "abordagem de alta interação". Como ela tenta abraçar todos os jogadores de uma vez, também pode ser chamada de "método de larga escala". O nome não é importante, contanto que dê noção da intenção dos métodos de sistema integral.

Sistema Integral

O número de pessoas é limitado principalmente pelo tamanho da sala. As sessões geralmente duram dois ou três dias consecutivos. Uma equipe de projeto, usualmente liderada por um consultor, tipicamente planeja o evento do grande grupo, mas apenas enfatizando o processo e não entrando em demonstrações do problema ou soluções. A equipe e o consultor lidam com questões como: quem convidar, qual é o foco adequado para a(s) reunião(ões) e como gerenciar a logística e o progresso das atividades. Para especificações sobre como fazer isso, há alguns bons livros de Kathie Dannemiller, Marvin Weisbord, Sandra Janoff, Billie Alban, Barbara Bunker, Dick Axelrod, Emily Axelrod e outros relacionados na bibliografia.

O especial nos métodos de descoberta de sistema integral é a crença que eles expressam na capacidade de as pessoas identificarem em os próprios problemas e encontrar meios de encaminhá-los. Um processo de sistema integral afirma que não precisamos de alguém de fora, ou de uma equipe especial de pessoas de dentro, para nos dizer quem somos e aonde estamos indo. Se pudermos gerar confiança suficiente e estivermos dispostos a ser honestos uns com os outros, cada unidade terá em si mesma a capacidade de fazer as mudanças que são necessárias.

Fazendo a Coisa Certa

Para fazer esta abordagem funcionar, o consultor e o cliente precisam abrir mão de algum controle e iniciar um caminho um tanto imprevisível e diferente da forma como a organização geralmente opera, e provavelmente não muito confortável. Seguem-se as condições que precisam estar presentes:

- *Deve haver completa transparência.* A gerência precisa estar disposta a declarar ao grupo tudo o que ela sabe sobre a realidade presente. Isso inclui informação financeira, progresso de metas importantes, fracassos eventuais e o que a organização está fazendo para atender às promessas-chave a seus integrantes. Se a gerência está estudando alguma mudança na estrutura ou nas funções, ela precisa ser colocada na mesa, independentemente da ansiedade que possa gerar.
- *A gerência combina os procedimentos com todos os participantes.* A sessão é conduzida pela equipe de projeto ou pelos planejadores e o consultor. Cada gerente é um entre muitos. As idéias da gerência não são melhores que as de outras pessoas. Embora a gerência possa decidir manter algum poder de veto, será difícil usá-lo sem criar protestos de manipulação. Este é um bom modelo quando a gerência se dispõe a ser vulnerável às mesmas coisas que prescreve para os outros.
- *O grupo precisa ser uma completa seção cruzada do sistema integral.* Isso significa que estão envolvidos o pessoal de suporte e cada nível de gerência e trabalhadores, mesmo aqueles de outras unidades, que têm vínculo importante com o sistema.
- *Diferenças de status, poder, título e função desaparecem durante o processo.* Há um campo de representação nivelado, e todos entram no trabalho como iguais. Cada equipe de trabalho na sessão terá vários níveis e funções representados. Os participantes devem estar dispostos a atravessar barreiras sociais e organizacionais.

- *Os empregadores têm de estar prontos para falar.* Pedimos que eles deixem de lado a cautela e o cinismo por alguns dias. Eles não precisam abandonar a cautela e o cinismo para sempre, mas a reunião não é projetada como um fórum de reclamação e resposta; é um evento conjunto onde todos têm perguntas e respostas.
- *Se os empregados preferirem não participar, perdem o direito de reclamar ou de ser ouvidos.* Não se aceitem reclamações posteriores daqueles que não tomaram parte da decisão. Os direitos de cidadania são adquiridos pela opção de participar.
- *Há ênfase no futuro e no que o grupo quer criar em conjunto.* Há alguma discussão sobre os obstáculos e a realidade atual, mas a estratégia é falar mais sobre o que queremos criar amanhã em vez de como consertar o que temos hoje.
- *A sessão termina com acordos sobre os próximos passos e sobre quem irá trabalhar neles.* A gerência e os empregados devem estar dispostos a permitir que os próximos passos se manifestem a partir dessa sessão. Todos abrem mão de algum controle.
- *Os consultores abrem mão da função de especialistas.* Não mais analisamos os dados, fazemos recomendações e acompanhamos o processo. Nosso papel é conduzir as pessoas através de uma série de etapas altamente participativas. Tornamo-nos menos centrais, menos visíveis e menos capazes de defender determinada resposta.

Cada uma dessas condições leva a organização a uma direção igualitária e autodirigida. Esse é o poder da estratégia, mas também sua limitação. Os gerentes não podem iniciar o processo de dividir o poder e então voltar atrás em momentos de dúvida e nervosismo.

O Resultado

Meu objetivo ao introduzir você na descoberta de sistema integral é simplesmente explicar por que este método é importante e mostrar como ele modifica o papel do consultor. Mas também preciso admitir certa inclinação para usar a estratégia de sistema integral sempre que possível.

Se as condições forem adequadas, ela tem real vantagem sobre a postura terceirizada no sentido de que desenvolve a capacidade da organização de se gerenciar no futuro. Ela também mantém o consultor em uma função educativa. Exige que desenvolvamos nossa habilidade de projetar experiências de aprendizagem para os outros. E requer que ampliemos nossas habilidades de como reunir as pessoas, encorajá-las a questionar a realidade atual e a prever seu futuro, e como confrontá-las com sua liberdade e responsabilidade através de atividades interativas, em oposição a confrontar essas questões de um modo mais tradicional, "cara a cara".

Capítulo 13

Preparando-se para o Feedback

Apresentar um Quadro Claro Pode Ser o Suficiente

Vamos retornar aqui ao papel terceirizado do consultor, já que esta é a situação ainda mais comum. Todo gerente de linha quer saber o que fazer em relação a determinado problema e, portanto, quer recomendações. Resista à tentação de ficar envolvido no esforço de desenvolver recomendações impecáveis. Se você conseguiu apresentar um quadro claro e simples de por que o problema existe, o cliente terá tantas condições de sugerir recomendações quanto você. A razão pela qual o cliente está carente de recomendações nas quais possa acreditar é que o quadro do problema com o qual ele está trabalhando no momento é inadequado. A tarefa básica do consultor é apresentar o quadro - isso representa 70% da contribuição que você tem a dar. Acredite.

O que você faz com o seu diagnóstico é centrar a atenção naquelas áreas que, segundo sua experiência, são causas prováveis do problema. Identificar o que deve ser focado é algo que está sob seu controle, não importa para qual projeto você tenha sido designado. Confiar em si mesmo para focar aquilo que você acha que é importante pode ser a coisa mais valiosa que você tem a oferecer ao cliente. Considere a escolha do que deve ser examinado como uma escolha muito importante e que cabe a você influenciar.

Condensando os Dados

Você sempre coleta mais dados do que é possível usar. Um momento de alta ansiedade em qualquer projeto de consultoria, de qualquer tamanho, é aquele no qual você terminou de fazer suas perguntas, tem todas as informações de que vai precisar e agora deve compreender a lógica delas.



Você pode ter planejado usar um processo racional e lógico para separar e categorizar os dados, mas a escolha de quais deles são importantes é essencialmente um julgamento que cabe a você fazer. É por isso que estão lhe pagando. Confie na sua intuição e não a trate como um viés. Se você é um consultor interno, muitas vezes já está familiarizado com a organização como um todo, com as pessoas e com o modo pelo qual elas atuam. Use essas informações para condensar os dados.

Quando eu estou tentando decidir o que é importante em meio a uma pilha de notas, algumas vezes resolvo ler todas as anotações de uma só vez e então as coloco de lado. Em seguida, em uma folha de papel, relaciono as coisas que acho importantes nos dados - normalmente não mais do que quatro ou cinco itens. Essa lista será, então, meu guia para decidir o que relatar e como organizar o relatório. Acredito que aquilo que consigo lembrar é o que realmente é importante. Já que uma pessoa só pode absorver

uma quantidade limitada de dados, os pontos que se destacam para mim são aqueles que quero destacar para o cliente. Deixe que a informação que permanece como pano de fundo se torne parte de um apêndice, mas não atrapalhe a reunião de feedback com uma lista completa dos resultados que você obteve.

Como orientação para escolher os pontos que devem ser ressaltados para o cliente, eu preferiria os itens que:

1. O cliente tem controle para mudar,
2. São claramente importantes para a organização,
3. Em alguma parte, a organização cliente tenha comprometimento para trabalhar.

Algumas Coisas Que Você Deve e Não Deve Fazer

A medida que você se aproxima do planejamento da reunião de feedback, começa a tomar decisões sobre o que incluir e como comunicá-lo.

Não Faça Concluir com o Cliente

Não dê apoio às posturas do cliente que reduzem a capacidade da organização de resolver o problema. Se há certos assuntos delicados que o cliente evita ou com os quais ele se sente desconfortável, não conspire com ele evitando também tocar nesses assuntos.

Há duas coisas que os consultores fazem normalmente para conspirar com o cliente e minar a si mesmos. A primeira é desenvolver explicações para problemas que deixam a solução fora do controle do cliente. Culpamos a alta gerência, as condições econômicas globais e outros grupos na organização. Cada uma dessas explicações tem a vantagem de reduzir a dor imediata da própria responsabilidade do cliente, mas seu preço é fazer com que ele se sinta impotente para resolver a situação. Não conspire com o cliente para evitar

a responsabilidade. Você pode reconhecer o papel que outras pessoas desempenham em relação ao problema e, ao mesmo tempo, manter o feedback centrado no papel do cliente. O segundo modo pelo qual nós tendemos a conspirar com os clientes é não dando importância ao impacto que relacionamentos difíceis exercem sobre o problema. O cliente pode estar tendo dificuldades com um subordinado ou com um chefe e, apesar disso, mencioná-las vagamente como parte do problema. Se isso ocorrer, mencione a dificuldade em seu relatório. Se se pretende fazer ampla divulgação do relatório escrito, mencione-a apenas verbalmente. Não evite lidar com ela. Ajudar o gerente a encarar a relação que os relacionamentos difíceis têm com o problema pode ser a contribuição mais importante que você pode dar.

Não Projete

Projetar é colocar sentimentos próprios em outra pessoa. Se você está se sentindo ansioso em relação a uma parte dos dados, admite que o cliente também vai ficar ansioso. Se você não gostaria que alguém lhe dissesse que seus subordinados acham você muito autocrático, pressupõe que o cliente também não gostaria de receber esse feedback. O cliente tem o direito de obter todas as informações que você coletou. Deixe que ele as conheça. Tenha consciência de quais são seus sentimentos em relação a elas, mas insista em testar os limites do que o gerente de linha pode aceitar. Se os dados de seu feedback causam um tumulto mínimo, fique com eles. Tanto você quanto seu cliente vão sobreviver. Não projete seus sentimentos no cliente. Faça suas colocações e depois pergunte como ele se sente em relação a elas.

Confirme Suas Expectativas

Os clientes (e os consultores) precisam de apoio. Se você obteve dados que servem de confirmação para o cliente - que reforçam o fato de que aquilo que o cliente está fazendo é razoável - inclua-os em seu relatório. Se o cliente tem uma percepção do problema e você o percebe da mesma forma, diga-o.

Recentemente, tive um cliente que achava que todo mundo na empresa estava evitando a responsabilidade pelo fato de que determinado procedimento de testes não vinha funcionando. Em decorrência das falhas nesse procedimento, a qualidade da matéria-prima entregue aos consumidores era baixa. Estes, sem o saber, utilizavam essa matéria-prima na confecção de um produto acabado. Por sua vez, eles vinham enfrentando sérias reclamações de seus consumidores e acabaram sendo obrigados a retirar o produto de linha. Isso se tornou uma crise imensa, que acabou voltando a bater na porta de meu cliente. Ele vinha tentando resolver o problema com o teste, mas sem resultados. Quando nós entrevistamos outras pessoas na organização, ficou claro que *ninguém se sentia responsável por sua solução*, embora todos achassem que ele deveria ser resolvido por um grupo específico de pesquisas. Quando relatamos isso ao cliente, ele ficou muito aliviado e reanimado por compartilharmos de sua percepção do problema. Ele já tinha começado a achar que talvez estivesse ficando louco e que os outros soubessem o que estavam fazendo.

Isso se constituiu em uma experiência confirmadora e valiosa para o cliente. Se você dispõe de dados de confirmação, relate-os a seu cliente. Mesmo que muitos clientes digam

que tudo o que querem é que você conte qual é o problema, não acredite. Dê apoio, mesmo que ele não tenha sido pedido.

Confronte

Seus dados também vão indicar áreas nas quais o cliente precisa melhorar. Você pode identificar coisas que o cliente faz que o levam ao fracasso, áreas nas quais ele é vulnerável. Relate-as, mesmo que sejam dolorosas. Provavelmente os dados mais difíceis de relatar são aqueles sobre o estilo pessoal do cliente; tudo o que você tem a fazer é confrontar o cliente com essas informações, do modo mais direto e apoiador que for possível. Se o consultor evita informações que criam tensão, então por que é que o cliente precisaria do consultor? O cliente já sabe como evitar a tensão. Seu papel é ajudá-lo a se mover em direção à tensão e a encarar a realidade difícil que se delineaia.

A Linguagem para Se Dar Feedback

A orientação mais útil para se dar feedback de maneira efetiva - tanto por escrito quanto verbalmente - é comportar-se de modo assertivo. Existem muitos quadros de referência para quem deseja investigar o comportamento e a eficácia pessoal. Considero que este é o mais claro e o mais prático.

Assertiva

Toda pessoa tem direitos. Os clientes e os consultores também. Comportar-se assertivamente é afirmar, de forma direta, aquilo que você quer e de que modo você vê as coisas, sem menosprezar ou infringir os direitos de outros. Dar um feedback assertivo é colocar para o cliente como você vê o problema, sem implicar com isso que o cliente é um mau gerente.

Agressiva

Comportar-se de modo agressivo é expressar os próprios desejos e pontos de vista de maneira a menosprezar ou negar a outra pessoa. Dar um feedback agressivo é colocar o problema de tal modo que isso implique que o gerente é incompetente, imoral, insensível, despreocupado ou estúpido. A maneira mais fácil de testar se sua colocação é agressiva ou não é verificar se você pode acrescentar a frase "seu idiota" ao final da sentença. Se a expressão "seu idiota" encaixa-se perfeitamente ao final, trata-se de uma colocação agressiva.

Não-assertiva

Comportar-se de modo não-assertivo é ocultar seus sentimentos e pontos de vista e não declará-los jamais. O feedback não-assertivo, em nome da proteção ao cliente ou de si mesmo, ocorre quando você não apresenta informações ao cliente sobre como o problema está sendo gerenciado ou sobre como o estilo gerencial dele está afetando o problema. A não-asserção também ocorre quando você ignora as políticas da situação ou quando evita assuntos delicados.

O comportamento autêntico e o comportamento assertivo são muito próximos. É bom ser assertivo com um cliente. O comportamento agressivo cria resistências desnecessárias. O comportamento não-assertivo presta um desserviço tanto a você quanto ao cliente.

Ao colocar em palavras o feedback, portanto, a meta é *descrever* o que você descobriu e não avaliá-lo. Sua tarefa é apresentar um quadro claro e simples do problema. Quanto mais avaliativo for o feedback, maior a resistência. A opção é tornar o feedback tão descritivo quanto possível.

Por exemplo, uma coisa é dizer que, quando o grupo se senta para trabalhar, o chefe fala 80% das vezes - esta é uma afirmação descritiva. Outro modo de colocar esse fato seria dizer que o chefe domina totalmente ou atropela o grupo e não faz um bom trabalho ao conduzir reuniões. O segundo modo seria o mais avaliativo.

Quanto mais avaliativa for a colocação, mais defensivas se tornarão as pessoas. Palavras como *fraco*, *forte*, *incompetente*, *indeciso*, *ditatorial* são muito avaliativas e não deveriam ser usadas. Evite palavras "julgadoras".

Evite também os estereótipos. Quanto mais específico você for sobre o que está acontecendo na organização, melhor. Uma afirmação genérica como: "Temos um problema relativo à tomada de decisão" é tão vaga que as pessoas não têm como identificar o problema que está sendo apresentado.



Explicações e justificativas longas também devem ser evitadas ao se apresentar o feedback. A maioria das perguntas sobre o método e sobre as recomendações pode ser respondida em um parágrafo ou menos. Se as perguntas persistirem, dê suas duas respostas de boa-fé e então reconheça que aquilo com o que você está se confrontando é resistência. Lide com a resistência dando nome a ela e esperando por uma resposta. Resista à tentação de explicar o inexplicável.

O feedback é uma afirmação relativa àquilo que é, e não ao que deveria ser. Discutir como as coisas deveriam ser é moralizar a discussão e faz você parecer um juiz ou um observador. Você só pode falar sobre como as coisas deveriam ser se seu contrato com o

cliente for o de prognosticar ou prescrever o futuro. Se não é esse seu caso, faça afirmações neutras, descritivas do que está causando o problema no momento.

<i>Use uma Linguagem</i>	<i>Evite uma Linguagem</i>
Descritiva	Avaliativa
Centrada	Global
Específica	Estereotipada
Curta	Longa
Simples	Complicada

Uma Prévia da Reunião de Feedback... Uma Analogia com um Drama Que Se Desenrola em um Tribunal

Se você for capaz de entender um projeto de consultoria como um processo de busca da melhor decisão, vai perceber que o consultor e o cliente assumem papéis diferentes, comumente encontrados em um tribunal. A maioria desses papéis são exemplos negativos daquilo que *não* se deve fazer. Peço desculpas por isso. Mas é tão comum ver esses papéis serem desempenhados em escritórios, salas de conferências e áreas de produção, que vale mencioná-los. Nenhum dos papéis, com exceção do último, serve bem ao consultor, embora eu seja obrigado a admitir que alguns deles exercem certa atração.

Consultor como Juiz

Você está lá para interpretar a lei. Para interpretar a política da organização. Para dizer ao cliente quando ele sai da linha. Quando um cliente comete um erro, o Consultor Juiz decide que penalidade deve ser aplicada, influenciando a próxima avaliação de desempenho do gerente. Porque os juizes se sentam em um plano mais alto do que nós, as pessoas os temem e não vão a ele voluntariamente. As únicas pessoas que se sentem realmente confortáveis com os juizes são outros juizes (algumas vezes chamados de alta gerência).

Consultor como Jurado

Os jurados determinam a culpa ou a inocência. Os Consultores Jurados sentem-se responsáveis pela decisão definitiva e com base nos próprios julgamentos, se o cliente estava errado ou certo. E uma posição muito remota e avaliativa.

Consultor como Advogado de Acusação

O advogado de acusação está lá para apresentar evidências ao júri. Alguns consultores conduzem uma reunião de feedback como se buscassem realmente uma condenação. Desenvolvem dados e estatísticas que são irrefutáveis. A apresentação como um todo é concebida como à prova de idiotas e é totalmente fechada. Isso cria um distanciamento do cliente e

incorpora a mensagem de que o projeto é de responsabilidade do consultor e não um esforço conjunto.

Consultor como Réu

Por vezes, vamos para uma reunião de feedback como se fôssemos nós quem está em julgamento. Levamos conosco todos os dados para casos de emergência. Ensaíamos nossa apresentação três vezes e até mesmo temos um conjunto extra de gráficos dos resultados para o caso de um acidente. Quando questionados pelo cliente, explicamos exageradamente e fazemos promessas de obter mais dados, mesmo que, no fundo de nós mesmos, saibamos que é uma perda de tempo. O consultor não é o acusado. Se o cliente o trata como se você fosse um réu, é apenas por causa de sua resistência e pela própria ansiedade em relação ao projeto.

Consultor como Testemunha

Esse é o papel preferível para um consultor. A testemunha existe para apresentar informações precisas. Ela não tem interesses óbvios em relação aos resultados das deliberações. As testemunhas dão um quadro claro e específico daquilo que observaram. A parte de apresentação dos dados em uma reunião de feedback tem exatamente esse objetivo. Portanto, encare a você mesmo como uma testemunha imparcial.

Uma observação: É um grande luxo poder ser apenas uma testemunha imparcial para um cliente e não ter também a responsabilidade de preservar o interesse da organização. Muitos consultores internos têm de ser policiais em meio-período e juizes no outro meio-período. Quando isso acontece, esses papéis interferem enormemente no desenvolvimento da relação de confiança com o cliente que todos nós gostaríamos de ter. Não há nenhum modo de escapar desse tipo de amarra. A melhor coisa que você pode fazer é deixar claro para o cliente quando você está de uniforme e quando você pode ser apenas um consultor amistoso e doméstico. Se, entretanto, você tem uma escolha, como consultor interno, de assumir ou não alguma responsabilidade pelo policiamento, pense duas vezes. A atração que isso exerce é que você ganha acesso imediato e poder instantâneo sobre outras pessoas na organização. O preço desse poder é alto e, em minha opinião, normalmente não compensa, pela desconfiança que você cria em seus clientes em potencial por ter vestido a túnica de juiz. Muitos consultores internos discordam dessa minha posição; portanto, julgue por você mesmo.

Apoio e Confrontação

Ao dar qualquer tipo de feedback, você está fazendo duas coisas. Por um lado, está dando apoio à organização; por outro, você a está confrontando. Encarar o processo de feedback apenas como confrontação leva a um aumento de tensão e diminui as chances de obter uma ação. É importante expressar o apoio que você quer dar a essa organização, bem

como chamar a atenção para o problema. As pessoas precisam de apoio em sequência para conseguirem forças para assumir a responsabilidade pelos problemas.

O apoio e a confrontação não são mutuamente exclusivos. A reunião de feedback é um momento difícil para os clientes, mesmo que tenham sido eles que pediram por ela. Eles pedem confrontação quando encomendam um diagnóstico, mas também precisam de apoio. Frequentemente, quanto mais resistente é um grupo, mais apoio eles precisam (e tanto mais difícil é dá-lo). Um exemplo é ter de enfrentar gerentes com controle muito alto e estilo muito autoritário. Na superfície, eles podem parecer muito controladores, que não se preocupam com você como pessoa ou que não se preocupam com as pessoas na organização. Eles podem agir de um modo que pareça que não têm problemas ou que seus problemas podem ser resolvidos por soluções mecânicas.

Um estilo muito autoritário na superfície pode ser, na verdade, um modo de o gerente expressar a própria ansiedade em relação à perda de controle, sob dois pontos de vista. Um deles é que ele poderia perder o controle de si mesmo ou ver-se na situação de dizer coisas das quais se arrependeria mais tarde. O outro é que poderia perder o controle da organização se, de fato, admitisse os problemas, os encarasse e tratasse deles. Os gerentes temem acabar dando apoio a uma organização mais democrática ou anárquica do que a que gostariam. Na medida em que é correto dizer que por baixo da resistência está a ansiedade em relação ao controle, um bom modo de responder a isso é dar *apoio* ao gerente.

Se as pessoas estão ansiosas, elas precisam de apoio e não de confrontação. Mesmo que, na superfície, estejam sendo controladoras e indiferentes, dê-lhes apoio e deixe que sintam que terão o controle do processo, que não estarão em posição de fazer coisas que não desejam fazer, que não perderão o controle da organização ou o poder de que precisam para gerenciá-la.



O apoio e a confrontação podem ser dados praticamente na mesma sentença. A colocação de apoio é simplesmente reconhecer que você está ouvindo o que o cliente está falando. Dar apoio ao cliente não faz com que você se comprometa em concordar. Significa apenas que você ouviu. A colocação de confrontação identifica a diferença entre o modo pelo qual você vê a situação e o modo pelo qual o cliente a vê. Ambos os tipos de colocação devem ser parte de seu feedback.

Capítulo 14

Gerenciando a Reunião de Feedback

Conceitos e Habilidades de Feedback

A reunião de feedback é quando você expõe um quadro claro e simples da situação atual e apresenta suas recomendações. É o momento da verdade, que traz alta ansiedade para o cliente e para o consultor. É também estimulante. Depois desse momento, no início do projeto, quando o cliente diz sim, o feedback é a parte da consultoria que mais me agrada.

A excitação provocada pela reunião de feedback é que ela contém a promessa de que alguém vai *decidir* alguma coisa. Alguma ação vai ocorrer. Alguma esperança de que a energia que o cliente e eu investimos no processo será recompensada. Essa é a principal agenda de uma reunião de feedback - o comprometimento com os passos da ação. Mesmo que a maior parte da reunião seja gasta para compreender o problema, o ponto central é a discussão do que fazer em relação a ele. Esse é o modo de abordar a reunião - como uma oportunidade para obter ação e não apenas para apresentar os dados. Nesse sentido, a reunião de feedback é um início, não um final. É o início do evento principal - a intervenção que vai resolver um problema ou mudar o status quo. Este capítulo descreve como estruturar e gerenciar uma reunião de feedback para que ela se transforme no início de alguma ação.

Para gerenciar impecavelmente uma reunião de feedback, você precisa atender ao assunto dessa etapa.

1. *Afunile os dados* - Escolha os dados que devem ser relatados. Use linguagem precisa, confrontadora e não-punitiva.
2. *Apresente os Dados Pessoais e Organizacionais* - Inclua em seu resumo as informações sobre como o problema está sendo gerenciado.

3. *Gerencie a Reunião de Feedback* - Mantenha o controle da reunião e a estrutura. Concentre-se no que será feito em relação ao problema.
4. *Concentre-se no Aqui e Agora da Reunião* - Para ter máxima influência e conseguir que sua experiência seja utilizada, você precisa observar o processo da reunião e lidar diretamente com a resistência, à medida que ela ocorre. Se você não lidar com a resistência durante a reunião de feedback, é possível que nunca tenha outra chance.
5. *Não Assuma a Resistência como Algo Pessoal* - Um lembrete importante aqui, porque esta é a fase da consultoria em que provavelmente vai haver a maior resistência. Lembre-se da regra - depois das seis horas da tarde você pode assumir que era algo pessoal mas, durante o dia, não importa quantos canhões estejam apontados para você, sua tarefa é manter-se centrado na luta interna do cliente para enfrentar a realidade contra a qual ele resiste.

A outra metade do feedback impecável é comportar-se autenticamente - dizer ao cliente o que você está sentindo, à medida que a reunião de feedback se desenrola.

Como Apresentar os Dados

Os dados devem referir-se a alguns poucos aspectos centrais do problema. O erro que se comete na maioria das apresentações é que elas são muito longas e intrincadas. Depois de termos gasto todo aquele tempo analisando os dados, nós nos apaixonamos por eles. Descobrimos interessantes discrepâncias que desafiam as explicações, percebemos tendências históricas e comparações. Descobrimos curvas e gráficos com formas, alturas e texturas que valem, cada qual, uma hora de discussão. Vá em frente e apaixone-se pelos seus dados -mas não conte a ninguém. Mantenha-os simples e em pequeno número. Quanto mais longos e complexos forem seus dados, tanto mais você se abre a perguntas intermináveis sobre metodologia e interpretação.

Para estruturar a apresentação, há apenas três categorias gerais de dados:

Análise do problema técnico-administrativo

Análise de como o problema está sendo gerenciado

Recomendações Provavelmente você já possui um modo próprio de estruturar uma apresentação. Segue um modo de estruturá-la de que gosto e que me foi ensinado por Harold Goldstein:

Colocação do problema.

Por que o problema existe.

O que acontece se o problema não for resolvido:

- A curto prazo;
- A longo prazo.

Soluções recomendadas.

Benefícios esperados.

Ao decidir como apresentar os dados, lembre-se:

O propósito do diagnóstico é *centrar* a atenção sobre um número gerenciável de dimensões. A maioria dos dados de feedback sobrecarrega a organização.

Mantenha seu feedback centrado em um número de itens menor do que dez, talvez até menos.

O feedback não precisa incluir todas as respostas, não tem de ser completo.

Muitas vezes é útil imaginar um formato de reunião que propicie um papel por meio do qual o gerente ou o grupo possam participar da análise.

O resultado final de uma reunião, com um grupo ou indivíduo, é fazer com que ele assuma a responsabilidade pela própria situação.

O relatório deve ser ordenado em palavras que expressem o papel do próprio grupo. Não conspire com ele, culpando outros grupos ou o tempo.

Estruturando a Reunião

O propósito da reunião é mais que simples apresentação de seus dados. Você quer que o cliente reaja aos dados e às recomendações e faça alguma coisa em decorrência de seu estudo. Eis o que fazer para conseguir o que você quer da reunião:

1. Cabe ao consultor controlar o fluxo da reunião. Você está na melhor posição para fazê-lo - o cliente vai estar ocupado em superar a resistência e, na reunião, estará em uma posição bastante dependente. Se você controlar a reunião, ela vai servir de modelo para o cliente aprender como se gerencia uma reunião como essa.
2. A agenda deve seguir a seqüência mostrada na Figura 14.1. Mantenha os passos na ordem indicada e não omita nenhum deles.

A Reunião de Feedback - Passo a Passo

Eis um desdobramento detalhado da reunião em passos. As colunas da direita sugerem como alocar o tempo para cada seqüência de passos, indicando o início e o final de cada uma em uma reunião de sessenta minutos. A porcentagem de tempo da reunião que deveria ser dedicada a cada passo ou grupo de passos também é apresentada. Dessa forma, se você planejou uma reunião de feedback de quatro horas, saberá o que perguntar ao cliente depois de duas horas para saber como a reunião está indo (Passo 7).

Passos

	Porcentagem do total da reunião	Tempo para uma reunião de 60 minutos
1. Relembre o contrato original.	5%	No início da reunião
2. Explique a estrutura da reunião.		Término: 3º minuto

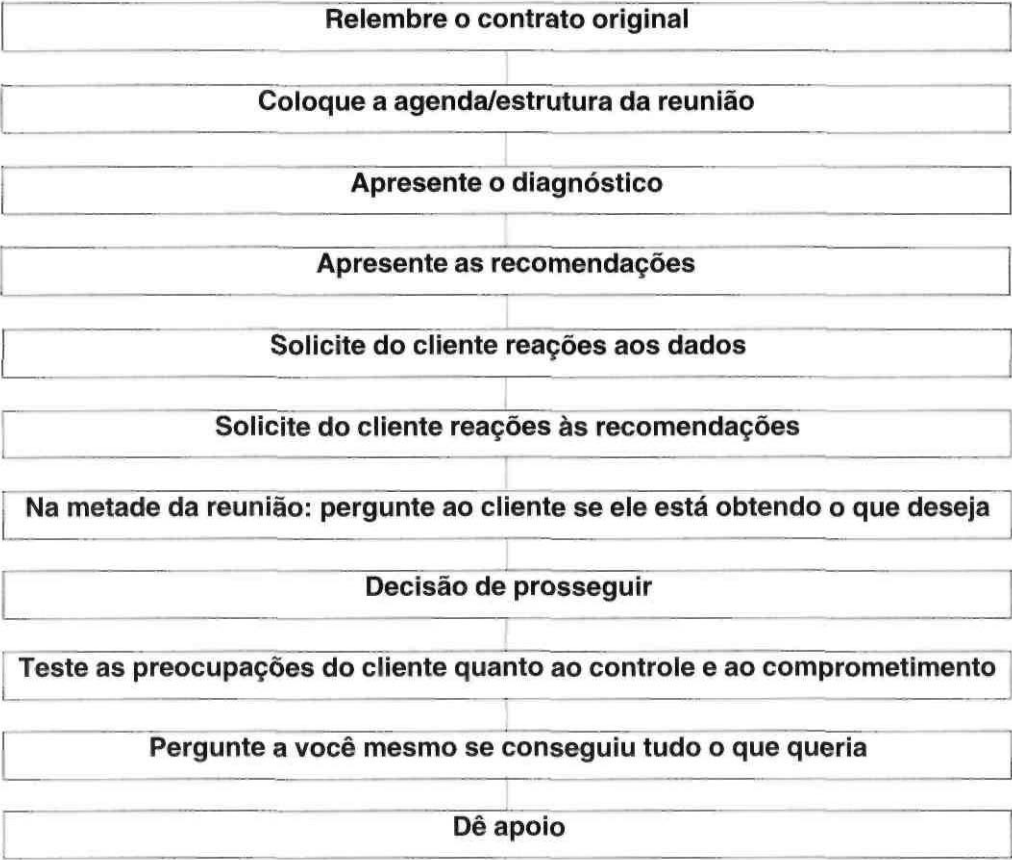


Figura 14.1 Passos para gerenciar a reunião de feedback.

Relembre o que o cliente queria de você e o que você prometeu dar a ele. Por exemplo: "Fomos solicitados a investigar por que o reator da fábrica Brogan quebrou. Concordamos

em fazer isso e voltar com recomendações. Não examinamos os equipamentos auxiliares que sustentam o reator". Isso recoloca o problema apresentado e lembra o cliente dos detalhes essenciais do contrato. Algumas vezes os consultores gostam de apresentar um pouco da história do projeto. Eu preferiria não fazer isso. Dedico apenas 5% da reunião para os Passos 1 e 2.

Depois de relemburar o contrato, coloque de que forma você quer que a reunião seja estruturada. Lembre-se, você quer controlar o fluxo da reunião. Não é preciso anunciar que você é o responsável; tudo o que você tem a fazer é agir dessa maneira. Um modo de fazer isso é anunciar logo no início: "A forma pela qual eu gostaria de estruturar essa reunião é a seguinte. Eu gostaria de apresentar nosso diagnóstico e recomendações. Em seguida, gostaria que vocês (os clientes) me dissessem quais são suas reações em relação tanto ao quadro de como as coisas são, quanto às nossas recomendações. Por volta do meio da reunião, eu gostaria de parar, para ver se vocês estão obtendo dela o que desejam. Os últimos 40% da reunião gostaria de dedicar a uma discussão sobre que ações vocês poderiam assumir para lidar com o problema. A reunião está planejada para terminar às..."

Passos

	Porcentagem do total da reunião	Tempo para uma reunião de 60 min.
3. Apresente o diagnóstico.	15%	Início: 4º minuto
4. Apresente as recomendações.		Final: 12º minuto

Esses dois passos são interligados. Algumas pessoas gostam de começar com os destaques e a lista de recomendações, depois de cada ponto do diagnóstico. Outras apresentam todo o diagnóstico e então passam para as recomendações. É importante estruturar essa parte da apresentação de modo que as reações do cliente aos dados sejam separadas das reações às recomendações. Afinal, você quer proteger suas recomendações de quaisquer expressões de resistência. Se o gerente está levando seu feedback ao pé da letra e fazendo pergunta atrás de pergunta, seria melhor que sua análise fosse vítima da barragem de resistência do que sacrificar suas recomendações. Se o cliente está ansioso para obter as recomendações e omite os dados, diminua o ritmo do processo: diga que você vai apresentar suas recomendações em um minuto, mas que primeiro quer saber quais são as reações à sua avaliação da situação. Cada organização tem normas diferentes em relação ao formato dessa parte da reunião. Algumas são muito formais; outras não.

Minha preferência é por evitar muita formalidade. Uma apresentação formal, especialmente as que contam com slides e transparências ou gráficos, estabelece um distanciamento muito grande entre o cliente e as informações. Quando se olha para um slide, a tela está muito longe e, se a impressão do slide ou da transparência foi bem feita, parece que os dados foram esculpidos em concreto. Esses recursos trabalham contra o objetivo básico.

Sei que isto é um golpe para os usuários de PowerPoint, mas, afinal de contas, o ponto aqui não é deter o poder.

Apresentar um pacote perfeito na reunião de feedback é um erro. Se ele for muito perfeito, fica parecido com o presente de Natal que você ganha da sua tia-avó Alice: Você sabe que ela passou umas seis horas embrulhando esse presente. Você odeia ter de abri-lo: Ele parece tão arrumadinho e você sabe o quanto a tia Alice investiu em sua aparência. O mesmo acontece com uma "apresentação perfeita". Eu prefiro distribuir um resumo e usar um *flip-chart*. Ambos podem ser corrigidos facilmente por mim e pelo cliente, à medida que prosseguimos.

Lembre-se de que você tem de terminar a apresentação dos dados e das recomendações depois de apenas 20% de o tempo da reunião ter transcorrido. Em uma reunião de uma hora, isso significa doze minutos. Considerando que você gastou três minutos para introduzir a reunião, você tem apenas mais nove minutos. Essa limitação de tempo força você a ir direto ao ponto e a apresentar suas recomendações rapidamente.

O maior erro que as pessoas cometem em reuniões de feedback é usar a reunião toda para relatar os dados. Quando você apresenta um diagnóstico, está discutindo um assunto de muita fascinação, tanto para você quanto para o cliente. Se você permite que ambos se deixem envolver por essa fascinação, a reunião passa rapidamente e nem o consultor nem o cliente sabem o que vai acontecer depois que ela acabar. Isso deixa você - e o cliente - em suspenso.

Você precisa também de bastante tempo para lidar com a resistência do cliente. *A forma pela qual o cliente reage aos dados é mais importante para a implementação do que os dados em si mesmos.* Se a análise é brilhante mas o cliente fica indiferente a ela, nada vai acontecer. Se a análise é perceptivelmente medíocre e o cliente fica realmente interessado nela (apesar de sua mediocridade), alguma ação vai ocorrer. Portanto, mantenha a apresentação dentro do tempo previsto e dedique a maior parte da reunião às reações do cliente.

Passos

	Porcentagem do total da reunião	Tempo para uma reunião de 60 min.
5. Solicite as reações do cliente.	30%	Início: 13º minuto Final: 30º minuto

É o ponto central da reunião. As reações do cliente determinarão a quantidade de comprometimento interno que vai existir depois que você for embora. As reações do cliente vão determinar se sua experiência será usada ou não.

É também o ponto em que você quer que as reservas do cliente sejam expressas. Se o gerente omite suas reservas em relação aos dados ou à metodologia no meio da reunião, essas reservas vão aparecer mais tarde, numa hora muito menos desejável - ou no momento da decisão ou depois que você tiver abandonado a cena.

Algumas vezes é necessário que você faça perguntas diretas, específicas para obter as reações do cliente. Frequentemente, os clientes dão suas reações sem qualquer estímulo. Se você obtém uma resposta silenciosa ou muito quieta, é preciso que diga ao cliente: "Quais são as suas reações às informações que eu estou apresentando?". Ou: "Quais são suas preocupações em relação aos dados ou à análise?". Pode acontecer que uma parte dos dados toque em um assunto muito delicado. Eu perguntaria isso de forma direta: "Parte de nosso relatório refere-se a como você vem gerenciando o problema e o papel que seu chefe desempenha neste problema. Como você sente a forma pela qual resumimos a situação?".

A meta aqui é mover-se em direção a qualquer tensão que possa existir na situação e conseguir que as resistências não-expressas sejam verbalizadas.

Uma certa quantidade de tensão é útil em qualquer reunião de feedback. Se não há tensão, é provável que os dados e as informações sejam de tal ordem, que ninguém se preocupa realmente com eles, o que significa que também não haverá energia para implementá-los. Se a tensão é muito alta, o cliente e o consultor podem estar se sentindo tão ameaçados que são incapazes de assumir responsabilidades e planejar realisticamente quaisquer passos úteis para o futuro. O que você deseja é um nível moderado de tensão.

Você tem 30% da reunião para dedicar às reações do cliente. Esse é o momento para pedir ao cliente que expresse seus sentimentos; portanto, não se torne defensivo quando os ouvir. As reações do cliente não são contra você; são contra ter de enfrentar a dor de agir e confrontar os dados que você está apresentando. Se você perceber que está ficando defensivo, há o perigo de que você se deixe envolver pela mesma ansiedade que atacou o cliente. Tenha consciência de quando você está ficando defensivo e, se perceber que isso está ocorrendo, seria melhor parar.

É importante também manter-se ligado à sua avaliação da situação e à sua crença em suas recomendações. Deve ter havido uma boa razão para você tê-las feito. Não se submeta quando encontrar resistências. Você confia naquilo que está sugerindo e, embora não precise defender-se, não ceda tão facilmente.

Passos

	Porcentagem do total da reunião	Tempo para uma reunião de 60 min.
6. Na metade da reunião, pergunte ao cliente: "Você está conseguindo o que quer?".	10%	Início: 31º minuto Final: 36º minuto

A coisa mais poderosa que você pode fazer é perguntar aos clientes, na metade das reuniões de feedback, se eles estão obtendo o que querem da reunião. Essa é uma pergunta de garantia. Eu costumava perguntar sobre a reunião um pouco antes de ela acabar. Digamos, quando faltavam uns cinco ou dez minutos. Era muito tarde. Nas poucas vezes em que o gerente estava de fato desapontado com a reunião, não tive tempo de me recuperar.

Se o gerente queria recomendações mais específicas, ou tinha preocupações que ele estava sentindo mas não expressando, não havia tempo para responder. Se ainda sobra metade da reunião, há uma boa chance de que eu possa dar uma resposta ao que o gerente poderia estar querendo, ou ajudá-lo a trazer suas reservas à tona plenamente, para que seja possível deixá-las para trás. Apesar da ênfase que dou a esse passo quando estou treinando outros consultores, eles raramente são capazes de pedir feedback na metade da reunião. O consultor e o cliente estão tão imersos na tarefa que o momento passa. O consultor também pode estar relutante em perguntar sobre como está indo a reunião por medo de que não haja modo de responder ao desapontamento do cliente. É melhor pelo menos tentar se recuperar do que descobrir depois da reunião o que foi que não caminhou bem (As coisas que devem ser feitas quando a reunião não vai bem são discutidas mais tarde, neste capítulo.)

Passos

	Porcentagem do total da reunião	Tempo para uma reunião de 60 min.
7. Decisão de prosseguir.	30%	Início: 37º minuto Final: 54º minuto

O propósito da reunião de feedback é verificar se alguma ação vai acontecer. A pergunta do que fazer em seguida deve ser feita com bastante antecedência na reunião para que o consultor possa participar da decisão.

Se você esperar até próximo do final da reunião, a discussão real de como prosseguir pode ocorrer em um momento e em um local que excluem você. Se o cliente toma a decisão quando você não está presente, as chances são um pouco menores de que a decisão vá realmente lidar com as *realidades difíceis* que seu estudo trouxe à tona. Isso é particularmente verdadeiro se seu estudo enfocou de alguma forma o modo pelo qual o problema está sendo gerenciado e o estilo gerencial do cliente. É difícil para os clientes perceberem os próprios papéis para manter ou criar um problema, e sua presença torna isso mais fácil.

Quando você participa da discussão sobre o que fazer em relação ao problema, há algumas tarefas-chave nas quais você deve se concentrar:

1. Mantenha a discussão centrada nas coisas que estão sob o controle do cliente.
2. Levante continuamente as partes do problema ou as recomendações que você acha *essenciais* para resolver o problema de imediato ou mais a longo prazo. As coisas essenciais são frequentemente as partes mais delicadas da situação - um relacionamento difícil, alguém com um desempenho medíocre ou alguma consideração política. Como consultor, você pode focar os aspectos delicados, sem interesses óbvios, e prestar um serviço fazendo isso.
3. Mantenha o equilíbrio da discussão trazendo à tona as opiniões das pessoas que não estão na sala. Normalmente, você tem um quadro claro de como as diferentes pessoas na organização vêem uma situação. Quando o cliente estiver considerando

o que fazer, você pode assegurar-se de que esses diferentes pontos de vista sejam considerados na tomada de decisão.

4. Dê apoio ao direito que o gerente responsável tem de fazer escolhas sem muita coerção dos outros, inclusive do consultor.

Por vezes, o cliente vai querer excluir o consultor da reunião de tomada de decisão. Eu sempre peço para estar presente. O pedido para estar presente no momento da tomada de decisão é algo que deve ser feito no seu contrato original. A razão pela qual o cliente quereria excluir o consultor da decisão é manter o controle. Isso é realmente uma outra forma de resistência.

Passos

	Porcentagem do total da reunião	Tempo para uma reunião de 60 min.
8. Teste as preocupações quanto ao controle e comprometimento.	10%	Início: 55º minuto
9. Pergunte a você mesmo se conseguiu o que queria.		
10. Dê apoio.		Final: 60º minuto

Fechar a reunião de feedback é algo muito semelhante ao fechamento da reunião de contratação. Você deseja garantir que as decisões tomadas tenham o comprometimento do cliente. Você pode também encarar a reunião de feedback como a etapa inicial do próximo contrato que poderá estabelecer com esse cliente. O fechamento deverá ser tão direto e completo quanto possível.

Aqui estão os passos:

Teste as Preocupações do Cliente quanto ao Controle e Comprometimento

Pergunte ao cliente: "Como você se sente em relação ao controle que você vai ter se formos em frente com a solução?". Se o cliente se sente preocupado, você pode discutir meios de gerenciar essa preocupação.

Pergunte a Você Mesmo Se Há Alguma Coisa Que Ainda Deseja da Reunião

Pergunte ao cliente: "A solução que discutimos faz realmente algum sentido para você?". Se o comprometimento do cliente parece baixo, você pode querer buscá-lo mais tarde na reunião ou levantar esse assunto numa hora posterior.

Você pode querer algum tipo de envolvimento contínuo. Você pode querer feedback posterior sobre o efeito de sua consultoria. Você pode querer feedback agora sobre se você foi útil no projeto e de que forma poderia ter sido mais eficaz. Você pode querer que o cliente diga informalmente a seu chefe que você fez um bom trabalho. Você pode querer um outro contrato com o cliente, para implementar o projeto ou começar um novo. Se há coisas que você quer, o momento de pedi-las é este.

Dê Apoio

A implementação é o momento em que o peso maior está nas costas do cliente. Dê apoio a ele por essa responsabilidade.

Uma Recapitulação

Eis a recapitulação dos passos para gerenciar a reunião de feedback:

Passos	Porcentagem do total da reunião	Tempo para uma reunião de 60 min.	
		Início	Final
1. Relembre o contrato original.	5%	0 início	
2. Coloque a estrutura da reunião.			3º minuto
3. Apresente o diagnóstico.	15%	4º minuto	
4. Apresente as recomendações.			12º minuto
5. Solicite as reações do cliente.	30%	13º minuto	30º minuto
6. Na metade da reunião, pergunte ao cliente: "Você está conseguindo o que quer?".	10%	31º minuto	36º minuto
7. Decisão de continuar.	30%	37º minuto	54º minuto
8. Teste as preocupações quanto ao controle e comprometimento.	10%	55º minuto	
9. Pergunte a você mesmo se conseguiu o que queria.			60º minuto
10. Dê apoio.			

Seguir essa estruturação da reunião assegura que você assistiu à fase de feedback. É a metade do caminho para a consultoria impecável. A outra metade é comportar-se de modo autêntico em cada etapa da reunião. A grande dificuldade para se fazer isso é lidar com a resistência que certamente surgirá na reunião. Aqui estão alguns lembretes para ajudá-lo a superar esses obstáculos.

Resistência na Reunião de Feedback

A reunião de feedback é, em si mesma, parte da coleta de dados e do processo de aprendizagem do cliente. A habilidade crucial para conduzir a reunião de feedback é manter-se centrado no aqui e agora do processo da reunião. Isso é mais importante até mesmo do que o conteúdo do diagnóstico que está sendo discutido. Muitos dos aspectos explorados no diagnóstico que lidam com as disfunções no modo de atuar estarão presentes nessa reunião. Estar consciente disso ajudará você a evitar entrar em um impasse. O impasse na reunião de feedback assume muitas formas:

Ter de defender ardorosamente os dados contra as pessoas que supostamente deveriam aprender com eles.

Perceber que é você quem tem de fornecer energia para os próximos passos, para uma organização ou grupo do qual você realmente não faz parte.

Ser visto como a pessoa que tem todas as respostas.

Estar na posição de oferecer soluções a problemas muito complexos em menos de três minutos.

A maneira de sair da maioria dessas situações de impasse é colocar em palavras o que está acontecendo, da maneira como está acontecendo: "Percebo que estou tendo de defender os dados contra as pessoas que supostamente deveriam aprender com eles", ou "Fico ouvindo a mim mesmo propor os próximos passos para a *sua* organização e eu nem mesmo estarei por perto daqui para a frente", ou: "Uma das normas que mencionei é que as pessoas expressam apoio através do silêncio - isso está acontecendo neste momento? - socorro!".

A resistência que você recebe em resposta às sugestões para os próximos passos é valiosa porque significa que você atingiu o alvo. Não a encare como rejeição ou desinteresse da parte do cliente. Ela significa que você está lidando com algo que é importante para ele e, portanto, você deveria mover-se em direção à resistência ao invés de se afastar dela.

A resposta que você recebe do feedback reativará durante a própria reunião de feedback todos os problemas que a organização tem para resolver outros assuntos e gerenciar seus outros negócios. A resposta ao feedback pode ser um recuo em busca de detalhes, um adiamento da decisão de agir ou uma negação dos problemas. Qualquer que seja a resposta, você pode interpretá-la como o modo característico que a organização tem de lidar com suas decisões. É importante interpretar a resposta dessa forma e dar apoio à organização para que ela veja o que faz.

Como acontece em todas as outras fases da consultoria, você tem de confiar também em seus próprios sentimentos para falar sobre intervenções ou planejamento. Se você está se sentindo pouco à vontade em relação a algo - confuso, frustrado ou incompreendido -, ou se sente excitado, positivo e apoiador, é preciso colocar esses sentimentos em palavras, como parte do modelo e da metodologia que você oferece ao cliente.

Da mesma forma que na contratação, dar feedback envolve uma dimensão afetiva - sentimentos sobre a interação em si. Há um processo em evolução entre você, o consultor que dá o feedback, e os clientes que ouvem a colocação de seus problemas. Suponha que um consultor estivesse dando feedback e se sentisse confuso e incerto, não sabendo o que fazer em seguida. Há dois modos de lidar com isso - um é tentar falar com mais certeza, mais clareza. O segundo modo seria dizer simplesmente: "Sabe, enquanto eu estava falando aqui, me senti confuso e incerto em relação ao que fazer em seguida". E muito mais provável que você atinja o ponto central dos problemas, no que se refere à responsabilidade, comprometimento e reconhecimento dos problemas, se reagir e declarar os próprios sentimentos, à medida que o feedback se desenrola.

Lista de Verificação nº 7 - Planejando uma Reunião de Feedback

Aqui estão algumas orientações que você pode usar antes de uma reunião de feedback, para se preparar para ela.

1. O que você quer da reunião? Compreensão? Concordância? Ação? Mais trabalho?
 2. Estruture a reunião de maneira que você tenha, no mínimo, o mesmo tempo para a discussão e para a apresentação dos resultados.
 3. Faça uma revisão das palavras que você empregou para produzir o feedback; que ele não seja avaliativo, mas tão descritivo quanto possível.
 4. Que elementos de sua mensagem gerarão provavelmente a defensividade do cliente?
 5. Que formas essa defensividade ou resistência vai provavelmente assumir?
 6. Que perguntas você pode fazer para que essa resistência seja expressa na reunião?
 7. Quem pode estar faltando na reunião de feedback que tenha alto interesse nos resultados?
 8. De que forma você pode pedir feedback sobre como a consultoria está indo?
-

Conduzindo uma Reunião de Feedback em Grupo

Quando você relata seus resultados e recomendações a um grupo de pessoas, sua tarefa ganha uma dimensão adicional. Se o grupo não está acostumado a trabalhar junto, ou se trabalha mal em conjunto, suas dificuldades de relacionamento uns com os outros podem ser projetadas no consultor. Você se torna um alvo fácil quando eles não conseguem confrontar-se diretamente. A habilidade é não deixar que a reunião seja montada no esquema cliente *versus* consultor. Há algumas coisas que você pode fazer para isso:

Trate o grupo como um conjunto de indivíduos - Não pressuponha que todos eles estão de acordo, que eles dão apoio uns aos outros, que eles se sentem ou pensam da mesma forma. Pergunte a cada um o que espera da reunião. Isso vai trazer à tona as diferenças e forçar o grupo a assumir a responsabilidade por alguma das dificuldades que possam surgir. Se eles não ouvem uns aos outros, peça a eles, pelo nome, que reajam ao que o outro

está dizendo. Isso permite que algum foco seja retirado de você e seja colocado sobre o grupo, que é onde ele deveria estar. Dê apoio o tempo todo. Quando as pessoas estão sob tensão e as coisas não vão indo bem para elas, elas precisam de apoio, não de mais confrontação.



Sempre vai haver um segmento do grupo que sentirá uma tremenda ansiedade e vai resistir - Eles vão expressar isso sob a forma de perguntas agressivas sobre sua intervenção, seus dados ou o programa. A regra básica é *não investir em demais nas pessoas resistentes*. Novamente, as perguntas merecem duas respostas de boa-fé, mas você precisa ter alguma sensibilidade política para detectar quem tem o poder no grupo e cuja opinião vai realmente balançá-lo. Invista sua energia nessas pessoas, ao invés de colocá-la nas pessoas mais verbais ou vocais, que levantam perguntas. Você pode dizer em algum momento: "Bom, já ouvimos várias perguntas do Bob e do John. Não sei como os demais estão se sentindo. Jean (caso Jean seja o chefe), o que você acha disso?"

Por outro lado, se seu cliente manifesta rápida complacência a uma sugestão - cuidado! Muitas pessoas têm um estilo passivo ou submisso para lidar com o conflito e eu tomaria muito cuidado com isso.

Lista de Verificação nº 8 - Revendo a Reunião de Feedback

Aqui estão algumas perguntas que você deve fazer a si mesmo, depois de uma reunião de feedback. Responder a essas perguntas, poderá ajudá-lo a avaliar o próprio conhecimento para cada reunião de feedback que você conduz e preparar-se para a próxima.

1. Quais foram os resultados?
2. Qual foi o acordo final em relação ao problema ou às soluções? Ele foi diferente de sua colocação inicial dos resultados ou de suas recomendações?

3. Que formas assumiu a resistência?
 4. Como foi que você respondeu à resistência?
 - Entendeu que ela era pessoal?
 - Deu mais explicações e mais dados?
 - Procurou interesses subjacentes em relação ao controle e à vulnerabilidade?
 5. Houve impasse em algum momento?
 6. Que mensagens não-verbais você observou?
 7. Que correlação você pode estabelecer entre o modo pelo qual a reunião de feedback foi gerenciada e o modo pelo qual o problema técnico/administrativo é gerenciado?
 8. Que consequências teve essa reunião sobre o seu relacionamento com o cliente?
 9. O que você faria diferentemente da próxima vez?
-

Habilidades de Feedback: Resumo

As competências para gerenciar uma reunião de feedback são:

Confrontar o cliente com todos os dados relevantes coletados, mesmo que não façam parte do projeto original.

Dar feedback descritivo e não avaliativo.

Devolver informações ao cliente sobre seu comportamento pessoal de lidar com o problema-alvo.

Compreender que as críticas e resistência do cliente não são dirigidas a você, pessoalmente.

Estar presente na reunião em que os passos de ação serão determinados.

Estruturar e controlar a reunião de feedback para conseguir obter as reações do cliente e para a escolha dos próximos passos.

Em seu trabalho com gerentes, você precisa servir de modelo para o mesmo tipo de comportamento autêntico que está sugerindo que eles adotem ao lidar com seus subordinados. Você sempre funciona como modelo do estilo de se trabalhar com problemas e, de fato, o modo mais significativo de os gerentes aprenderem a solucionar problemas é fazê-los experimentar o modo como você lida com problemas. Isso pode significar muito mais que qualquer coisa dita verbalmente ou qualquer tipo de processo proposto a eles para comprometerem-se com seus subordinados.

Capítulo 15

Implementação

Quando escrevi a primeira edição deste livro, dediquei exatas duas páginas à implementação. Não consigo lembrar se eu apenas estava com pressa de terminar o livro ou se tinha pouco a dizer a respeito. Ao longo dos anos, contudo, tenho ficado cada vez mais consciente de quantos esforços de consultoria têm sido dirigidos a fazer a coisa certa, mas resultando em pequena mudança. Frustrante é o mínimo que se pode dizer de fechar um bom contrato, desenvolver um quadro preciso da realidade, dar feedback, tomar uma boa decisão e, mesmo assim, ver poucos resultados concretos.

A implementação é, teoricamente, o propósito da consultoria. O fruto de nosso labor. Infelizmente, saber o que fazer (o produto da fase de descoberta) e descobrir o modo certo de fazê-lo (o foco da implementação) são coisas completamente distintas. Os consultores tradicionalmente têm dado muita atenção às análises e recomendações e muito pouca atenção à complexidade de traduzir essas respostas em ações.

Nosso erro é tratar a implementação como um processo fundamentalmente racional. Acreditamos que uma solução de problemas lógica e passo a passo pode prover a realização de nossos planos. Nossa devoção a um Day-Timer™ ou Palm Pilot™ é um exemplo disso. Se podemos manter uma lista do que precisamos fazer, essas coisas serão feitas. Embora seja difícil argumentar contra ser organizado, tendemos a simplificar o que nos leva a agir sobre o que sabemos ser verdadeiro. No nível pessoal, essa é a distância entre ter uma visão e



sobreviver disso. Quanto mais sérios somos sobre ser fiéis a uma visão, mais concebermos que ela é o trabalho de toda a nossa vida.

Escolhendo Engajamento em Vez de Instalação

Para uma organização, mudar o modo de pensar e de operar é ainda mais difícil. Parte do que dificulta a implementação é que nós com frequência tratamos a mudança como se ela pudesse ser instalada, gerenciada e projetada. Os planos de instalação dependem largamente de ter metas claras, um conjunto definido de passos e objetivos cuidadosamente especificados e mensurados, como se um projeto pudesse ser desenvolvido para que os outros o seguissem. Essa é a mente planejadora em ação, e ela funciona bem para resolver problemas mecânicos, mas é incompleta para causar impacto em sistemas vivos. A mudança, infelizmente, não pode ser instalada e projetada. Conseqüentemente, sempre leva mais tempo e é mais difícil do que imaginamos.

O engenheiro que existe em nós precisa ser aperfeiçoado com o pensamento do arquiteto social e as habilidades do organizador comunitário. Qualquer implementação requer não apenas uma mudança naquilo que é tangível, como métodos ou estrutura, mas também no que é intangível, como relacionamentos, crença pessoal e comprometimento. Este capítulo e os dois seguintes tratam de meios de abordar os aspectos intangíveis. Eles focalizam um aspecto essencial da implementação reunir as pessoas para criar e planejar como fazer alguma coisa funcionar.

A arte de reunir as pessoas é chamada *engajamento*. As idéias aqui são realmente sobre o significado do engajamento como alternativa ou melhoramento às estratégias de instalação. Os passos oferecidos são os elementos do engajamento. O que estou propondo é que nos tornemos comprometidos. Se você encontrar uma oferta melhor, agarre-a.

Há dois aspectos da implementação para o consultor. Um é o trabalho técnico que usa a especialidade que você gastou anos desenvolvendo. Se você for um analista financeiro, começará introduzindo um sistema de controles. Se você for um engenheiro, reprojeterá as válvulas de entrada do forno. Se você for um gerente de treinamento, iniciará o programa de treinamento.

O segundo aspecto da implementação é como construir suporte para a mudança de negócio ou técnica que você está planejando, o que não é uma tarefa fácil. Na verdade, a implementação não começa até que as pessoas que executam o trabalho decidam se irão fazer as mudanças reais ou simplesmente seguirão a maré. Mudanças reais requerem comprometimento real, e parte de sua função é ajudar a acender a fagulha. Para desenvolver seriamente o comprometimento interno entre aqueles que vivem no sistema onde você é apenas uma visita, precisamos antes dissipar algumas crenças convencionais que na realidade atrapalham o processo.

Decidindo Não Ter as Coisas Prontas

Muitos projetos de consultoria resultam em mudança cosmética - quando as idéias e a retórica sobre a mudança são perfeitas, mas a experiência das pessoas não corresponde à promessa. Muito do cinismo em relação aos consultores se deve ao fato de que colabora-

mos com estratégias que começam com fogos de artifício e terminam com um mundo onde as promessas de mudança não fizeram nenhuma diferença para o trabalho cotidiano das pessoas. Colaboramos muito para mudanças cosméticas com nossa crença de que novos comportamentos podem ser definidos, induzidos, dirigidos, comprados e mensurados na existência. Muitas das maneiras pelas quais os consultores tentam mudar as instituições na verdade servem como uma defesa contra a mudança.

Um dos obstáculos à mudança (eu uso "mudança" e "implementação" para dizer essencialmente a mesma coisa) está arraigado em nossa crença na determinação executiva. Em nossa adoração por líderes e teimosa crença no individualismo, achamos que, quando convencemos o chefe, a ação segue naturalmente. Isso raramente é verdade. Ninguém administra um negócio sozinho, nenhuma pessoa isolada faz ou entrega um produto, nem um general só disputa uma guerra.

Interessante é que os gerentes entendem suas limitações melhor que os consultores. Os gerentes sabem que o fato de eles estarem convencidos não significa que as decisões se transformarão em ações. Todos os dias eles enfrentam a realidade de que muitas de suas melhores intenções causam pouco impacto sobre o modo como o trabalho é feito. São os consultores que têm dificuldade em aceitar isso. Qualquer grupo de consultores em algum ponto reclamará que os gerentes carecem de coragem, firmeza ou persistência para pôr em prática suas decisões e certificar-se de que suas recomendações foram implementadas.



Nós nos agarramos à crença mágica de que liderança e determinação são o principal e de que precisamos mais disso. A mudança nos sistemas humanos está muito mais relacionada ao consentimento dos governados do que à vontade e habilidade dos que governam. Mesmo numa monarquia.

O Caso contra a Instalação

O projeto de uma implementação tradicional e em estilo de instalação envolve:

- Articular uma visão;
- Definir padrões para o que é esperado;
- Estabelecer recompensas no novo comportamento;
- Treinar em novas habilidades;
- Mensurar a mudança.

Colocados em perspectiva, esses são elementos legítimos na vida cotidiana de qualquer ambiente de trabalho. O que interfere na implementação é que nós usamos impropriamente essas ferramentas. E, quando o fazemos, elas se tornam formas sutis de coerção, em vez de instrumentos neutros de administrar e definir o futuro. Achamos que devemos

negociar e angariar apoio para operar. Quando os consultores e gerentes aplicam de modo centralizado visão, padrões, recompensas, habilidades e medidas criados como ferramentas primárias para manter o controle e tornar o mundo previsível, eles interferem no esforço de implementação.

Perde-se o que poderia ser uma oportunidade para as pessoas escolherem assumir a responsabilidade pelas próprias respostas a essas questões. Em vez de confrontar as pessoas com sua liberdade, solicitamos sua obediência. É a institucionalização obrigatória de práticas úteis que mata a maior parte dos esforços de implementação. Aqui estão algumas das principais maneiras de fazer os esforços de implementação tropeçar sobre si mesmos.

Liderança por Laminação

Nós interferimos com mudança e serviço reais quando pensamos que o progresso surge da visão da liderança, independentemente de a liderança ser formada por "nós", como consultores ou treinadores, ou por "eles", como gerentes. O mito é que, basta deixar a mensagem suficientemente clara e convincente, descrever a incendiante plataforma com bastante urgência e um amanhã brilhante com bastante zelo, e a mudança ocorrerá. Isso conduz a uma ênfase maior sobre comunicar a visão e a situação do negócio para a mudança.

Colaborei para o problema quando escrevi um capítulo sobre visão em meu livro *The Empowered Manager*. Era sobre o poder da visão e como a transformação começa por imaginar um futuro diferente. (Esse se tornou o capítulo mais popular do livro. Recebi centenas de declarações de visões pelo correio ou em minhas viagens. Muitas eram convincentes, e muitas eram *laminadas* em versões de bolso para que pudéssemos tê-las sempre à mão. Várias declarações de visão são exibidas nas paredes dos escritórios e nas salas de recepção, muitas assinadas pela equipe de gerenciamento. Todas têm um tema comum: Construir uma organização estável requerida para que a cúpula tenha uma visão.

O problema aqui é duplo. Primeiro, no momento da laminação, afirmamos que a visão da alta gerência era o que contava. Todos queríamos saber o que a alta gerência estava buscando. Então poderíamos nos alinhar e ir em frente para sobreviver. Isso despertou uma pequena indústria para articular visões. Nós, consultores, começávamos cada projeto ajudando a alta gerência a definir e a expressar sua visão. Poderia levar dias ou meses. Mais freqüentemente, uma pessoa do staff ou um consultor escrevia a visão e submetia à aprovação da gerência, mas o produto refletia as idéias da gerência, que o avalizava. Isso era ótimo para os gerentes que criaram a visão. Quer dizer, ótimo se eles a tivessem criado primeiramente para si mesmos e através disso procurado orientação para as próprias ações.

Infelizmente, as visões geralmente eram projetadas por outros. Acreditávamos que a alta gerência deveria decidir a cultura na qual viveriam as fatias média e inferior. Essa é a mentalidade que tira o poder da visão, mesmo que as camadas médias e inferiores



queiram ouvir o que a alta administração tem em mente. O fato de cada um querer saber a visão da alta administração não a torna significativa.

Mais freqüentemente, quando a organização ouve a visão da alta gerência, fica vagamente desapontada. A grande reunião projetada para mobilizar energia na verdade a drena. Isso se tornou claro para mim depois que li as quatrocentas ou mais declarações de visão que recebi. Todas diziam a mesma coisa. Todas as organizações se preocupam com os clientes, valorizam o trabalho em equipe, existem para os acionistas ou para a comunidade e acreditam na excelência em tudo o que fazem. Se nós jogássemos todas as nossas declarações de visão em um chapéu e então tirássemos uma, acharíamos que era a nossa independentemente de onde ela tivesse vindo. Finalmente concluí que era o ato de criar a visão que importava, não muito o seu conteúdo.

A segunda consequência da laminação foi que a visão dos gerentes agora podia resistir às rajadas de vento e chuva, e ao escuro da noite. Foi por isso que a laminamos. Portanto ela permaneceria para sempre. A visão da gerência deveria ser permanente e duradoura - essa é a falácia. A visão da gerência não somente não é o principal, como também não é importante. Cada um necessita enfrentar a questão de que tipo de futuro queremos criar, e essa visão é algo dinâmico e aberto à mudança. A visão é mais um diálogo que uma declaração. É uma conversa importante, um significativo esforço de imaginação, e precisa emergir como um produto coletivo a partir de cada unidade. Uma vez que uma visão é laminada, ela perde sua vida.

Em termos práticos, se um grupo precisa de uma visão mais clara de si mesmo, ajude-o a criá-la por todos os meios. Mas não faça vídeo de líderes clamando por transformação. Não organize qualquer grande reunião com o propósito de esclarecer a visão da alta administração. Se a implementação requer que as pessoas conheçam a situação do sindicato e aonde estamos sendo conduzidos, não dê a alguns a responsabilidade de declarar isso. Reúna as pessoas para definir a situação de seus próprios sindicatos e compartilhar seu conhecimento do que o futuro pode trazer. Mas estamos colocando o carro na frente dos bois.

Precisamos de Padrões Mais Elevados, e Desta Vez Estamos Querendo Dizer Negócios

Há uma larga crença de que não definimos padrões elevados o suficiente. Isso é mais visível em educação, onde cada legislatura pensa que pode melhorar o ensino público sendo mais rígida a respeito de padrões de desempenho, estudantes e professores. Eles têm feito isso por anos, continuam desapontados com os resultados e continuam fazendo o mesmo.

É lógico que a crença de que baixos padrões são o problema não está confinada à educação. Ela invade todas as instituições. Nasce da crença de que as pessoas não definirão altos padrões para si mesmas. De que elas precisam de uma agência externa para motivá-las e inspirá-las. No coração disso está uma estratégia baseada no medo, na qual aqueles que definem os padrões são os sujeitos, e aqueles que precisam corresponder são os objetos.

Existe alguma validade na idéia de que padrões e desempenho estão relacionados. Sabemos que as pessoas responderão às expectativas que os outros têm sobre elas. Se um chefe espera que a equipe tenha um bom desempenho, há maior probabilidade de isso

acontecer. Se um chefe espera fracasso, isso da mesma forma pode acontecer. Há uma diferença, contudo, entre as expectativas de chefes e subordinados ou professores e estudantes, e a definição de padrões.

Padrões versus Expectativas

Ter expectativas elevadas em relação a outras pessoas é ter fé nelas. É uma expressão de otimismo e esperança em suas capacidades. É uma expressão da conexão entre as pessoas e é experimentada como suporte. A definição de padrões, como comumente usada para provocar mudança, não nasce de suporte, mas de desapontamento e exigências.

Julgar os outros por um desempenho inferior em razão de baixos padrões é considerá-los sob desprezo. É uma crença de que eles precisam que nossa intervenção fixe padrões para que acordem e sejam motivados. É um ato institucional que depende da coerção. Se não levantarmos a barra, eles não pularão mais alto. Há pouco cuidado ou conexão na estratégia e, por consequência, ela gera resistência tão intensa quanto foi projetada para superar.

O mito é que definir padrões aumentará a responsabilidade. O que isso mais freqüentemente cria é obediência. As pessoas podem ser forçadas a encontrar uma forma de corresponder a esses padrões, mas a instituição tem prejuízo de outras formas menos mensuráveis. Em vez de uma cultura mais responsável, encontramos mais burocracia, mais pessoas agindo sob regras, mais cautela, menos flexibilidade.

Os chefes, é claro, têm um papel legítimo em definir um campo de esportes e quais resultados a instituição requer de uma unidade. Mas definir os resultados é diferente de definir padrões como uma tática de iniciar mudança ou implementar alguma recomendação. O que corrompe o processo é a crença de que um grupo sabe o que é melhor para outro. E essa é razão pela qual essas estratégias de engenharia e instalação falham. O foco sobre padrões é também muito sedutor para o consultor. Depois que atravessamos a fase de contratação e descoberta com um gerente cliente, queremos estar ao lado dele e facilmente alinhar-nos com os modos tradicionais de fazer as coisas acontecer.

Devemos evitar planejar alguma coisa no aconchego da sala de nosso gerente cliente para mudar o comportamento de outros fora de nosso círculo. Nossa tarefa é manter o foco no que as pessoas presentes podem fazer a respeito das próprias ações. Se os gerentes acreditam em padrões elevados, faça-os estabelecer padrões elevados para si mesmos e viver de acordo com eles por algum tempo.

Isso mantém a legitimidade no esforço de consultoria e em nosso relacionamento com o gerente cliente. Quando nos juntamos aos chefes para planejar mudanças em seus subordinados, estamos sendo cooptados para a crença de que os empregados precisam mudar e os gerentes são simplesmente fantásticos. Então perdemos a oportunidade de modificar de maneira fundamental as crenças sobre como a mudança acontece e sobre como a responsabilidade é criada. Mudança e responsabilidade ocorrem quando as vivenciamos, não quando as pregamos. O instinto comum para começar a implementação com padrões mais claros e mais elevados é, com freqüência, uma armadilha.

Adequar o Sistema de Recompensa aos Comportamentos Desejados Não Ajudará

Não existe assunto que traga mais energia a uma discussão do que as recompensas. Você pode relacionar dez problemas ou recomendações, com recompensas no final da lista, e as últimas sempre serão o tópico pelo qual as pessoas começarão. Não sei por que recompensas têm tanto poder. Às vezes acho que é o materialismo que invadiu nossa sociedade e instituições. Outras vezes parece que nenhum de nós jamais achou que recebeu o que merecia. Fomos roubados no instante do nascimento e nenhuma soma de bens pode compensar esse fato.

Usar recompensas como o principal componente de mudança reforça a mentalidade economista que ajudou a criar as instituições que herdamos. Em seus termos mais simples, isso implica que o comportamento pode ser comprado. Se apenas pudermos definir o comportamento que queremos e colocar uma etiqueta de preço nele, o comprador (gerente) e o vendedor (empregado) estarão satisfeitos.

A ênfase sobre recompensas pressupõe que as instituições são em primeiro lugar entidades econômicas. Não quero negar o elemento econômico de nossas organizações; é apenas que a obsessão com recompensas simplifica de tal forma a complexidade dos sistemas humanos que acaba por prejudicá-los. Quando fazemos das recompensas a pedra angular de nossas estratégias, exageramos os aspectos instrumentais de nossos relacionamentos em detrimento de tudo mais que eles potencialmente podem ser.

As mudanças nos sistemas nunca são receptivas a uma definição precisa, à troca ou à compra. Quando tentamos definir comportamentos desejados, eles se tornam tão genéricos e subjetivos que a definição gera mais questões do que esclarece. Além disso, quem pode dizer que os consultores e gerentes possuem a pedra da sabedoria a respeito de quais comportamentos nos outros realmente fazem diferença? *Father Knows Best* (Papai Sabe Tudo) fez estrondoso sucesso na TV 40 anos atrás, mas o roteiro requeria crianças complacentes e bem-comportadas para funcionar. Quando estamos procurando criar responsabilidade entre adultos capazes, em um mercado em que isso é muito menos previsível do que gostaríamos que fosse, usar concessões para obter os comportamentos que queremos é apostar em um mundo que já não existe mais.

Se Apenas Tivermos uma Linguagem e um Treinamento Comum

Tendo especificado os comportamentos que queremos, freqüentemente adotamos a mentalidade de que o comportamento precisa de esclarecimento e as pessoas precisam de direção. Na época em que eu falava sobre empowerment, alguém no grupo sempre levantava duas observações: 1. que precisávamos de uma definição comum de empowerment; e 2. que os empregados precisavam de treinamento em habilidades de empowerment. Embora as observações contenham alguma verdade, a implicação é que definir empowerment e desenvolver essas habilidades requer em conhecimento especializado e intervenção.

Esse instinto abriu espaço para uma indústria do empowerment. As companhias fizeram tudo o que podiam para defini-lo. Em um caso, Scott Adams, que registrou em crônica

nossa inutilidade e futilidade por meio de seus cartoons do personagem Dilbert, foi contratado para criar uma série Dilbert que definisse empowerment para uma grande corporação. A série personalizada foi distribuída a todos os empregados. Um esforço com boa intenção, mas a mensagem implícita era que as pessoas precisavam ser informadas sobre os faça e os não faça de reivindicar sua liberdade e exercitar escolha ao servir o negócio.

O mais interessante é que Scott Adams agora estava participando da criação do mesmo tipo de organização pela qual ele antes nutria tamanho desdém. Quem desenhará o cartoon de empregados recebendo instruções de Dilbert sobre empowerment, limites de empowerment, sob que condições devemos maquiar nossa mente e quando buscar instrução do superintendente? Que chance temos quando Dilbert se tornou parte da equipe de gerência e um bem disposto instrumento da burocracia?

No ato de definir empowerment tão cuidadosamente, tomamos de volta a verdadeira oferta de escolha e autonomia que pretendíamos dar. Se o empowerment precisa ser definido, pedir para que as pessoas trabalhem em sua definição é o único meio de tornar autêntica nossa intenção.

Isso vale para a maioria dos outros esforços de implementação. Há pontos principais em qualquer mudança que requerem definição e esclarecimento. Em última instância, a definição terá de ser efetuada localmente para ajustar-se a cada unidade. Por que não fazer nossa estratégia de mudança reconhecer isso e exigir que, se as pessoas precisam de mais compreensão sobre algo novo, elas farão melhor se o compreenderem?

O desejo por uma linguagem comum é máscara para o desejo de que todos pensem e ajam similarmente. É facada no coração da diversidade. Podemos perseguir objetivos comuns e agir de acordo com eles e ainda encontrar novas formas de linguagem e expressão e atribuir significado próprio a idéias complexas. De outra forma, usaremos a definição de termos, e um cartoon para cobrir tudo isso, a fim de criar monoculturas incapazes de adaptar-se e competir.

A mentalidade que projeta uma experiência de treinamento comum é um corolário para o instinto à definição comum. Não se trata de argumentar contra o treinamento; apenas questiona o valor do treinamento impositivo que é projetado pelos consultores e essencialmente requerido de um grande número de pessoas. O treinamento pode ser excelente, mas, quando ele é requerido por todos, a demanda torna-se ela mesma outro meio de reforçar o patriarcado. O treinamento comum passa a mensagem de que a alta gerência, com a ajuda dos consultores, tem uma resposta que todos devem ouvir.

Os maiores beneficiários dos programas de treinamento comuns, é claro, são os que os fornecem. Eu inclusive. Eu prosseguiria com imenso zelo fazendo do treinamento um elemento-chave de qualquer estratégia de implementação. Se os empregados têm necessidades de aprendizado, deixe-os trabalhar para defini-los e providenciá-los. Quando nós, como consultores, nos descobrimos vendendo nossa resposta, temos de perguntar para o benefício de quem isso está sendo feito.

Se Não Podemos Medir, Não Importa

Outro modo de interferir na implementação é através de nossa atitude em relação à mensuração. Nós a transformamos em um deus. A questão aqui é similar às anteriores.

Nenhum argumento contra a necessidade de medir; é apenas uma questão de quão central isso deve ser e de quem deve determiná-lo. Quando impomos medidas no âmbito do sistema, temos de ser muito cuidadosos de que realmente precisamos e podemos fazer uso das medidas que estamos coletando.



Medir os elementos quantitativos do trabalho tem valor definido. O exemplo mais simples da necessidade legítima por medidas são as práticas comuns de contabilidade. A economia de cada unidade na organização precisa ser cruzada para atender a exigências reguladoras e então nos permitir conhecer nossa viabilidade econômica. Existe necessidade de medidas comuns de qualidade de produto e serviço ao consumidor, e de muitas outras medidas que avaliam o sucesso da instituição. Caminhamos em areia movediça, contudo, quando convidamos o economista para desenvolver medidas comuns de como estamos trabalhando juntos, quais processos produzirão qualidade e, em geral, qualquer coisa na esfera de como os sistemas humanos operam. Cada medida de dimensão humana ou qualitativa do trabalho deixa mais por verificar do que consegue cobrir.

A crença de que, se não pudermos medir alguma coisa, ela não existe, trata o sistema humano como se fosse um sistema mecânico. A crença de que as pessoas somente farão aquilo em que são avaliadas é uma visão cínica da condição humana, e embora possa ser verdade para certas situações de vendas ou certas dinâmicas de sala de aula, temos levado o valor da medida a lugares aos quais ele não pertence. Quando atribuímos à medida a capacidade de criar o comportamento que queremos, caminhamos para um relacionamento simples de causa e efeito e nos agarramos à crença de que a implementação e a mudança podem ser projetadas. Em um sistema humano, isso é mais fantasia que realidade.

Todos nós queremos feedback sobre como estamos atuando. Mas o feedback não cria a atuação. Medidas impostas sobre o aspecto qualitativo do trabalho podem na verdade atrapalhar a ação.

Nós particularmente diluímos o valor da medida quando separamos as pessoas que avaliam das pessoas que fazem o trabalho. O controle de qualidade costumava ser separado daqueles que faziam o trabalho. Era uma função arbitrária e criava alienação entre a ação e a avaliação de qualidade. Isso mudou nos últimos dez anos, pela melhoria tanto da qualidade do produto quanto da qualidade dos relacionamentos que cercam o ambiente de trabalho.

Podemos aprender com o movimento de qualidade que, embora existam ferramentas de mensuração úteis, elas precisam estar sob o controle daqueles que fazem o trabalho, e devem ser mantidas em perspectiva como simplesmente uma parte da geração de mudança. Grande parte do que realmente importa não pode ser medido, e nossa consultoria precisa refletir isso.

Apostando no Engajamento

De forma alguma temos aqui um argumento contra visão, padrões, recompensas, treinamento ou mensuração. Eles são elementos importantes para organizar os esforços das pessoas. Apenas os temos superestimado e abusado deles, tornando-os instrumentos de controle impositivos. E então capitalizamos o erro. Quando eles não resultam em mudança genuína, tentamos com mais afinco fazê-los funcionar, em vez de apostar em outras estratégias. Tentar com mais afinco, pressionar e persuadir têm impacto limitado em mudar um sistema social. E quando isso realmente ajuda, logo desenvolve sistema imunológico próprio.

Um sistema social é um sistema vivo e não receptivo a crenças lineares ou mecânicas sobre as organizações. Sempre que a gerência ou os consultores apostam em definições, induções, medidas e padrões, eles involuntariamente reforçam a mentalidade burocrática que estamos tentando reduzir. Essas são ferramentas da engenharia e da economia. Estratégias de engenharia e economia não constroem comprometimento e responsabilidade, a despeito de seu aparente valor nominal.

O que temos subestimado é o poder do engajamento e do diálogo. Os recentes movimentos em direção à organização que aprende, à qualidade total e ao trabalho em grupo caminham na direção do engajamento, mas, com mínimas exceções, raramente recebem a importância que merecem. Os dois capítulos seguintes exploram o compromisso com o processo de implementação e oferecem algumas técnicas e ferramentas concretas para envolver as pessoas de modo que aumente a probabilidade de mudanças reais e duradouras.



Um Lembrete

Antes de seguir adiante, uma breve recapitulação e um lembrete: A mais poderosa influência que você tem sob seu controle é o próprio comportamento. Se as pessoas aprenderão com você ou serão influenciadas por você, elas têm de confiar em você. O comportamento autêntico constrói confiança e facilita a implementação.

Ser esperto, invocar o apoio do presidente para o projeto, subestimar os riscos inerentes - tudo reduz a confiança e impede a implementação. Nossos clientes aprendem mais com nosso comportamento do que com nossas palavras.

A resistência não morre quando a decisão de prosseguir é tomada. Temos a esperança de que, se fizermos uma consultoria impecável durante os eventos preliminares, a resistência durante a implementação será reduzida. A resistência continuará lá, entretanto, especialmente naqueles que não foram envolvidos nas fases primárias do projeto. Tenha em mente que a resistência que você encontra durante a implementação nasce de preocupações idênticas que fundamentam as fases primárias - perda de controle e vulnerabilidade. Lide com isso da mesma maneira que você fez na contratação, na coleta de dados e no feedback.

Dê duas respostas de boa intenção.

Observe que a resistência está ocorrendo.

Identifique a forma que ela está assumindo.

Nomeie-a.

Fique quieto. Manter o relacionamento é o principal, mesmo durante a implementação. Cada nova pessoa trazida ao projeto precisa começar com uma discussão de contratação. Além disso, você precisa estar atento às mudanças nas expectativas das pessoas que foram envolvidas no projeto desde o princípio. Cada vez que as expectativas do cliente mudam, você precisa voltar atrás e negociar o que voes querem um do outro... agora.

Lembre-se do objetivo secundário da consultoria: ensinar os clientes a resolver os problemas por eles mesmos na próxima oportunidade. Por causa da pressão do tempo e da intensidade de implementar um programa, é sempre mais rápido fazer alguma coisa você mesmo. Resista à tentação e mantenha o processo de responsabilidade meio a meio. Se você assumir o comando da implementação, não estará mais fazendo consultoria, mas agindo como gerente substituto. Dessa forma, você dará suporte para que o cliente sacrifique certos objetivos de aprendizagem em favor de resultados de curto prazo. Quando você concorda em ser um gerente substituto em um projeto, seu comportamento também comunica à organização que você está disposto a assumir o controle da organização de linha. O risco é que você dê consistência ao já intenso receio de perder o controle.

Para o consultor interno, o equilíbrio entre assumir o controle e manter a responsabilidade meio a meio é especialmente delicado. Você pretende trabalhar com o cliente por um longo tempo depois que o projeto imediato for concluído. Como você age agora ensinará a ele o que esperar de você no futuro. Mantenha-se firme na divisão meio a meio de responsabilidade.

Capítulo 16

Estratégias para Engajamento

Sentimentos São Fatos

As pessoas escolhem engajar-se em uma decisão com bases em emoção, sentimentos, intuição, confiança, expectativa. Esses se tornam o campo de batalha para a mudança. Mesmo as mudanças mais concretas - como reestruturar, usar novo sistema de informação, cortar custos - acontecem quando os indivíduos decidem apoiar as recomendações e decisões e fazer os ajustes necessários em cada etapa do processo. A decisão de apoiar a mudança não se baseia apenas em lógica e razão; precisamos ajudar nossos clientes a lidar também com atitudes e sentimentos.¹

Uma estratégia central para construir comprometimento emocional com a implementação é planejar novos meios de as pessoas se comprometerem. Isso pode ser mais crítico do que a clareza ou a justiça de uma decisão. Os resultados são alcançados quando os membros de um sistema escolhem coletivamente mover-se em determinada direção. É o ato de escolha que é crítico. O comportamento da liderança não é tão vital quanto o comportamento do grupo. É difícil para uma sociedade patriarcal como a nossa aceitar essa realidade. Persistentemente nos agarramos à crença de que os líderes podem induzir os outros a agir. Os líderes não podem induzir mais ação em parte de seus seguidores do que podem induzir ação em parte de seus clientes.

1. Gostaria de agradecer o quanto aprendi sobre comprometimento com os colegas que fazem parte da School for Managing and Leading Change (Escola para Gerenciamento e Condução da Mudança). Particularmente, Dick Axelrod e Kathie Dannemiller entenderam o comprometimento muito tempo antes de eu levá-lo a sério. Eles têm estudado a metodologia de grandes grupos. Dick criou *The Conference Model* (O Modelo de Conferência) com Emily Axelrod, e Kathie é mentora para muitos na esfera da mudança estratégica de alta interação e tempo real. Eles têm oferecido seus insights generosamente, e estou em dívida com eles por isso.

Apoiando o Lado Emocional

Os consultores podem ajudar os líderes a engajar os outros na implementação de decisões seguindo os mesmos princípios para construir engajamento que explorei no processo de contratação e descoberta.

A fase de contratação baseou-se em:

- compreender profundamente o problema;
- expressar claramente as necessidades;
- explorar as preocupações a respeito de controle e vulnerabilidade;
- dar suporte.

A fase de descoberta enfatizou:

- tratar cada interação como um evento de aprendizagem;
- persistentemente perguntar o que o cliente estava fazendo para colaborar com o problema;
- buscar linguagem que esclareça a realidade sem julgá-la.

Agora quero oferecer algumas formas de sustentar o mesmo espírito quando você está lidando com grupos no momento da implementação e ação. A fase de implementação tem como centro:

- participar intensamente;
- colocar as opções na mesa;
- mudar a forma de troca de idéias;
- ter transparência e expressar publicamente as dúvidas;
- criar em conjunto estruturas para ajustar propósitos.

O maior serviço do consultor talvez seja aumentar a consciência do cliente sobre o valor do engajamento no processo de implementação. O engajamento tem poder independentemente do conteúdo das recomendações. O conteúdo mais técnico não será posto em prática sem uma interação diferente dentro do sistema do cliente. Se a qualidade da interação não mudar, nenhuma espécie de recompensas, padrões e medidas terá impacto.

A Reunião É a Mensagem

A implementação de qualquer mudança reduz-se ao fato de as pessoas em vários níveis assumirem a responsabilidade pelo sucesso da mudança e da instituição. É isso. E ponto.

Podemos disseminar nossa intenção de dar às pessoas nos níveis inferiores mais escolha e envolvimento, mas se a reunião que propaga essa intenção não for ela mesma um exemplo do conteúdo da disseminação, a promessa tem pouca legitimidade. A natureza, o

tom e a estrutura de como nos reunimos é o dispositivo de amostra que as pessoas usam para determinar a credibilidade da estratégia.

Sempre me surpreende quão inconscientes somos sobre a importância da mensagem comunicada quando nos reunimos ou nos encontramos. Se a mensagem foi sempre o meio, ela é isso. Há prateleiras de livros escritos sobre o processo de grupo, mas quero focalizar cinco aspectos de como nos comprometemos uns com os outros. Eles vão direto ao coração do assunto. Também não requerem pesado investimento de especialistas em processos de grupo. Tratam mais de como estruturar a reunião do que e de como lidar com um momento difícil.

Engajamento Inovador em Cinco Partes Simples

Os elementos do engajamento inovador parecem bastante simples, mas são mais fáceis de relacionar e afirmar do que de pôr em prática. O engajamento bem-sucedido ocorre quando temos reuniões nas quais conseguimos:

- Equilíbrio entre apresentação e participação;
- Revelação completa e expressão pública de dúvidas;
- Possibilidade real de escolha;
- Novas formas de conversar;
- Uma estrutura física do espaço físico que apóie a comunidade.

O Equilíbrio entre Apresentação e Participação

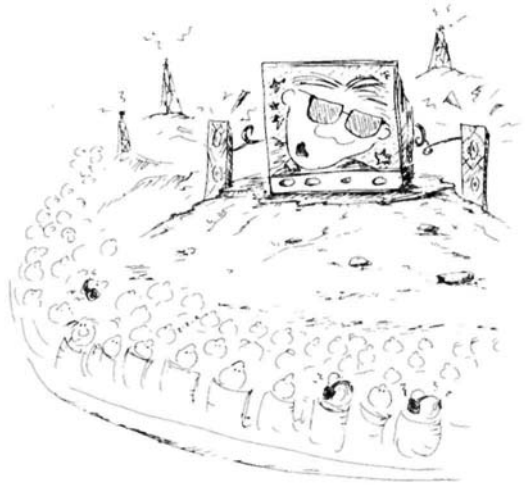
Fico impressionado com quantos novos programas começam sua implementação com uma palestra/apresentação do gerente/consultor sobre metas, estratégia, métodos e medidas. Tenho assistido a um gerente ou a um consultor à frente da sala por longos períodos, algumas vezes por horas, declarando visão, definindo termos, dando o quadro inteiro do que está por vir. A estrutura de uma reunião é tecnologia social, e a mantemos em operação por hábito, em vez de mudar a tecnologia para melhor atender a nosso propósito. Baseamos nossas reuniões na idéia de que, quando alguém está confuso com o que você diz, basta repetir mais alto, como se aumentar o volume resolvesse a confusão.

Algumas vezes não há nem mesmo espaço para questões ou algum contato com a audiência. Tenho frequentemente visto altos executivos chegar, fazer um discurso preparado e ir embora. Em cada caso, o propósito da reunião era construir comprometimento e dar às pessoas um senso do todo. Isso nunca acontecerá a partir de um discurso, especialmente se a maioria de nós em consultoria ou gerência não for tão carismática. Mesmo que fôssemos brilhantes oradores, o impacto de usar métodos de radiodifusão para a implementação seria aumentar a passividade, aprofundar a dependência do líder que acabou de fazer um grande discurso e reforçar o sentimento de que o programa está fechado e predeterminado - todas as características da experiência diária que estamos tentando superar.

O outro problema com a maior parte das apresentações é que elas são tão roteirizadas e ensaiadas que não têm vida. Muitas são escritas por outras pessoas que não o orador,

e isso fica claro. E algumas vezes o executivo é arrastado para um estúdio para gravar em vídeo uma mensagem que termina bruscamente.

Todas essas práticas são mais apropriadas para uma monarquia que para o ambiente de trabalho. Permitem que alguma informação importante seja compartilhada, mas o custo emocional é extremamente alto e nossa atenção é aguçada na direção errada. Uma reunião baseada em apresentação, mesmo que inclua espaço para questões, transmite a mensagem de que somente a cúpula tem algo importante a dizer, e que o papel do empregado é sentar e ouvir e polidamente levantar questões. As respostas estão no palco, e as pessoas estão aqui para procurá-las.



A implementação baseada no engajamento e na participação significa que as conversas importantes ocorrem entre os empregados. Então, quando nos encontramos, devemos deixar a audiência trocar idéias. Sentimo-nos conectados à instituição mais pelo relacionamento com nossos pares do que pela identificação com nossos chefes. Sim, todos nessa cultura querem ouvir o que vem do líder, mas em minha opinião isso é mais uma declaração do problema que uma solução. E nossa dependência e passividade e concordância em fazer elogios apenas por educação que compõem o problema da implementação. Por que colaborar com isso? Pode ser importante para os líderes falarem, assim deixe-os falar por quinze minutos, sem ensaios nem divagações. Deixe-os escrever seus próprios comentários e falar de memória. Então saberemos o que é realmente importante para eles.

Sou pego na mesma armadilha o tempo todo. Durante minha breve carreira como marca registrada em empowerment, uma grande companhia eletrônica organizou uma comemoração em reconhecimento ao trabalho das equipes e o sucesso dos esforços de participação de seus empregados. Sou o palestrante e estou falando sobre empowerment. Há 400 empregados no auditório e eles amarraram a primeira fila para a conveniência da alta gerência, que chega atrasada e lidera com direitos de rei. Além disso, estou em um palco, um metro e meio acima da platéia, com um fosso de flores em torno do pódio. Olho para baixo em direção à multidão, chefes nos melhores assentos, enquanto falo sobre a importância da igualdade. Demais para qualquer participação. Além disso, todas aquelas flores me fizeram pensar que talvez eu tivesse alcançado meu local de descanso final.

Você talvez esteja pensando que a importância do equilíbrio entre apresentação e participação está sendo exagerada. Confie em mim, isso tem mais significado do que temos percebido: na maioria das vezes, quando nos reunimos, colocamos grande energia na apresentação e nos preocupamos com a participação como uma reflexão posterior.

Transparência e Expressão Pública de Dúvidas

Liberdade de expressão e o direito de reunir-se em assembléias são garantias constitucionais. O que é verdadeiro para as ruas, contudo, é menos verdadeiro para as salas de reunião de nossas instituições. Todos nós ouvimos nos locais de trabalho que, se você se levantar, receberá um tiro. Agora falamos a linguagem do autogerenciamento, mas ainda é difícil para um grupo de subordinados convocar uma reunião que exclua o chefe.

Parte de nossa tarefa como consultores é trazer para dentro de nossas organizações o direito de reunião em assembléias e a liberdade de expressão. Em termos práticos, isso significa criar assembléias em que haja oportunidade para que todas as vozes e pontos de vista sejam ouvidos e a realidade nas palavras da audiência se torne tão importante quanto a realidade proferida no pódio - talvez mais importante. E os que estão no pódio falem a verdade sobre o fracasso e a incerteza.

Fazer isso permite restaurar a fé que é central em qualquer esforço de mudança ou melhoria. Até que possamos dizer em público o que pensamos ser real, nossas dúvidas, reservas e desapontamentos passados, seremos incapazes de investir em um futuro diferente. Se não pudermos dizer não, nosso sim não terá significado algum.

Dividindo a Tribuna

As pessoas realmente falam a verdade nas organizações. Elas apenas falam privativamente: nas salas de descanso, nos bebedouros, durante a refeição ou o cafezinho. Se a conversa honesta permanecer privada, as conversas públicas serão irreais e em última instância desestimuladoras. O mesmo é verdade em uma reunião de grupo grande. Se todas as discussões reais ocorrerem apenas em pequenos grupos, pouca confiança será construída na comunidade maior.

A redistribuição de poder e responsabilidade acontece quando conversas honestas e confrontadoras ocorrem em ambientes públicos. Há um poder político em ter uma larga faixa de pontos de vista ouvidos por todos na sala, especialmente em assembléias de grupos grandes. Se acreditarmos que a redistribuição do poder é crítica para uma mudança de responsabilidade, a mudança começará quando as conversas públicas mudarem.

Até agora demos o dom da expressão pública principalmente à gerência. Tenho participado de várias reuniões nas quais a gerência usa o pódio para "desafiar" as pessoas. Em uma reunião, o vice-presidente declarou durante um discurso motivacional que, se ele tivesse de classificar sua organização, daria a ela a nota "C". Embora evidentemente esta nota não tenha sido um estímulo para seu staff, e você possa questionar a sabedoria de sua abordagem, pelo menos ele teve uma tribuna para dizer isso.

Enquanto de alguma forma a gerência tem o direito de expressar sua "nota", o reverso não é verdadeiro. Quando os empregados expressam suas queixas, isso é taxado de "choradeira". Se a gerência precisa desafiar sua equipe, tudo bem. Mas não haverá nenhum movimento à frente até que o staff tenha a oportunidade de desafiar a gerência. Prover espaço público para que isso aconteça é o primeiro passo para mudar uma cultura e implementar uma mudança. E é tarefa do consultor ajudar isso a acontecer.

A História Correta

Franqueza e reciprocidade precisam ocorrer cada vez que nos reunimos. Elas não podem ser relegadas a sessões rotuladas de "formação de equipe" ou "intervenção no grupo grande". Mesmo quando estamos implementando uma mudança altamente técnica ou orientada ao negócio, deve haver uma tribuna relativamente pública para que as preocupações das pessoas sejam ouvidas e os pontos de vista sejam observados. Cada mudança técnica e de negócios desestabiliza o sistema humano no qual ela está embutida.

Os relacionamentos mudam, a influência se desloca, limites são ameaçados, e o diálogo, largamente incentivado, é a única maneira de encontrar nova estabilidade. Renovadas afirmações de segurança da gerência não ajudam. Ninguém acredita nelas porque não é função da gerência garantir a segurança.

Desperdiçamos reuniões que são projetadas mais para firmar garantias, acalmar os trabalhos e contar histórias do que para estabelecer troca de idéias. Perdem-se oportunidades. A pergunta que fica na mente das pessoas é se elas estão ouvindo a história correta. Se o orador não fala de dúvida e incerteza, e não faz referência ao fracasso caso ele tenha ocorrido, não se trata da história correta.

As pessoas também não saberão se estão ouvindo a história correta até que tomem parte da discussão. Muito freqüentemente, no esforço de vender uma estratégia, os problemas são atenuados e reposicionados para promover confiança e ganhar apoio. O nível de confiança na gerência não depende de a gerência estar certa ou não, mas de estar ou não disposta a contar a verdade.

A verdade dita em público é mercadoria rara na maioria das instituições. O sucesso de uma estratégia de implementação dependerá da qualidade da conversa que a inicia. E quanto mais público for o ambiente, mais poderoso será o impacto. A mudança começa na interseção da liberdade de expressão com o direito de reunir-se em assembleia. Isso não é bom apenas para a democracia, mas começa a transformar a retórica em realidade.

Possibilitando a Escolha Real

O argumento para a redistribuição de poder é que há mais probabilidade de que cada um de nós cuide daquilo que controla. Se o ambiente de trabalho, o projeto, a comunidade pertencem a outra pessoa, farei o que é requerido e trabalharei de acordo com as regras. Sob condições de medo e indução, posso até dar um pouco mais. Se, entretanto, o ambiente de trabalho ou projeto ou comunidade forem meus, tenho mais probabilidade de dar tudo de mim, de fazer qualquer coisa que seja necessária, de preocupar-me de maneira diferente.

O que faz o projeto ser meu não se origina de nenhuma lógica, mas de meu engajamento. Quanto mais tomo parte em sua criação e em seu formato, maior é minha responsabilidade com seu sucesso. Há poucas idéias mais bem compreendidas e menos praticadas do que esta.

Mesmo em uma época de autogerenciamento e participação, nossas estratégias de implementação tendem a ser moldadas muito tempo antes de sua apresentação. Com freqüência, a única escolha que resta às pessoas é: "De que forma você apoiará este projeto?".

Se queremos que as pessoas sejam responsáveis pela implementação, precisamos promover as opções nos níveis mais inferiores da organização tanto quanto possível. Fazemos isso em consideração à responsabilidade, não como movimento social.

Também trazemos a escolha para o engajamento porque, quando tenho de decidir algo, preciso aprender a respeitar. Escolher exige esforço. Ver ambos os lados.

Entender a complexidade da questão. O desafio é como colocar a escolha na mesa sem que todos decidam tudo, o que é, em última instância, paralisador.

Em qualquer esforço de mudança, há oportunidades de escolha real para muitos níveis da organização desenvolverem sua visão, padrões, treinamento, medidas e responsabilidade. Esses elementos não precisam ser pré-formatados e decididos antes que a implementação comece. De fato, melhor que não sejam predeterminados. Eles variarão de grupo para grupo, não importa quanto os consultores e gerentes acreditem ser a consistência necessária para o sucesso. Por que não enxergar essa variedade como uma vantagem, em vez de uma fraqueza?

Sempre haverá limites para a escolha local, mas a tarefa do consultor é apoiar o máximo poder razoável para os níveis inferiores a favor da genuína mudança e implementação. A sabedoria convencional é que a alta gerência é crucial e vital para o esforço de mudança e em última instância é responsabilidade dela definir como as coisas mudarão. Isso é apostar em um mito empiricamente frágil e profundamente arraigado. Se todas as decisões críticas são tomadas pela gerência, então com toda a probabilidade a implementação será polidamente contenciosa e cosmética. Os esforços de mudança tornam-se o sabor do mês quando são abraçados apenas pela cúpula.

Também falamos muito sobre resistência à mudança. Não conheço pessoas que sejam realmente resistentes à idéia de mudar; acho que elas são resistentes à mudança que lhes é imposta. Caímos em um círculo vicioso no qual consultores e gerentes pensam que as pessoas são resistentes, então eles se tornam mais e mais hábeis em "lidar" com isso. Quanto mais hábeis nos tornamos, mais as pessoas sabem disso, percebem o jogo e se defendem contra ele. Redistribuir o poder e a escolha é um modo de evitar esse ciclo.

Definir escolhas, então, é elemento essencial ao planejar como as pessoas se comprometem umas com as outras. Não é que cada reunião precise envolver alguma decisão, mas cada reunião precisa envolver diálogo sério sobre o que fazer com coisas como visão, padrões, treinamento, medidas e promessas. Para tentativas de mudança importante, o esforço é a solução.



Mudando as Conversas

A estrutura e o conteúdo da conversa fazem diferença. Sabemos que, para esta implementação ser inovadora e convincente, as reuniões para planejá-la e iniciá-la também precisam ser inovadoras e convincentes. Muitas das conversas que tipicamente planejamos para aumentar a participação são extremamente cautelosas e analíticas. Precisamos ir além de simplesmente fazer as pessoas levantar questões de esclarecimento por parte do líder, ou dar idéias geniais de como a implementação pode alcançar êxito, ou discutir quais são alguns dos novos papéis e habilidades de que as pessoas precisarão no futuro.

Essas são questões relevantes, mas não suficientemente exigentes. São na maioria da vezes exercícios intelectuais do lado esquerdo do cérebro. Em algum ponto podem cobrir conteúdo relevante, mas não evocam forte conexão e deixam a dimensão pessoal e afetiva do lado de fora da sala. Precisamos de formas de convidar as pessoas a engajar-se pessoalmente e assumir riscos que não são típicos. Qualquer que seja a nova cultura ou atitude que buscamos para a implementação, na vida diária, precisamos engajar-nos desde o princípio e ao longo de todo o esforço.

A tarefa do consultor é encontrar maneiras de mudar a conversa como meio de levar adiante a mudança. Para a nova conversa ter significado, ela precisa ajudar os empregados a sentir-se conectados uns com os outros nesta sala neste momento. Para que isso aconteça, devemos evitar os velhos assuntos e providenciar diálogo no qual as pessoas possam ser vulneráveis e pessoais.

Longe das Repetições Familiares

A maior parte de nossas conversas não têm essas qualidades. Elas simplesmente reciclam posições que tomamos antes. Cada um de nós tem uma forma habitual de explicar e falar sobre nosso mundo, e nossas discussões são como fitas cassetes que repetimos cada vez que algo novo surge na berlinda. Aqui estão algumas conversas familiares que nos mantêm presos às velhas rotinas.

A Cultura Me Fez Agir Assim	Até que mudemos a cultura, não há muito que possa ser feito. Esta é uma cultura na qual os resultados de curto prazo são o que conta, a competição reina suprema e o que vale é quem você conhece, não o que você conhece.
O Comportamento do Líder Deve Mudar	Até que os líderes dêem o exemplo do novo comportamento, o que você pode esperar dos níveis inferiores?
O Sistema de Recompensas Precisa Mudar	Até que sejamos recompensados pelo novo comportamento, continuamos colocando vinho velho em garrafas novas. Ou será que continuamos colocando vinho novo em garrafas velhas? Não importa.
Risco e Medo Precisam Ser Eliminados	Se você se levantar, será eliminado. É preciso avaliar o fracasso e, até que o façamos, o negócio continua como sempre.

Mais Habilidades São Requeridas

As pessoas não estão preparadas para fazer as mudanças. É necessário mais treinamento. Precisamos definir as novas competências e até que o façamos...

A Estrutura Precisa Mudar

Mesmo que a estrutura tenha mudado, ela não foi muito longe. Ainda temos muitos ou poucos níveis, muitos vice-presidentes ou um número insuficiente, a força de trabalho é muito antiga ou muito inexperiente.

Novos Papéis Precisam Ser Definidos e Prescritos

Qual é o novo papel da gerência média? Enquanto não definirmos claramente os novos limites e quem decide o que...

Essas são algumas das minhas favoritas; você deve ter as suas. São conversas de proteção, mantidas por pessoas que pensam que o negócio pertence a alguém mais. Cada uma é convincente porque contém alguma verdade. Em um contexto diferente, cada uma dessas coisas terá de acontecer. O problema é que todas elas expressam incompetência; dizem que alguém mais precisa fazer alguma coisa antes que possamos entrar no jogo. Frequentemente os consultores são seduzidos por esse tipo de conversa e prosseguem respondendo às questões, esquecendo ou ignorando o fato de que todos os empregados, junto com seus pares, têm a capacidade de responder às questões por si mesmos. Não tome essas questões por seu valor nominal. Elas são questões testes projetadas para checar se nós colaboraremos em ajudar as pessoas a evitar a própria liberdade e opção de investir.

A Caminho da Conexão

O custo real de nossas conversas habituais é o cinismo que elas geram. Não porque as questões levantadas não sejam respondidas. E a obsolescência da discussão que drena energia. Velhas conversas se tornam um refugio, um meio de cultivar segurança. Aqui estão algumas regras básicas para estimular novas conversas que exijam alguma vulnerabilidade e construam conexão.

Discuta o Impacto Pessoal Que a Mudança Causará em Mim/Nós

Encontre alguma forma de falar sobre como os indivíduos se sentirão em relação ao que está sendo proposto. Não como eles o avaliam, mas que sentimentos isso gera. O objetivo é trazer à tona dúvidas e reservas sem reforçar o desamparo.

Desencoraje a Discussão a Respeito de Alguém Que Não Esteja Presente

O instinto é falar sobre quem está ausente. Quando exigimos ação de alguém que não faz parte da discussão, ganhamos alívio momentâneo, mas isso é obtido à custa de nosso otimismo.

Tenha Cuidado ao Discutir História

A tendência é começar com uma análise do que nos trouxe até aqui, como se uma discussão do passado pudesse explicar ou atenuar o futuro. O antídoto é continuar perguntando: "O que queremos criar juntos?". Alguma história pode ser útil se envolver um relato pessoal que nos traga até o momento presente. Limite o tempo e torne isso pessoal. Use questões

como: "O que em sua experiência influenciou sua capacidade de apoiar este plano?"

Adie a Discussão de Planos de Ação Tanto Quanto Possível

É irônico que a pressa em decidir o que fazer geralmente se revele uma defesa contra a mudança real. A mudança é uma experiência que requer primeiro mudar nossa forma de pensar, depois nossa forma de agir. Se nos apressamos a agir, deixamos de aprender e fazemos do amanhã uma reapresentação do ontem. A pressa em elaborar listas e planejar pode ser um meio indireto de dizer não ao intento mais profundo de implementar.

Discuta Que Papel Temos Desempenhado para Criar a Situação

Admitir nossa contribuição para o problema traz esperança: Se ajudamos a causá-lo, somos capazes de corrigi-lo. Isso desperta culpa por um período, mas acima de tudo está Nossa liberdade.

Tendo Cuidado com os Locais

Os lugares onde nos reunimos transmitem uma mensagem sobre nossas intenções tanto quanto qualquer apresentação verbal ou agenda. O problema é que esquecemos o quanto o espaço físico influencia nossas ações. Sabemos como nos transformamos quando entramos em uma igreja, corte judicial, restaurante ou pátio acolhedor. Há um espírito, uma declaração de intenção, uma congruência entre o espaço e o propósito, que reforça nossa razão de estar lá. Os ambientes de trabalho, projetados para transmitir a mensagem de eficiência, status hierárquico e moderação, desafiam abertamente o engajamento.

É quase impossível encontrar uma sala em um prédio de escritórios ou hotel que seja adequada ao diálogo e à participação. Elas são principalmente adequadas à instrução e à persuasão. Para começar, a maioria das mesas é retangular. Se você senta no lado oposto de uma mesa retangular, não consegue ver a maioria das pessoas sentadas a seu lado. É difícil engajar-se com pessoas que você não consegue ver. Colocar as mesas em formato de U ou em um quadrado ainda nos cega um terço ou um quarto dos que estiverem na sala. Mesas de diretoria são as piores. As mesas são fixas e monumentais. Evidentemente nunca se esperou que algum tipo de troca de idéias real fosse requerido.

Além dos problemas com o mobiliário, as salas de treinamento e reunião são primeiramente projetadas para persuasão e exibição, esteja o orador presente na sala ou em outro local. Investe-se a maior parte do dinheiro gasto para projetar o espaço em equipamentos eletrônicos e de projeção. Em alguns casos, as salas são para menos de 30 pessoas, abrigam mais de US\$ 250.000 em paredes, pisos e teto. Com esse tipo de investimento em paredes, não há como ter assentos virados um para o outro.

O que isso revela de nossas crenças sobre conexão e comunicação? Cada vez que a sala é disposta para as pessoas interagirem com o orador, em vez de umas com as outras, reforçamos o contato passivo e os valores de uma cultura burocrática. Não importa, então, o que é dito, já que a estrutura da sala transmite mensagem própria. Gastamos uma fortuna para falar a alguém que não podemos ver, e no processo organizamos a sala de maneira que todos vejam a frente e as paredes. Essas salas são artefatos de uma cultura

industrializada e eletrônica. Temos paixão pela tecnologia de uma maneira que excede em muito nosso interesse em estar em contato com os outros. Dizer que a tecnologia nos conecta é um mito. É confundir troca de informação com interação humana. Não há nada errado com a tecnologia; apenas exageramos sua utilidade.

Em sentido mais amplo, estamos culturalmente cegos a respeito do poder do espaço físico. Estamos dispostos a nos reunir em salas sem janelas, com paredes sem cor ou quadros, com portas sem nenhuma moldura. Janelas, cores, detalhes artísticos e arquitetônicos trazem vida e humanidade a um ambiente. Se você está no negócio de mudar, conduzir reuniões, convencer pessoas, é quase impossível encontrar uma sala de trabalho que seja projetada para as pessoas se sentirem vivas e se comunicarem umas com as outras.



O Auditório, o Refeitório Etc.

Em nossa cultura, a sala que mais simboliza a natureza patriarcal de nossos modos de reunir as pessoas é o auditório - especialmente o auditório corporativo. Há um palco em que o orador fica em uma posição elevada e pode ser visto por todos. São várias centenas de assentos dispostos em filas, todos presos ao chão e voltados para a frente. Os sistemas de iluminação e som são projetados para iluminar e amplificar somente o orador. Usualmente existe um pódio, que dispõe de sistema próprio de comando e controle. Desse pódio você pode controlar a tela, os slides, o som e os gráficos gerados por computador. O pódio, tem um botão para levantar-se e abaixar-se, portanto pode ser adaptado à altura do orador. É possível até mesmo controlar o tempo, com relógios para tempo real, tempo transcorrido e tempo para terminar. Para a audiência temos lâmpadas domésticas e, na melhor das hipóteses, um microfone remoto que pode ser passado de mão em mão para questões ou comentários.

Se reunimos mais de 50 pessoas e não usamos um auditório, vamos para o refeitório ou o salão de algum hotel local. Os dois locais são projetados para comer, não para reunir-se. Eles são um pouco mais flexíveis que o auditório, mas se seu intento for reunir grupos de pessoas para propiciar engajamento, você está lutando com o espaço disponível.

Mesmo quando temos alguma liberdade para dispor a sala para participação, freqüentemente não o fazemos. Nem mesmo vemos que o espaço reservado para nós interfere em nosso propósito. Se o objetivo é ter todas as vozes ouvidas, ter pares tratando uns aos outros como sendo tão importantes quanto os líderes, se queremos que o líder desça do pedestal e junte-se à instituição simplesmente como um membro poderoso, você não pode ter o chefe e o consultor em pé em um palco falando à tropa.

O Círculo

O símbolo físico para participação e engajamento é um círculo. Mesas redondas colocam cada um de nós à vista de todos os outros. Assentos em círculo fazem a mesma coisa. Até uma sala cheia de mesas redondas tem um efeito interativo. Não se preocupe de ter algumas pessoas com as costas voltadas para a frente. A ação não está na frente da sala; está nas mesas. Eventualmente teremos salas e prédios inteiros projetados para abrigar o círculo. Alguns negócios já estão preparados. Saturn e Harley-Davidson entenderam a importância do círculo no projeto de suas construções.

Outras organizações também estão experimentando um novo espaço comum. A Boeing Company tem salas de "visibilidade" projetadas para continuamente exibir as metas, valores e progresso dos maiores projetos. Um executivo sênior da Boeing começou a experimentar a estrutura de sua sala de visibilidade a fim de obter participação mais profunda. Primeiro ele se livrou da grande mesa e colocou apenas cadeiras com algumas mesas de café para colocar as coisas em cima. Então trouxe algumas plantas para acrescentar vida ao ambiente. Depois notou que a luz néon era fria e institucional, então providenciou abajures. Isso, entretanto, estava indo muito longe. Começou a parecer uma sala de visitas. Ele retirou os abajures, mas as plantas permaneceram, testemunhando a intenção de projetar uma sala para diálogo franco e encontro humano. Além disso, não é interessante que uma sala de visitas - uma sala para trocar idéias - tenha parecido tão inconfortavelmente sem propósito no trabalho?

O importante não é que haja um projeto correto para a sala - estamos falando de nossa consciência a respeito da importância e do poder do espaço físico. A medida que nos tornamos mais conscientes do impacto de como nos reunimos fisicamente, começaremos a reprojeter nosso espaço comum. Isso exigirá o esforço conjunto de projetistas de móveis, arquitetos, executivos de hotelaria, pessoal responsável pelas edificações organizacionais, e aqueles que convocam as reuniões.

O espaço físico para reuniões de implementação não é apenas uma questão de flexibilidade; ele transmite uma mensagem de habitabilidade, de se aquele local foi projetado para seres humanos ou para máquinas. Muitos dos ambientes de trabalho comerciais são projetados para máquinas ou para a eficiência semelhante à da máquina. Paredes vazias, pintadas de cinza ou branco, lembram-nos que o espírito humano foi institucionalizado. Há pouca arte ou humanidade nas paredes dos corredores ou salas de reunião ou áreas de recepção. Se existe alguma arte, usualmente são imagens da história, dos produtos ou do edifício da empresa. Um tipo de arte stalinista da Ex-União Soviética, em que as únicas imagens permitidas eram as que glorificavam o Estado. Talvez eu tenha me entusiasmado, mas você captou a idéia.

Não importa o espaço em que você trabalha, há sempre uma opção. Mesmo em um auditório, as pessoas podem falar umas com as outras através das fileiras, ou levantar-se ou mover-se entre os corredores ou ir à frente da sala. Se você tem uma opção, experimente apenas cadeiras - nenhuma mesa. Você receberá algumas reclamações, mas elas serão compensadas pela flexibilidade e pela mensagem que o espaço transmite.

A Opção pela Responsabilidade

Nenhuma mudança, não importa quão sábia e necessária, ajudará se não houver um senso difundido e profundo de que cada indivíduo precisa fazer a sua parte. Isso é responsabilidade real - à disposição de pessoalmente cuidar do bem-estar da instituição primeiro, e de minha unidade e de mim mesmo depois. Essa é uma escolha pessoal. A opção pela responsabilidade tem mais probabilidade de acontecer quando as pessoas se sentem ligadas umas às outras e influenciam o processo.

Tenho falado ao longo deste livro sobre como trazer responsabilidade à interação entre nós mesmos e nossos clientes. As habilidades de expressar nossas necessidades, lidar com a resistência, conduzir a reunião de contratação são todos meios de construir responsabilidade. Criar alta interação entre seus clientes é uma forma de trazer responsabilidade à fase de implementação.

Se a meta é construir engajamento interno, o meio é criar conexão, informar isso a todos, ter novas formas de comunicação em espaços habitáveis e finalmente oferecer às pessoas uma opção sobre como elas fazem negócios. A opção que damos às pessoas é crítica para nosso desejo de moldar o futuro. O engajamento real sempre exige redistribuição de poder. E isto é muito mais sutil do que refazer a matriz que descreve quais pessoas decidem, quem aconselha, quem oferece dados em cada ponto do processo. Um gráfico de regras de tomada de decisão não transfere o poder; ele o retém. A distribuição de poder precisa estar presente em como vivemos, não apenas em como decidimos. Ela tem de estar especialmente incorporada naqueles momentos em que nos reunimos na mesma sala.



Capítulo 17

Algumas Ferramentas para Engajamento

Mudar como nos engajamos não é de forma alguma a história inteira, mas um ponto de alavancagem vital para o consultor. Como consultores, não estamos por perto da maioria das interações dos clientes, mas, se pudermos ajudá-los a engajar-se de forma diferente quando estivermos perto, isso se propagará para o restante de seu trabalho.

A mudança ocorrerá na extensão em que usamos cada evento particular como um exemplo do modo que desejamos que a implementação maior funcione. Cada momento se torna um exemplo de direção. Se você estiver organizando uma reunião para discutir novo conjunto de medidas para uma central de chamadas telefônicas, por exemplo, essa reunião sobre medidas precisa encorajar todos os principais princípios de implementação:

- Participação equilibrada;
- Real possibilidade de escolha;
- Questões embaraçosas tratadas em público;
- Conexão e vulnerabilidade embutidas na troca de idéias;
- Espaço físico baseado no círculo.

Teoria suficiente. O que seguem são exemplos de maneiras concretas com as quais tenho contado para engajar as pessoas, independentemente do ambiente ou das expectativas que elas tenham ao entrar na sala. Juntos, esses métodos incorporam todos os elementos de engajamento e conduzem a uma implementação sem falhas, pois confrontam o trabalho emocional que esta fase requer. Há grande ênfase em estruturar e conduzir reuniões porque o caminho que encontramos tomou-se uma metáfora para o caminho em que trabalhamos juntos dia após dia.

Métodos Que Você Pode Realmente Usar

Tiramos conclusões sobre a cultura e decidimos confiar nelas ou não pelas experiências que temos quando a cultura é reunida. Se queremos mudar a cultura em direção a maior responsabilidade e engajamento, podemos fazer isso transformando nossos encontros.

Aqui estão meios práticos de estruturar uma reunião. Cada um incorpora os cinco elementos principais do engajamento:

- participar intensamente;
- colocar as opções na mesa;
- mudar a forma de conversação;
- ter transparência e expressar publicamente as dúvidas;
- criar em conjunto estruturas para ajustar propósitos.

E cada estrutura inclui atividades que afirmam a metáfora da reunião como uma expressão da cultura. As estruturas, teorias e práticas aqui são poderosas em si mesmas, mas ainda mais como exemplos concretos que transmitem a mensagem maior. Ter pessoas engajadas desta maneira, seja fazendo as atividades como descrito aqui, seja em alguma forma de criação própria, desenvolverá responsabilidade trazendo à vida as mudanças que seu cliente escolheu fazer.

Estrutura 1. Comece com Propósito Transparente e Nivele o Campo de Jogo

Quem quer que convoque a reunião precisa descrever os interesses que despertaram o processo, definir onde o esforço de mudança está naquele momento, descrever no que a organização precisa de nós agora e dar alguma idéia da estrutura desta etapa.

Muitos de nós têm familiaridade com a necessidade desse tipo de informação. A chave é contar a história toda, incluindo fraquezas e fracassos. Não proteja as pessoas das más notícias em nome de protegê-las da ansiedade. A ansiedade é o estado natural, mais bem negociado à luz do dia. Meu único aviso é manter-se breve e informal. Mais guiado pelo coração do que pela cabeça.

O que *não* é necessário são as bênçãos e os sermões motivacionais da parte de gerentes e importantes patrocinadores que não participarão da sessão inteira. Fazer com que um executivo compareça no início da sessão expressa engajamento no processo, então sua saída é paradoxal. Dizer: "Eu me importo, estou comprometido e estou indo" não soa bem. É um comportamento monárquico e protetor, que rebaixa os procedimentos e aqueles que permanecem na sessão.

Estrutura 2. Renegocie as Expectativas sobre Participação

Comparecemos a reuniões esperando que alguma coisa aconteça *a nós*. Somos programados para diversão e ficamos imaginando que tipo de reunião agradável eles estão preparando. Os formulários que usamos para avaliar a reunião fazem perguntas sobre os líderes:

Eles estavam preparados? Seus objetivos ficaram claros e foram atendidos? Qual foi a qualidade dos recursos visuais? Quantos formulários de avaliação você já preencheu? Perguntaram sobre sua contribuição para a reunião? Os líderes da reunião sempre dizem: "O que tiramos da reunião é responsabilidade de cada um de nós", mas eles usualmente não querem dizer isso - nem nós acreditamos neles e poucos realmente agem assim.

Eu estava em um bar certa noite e os apresentadores começaram a dizer: "Nós somos os Vagabundos do Sul... e vocês são a audiência". Achei que eles tinham um conhecimento sobre o relacionamento entre eles lá em cima e nós aqui embaixo, nos assentos baratos. Identificando-nos, eles declararam que nós, audiência, também tínhamos um trabalho a fazer. Tínhamos de tomar parte na criação da performance. O contrato passivo entre líder e participantes precisa ser substituído logo cedo e dramaticamente. Aqui está um meio de fazer isso.

A Atividade

Antes da abertura, informe às pessoas que você quer que elas respondam a quatro perguntas. As perguntas confrontam as pessoas com a natureza de sua participação na reunião. Embutida nas perguntas está a crença de que os participantes criarão a experiência que eles estão prestes a ter. Peça-lhes que classifiquem cada pergunta em uma escala de 7 pontos, em que 1 é muito baixo e 7, muito alto.

- **Pergunta 1. Que experiência valiosa você planeja ter nesta sessão ou neste esforço - não que tipo de experiência você quer, mas que tipo você planeja ter?**

O Ponto

As pessoas são responsáveis pela própria experiência. Então têm a capacidade de determinar a qualidade de sua experiência a cada momento. Se estamos caminhando para uma experiência decepcionante, então deixe-nos identificá-la desde o princípio e fazer com que ela se torne verdadeira. Ao responder a esta questão, somos levados a decidir, mesmo de um modo estranho, o sucesso de nosso futuro.

Cada etapa no caminho de um projeto de consultoria é um exemplo da ampla cultura e do esforço maior de implementação. Se podemos decidir a qualidade dessa etapa, então podemos decidir a qualidade de todas as outras. E cada pessoa na sala deve ser desafiada a isso. Não importa como as pessoas respondem à pergunta; uma vez que a respondam, deram um passo à frente em fazer o esforço por si próprias.

- **Pergunta 2. Quão engajado e ativo você planeja ser?**

O Ponto

Esta é uma pergunta de investimento. Sabemos que o sucesso da implementação depende da extensão da posse e do cuidado. Nós nos importamos com aquilo em que investimos, aquilo que reivindicamos, aquilo sobre o que falamos. A pergunta carrega dentro de si uma exigência de atividade. Se dizemos não, não planejamos participar, pelo menos definimos essa postura para nós mesmos e nos rendemos ao instinto de assistir e repreender a participação dos outros. Além disso, se as pessoas se aproximam do processo com cinismo e relutância, identificar a relutância é o primeiro passo para vencê-la.

Para aqueles que dizem que planejam ser alguma coisa ou muito ativos, expressar isso logo cria pressão para serem fiéis ao intento. E nós estamos perguntando as intenções logo cedo, antes que os riscos estejam claros ou em jogo.

- **Pergunta 3. Quanto risco você está disposto a correr?**

O Ponto

Esta é uma questão de aprendizagem. Todo aprendizado, mudança e transformação caminham pela tensão. Os momentos importantes de seu trabalho são aqueles que envolvem risco, estresse e ansiedade. O instinto institucional é manter-se calmo, agir de acordo com o planejado, manter o controle e, acima de tudo, não ser surpreendido. E justamente esse instinto que transforma sistemas humanos em sistemas mecânicos. Muito de nossa relutância em comprometer-nos está fundamentada em nosso desejo de segurança.

A questão também é uma medida de nosso engajamento e, como para as outras perguntas, mesmo a resposta "nenhum risco" é um ponto de partida para a responsabilidade. Quando me disponho a ser responsável pela minha posição, começo a ser responsável por algo maior.

- **Pergunta 4. Quanto você quer investir na qualidade da experiência daqueles que estão à sua volta? Qual seu nível de preocupação com o bem-estar do grupo maior?**

O Ponto

Esta é uma questão samaritana, de responsabilidade. Ser responsável é preocupar-se em primeiro lugar com a instituição maior, e só então perguntar no que isso me afeta. É uma postura radical em uma cultura que acredita que o auto-interesse é o único interesse do mundo. Ouvimos a voz do economista e acreditamos que ela era a única voz. Construímos o ambiente de trabalho como um local de troca. Dar somente aonde e quando você receber. Você pega o seu, porque eu vou pegar o meu.

Esta questão confronta a crença de que as pessoas consistentemente escolherão em benefício próprio em detrimento do sistema maior. E a questão mais difícil para as pessoas responderem e portanto a mais útil. Ela atinge a alma da implementação e mudança. Preocupar-se com um propósito maior é ter de convidar pessoas a passar pelo estresse, pela perda e pela incerteza da mudança real.

Essas quatro perguntas contêm sementes do que é necessário para a implementação ser efetuada. Em sua essência, elas começam a renegociar o contrato entre líderes e consultores e os participantes. Este é o motivo porque precisamos propô-las logo cedo. É verdade que são apenas quatro perguntas, mas tocam nos pontos certos e despertam as discussões apropriadas.

Quando as pessoas tiverem respondido a essas perguntas, terão compartilhado suas respostas com outras pessoas que as rodeiam. Motive-as a serem curiosas umas com as outras. Esqueça as respostas certas; elas não existem. O mero processo de responder às perguntas e então dizer as respostas em voz alta muda a cultura na sala. Isso comunica a cada participante que algo mais é requerido do que simplesmente sentar-se na platéia. Mesmo que alguém não queira engajar-se e prefira permanecer calado e ouvir, pelo menos isso se torna uma escolha, não um constrangimento do ambiente.

Tendo feito isso várias vezes, posso assegurar que alguma coisa sempre muda. Há mais vida na sala. As pessoas fazem mais perguntas. Algumas ficam irritadas. Outras preferem continuar falando com seu vizinho do que dar um retorno ao orador. Todos esses são sinais de vida.

Estrutura 3. Reorganize a Sala

Quero repetir o conceito central mencionado no início do capítulo. A mudança ocorrerá na extensão em que usarmos cada evento particular como um exemplo do modo como desejamos que a implementação maior proceda. Por exemplo, no caso anterior da central de chamada telefônica, a reunião sobre mensurações deve estimular a participação equilibrada, possibilidade de escolha real, questões difíceis tratadas publicamente e outros princípios importantes de implementação. O assunto das reuniões podem ser as mensurações da efetividade da central telefônica, mas para que isso tenha significado as pessoas deverão concordar com elas e ser criativas sobre quais medições de fato se relacionam ao melhor serviço ao cliente e ao custo. É preciso haver diálogo sobre como as mensurações anteriores funcionaram e quais dúvidas as pessoas têm sobre as novas medidas. E, mais importante, os que forem mensurados devem ter alguma voz na decisão de quais serão as novas mensurações ou como elas serão usadas, o que fazer com as variações e com aqueles que estamos medindo. Todas questões de negócio, todas dependentes do engajamento e do cuidado do empregado em realmente efetuá-las.

Esses passos não se referem apenas ao conteúdo da reunião, mas, independentemente do dispositivo particular que você use, são importantes acima e além do impacto do momento. Você pode perguntar por que decifrar essa grande coisa a partir de atividades mínimas como propor quatro perguntas ou reorganizar a sala? É porque essas atividades particulares transmitem a mensagem sobre uma mudança de visão e cultura que temos em mente. Estou chamando-as de meios de engajamento, mas elas poderiam facilmente ser chamadas de meios de transformação ou mudança na cultura.

Então, voltemos aos detalhes.



A Teoria

Esta reunião é um exemplo e um indicador de todas as reuniões. A sala, então, torna-se uma metáfora para a mudança institucional que temos em mente. Se podemos mudar uma sala, e o modo como vivemos nela, também podemos mudar a instituição e o modo como vivemos nela.

A Prática

Explique a Teoria ao Grupo

Se nos reunimos para explorar uma mudança organizacional, precisamos começar pela sala e pelo espaço no qual a exploração ocorrerá. A tarefa para nós então é reorganizar a sala para ajustá-la melhor ao propósito para o qual viemos. Agora, nem todos viemos com o mesmo propósito. Aqueles que convocaram a reunião certamente têm seu propósito, e o mesmo se passa com outras pessoas. Alguns vêm para ouvir, outros para encontrar seus colegas, há os que não querem estar aqui como há os que vêm para falar e ser ouvidos.

Dê ao Grupo Cinco Minutos para Reorganizar Fisicamente a Sala a Fim de Ajustá-la às Suas Intenções

Peça que as pessoas se movam, mudem os móveis de lugar, caminhem na sala, decidam onde querem ficar e com quem elas querem reunir-se para lidar melhor com a tarefa e alcançar suas metas. Então fique quieto. Evite o contato visual. Deixe a sala. Não seja útil. Deixe-as fazer o esforço. Elas não terão certeza se devem decidir juntas como se mover, ou se devem permitir uma ampla diversidade de ambientes.

Depois de alguns instantes do que pareceria um caos, elas assumirão o comando da sala, que se parecerá mais com um mercado de pulgas provisório do que uma reunião para planejar o futuro. Alguns sentarão em círculos, alguns permanecerão onde estavam, alguns desejarão mesas, outros não. Alguns ficarão perto da porta porque têm em mente sair da sala. Outros ficarão em pé nos cantos, adiando o compromisso sobre onde se posicionar, ou talvez apenas gostem de ficar em pé.

Você também decide onde quer ficar. Você pode querer mudar "a frente" da sala. Mover-se para o centro para continuar. Ou trocar constantemente qual é a frente, onde o líder está, quem é o líder.

Faça Questões sobre as Experiências Pessoais

Gaste alguns minutos fazendo os participantes refletir sobre a própria experiência individual com alguns outros. Faça-os considerar a inércia em deixar-se mover, decidir com quem estar, encontrar outros na posição onde eles gostariam de estar... não importa. Deixe que eles permaneçam em sua nova

configuração e conversem em pequenos grupos. Então peça que compartilhem seus comentários com o grupo inteiro.

Pergunte como a Sala Mudou

De que modo ela está diferente? Extraia tantos pontos de vista quanto possível, mesmo daqueles que pensaram que a coisa toda foi uma perda de tempo. Tenha em mente que, no âmagô, o que muda é a posse da sala. Quando eles chegaram, aquele que convocou a reunião, a organização, ou mesmo o pessoal das instalações havia disposto o espaço. A sala pertencia aos que a montaram, que em certo sentido chegaram antes de nós. Agora isso mudou. A sala pertence, pelo menos no momento, ao grupo inteiro.

A mudança é profunda e pode ser o ponto principal de construir suporte emocional para a mudança ou implementação. A sala torna-se uma expressão visível de como coletivamente queremos estar juntos. E sempre precisamos levantar opiniões sobre quem criará as estruturas e práticas para proceder.

O Ponto

Reorganizar uma sala é um exemplo maravilhoso de como a liberdade em primeiro lugar cria seu próprio caos e confusão, e até mesmo irritação, e então a própria ordem. Isso acontecerá rápida e coletivamente, e de um modo que se encaixa bem à tarefa. Podemos criar coisas juntos sem que todos tenhamos que fazer a mesma coisa, pensar da mesma forma ou mesmo colocar-nos em estruturas consistentes. O desafio progressivo de agir, que estamos chamando de implementação, é como manter-se inventando novas estruturas e práticas que se adaptem a nossas intenções. E mais, fazer isso de um modo que deixe espaço para a sabedoria local.

O ponto importante aqui é que não há uma estrutura certa. Não há um modo correto de organizar uma sala. Com ou sem mesas. Em círculo, quadrado ou alinhada como em uma igreja. Centralização ou descentralização, organização funcional ou matricial, geográfica. O líder está na frente, atrás de um pódio, em um palco ou sentado em um círculo? Tudo isso pode funcionar.

O que importa é que todos estejam engajados em adaptar as estruturas à tarefa prestes a acontecer. Quando sabemos que cada um de nós pode fazer as mudanças para adaptar-se ao próprio propósito e ainda servir ao propósito da organização maior, então o mundo mudou. Não precisamos mais viver pelas regras do economista e do engenheiro. Nós nos tornamos arquitetos, projetistas, autores da instituição na qual vivemos. Escolhemos ser responsáveis pela instituição e não temos mais de ser preparados para isso.

Estrutura 4. Crie uma Tribuna para as Dúvidas

Se a dúvida e mesmo o cinismo não puderem ser expressos publicamente, então o engajamento interno não pode ser oferecido de forma gratuita. Algumas dúvidas fornecem orientação para o aperfeiçoamento, outras não. O engenheiro que existe em nós quer responder a cada dúvida. Quando você está construindo uma ponte ou um avião, precisa saber que todas as dúvidas e perguntas foram respondidas. Os sistemas humanos não são

tão ordenados, e muitas dúvidas permanecerão sem resposta. É a expressão da dúvida que conta, não sua resolução. Não podemos construir um plano que elimine todas as dúvidas, mas sempre podemos reconhecê-las. Podemos reconhecer e dar espaço para o cinismo sem ser paralisados por ele.

As pessoas podem confiar em um sistema somente quando vêem que ele pode suportar conflito e ceticismo sem gerar punições ou entrar em colapso. Uma tarefa importante do consultor é permitir a expressão de sentimentos negativos e mostrar que é possível reagir a eles de maneira respeitosa. Reservar tempo para dúvidas e preocupações públicas é o caminho de confiança no qual uma instituição é reconstruída.

A Prática

Qualquer Questão Funcionará

Separe as pessoas em equipes de seis até oito participantes e peça-lhes que compartilhem suas dúvidas e reservas sobre qualquer que seja o foco da reunião. Uma colega minha, Kathie Dannemiller, uma das inventoras dos métodos de alta interação para trabalhar com grupos grandes, gosta de perguntar às pessoas o que as excita e o que as amedronta. Ela também usa outras duas perguntas: "O que você ouve?" e "Qual é sua reação?".

Peça Que Cada Grupo Se Apresente

Não exija acordo ou consenso dentro das equipes. Queremos um amplo espectro de reações. O propósito principal é apoiar o diálogo aberto, sem decidir nada. Não há necessidade de que os líderes ou o consultor façam algo mais que ouvir, talvez esclarecer algumas questões e dar suporte à expressão das dúvidas.

Nenhuma Solução É Permitida

Este é um período para ouvir e falar. Adie a ação e as recomendações. Decisões tomadas antes que haja conexão, diálogo e algum engajamento estarão corrompidas pelo isolamento, cautela e desconfiança existentes no início de qualquer esforço.

O Ponto

A maneira como reagimos à dúvida, cinismo e mesmo raiva diz ao mundo se queremos que os sentimentos negativos sejam ou não expressos. Nossa resposta se torna ou um convite ou uma negativa para a próxima discussão. Na verdade, quanto mais forte for a reação negativa, mais reconhecimento é exigido. Muitas das habilidades de lidar com resistência, esquematizadas anteriormente neste livro, são apropriadas aqui.

Liberdade de expressão e de reunir-se não se tornam reais a não ser nos momentos de conflito e desacordo. O fato de dar às pessoas mais alienadas da organização uma tribuna para falar faz mais para construir comprometimento, por parte daqueles que estão prestando atenção à conversa, do que qualquer apresentação convincente ou programa de incentivo financeiro jamais poderiam fazer.

Estrutura 5. O Que Queremos Criar Juntos?

Não há pergunta mais poderosa que esta, e nenhuma mais difícil de responder de maneira significativa. É a pergunta da qual depende a responsabilidade real. Há duas partes na pergunta: uma é a questão da criação, outra é a questão de fazê-lo juntos.

...Queremos Criar?

Esta é a parte perigosa da pergunta. Se eu responder sim, não estou mais reagindo ao que me tem sido transmitido. Estou agora começando a definir um futuro pelo qual, em última instância, serei responsável. Nossa história institucional tem valorizado mais reagir e responder do que criar e ter iniciativa. Temos a retórica da inovação e da iniciativa, mas estamos pouco organizados para elas. Usamos notas na escola, avaliações no local de trabalho e comentaristas políticos na sociedade para manter-nos bem e sob controle.



Quando decidimos que queremos criar, estamos nos ligando emocionalmente à organização para definir seu futuro e, desse modo, modificar a cultura e nossos hábitos. Talvez por isso, quando pedimos às pessoas que definam sua visão, a

primeira tentativa é totalmente tola. O que você ouve é um monte de declarações da moda. As pessoas dizem que sua visão é o aperfeiçoamento contínuo, excelente serviço ao cliente, ambiente de trabalho humano e, é claro, sucesso econômico. Minha declaração de visão favorita de todos os tempos foi um compromisso sincero de um grupo de qualidade para "acurar a capacidade".

À pergunta: "O que *nós* queremos criar?", a demanda é por uma resposta que seja única àquele grupo. Esse é o trabalho: pedir que cada grupo construa um futuro único que seja adequado à sua função. É outro modo de confrontar as pessoas com sua liberdade. Perguntar às pessoas o que elas querem criar força a discussão do tema, mesmo que a resposta seja inicialmente fraca.

... Juntos?

Queremos criar alguma coisa juntos? Esta também é uma pergunta difícil de responder. Podemos ser usados para criar alguma coisa para nós mesmos, ou para nossa unidade, mas quando você pergunta, com efeito, o que podemos criar juntos que não podemos criar sozinhos, está pedindo outro nível de colaboração. Na maior parte do tempo, quando pergunto a grupos o que eles podem criar juntos, eles devolvem uma lista de ações cooperativas que cada grupo pode fazer sozinho.

Para criar alguma coisa juntos, temos de atravessar as fronteiras e possivelmente ceder território. Muitos passos do esforço de mudança e implementação requerem isso, e é difícil fazê-lo com profundidade. A pergunta abre-nos a possibilidade e nos confronta com a relutância em cuidar da instituição maior primeiro e de nossa própria unidade em segundo lugar.

A Prática

Simplesmente Pergunte: "O que Queremos Criar Juntos?"

Esta tarefa deve ser feita em pequenos grupos que estejam misturados por nível e função. Você pode focalizar a questão em qualquer que seja o objetivo da reunião - uma visão, uma estratégia para mudar o sistema de medidas, como comunicar-se com o restante da organização. Não importa o foco específico, a discussão agora é sobre um futuro comum.

Colete as Respostas no Grupo Maior

Deixe que os grupos compartilhem suas idéias. Fixe-as na parede. Analisem juntos o que elas sugerem. Discutam os temas comuns. Esse é o ponto de partida para um futuro criado em parceria.

Uma Dica

Algumas vezes é difícil encontrar as palavras certas para dizer o que temos em mente. Encoraje as pessoas a usar a mesma linguagem que usam quando estão sozinhas. Se elas tiverem ouvido uma frase antes, não podem usá-la. Se continuarem tendo dificuldades para encontrar as palavras, peça para que cada pequena equipe crie um mural em uma folha de flip-chart, usando imagens, cores, qualquer coisa *menos* palavras. As imagens sempre são convincentes e, se colocadas na parede, trazem vida ao ambiente. Se você tiver um grande rolo de papel, todas as equipes podem criar seu mural no mesmo pedaço de papel. Isso as aproxima da idéia de criar alguma coisa juntas.

Estrutura 6. Criando uma Nova Conversa

Uma mudança de ação é precedida por uma mudança de conversa¹. Velhas conversas conduzem a velhas ações. O desafio é estabelecer uma conversa relacionada à tarefa que as pessoas não tenham tido antes. Agarrar-se à velha conversa, à velha forma de identificar problemas e explicar respostas, é uma maneira de procurar segurança e manter o controle. Cada um de nós tem suas respostas favoritas: papéis claros, metas claras, mais estrutura, menos estrutura, padrões mais elevados, mais treinamento, melhor comunicação - e o tema favorito de cada um de nós tem de mudar para que as coisas funcionem. Todas essas idéias têm valor, e nenhuma delas é a mais proveitosa.

As respostas que foram úteis em um momento tornam-se obstáculos depois de um período, porque nos impedem de seguir adiante. Elas nos trouxeram até aqui, mas se emperrarmos nelas, não conseguiremos prosseguir. As velhas conversas são uma forma de

1. Joel Henning foi para mim um professor na arte de entender e articular que você muda a cultura mudando a conversa.

manter uma posição que sabemos poder defender. Queremos que as pessoas assumam posições que elas não possam defender. Então sabemos que estamos em novo território. Além disso, o otimismo nasce no momento em que somos surpreendidos pelo que dizemos ou ouvimos.

A Atividade

Passo 1 *Formar círculos de oito participantes.* Livre-se das mesas; de todas, se possível. Mesas são boas para apoiar e comer, mas não ter mesas é melhor para a surpresa e a efervescência que compõem a essência da mudança. Ignore as queixas típicas de que eles não terão onde colocar a garrafa de água ou as notas ou os cotovelos. Apenas use cadeiras. Se eles se sentirem expostos demais, oriente-os a cruzar pernas e braços.

Passo 2 *Conversa natural.* Deixe-os discutir a agenda da maneira que eles estão acostumados. Após dez minutos, pergunte como eles estão indo. O que estão aprendendo? O que os surpreendeu? O que você mais ouvirá é que a conversa é um bate-papo usual.

Passo 3 *Joelhos de quatro a seis centímetros do vizinho.* Peça-lhes para que se sentem em um círculo com seus joelhos de quatro a seis centímetros da pessoa à esquerda e à direita. Não três centímetros, nem sete. Este é um modo físico de ilustrar o tipo de nova conversa que você quer que eles experimentem. Isso obriga a experiência; aproxima as pessoas o suficiente para que elas estejam conscientes e vejam o que as rodeia, e cancela o instinto de abandonar o campo de ação e ser um espectador emocional do jogo que os outros estão desempenhando. Reuniões não são nem um esporte de entretenimento nem de espectadores. Esta estrutura torna isso claro.

Caminhe ao redor da sala para estimular essa configuração. Você notará que isso obriga os participantes a inclinar-se para frente e engajar-se. Diabólico, mas eficiente. Para os que reclamarem, sorria e ofereça um olhar vidrado. Lembre-se da última reunião de que você participou e o olhar virá naturalmente.

Você se sentirá um pouco ridículo de ser tão controlador a respeito de algo tão pessoal. Conviva com esse sentimento. Há algo sobre a especificidade de um espaço de quatro a seis centímetros entre cada pessoa em um círculo que é tão absurdo que é difícil questionar. Talvez seja exatamente essa falta de lógica que proporcione uma desculpa para tentar uma conversa diferente.

Passo 4 *A nova conversa.* Agora a coisa fica interessante. Oriente os participantes para que, nos próximos minutos, eles tenham uma conversa que nunca tiveram antes. A conversa terá de estar relacionada ao propósito da reunião. Mas diga-lhes que qualquer esperança, mudança ou crescimento que eles possam ter somente ocorrerá por meio de uma nova conversa.

Dê-lhes vinte minutos para travar uma conversa, relacionada à agenda, que eles nunca tiveram antes. Se eles não conseguirem pensar em nada, oriente-os a permanecer sentados em silêncio. Melhor ficar quietos do que retornar a uma rotina sem significado. Este é o espaço no qual paramos de cavar mais fundo o buraco em que nos metemos.

Passo 5 *Interrompa a conversa.* Depois de dez minutos, interrompa a conversa e pergunte como eles estão indo. Muitos grupos dirão que ainda estão na mesma velha conversa. Informe que você os entende, mas desta vez fale sério. Faça-os continuar a conversa, mas circule pela sala para checar o que está acontecendo. Reinicie os grupos. Agora caminhe pela sala e pergunte a cada um se esta é uma nova conversa. Se não é nova, peça que fiquem em silêncio até que seja.

Passo 6 *Reúna novamente o grupo.* Pergunte: O que foi diferente? O que eles aprenderam? O que surgiu de novo? Se você não conseguir nada mais, pelo menos a tarefa trará alguma vida à sala. Mesmo os grupos que permaneceram na mesma velha conversa são agora confrontados com algo novo: a própria relutância em seguir adiante, em oposição à relutância de seus "líderes" em mudar. Isso coloca a atenção no lugar a que ela pertence - em todos nós.

Se essa atividade não fizer nada mais, pelo menos dará a esperança de que, a cada vez que nos reunirmos, teremos a capacidade de transformar nossa experiência. É assim que a cultura muda no momento; se fizermos isso com frequência suficiente, aprenderemos mais, arriscaremos mais e mudaremos mais rapidamente. A mudança e suas primas, a surpresa e a efervescência, sempre estão a nosso alcance. Apenas aguardam que as chamemos à existência.

Estrutura 7. Escolhendo Comprometimento e Responsabilidade

Construímos capacidade quando optamos pelo compromisso e pela responsabilidade. Na sociedade moderna em que vivemos, perdemos a fé em nossa disposição de optar por ser responsáveis. Pensamos que é preciso criar leis para a responsabilidade, ou ter de "gerenciar a responsabilidade", ou adquirir responsabilidade com esquemas de incentivo. Essas estratégias de baixa confiança criam peso morto próprio, e portanto é necessário escorá-las o tempo todo. Elas criam um ciclo no qual, quanto maior o gerenciamento e a legislação, mais resistência e rotas de escape são criadas, e isso evoca nova onda de gerenciamento e legislação. Isso é verdade para o ambiente de trabalho e para a cultura mais ampla.

A alternativa é crer que existem condições nas quais as pessoas querem ser responsáveis: definir metas elevadas, cuidar do bem-estar da organização maior, e saber como estão se saindo. Uma dessas condições é a crise. Em uma crise, as regras são suspensas, o status e o auto-interesse são colocados de lado e a tarefa e o propósito superam o hábito. O desafio é encontrar a mesma disponibilidade sem uma crise.

Há duas condições de responsabilidade que suportam estratégias de implementação de alto comprometimento. A primeira é que precisamos ser responsáveis junto com nossos colegas, primeiro, e com nosso chefe em segundo lugar. A segunda é que precisamos nos comprometer sem negociação ou troca.



Responsabilidade com os Colegas

Há um poder entre os pares do qual os chefes nunca se aproximarão. Em primeiro lugar, temos uma vida inteira de prática em gerenciar chefes. Ela começa com nossos pais. Como crianças, podemos ter sentido que nossos pais eram os responsáveis, mas uma vez que nos tornamos pais sabemos que isso não era verdade. Os pais podem dar ordens ou administrar as consequências, mas no final do dia é a criança quem decide quando limpar a sala ou guardar os pratos. Trabalhamos duro em gerenciar e, às vezes, em manipular aqueles que têm poder sobre nós. Ao longo dos anos, nós nos tornamos brilhantes nisso. Aprendemos a lidar com nossos pais, professores e finalmente com nossos chefes, de modo que podemos fazer o que queremos e não temos de pagar um preço por isso. Quando nossos chefes estão chateados conosco, aprendemos a dizer: "Agradeço pelo feedback" como uma defesa contra o desapontamento deles, e para realmente não ter de mudar nada.

Há menos probabilidade, contudo, de nossos colegas tolerarem esse tipo de manobra. Eles nos vêem mais claramente, e estão mais perto de nós, portanto é mais difícil manipulá-los. Essa é uma razão por que ser responsável pelos pares é uma proposta mais exigente. Além disso, nossa interdependência é com nossos colegas, não com nosso chefe. É o trabalho dele que se torna mais fácil quando agimos bem e que é dificultado quando agimos miseravelmente. Eles têm de aprender a conviver operacionalmente com nossos erros. Somos funcionalmente responsáveis pelos colegas, não importa quem conduza nossa avaliação de desempenho.

Começamos a reconhecer essa interdependência em nossa atenção às equipes, à formação de equipe e aos esquemas de remuneração de equipe. O próximo passo é iniciar conversas mais formais entre colegas sobre compromettimentos e consequências. Queremos aderir ao princípio de que a responsabilidade precisa ser um ato voluntário, e isso tem mais poder com os pares.

Responsabilidade com os colegas também significa que é tarefa dos pares falar em nome do bem-estar da organização. Isso não é apenas função dos chefes. Os pares precisam nos dizer se eles estão suficientemente comprometidos para corresponder às promessas da unidade e do sistema maior. A exigência de pensar nos interesses do sistema

integral tem impacto tanto sobre os pares ouvindo os compromissos como sobre a pessoa que o está firmando.

Comprometimento Independente de Negociação

Um segundo elemento de implementação via sentimento é explorar o que *compromisso* e *promessa* realmente significam. Vivemos em uma cultura de forte negociação. Gostamos de barganhar bens e temos o conceito de *recompensa* profundamente incrustado em nossos relacionamentos. As idéias sobre contratação esboçadas anteriormente neste livro são um bom exemplo disso. Quero fazer uma distinção, contudo, entre viver de acordo com nossos contratos e estabelecer um compromisso emocional ou pessoal.

Um compromisso pessoal significa que concordamos em fazer algo que não se condiciona à resposta de outra pessoa. E por isso que a palavra *promessa* é tão apropriada. Se condicionamos nossos compromissos à resposta de outra pessoa, eles não são de fato compromissos; são contratos ou formas de barganha. Tornam-se acordos condicionais que podem ser quebrados se a outra parte não cumprir suas cláusulas. Durante este processo de consultoria, tenho buscado o comprometimento interno requerido para deixar para trás a mudança retórica e cosmética que nos rodeia. Um compromisso é a promessa ou o juramento de fazer alguma coisa. Mesmo em sua definição de dicionário, não há nenhuma menção a algo recebido pela pessoa que faz o juramento; é apenas uma opção de fazer algo.

Se nos comprometemos nesse espírito, desaparece toda discussão a respeito de como a cúpula precisa mudar, outros departamentos e pessoas se posicionam, os sistemas e as práticas não apóiam a mudança. No momento do compromisso, a instituição se torna nossa para criar e, no ato de compromisso, podemos encontrar nossa liberdade. Agora prosseguimos por conta própria e risco, e com os outros nos reunimos livremente. Algo mudou em nós e na instituição.

Ainda haverá obstáculos e desapontamentos, mas eles não produzirão cinismo, porque não fizemos nossas escolhas baseados na ação de outros. Se houver afirmação ou perda de fé, não será nos outros, mas em nós mesmos.

A Atividade

Responsabilidade e comprometimento tomam forma em promessas que estamos dispostos a firmar. A linguagem das promessas é muito diferente das metas e objetivos. Linguagem forte, difícil de usar. Além disso, há alguma coisa sagrada e livremente eleita em uma promessa. Aqui está uma atividade que confronta e fortifica as pessoas a seguir em frente.

Passo 1 *As pessoas se sentam em grupos de até oito participantes.* Os grupos devem reunir pessoas que têm um futuro comum. A equipe de trabalho ou as pessoas que trabalham juntas em um projeto. O chefe se une ao círculo e participa como membro.

Passo 2 *As pessoas declaram suas promessas.* Cada pessoa declara dois tipos de compromisso ou promessa: um resulta da concordância em cumprir sua parte, o segundo é formado pelas ações e comportamento que suportarão o esforço. Lembre-se de que essas promessas são voluntárias. Não há armas sobre a mesa, nenhuma ameaça implícita de punição, e a boa ação sozinha será a recompensa. Faça as pessoas realmente usarem esta linguagem: "A promessa que estou disposto a fazer é..."

Passo 3 *As pessoas declaram as medidas que têm significado para elas.* Isso pode exigir mais que uma única conversa, mas é bom começar de algum ponto. As medidas de cada pessoa precisam ajustar-se às medidas dos outros no grupo e corresponder às exigências da organização. A linguagem a ser usada é: "As medidas que escolhi e que têm significado para mim são...". Impinja a linguagem se puder. Isso faz diferença.

Passo 4 *Os colegas respondem à pergunta: "Isso é suficiente?".* A equipe decide se as promessas e medidas de cada uma das pessoas são suficientes para corresponder às metas comuns. Se o que foi prometido é insuficiente, pede-se mais à pessoa. Se as medidas parecem muito brandas, pede-se à pessoa medidas rigorosas. O importante é que todos falem como proprietários da unidade. Todos são forçados a pensar na mudança ou implementação total e não apenas em sua própria fatia do bolo. O valor da discussão está no diálogo tanto quanto no resultado.

Passo 5 *O grupo separa um tempo para revisar seus compromissos.* As promessas e medidas devem ser registradas por escrito, com cópias para cada membro. É melhor ter os documentos escritos à mão e assinados no final. Desta forma, eles escapam da febre tecnológica e preservam algum valor simbólico. Dê a cada membro do grupo uma cópia das promessas/medidas escritas à mão. Depois de alguns meses, ou mesmo antes, o grupo se reencontra para revisar os documentos. Fazer promessas aos colegas pode significar discussões pouco comuns e bastante difíceis. Serão necessárias algumas repetições até que as pessoas se acostumem a admitir com seus colegas questões reais de desempenho. Não há punições formais se as pessoas não atingirem seus alvos. A equipe precisa confrontar o problema, mas não necessita de sanções formais de pagamento, provações e baixa avaliação para ter influência sobre seus membros. Em casos extremos, a equipe e o chefe talvez tenham de voltar a alguma ação punitiva, mas faça disso o último recurso em vez de algo presente em cada discussão, que é o que acontece quando cada subordinado negocia compromissos individualmente com o chefe. Essas discussões podem substituir a usual avaliação de desempenho, mas estamos lidando aqui com um assunto muito maior e mais volátil.

Estrutura 8. Feedback Positivo

Existe uma necessidade de trazer fechamento a cada reunião que reconheça o esforço e o cuidado executado em uma sala. Uma boa maneira de terminar é focar as forças e o valor que cada participante trouxe aos procedimentos. Vivemos em um mundo que está muito mais interessado em nossas fraquezas e deficiências do que em nossos dons. Isso é tão comum que chegamos a acreditar que é proveitoso. Nem tanto. Muitos de nós trabalhamos em nossas deficiências durante grande parte de nossa vida, e veja os progressos que temos feito!



Se o feedback negativo fosse tão útil, ele teria gerado algum benefício agora, e não o fez. O impacto primário de enfatizar as fraquezas é que isso produz desconfiança de nós mesmos e nos torna mais facilmente controláveis. É por essa razão que ele é tão convincente e popular. Temos medo de que, se alguém realmente entender nossa força e valor, o sistema não poderá suportá-lo. Cada um pode explorar sua livre ação, tornar-se muito caro e pegar a estrada -ou ficar e tornar-se insuportável. Se ficar, o que seria exigido? E como empregados, estamos tão acostumados a olhar para nossas fraquezas que isso se tornou confortável para nós.

Como adultos, colhemos todo o aprendizado que pudemos de nosso foco sobre as fraquezas. E ficamos cegos e envergonhados de nossas forças, de nossa capacidade de desculpar-nos, de nossa afirmação do valor que carregamos. A despeito disso, a mudança vem mais rapidamente

de tirar proveito de nossos pontos positivos. Isso é verdade tanto para uma organização quanto para um indivíduo.

A Atividade

Uma das alegrias de envelhecer é que você começa a aceitar a si mesmo como é, suas deficiências e tudo mais. Você coloca de lado seus projetos autocorretivos e se torna mais seguro por causa disso. Então, por que esperar? Por que não institucionalizar a atenção às forças e habilidades? No mínimo, isso estimulará outra nova conversa.

Aqui está uma atividade que faz exatamente isso. Tenho concluído muitos esforços de implementação desta forma e ela raramente é desapontadora. Ela nunca é confortável, mas invariavelmente útil.

Passo 1 *Volte ao círculo (opcional neste ponto: joelhos à distância de quatro a seis centímetros de seu vizinho).* O grupo é composto por pessoas que trabalharam juntas nesta sessão. Não importa se as pessoas têm uma história em comum longa ou curta.

Passo 2 *Identifique o valor que cada um trouxe à sessão.* Focalize uma pessoa de cada vez, dando-lhe três minutos. O restante do grupo declara quais forças a pessoa encarna e que valor trouxe à reunião. Seja específico. Ninguém é obrigado a falar, mas todos devem ter três minutos completos debaixo do sol.

Passo 3 *Dificuldades no ouvir.* Esta é uma nova habilidade que você pode agregar a seu ouvir ativo. Ao receber feedback sobre seus valores e dons, mantenha o contato visual, respire fundo e diga: "Obrigado. Gostei de ouvir isso". Essa talvez seja a coisa mais honesta que você tenha dito durante todo o dia. Então faça o grupo saber quando

você não puder mais suportar, dizendo "próximo" ou simplesmente demonstrando isso se for mais fácil.

Lista de Verificação nº 9 - Preparando-se para a Implementação

Aqui estão alguns lembretes para trabalhar os elementos de engajamento no processo de implementação:

1. O que você fará durante cada evento de implementação para alcançar o equilíbrio entre apresentação e maior participação?
 2. O que você planeja para prover espaço para as pessoas expressarem suas preocupações e opiniões? O que você fará para promover franqueza e valorizar a verdade?
 3. Considere como você pode ser capaz de ajudar a definir a escolha para o cliente. Como você poderia ajudar a abrir oportunidades para escolha real em diversos níveis da organização? Como você estrutura tempo para diálogo sério sobre como as coisas irão mudar?
 4. O que você fará para ajudar as pessoas a libertar-se das mesmas velhas conversas e iniciar novas formas de trocar idéias sobre as esperanças e dúvidas que a mudança proposta gera?
 5. Como você aproveitará o poder do ambiente físico em seu projeto para cada evento?
-

Combinando Metáfora e Metodologia

Essas estruturas e atividades são tanto a metodologia como a metáfora de uma possibilidade mais universal. Cada uma simboliza o propósito maior e, desse modo, tem mais significado do que seu efeito momentâneo. A implementação não é um caminho universal e lógico estendido diante de nós. É mais complexo do que as fases de contratação e descoberta, porque é mais particular a cada situação. As práticas que descrevi são mais um menu ou um ponto de partida do que uma série de passos, e cada uma delas dá um exemplo de lidar com o engajamento como a questão central na implementação. Todos desejamos um caminho mais simples, como se a decisão fosse imediatamente seguida pela ação, de modo que pudéssemos ver a ação corretiva tomada e então mensurá-la. Essa concepção racional da resolução de problemas de como as idéias são incorporados em um sistema vivo apresenta um mundo que não existe.

O mundo em que vivemos é um sistema político, dirigido tanto pelo desejo de segurança, território previsível e refeições caseiras quanto pela análise e pela razão. Se algo diferente e mais arriscado nos é imposto, precisamos de métodos que construam relacionamentos, que encorajem a escolha local e a distribuição de controle, e valorizem a importância da reunião em assembléias, da livre expressão e do propósito comum que essas coisas estimulam.

O consultor está em uma posição única para oferecer essa mentalidade. Não estamos mergulhados na cultura a ponto de não poder vê-la, nem somos tão diferentes de nossos clientes que não possamos ajudá-los a mudar a cultura. Se, entretanto, simplesmente nos tornamos um reflexo de como eles sempre trouxeram suas idéias à fruição, teremos deixado alguma coisa para trás.

Lista de Verificação nº10 - Revisando um Evento de Implementação

Aqui estão algumas questões para fazer a si mesmo depois de uma reunião de implementação. Use-as para avaliar o próprio aprendizado de cada reunião e para preparar-se para a próxima.

1. Qual foi o resultado?
 2. Como isso foi semelhante ou diferente daquilo que você esperava?
 3. Como as pessoas optaram por engajar-se no processo? Quão ativas foram? Que tipo de risco assumido você observou?
 4. O que aconteceu quando você reorganizou a sala? (Você o fez?)
 5. Que dúvidas e reservas foram expressadas? Como a discussão foi negociada - com pressa para chegar a um acordo? Uma busca por soluções? Ou foi possível para o grupo adiar a tomada de decisão?
 6. Como os membros do grupo determinaram o que eles queriam criar juntos?
 7. O que as pessoas fizeram para que uma nova conversa ocorresse? De que forma você as ajudou? O que eles aprenderam?
 8. Que promessas as pessoas estavam dispostas a assumir? Isso foi suficiente?
 9. O que você fez para encerrar a reunião de modo que os esforços e as contribuições de cada participante fossem reconhecidos?
 10. Que efeito o evento teve o sobre seu relacionamento com o cliente?
 11. O que você faria diferentemente na próxima vez?
-

Capítulo 18

A Ética e o Lado Sombrio da Consultoria

Contrariamente à crença popular, consultoria é a profissão mais antiga do mundo. O primeiro consultor foi a Serpente no Jardim do Éden. No meio de um cenário de paz e tranquilidade sem precedentes, a Serpente, com o encorajamento da alta gerência, tomou sobre si a responsabilidade de assumir um papel consultivo junto a Eva. Quando Eva seguiu seu conselho e comeu o fruto proibido, as consequências foram graves e duradouras. Assim, em alusão a algo que chamamos de Pecado Original, temos agora o conceito de Conselho Original. Ainda sentimos o arrepio dessa sombra ancestral projetada sobre nosso trabalho.

Levanto o lado ético da consultoria com alguma relutância, já que gostaria de evitar o termo "ética". Viver em uma redoma de vidro falando sobre ética pode colocar o orador em uma posição de julgamento e retidão que é falsa e hipócrita. Não é o objetivo aqui; este capítulo pretende ser mais uma confissão do que um sermão, porque há uma linha moral no papel da consultoria que todos nós temos pisado ou atravessado.

Ser claro a respeito do lado sombrio da consultoria tem tanto um lado prático quanto um lado moral. Isso faz diferença na qualidade de nosso trabalho, pois, quando somos pegos defendendo os próprios interesses ou necessidades de assumir um papel central ou cheio de orgulho, o cliente percebe isso e se afasta de nós por razões raramente expressas.

Eu pessoalmente experimento uma sombra no trabalho porque chamar a mim mesmo de consultor durante todos esses anos implica carregar certo desconforto. Houve uma ocasião em um avião em que respondi à pergunta de qual era a minha profissão dizendo que eu era um fotógrafo infantil. Ótima maneira de cortar a conversa. Quando as pessoas perguntam o que você faz para sobreviver, e você decide responder a verdade, assim que você diz "consultor", vê os olhos delas vidrados como se elas estivessem procurando um modo gentil de perguntar se você alguma vez teve um trabalho honesto. Não importa o que elas digam, usualmente faço graça com a profissão, acreditando que, se eu contar a elas piadas

sobre consultores primeiro, elegantemente estarei livre do desconforto e de outros comentários cínicos.

Vinte anos atrás, comecei este livro com minhas usuais brincadeirinhas sobre consultoria, minha defesa favorita contra o criticismo que contém a verdade. Abandonei-as na edição revisada porque, se havia alguma, a confiança das pessoas na integridade dos consultores se desgastou ainda mais.

Uma popular revista tem uma coluna regular sobre a natureza exploradora dos consultores. A imprensa de negócios tem escrito sobre o custo e o valor questionável de muitos grandes esforços de consultoria e sobre a inabilidade dos consultores em viver de acordo com os próprios conselhos. Em novembro de 1997, o *Wall Street Journal* relatou que um conhecido consultor e autor confessou revisar suas teorias quase ao pico de sua popularidade; ele descobriu que, em sua paixão por novas estruturas, excluía as pessoas de sua teoria. Ninguém é perfeito.

Assim, por que esta deteriorante confiança na consultoria, mesmo em meio ao enorme crescimento do setor? Acho que o cinismo voltado contra os consultores é mais sobre nossa ética do que sobre nossa competência ou contribuição. No esforço de evitar o desconforto associado a pontos de vista desfavoráveis da profissão, mantemos nosso senso de humor, mas principalmente negamos nossa culpabilidade em merecer os questionamentos culturais sobre nossa utilidade e valor.

Minha intenção neste capítulo é explorar o que pode ser merecido no ceticismo do mundo sobre se a consultoria realmente traz o valor que promete. Quando os consultores negam as próprias indagações quanto ao valor e à legitimidade de sua postura ao trabalhar com os clientes, estamos alimentando o cinismo e tornando a próxima geração de trabalho ainda mais difícil.

A Promessa

Parte do problema é que a promessa da consultoria é um compromisso de responsabilidade e de serviço. Prometemos agir no interesse do outro, o cliente. Quando cumprimos essa promessa, provavelmente agregamos valor real e nos tornamos legítimos. É difícil corresponder a tal padrão. O que se segue é uma tentativa de explorar o que interfere em nossa capacidade de servir, mesmo diante de nossas melhores intenções.

Embora a maior parte do debate na profissão gire em torno dos consultores externos, os consultores internos e os grupos de staff enfrentam os mesmos conflitos. A preocupação é certamente mais urgente com os consultores externos, mas também se aplica aos que trabalham dentro de uma organização. Os grupos de staff estão sob enorme pressão para cumprir as ordens da alta gerência e freqüentemente acham difícil cultivar os próprios valores e crenças. Dessa forma, eles carregam muitas das mesmas aflições dos consultores externos. Não é acidental que os grupos de staff internos sejam rotulados como "itens de custo indireto" ou que os grupos de staff sejam um alvo primário nos casos de redução de custos e *outsourcing*.

Muitos grupos de staff interno também operam como negócios virtuais de consultoria: são autofinanciados, cobram por seus serviços e experimentam a mesma tensão entre servir os próprios interesses e fazer o que é melhor para os clientes. E com a crescente pressão dos custos na maioria das organizações, muitos até mesmo têm liberdade de estender seus serviços a clientes externos.



A Comercialização do Serviço

Tensão fundamental no trabalho de consultoria ocorre entre a oferta de serviços e a economia da unidade de consultoria. Quando um trabalho se torna primeiro um negócio e depois um serviço, algo fundamental foi modificado. Muitos de nós não começamos nosso trabalho de consultoria com o negócio em mente. Somos atraídos por um conjunto de idéias e treinados em um conjunto de habilidades. Também queremos fazer dinheiro. Apenas quando nos tornamos bem-sucedidos é que somos capturados entre o comércio e o cuidado.

A tensão é inerente às demandas econômicas de uma prática de consultoria e o cuidado e o serviço que desejamos oferecer em benefício do cliente. O cuidado está presente quando podemos personalizar nosso serviço a cada cliente, quando algo novo é criado com cada cliente. A promessa do consultor é mais acuradamente cumprida quando a pessoa que vende o trabalho é aquela que o executa. Desse modo, o cliente sabe exatamente quem fará o trabalho depois que a decisão for tomada. Fornecemos cuidado quando construímos a capacidade de o cliente planejar as próprias mudanças independentemente do consultor. Em uma prática baseada em cuidado, cada cliente se torna importante, e a estratégia de marketing é basicamente fazer um bom trabalho.

A consultoria se torna comercializada quando o serviço é padronizado e se transforma em um produto a ser negociado no mercado. A economia de um negócio de serviço conduz você na direção de um serviço padronizado ou pré-moldado. Os salários são o principal item de custo, e uma forma de reduzir os custos da força de trabalho é tornar o serviço previsível. É necessário um consultor ou membro do staff muito experiente, e portanto muito caro, para criar uma estratégia e um serviço para cada cliente específico. Uma pessoa precisa ter muita experiência para ser capaz de conceituar o projeto, vendê-lo, gerenciá-lo e fazer o trabalho.

Uma maneira de resolver o dilema é pré-moldar o serviço de forma que pessoas de menor custo e menos experientes possam gerenciar e executar o trabalho. Então você pre-

cisa de pessoas altamente experientes apenas para fazer a interface com o consumidor do projeto na hora da venda.

Muitas empresas de consultoria e grupos de staff internos dividem-se entre os que vendem o trabalho, os que gerenciam o trabalho e os que fazem o trabalho. Como os custos indiretos da unidade de consultoria estão sob maior pressão, a orientação para gerar mais vendas e fazer repetidas vendas a cada organização cliente se torna intensa. Em algum ponto, o sucesso de uma prática é medido pelos critérios de negócios padronizados - crescimento anual, margem de lucro, ganhos, retorno sobre o capital. Nesse ponto, o comércio predomina sobre o cuidado.

A mudança do cuidado para o comércio pode ocorrer em uma empresa ou unidade de staff de qualquer tamanho. Isso simplesmente acontece, não é algo que planejamos. Acontece quando o que fazemos funciona, e isso ocorre em muitas profissões. Médicos, arquitetos e advogados, por exemplo, geralmente se pegam mais orientados pelos aspectos econômicos do que pelos objetivos profissionais de sua prática.

A pressão inerente é para fazer da profissão um negócio. Nós nos preocupamos em como criar oportunidades de crescimento de modo que possamos continuar pessoas boas. Acreditamos que precisamos de um grupo grande para oferecer uma larga gama de serviços e empregar esforços de mudança realmente significativos, e é preciso mais dinheiro para suportar mais serviços. Além disso, a cultura oferece um alto prêmio para o sucesso econômico. Mas a comercialização de nossa profissão é mais uma mentalidade do que uma exigência de crescimento. E uma questão de propósito e foco, e por isso se torna uma questão ética.

O Crescimento Diminui a Intenção

O crescente mercado para serviços de consultoria tem intensificado o problema e também transformado o setor. Por exemplo: nas grandes empresas de contabilidade, os serviços de consultoria costumavam ser o primo pobre - algo realizado porque o cliente assim exigia ou porque os próprios consultores ficavam impacientes com o trabalho rotineiro de finanças que eles faziam há muito tempo. Havia as grandes empresas de consultoria, mas elas eram primariamente especializadas em algum aspecto específico do negócio, como marketing, exigências reguladoras ou inovação técnica. Serviços voltados para os sistemas de informação e mudança da cultura organizacional realmente não apareciam em sua tela de radar.

Muito do crescimento da consultoria tem sido cavalgar a onda da explosão de informações combinada ao *downsizing* da indústria. Muitas grandes organizações descobriram que era mais lucrativo contrair e fundir e terceirizar tarefas; essa mentalidade dominou os anos 80 e 90 e não mostra nenhum sinal de abatimento. Isso cria o desafio de como menos pessoas fazendo mais trabalho, e a indústria de consultoria tem-se beneficiado desse movimento.

Os serviços de consultoria têm crescido também por causa do interesse no aumento da qualidade, no melhor serviço ao cliente e em mudar culturas em direção a ambientes de trabalho mais orientados à equipe e ao envolvimento. Todos esses objetivos são louváveis, mas o que queremos explorar é como a comercialização de nossos serviços tem sub-

vertido essa intenção. Selecionei quatro exemplos - você poderia sugerir outros -, cada qual com seu nobre propósito, amplamente aceito e geralmente cumprindo insatisfatoriamente sua promessa.

As áreas são *reengenharia*, *gerenciamento do desempenho*, *desenvolvimento da liderança* e *gerenciamento da mudança*. Cada uma delas tem poder e relevância. Sua intenção é inquestionável. Alguma coisa muda, entretanto, quando elas se tornam comercializadas e populares. Segue, em linhas gerais, o que tem ocorrido.

A Reengenharia Acena... Prometendo Mágica

A reengenharia é um bom exemplo de uma idéia que se tornou moda e de empresas de consultoria que fizeram promessas a ponto de se tornarem insustentáveis. Depois de um bom tempo, o trabalho foi esmagado por seu próprio peso. Deixou para trás um resíduo de algo menos que boa vontade. Poderíamos dizer que os clientes não implementaram adequadamente as recomendações dos consultores, mas esse argumento é excessivamente unilateral.



A idéia de que as organizações devem estar estruturadas de acordo com o processo de trabalho orientado ao cliente, em vez de por um arranjo vertical orientado pela disciplina, faz sentido. É uma forma de eliminar a burocracia que tem incapacitado as organizações para dar aos clientes uma resposta única e rápida, a qualquer hora e em qualquer lugar. Popularizada por Michael Hammer em seu livro e em suas palestras, a reengenharia

trouxe à baila o que passamos a chamar de "reprojeto de sistemas sociotécnicos". A idéia tem estado por perto há longo tempo, mas Hammer a rebatizou e expandiu, criando um mercado para ela, conectando a metodologia ao novo ambiente do cliente.

Isso chegou ao ponto de que, qualquer que fosse a mudança que tínhamos em mente, ela seria denominada reengenharia. Cada departamento pensava ser a reengenharia propriamente dita. Cheguei a ouvir indivíduos dizer que estavam fazendo reengenharia em si mesmos. A energia se apoiava mais em tornar-se moderno do que em tornar-se melhor. Reengenharia passou a ser sinônimo de reestruturação e foi vendida pelas grandes empresas de contabilidade e consultoria com promessas de 30% a 50% de retorno sobre o investimento.

As coisas estão mais claras agora. Uma grande companhia de moda gastou U\$S 600.000.000 em honorários de consultoria apenas para reestruturar-se e trazer tecnologia de informação atualizada a seu negócio. Depois de anos de investimento, um líder da companhia reconheceu publicamente que o esforço não tinha sido bem-sucedido e eventualmente 2.500 empregados foram realocados, aposentados ou demitidos para, na verdade, ajudar a financiar a aventura.

O lado sombrio da reengenharia, que põe em risco a profissão de consultor como um todo, é que as promessas feitas para vender trabalho ou nunca foram cumpridas ou poderiam finalmente ser alcançadas com a mera eliminação de empregos em escala ampla. A meta de reestruturar o processo de trabalho pela segurança do cliente era, mais do que nunca, irrealizável. De fato, muitos dos usuários da reengenharia agora estão desfazendo suas ações porque descobriram que o conceito era impraticável. Alguns até mesmo entraram na justiça para ter seu dinheiro de volta.

A reengenharia é um bom exemplo de dois problemas maiores: os consultores tiram vantagem do que está em voga e perseguem propósitos dissimulados. Quando uma idéia se torna um modismo, ela é, quase por definição, uma solução cosmética. Quando os consultores oferecem um serviço principalmente porque clientes o querem, escolhemos o comércio em detrimento do cuidado. Se somos estritamente um negócio, você diria, qual é o problema? O cliente tem sempre razão. Somente demos a eles o que eles nos pediram. Ser também uma função de serviço, contudo, significa que devemos algo mais ao cliente.

Os clientes têm o direito de esperar o consultor para decidir se o que estão dispostos a comprar corresponderá àquilo que realmente necessitam. Se o gerente cliente solicita um serviço que não ajudará, ou até mesmo poderá causar danos, então o consultor diz não e desiste do trabalho? É algo difícil de fazer, especialmente para consultores internos.

A outra margem questionável da consultoria é uma forma de relacionamento hipócrita, por exemplo, quando cortes da força de trabalho são moldados como melhoria da organização. A reengenharia tem algo dessa característica. Quem pode ir contra uma reestruturação para o bem do consumidor? As organizações atravessaram um longo processo de entrevistas, reprojeto de equipes, venda e treinamento para o novo sistema, quando o resultado líquido do esforço foi de fato a eliminação de empregos com pequena mudança real na cultura ou na função.

Gerenciamento do Desempenho... Deixe-me Fazer Isso por Você

Em uma cultura na qual lucratividade e eficiência se tornaram prioritárias, a responsabilidade se torna a palavra favorita de todo mundo. Achamos que existe uma relação entre manter a nós mesmos e os outros mais responsáveis e melhorar o desempenho. Se pudermos apenas estreitar o controle de nossa responsabilidade, a organização ganhará. Essa ilusão cria um mercado para metodologias e serviços de consultoria que promete maior poder de controle.

Algumas empresas de consultoria garantem resultados concretos em troca de pagamento. Se você não vir os resultados, você não paga os honorários. É a última moda em consultoria de desempenho. Como um consultor pode dar esse tipo de garantia? Simples. Pegue o comando do segmento de negócio que você promete melhorar. O consultor se torna um gerente substituto, e a gerência de linha abre caminho e efetivamente fica de lado. As pessoas na unidade vivem sob o poder do consultor, e este geralmente fornece a "melhoria de desempenho" por meio de controles estreitos e termina com menos pessoas assumindo mais tarefas.

Isso não é realmente consultoria. É algo que poderíamos chamar de *insourcing*: trazer à organização, em bases provisórias, gerentes substitutos dispostos a assumir uma difícil posição, reduzir a quantidade de chefes e confrontar as pessoas de um modo que a gerência permanente não está disposta a fazer.

Mesmo que o trabalho precise ser feito, esse uso da consultoria mina a legitimidade do papel do consultor. Consultoria deixa de ser uma construção educacional, consultiva ou de capacidades. Os gerentes de linha convocam o consultor para o papel da Serpente, a fim de proteger a própria boa imagem com o pessoal. Quando cooperamos com isso, pode ser bom para nosso negócio, mas comprometedor à dimensão de serviço da profissão.

Há formas brandas de consultoria de desempenho, cujo principal problema tem mais afinidade com fazer mensurações que assumir responsabilidades. Há uma ressurreição da crença de que qualquer coisa que você não possa medir não existe. E os grupos de staff internos estão sob maior pressão para ser mais orientados a negócio e pensar mais no retorno do investimento que no passado. Difícil argumentar teoricamente.

O risco é que os grupos de staff não estarão mais no negócio de mudança cultural nem confrontarão a cultura com aspectos da própria cegueira. A consultoria de desempenho orientará os grupos de staff a serem mais parecidos com a cultura que os cerca. Isso reforçará serviços que tratam somente dos sintomas e buscam aceitação ao custo de algum impacto maior que o consultor ou os grupos de staff têm potencial para efetuar.

Há grande pressão por isso na área de recursos humanos. A função RH encontra-se sob cerco porque muito de seu valor é difícil de quantificar. Em períodos nos quais as preocupações pessoais estão em descanso, a pressão para "racionalizar" o RH quase leva à sua eliminação. Deve haver um meio de os serviços qualitativos demonstrarem seu valor sem sacrificar o poder de sua perspectiva única.

Desenvolvimento de Liderança... Diversão Noturna

Outra área de consultoria de crescimento econômico vem da nossa paixão pela liderança. Temos buscado líderes desde o final dos anos 70. Antes disso, procurávamos gerentes. Agora, temos uma indústria de liderança abastecida mais por treinamento e palestras do que por consultoria. A indústria é comandada por autores e ex-dirigentes que, em muitos casos, encontraram mais significado ensinando liderança do que praticando-a. A atração principal não vem somente da indústria privada, mas também das políticas, dos esportes e do governo.



É provável que o produto de alta capacidade da indústria de liderança é mais acuradamente denominado indústria do *edutainment*, por sua ênfase maior no entretenimento que no aprendizado. No topo, o pagamento é bom, as horas de trabalho são razoáveis e as expectativas, bastante baixas. Ninguém pede à organização o retorno financeiro pela apresentação de uma celebridade. Simplesmente seria desejável que a celebridade tivesse ficado um pouco mais com eles. Do "edutainment" aos investimentos de imersão de uma ou duas semanas, o número de cursos de liderança, oferecido para ou dentro das empresas e no formato de conferências públicas, tem aumentado rapidamente. Eu mesmo tenho sido um beneficiário dessa tendência.

Uma grande companhia solicitou uma semana de treinamento para 2.000 altos executivos. Quarenta sessões para 50 executivos de cada vez. Segunda-feira: globalização; terça: finanças; quinta: inovação de produto; sexta: conversa com a cúpula. Quarta-feira era o dia sobre empowerment, e eu havia escrito um livro sobre o assunto. Então eu comparecia como a coluna vertebral da semana e falava sobre criar uma força de trabalho motivada e comprometida, um tópico do maior interesse para mim mesmo e para aqueles sentados no fundo da sala que patrocinavam o programa.

Muitos dos participantes estavam ali por pura obrigação. Alguns estavam muito interessados, outros pareciam um pouco engajados com o que tinham aprendido, mas muitos estavam fingindo. Finalmente me retirei do programa e, como nota de acréscimo à experiência, recebi da equipe de suporte um presente de despedida especial. As quatro pessoas responsáveis pelos aspectos de secretariado e logística do programa me deram uma camiseta. Em letras douradas nas costas estavam as palavras "Empowered My Ass" (Faça Empowerment no Meu Traseiro). Um pouco rude talvez, mas um comentário adequado sobre o impacto do esforço.

Toda a ênfase sobre liderança nesses dias é perturbadora porque se agarra à crença de que as organizações são criação daqueles que a dirigem e sempre viverão à sua sombra. Treinar seus líderes torna-se a estratégia central para melhorar a organização. Há pouca evidência de que treinar os líderes tem algum impacto na mudança organizacional, e há pouca responsabilidade pelo investimento feito no treinamento da liderança.

Isso está em rígido contraste com a avaliação rigorosa dedicada ao treinamento para os níveis inferiores, o que revela uma espécie de elitismo. Treinamos supervisores por duas horas semanais durante seis semanas e somos solicitados a justificar o investimento. Enviamos a equipe da alta gerência a uma universidade por quatro semanas, e a questão do valor recebido é limitada a perguntar aos gerentes participantes se eles gostaram do programa. Quatro semanas em Cambridge, Charlottesville, Evanston, Paio Alto - quem é que não vai gostar?

Gerenciamento da Mudança... Contraste entre Intenção e Forma

Diante da crescente competição e da perda dos consumidores, os gerentes decidiram nos anos 80 que era necessária uma mudança cultural. Pressões por maior qualidade e foco mais afinado com o consumidor se somaram às tradicionais pressões por redução de custos e prestação de contas. Precisamos de ambientes de trabalho nos quais as pessoas ajam como proprietárias da instituição, os empregados sintam-se motivados e envolvidos, a mudança seja bem-vinda e o medo, excluído.

Para alcançar esses objetivos, os gerentes trouxeram os consultores para o comando e controle final e para maior participação. Os chefes deveriam tornar-se técnicos, os empregados agora seriam chamados de associados; todos foram trabalhar em equipes, até mesmo com o cruzamento de funções. Isso chegou ao ponto em que os empregados avaliavam seus chefes, algo como colegas avaliarem seus professores.

Tudo isso significou uma grande empreitada, a qual criou a necessidade lógica da ajuda de consultoria. Sob muitas formas, o esforço de mudança cultural alimentou o inte-

resse pela reengenharia, pela liderança e pela consultoria de desempenho. A questão ética surge da disparidade entre as afirmações e a realidade. A promessa de mudança cultural, essencialmente, era a necessidade de uma mudança no poder: equipes próximas ao trabalho deveriam ter mais controle sobre como o trabalho era feito e como o dinheiro era gasto.

Muito da consultoria que acompanhava isso, contudo, era feito de um modo que minava a verdadeira ressurreição do poder de escolha do trabalhador. Em primeiro lugar, acreditávamos que os trabalhadores eram então incapazes de exercer escolha sem treinamento intensivo. Era necessário dar-lhes ferramentas de empowerment. Eles tinham de ser ensinados a trabalhar em equipes. Precisavam ser persuadidos de que deveriam agir de modos que servissem ao bem-estar do negócio. E aí entravam as empresas de consultoria que eram proprietárias dessas ferramentas e métodos de persuasão, os quais eram vendidos em uma série de treinamentos e produtos de consultoria aos empregados, embora pagos pelas organizações.

As ferramentas negociáveis dos consultores não eram limitadas aos produtos de treinamento. Havia projetos maiores para definir as novas competências que seriam requeridas na nova era. Havia novos produtos de avaliação e mensuração que ajudariam a calibrar o progresso de um esforço de mudança. Havia grandes programas de comunicação para publicar e explicar a nova cultura tanto aos empregados quanto ao mundo exterior.

As questões que quero levantar sobre esses esforços não são realmente sobre sua eficiência, embora os relatórios sejam confusos sobre quanto de uma dada cultura de fato mudou, dependendo de com quem você conversa. Se você fala com a alta gerência que patrocinou o esforço ou com os consultores internos e externos que o implementaram, eles acham que o esforço foi muito bem-sucedido, e a cultura sem dúvida mudou.

Mas se você conversa com os empregados na maioria das companhias que fizeram o investimento, geralmente descobre que o medo ainda é parte diária de suas vidas; eles trabalham em algumas equipes, mas o individualismo continua sendo o modo de operação dominante; e, embora eles possam ter um orçamento maior e alguma autoridade a mais que antes, a alta gerência continua detendo muito controle, e o patriarcado continua vivo, e bem vivo.

A pergunta sobre se a cultura mudou tornou-se quase um exercício de projeção para a pessoa que a propõe. Não importa o que você queira ver, encontrará evidências que lhe dêem suporte. O que mais me perturba é o modo como os consultores e gerentes se aproximaram da tarefa de realizar mudanças organizacionais. Sempre que o esforço de mudança serve para construir o negócio do fornecedor de serviço mais do que o cliente, ou quando o esforço de mudança serve para simplesmente reforçar a cultura existente e os sistemas de crença sobre controle e poder, então o trabalho está aberto ao questionamento. Aqui estão as práticas a questionar:

Eles São o Problema; Eles Precisam Mudar, Nós Não Precisamos

Ao definir os níveis mais baixos, e freqüentemente a gerência média, como o "problema", o gerenciamento da mudança reforça as atitudes protetoras e imperiais da gerência. Há uma conspiração entre os consultores e a alta gerência em decidir que é o resto da organização que precisa mudar. Há uma ilusão muito difundida de que a alta gerência ou não

precisa mudar ou tudo o de que ela precisa é de um rápido estudo, para que capte em uma sessão de meio dia o que os outros empregados levam três dias para absorver.

Algumas vezes existe o reconhecimento - ao menos retórico - de que a cúpula também precisa mudar, e muitas equipes de alto nível têm trabalhado nos próprios relacionamentos como parte de uma estratégia para trazer mais espírito de equipe à organização. Contudo, na maior parte do tempo, a idéia é de que a mudança real precisa acontecer nos níveis mais baixos. Quando os consultores afirmam essa crença e se tornam seus principais beneficiários econômicos, estamos em situação precária.

O dilema era mais evidente na onda da reengenharia. Bem poucos esforços de reengenharia começaram focalizando no trabalho da pessoa que assinava o cheque. Bem poucos esforços resultaram em reduzir o número de empregos no nível em que o projeto era delegado. Quando a promessa era reestruturar o trabalho em torno dos processos centrais, o impacto real usualmente consistia em racionalizar uma redução na força de trabalho.

Usando a Avaliação como um Meio de Negociar Serviços

Em muitos casos, os consultores estão comprometidos em definir um problema ou em avaliar "necessidades de treinamento". Muito freqüentemente, isso desemboca em que as *necessidades* de treinamento identificadas são mais bem atendidas pelos *serviços e programas* de treinamento oferecidos por esses mesmos consultores. O ajuste entre diagnóstico e prescrição é de fato uma estratégia de negócio para muitas empresas de consultoria. Algumas até mesmo entregam a avaliação como um chamariz para negócios futuros.

Para dar credibilidade à estratégia, os consultores oferecem uma falsa personalização de seu produto. A avaliação ou treinamento permanecem constantes, mas são cosmeticamente alterados para oferecer uma aparência única a cada consumidor. Não importa quão "customizado" ou "feito sob medida" seja; cada programa de treinamento é apenas superficialmente distinto do último, e a empresa de consultoria se beneficia economicamente da própria análise supostamente objetiva.

Colaborando com a Mudança Cosmética

No começo dos anos 90, a Associação para Qualidade e Participação relatou que 73% das grandes companhias pesquisadas afirmaram ter um programa de envolvimento dos empregados, mas esses programas tinham causado impacto somente sobre 13% dos empregos dentro dessas empresas. Essa amplitude define o vácuo entre promessa e realidade. O crescimento no envolvimento do empregado ocorreu ao mesmo tempo em que as organizações foram eliminando níveis de gerência e reduzindo a força de trabalho como meio de aumentar a produtividade.

Embora a participação dos empregados e a mudança cultural tenham sido genuínas em algumas companhias como Ford e Harley-Davidson, para muitas empresas se revelaram um modo de dar aparência atraente ao real objetivo de contração e aperto de cintos. Os consultores tornaram-se um ingrediente na fórmula cosmética. Existe tensão intolerável entre a promessa institucional de participação, ou empowerment, ou de preocupar-se com o consumidor, e o processo de mudança da consultoria que usa uma linguagem como "mudança dirigida para baixo" ou "adotar a visão e semeá-la por toda a organização". O que você tem no final das contas é um gerenciamento altamente controlador, ombro a ombro,

com consultores controladores "vendendo" e "instalando" reestruturação participativa, empowerment e a ilusão de que as pessoas são o "valor número um da instituição".

Se uma organização acredita em alto controle, fala em alto controle e contrata consultores para levar isso às alturas, isso é bom. Quando os consultores vendem serviços para criar modelos de alto envolvimento que mascaram a realidade de que o negócio continuará como sempre, então merecemos as flechas que temos recebido.

Quem Leva o Crédito?

Determinar o valor de um serviço profissional é difícil. O desejo é atribuir ao esforço de consultoria economia direta de custos ou melhoria de desempenho. Embora a necessidade de provar nosso valor seja importante, quando os consultores recebem o crédito, isso se deve mais ao exagero de seu papel e à inflação de sua importância. A menos que os consultores tenham ocupado a posição de gerentes substitutos e assumido o comando da tarefa de gerenciamento, nenhum crédito se acumula; os resultados organizacionais são alcançados por aqueles que vivem no sistema.

Como um comentário lateral, os consultores estão predispostos, por papel e personalidade, à autopresunção. De fato, o papel quase demanda arrogância. Os clientes querem alguém em quem se apoiar, alguém que pareça ter respostas para problemas insolúveis. Mais: quando nos reunimos com um novo cliente, o consultor tem talvez uma hora para fazer contato com as pessoas, identificar a situação, fazer sugestões, definir um plano e negociar preços e termos gerais. Não é um trabalho para mansos.

Além disso, se você encontrar um consultor que também goste de conduzir treinamento, dar palestras em conferências e escrever livros, encontrou alguém que gosta dos holofotes e usualmente participa de todos os juramentos de humildade que tornam isso plausível. Com tudo isso, o instinto de receber o crédito é ainda mais compreensível.

A realidade, contudo, é que os riscos de mudança - e seus custos - pertencem à organização de linha. Coragem, disposição e persistência para ver uma mudança são requeridas dos gerentes e dos empregados, não dos consultores. Podemos contribuir largamente nos pontos-chave, mas, quando relacionamos as economias de custo e a melhoria de desempenho em nossas brochuras e nosso material de publicidade, estamos de alguma forma exagerando nosso papel às expensas do cliente. Isso é verdade até quando nos permitimos usar os resultados deles em benefício próprio.



Consciência de Vendedor

Quando reflito sobre as ciladas éticas que enfrentamos, a que mais me surpreende é a disposição dos gerentes de linha de seguir as modas e aceitar correndo o que é popular.

Quando uma companhia e executivos de alto calibre começam a cantar vitória com uma nova abordagem, esta é transformada de serviço em modismo. Não importa que o autor da reengenharia, Michael Hammer, declare que 70% dos esforços de reengenharia falharão; todo mundo quer um. Talvez cada organização seja mesmo tão arrogante a ponto de acreditar que estará entre os 30% bem-sucedidos, mas a maioria delas está errada. Muitos dos maiores esforços de consultoria nunca cumpriram sua promessa. Uma vez que a parada da moda comece, entretanto, não há como detê-la, e nós, consultores, participamos e lucramos com ela.

Cada organização reivindica que deseja ser a número um, a líder em seu campo, um centro de inovação e criatividade. No entanto, quando chega a hora de experimentar uma nova estratégia, a gerência quer saber onde mais aquela idéia funcionou. Se alguma outra companhia de alto calibre a adotou, também faremos. Se temos de ser os primeiros, vamos esperar. Os consultores se aproveitam dessa cautela para oferecer segurança.

As empresas de consultoria sobrevivem dando legitimidade aos esforços de gerentes para vender uma idéia internamente. Ou fazendo o papel de bandido ao promover decisões impopulares, racionalizar cortes, implementar estratégias difíceis, de volta às estratégias básicas. É a timidez dos comandantes da indústria que move esse uso dos consultores, mas precisamos reconhecer a natureza de nossa participação.

Reconhecendo a Sombra -Alguns Pensamentos sobre o Que Fazer

Para cada profissão, o que começou como vocação em algum ponto se torna um negócio. Abraçamos nossa profissão porque esse é o trabalho que queremos fazer. A medida que somos bem-sucedidos, sentimo-nos afastados do trabalho propriamente dito e somos atraídos por gerenciá-lo. A pressão para sustentar e alcançar sucesso puxa nossa atenção de como fornecer um serviço de qualidade para como construir um negócio bem-sucedido. A tensão entre os dois é inevitável. É um paradoxo que não tem respostas simples.

Consultoria é também um serviço; portanto, os consumidores provavelmente projetarão sobre você qualidades que não possui. De certa maneira, o cliente procura esperança onde pouco existe. Procurar um consultor tem um elemento de recorrer a alguém com superpoderes. Então existe uma disposição do cliente em exigir e esperar mais do que somos capazes de oferecer.

Diante disso, há alguns passos, ou pelo menos modos de pensar, que no mínimo aumentam a consciência sobre a contribuição para o cinismo e a dúvida que infectam o



mundo da consultoria. Na melhor das hipóteses, podemos encontrar um meio de trabalhar em que as lembranças dos que nos conduziram ao trabalho no passado possam ser realizadas.

Diga Não Tão Frequentemente Quanto Você Diz Sim

Os consultores devem tomar decisões próprias sobre quais projetos aceitar. Devemos dizer não a projetos tão frequentemente quanto dizemos sim. Há muitas razões para rejeitar um negócio. Os clientes geralmente querem que tratemos de um sintoma. Eles pensam que treinar ou reestruturar resolverá o problema, quando apenas adiará a resolução. Diga não quando a química entre você e o cliente não for boa. Seja cuidadoso quando o cliente mantiver a seu respeito expectativas às quais você não pode corresponder. Diga não a uma solução de U\$S 5 para um problema que demanda U\$S 50.

Permaneça Fiel à Sua Importância

Pare de medir o sucesso de seu trabalho de consultoria interna pelo tamanho de seu staff, pelo volume de trabalho que você pode gerar ou pelas taxas de aprovação da alta gerência. Se você for um consultor externo, não julgue sua prática pelo volume de vendas de seu negócio, retorno sobre o valor líquido ou margens de lucro. Estabelecer elevados alvos de crescimento para seu negócio obrigará você e os outros a assumir negócios marginais.

Isso promoverá novos serviços no mercado antes que eles estejam completamente desenvolvidos. Sua ambição também será percebida pelos clientes e, embora eles possam dizer sim hoje, se sentirão usados em algum momento.

Comece avaliando seu trabalho pelo otimismo e auto-suficiência que você deixa para trás. A consultoria é fundamentalmente uma função educacional e capacitadora. Você precisa ser economicamente auto-suficiente, é verdade, mas isso não é o principal. Você é bem-sucedido quando os clientes se sentem mais responsáveis por seus próprios sistemas, mais capazes de aprender por si mesmos no futuro, mais confiantes e poderosos em criar uma organização na qual acreditam. Essas são medidas qualitativas, mas podem ser reconhecidas se estivermos atentos.

Cresça nos Próprios Termos

Aceite o fato de que o trabalho que você escolheu mais provavelmente e apropriadamente permanecerá como uma espécie de boutique. A prática profissional é o importante, não o tamanho da prática. Para consultores externos, decida de quanto dinheiro você precisa para sobreviver e quantos dias você está disposto a trabalhar, fixe seus valores conforme essa equação e evite conversar com outros consultores a respeito de quão ocupado você anda e quanto êxito tem alcançado.

Se houver mais demanda por seus serviços do que você pode suportar, distribua os negócios. Construa uma rede de pessoas que fazem o que você faz, às quais você respeite, e passe para elas os negócios. Não cobre comissão, nem fale sobre fusões e parcerias orientadas por oportunidades econômicas. Se isso parece bizarro e contracultural para você, significa que você está no caminho certo.

Mostre Como Cada um Tem Importância

O sistema todo é seu cliente. Todas as partes dele precisam de suporte, aprendizado e informação completa. Assegure-se de que o gerente do cliente que tomará a decisão de contratar você seja tão vulnerável aos efeitos de um esforço de mudança quanto os outros nos níveis mais baixos da organização. Se um projeto começa como um meio de controlar ou mudar os outros, será muito difícil voltar ao foco inicial. A mudança real precisa ser escolhida, é um ato voluntário. Se estamos no negócio de juntar-nos à cúpula para mudar os outros, acabamos tornando-nos agentes da alta gerência - e parte do problema. Passamos a tomar parte de uma operação reserva que eventualmente minará a confiança e a tornará mais difícil nas próximas situações.

Pergunte se você estaria disposto a ser testemunha para vender e planejar as conversas que você tem com o cliente com todos os outros membros da organização - um teste revigorador para as promessas que fazemos e os planos que desenvolvemos. Fazer esse teste mudaria muitas conversas. Seria mais difícil culpar pessoas ausentes e planejar a transformação dos outros.

Deixe Tudo para Trás

Comprometa-se com os conceitos de "educação doméstica" e capacidade de formação. Os clientes têm a capacidade de aprender e criar por si mesmos o futuro que eles pensavam precisar de um consultor para prover. Seu trabalho é fundamentalmente de educador, não de solucionador de problemas. Você talvez tenha de resolver problemas de curto prazo, mas com o passar do tempo deve desenvolver meios para que as pessoas aprendam com sua especialidade. Seja um sistema de apoio para a auto-suficiência de seus clientes.

E, Finalmente, Perdoe

Ao pensar nesses conflitos e paradoxos, o perdão é requerido. Ninguém pode viver completamente de acordo com suas crenças. Essa é a razão pela qual somos chamados humanos. De fato, essa é a razão pela qual, no primeiro ato de consultoria, Deus sugeriu à Serpente que ela batesse um papo com Eva. Comendo a maçã, Adão e Eva perderam o Paraíso e ganharam sua humanidade e toda a liberdade e falhas que a acompanham.

O que podemos fazer com nossa liberdade é dizer, pelo menos a nós mesmos, a verdade sobre as escolhas que fazemos. Se aceitamos negócios porque precisamos de dinheiro, que seja. Se prometemos além da conta porque esse é o único meio de fazer as coisas seguirem adiante, se procuramos muita aprovação da cúpula, se estamos dançando conforme a música da moda e se nos descobrimos imitando a linguagem dos outros - tudo isso é desculpável.

O difícil de perdoar é a auto-ilusão e o ato de posicionarem-nos como indiscutivelmente superiores a nossos clientes e aos outros que fazem nosso trabalho. Isso é vaidade e excesso de segurança e parece acompanhar nossa licença de trabalho. E a própria consciência e coragem para ver quem somos que nos capacita a oferecer o serviço e o cuidado que compõem o melhor da profissão. E talvez algum dia ficarei menos embaraçado com minha opção de trabalho e, melhor ainda, poderei parar de contar péssimas piadas a respeito.

Capítulo 19

O Coração da Questão

Consultoria é principalmente um assunto de relacionamento. Não importa quão técnico ou baseado em pesquisa seja o projeto, ele sempre atingirá o ponto em que seu sucesso dependerá da qualidade do relacionamento que temos com o cliente. Esse relacionamento é o canal através do qual passa nossa especialidade.

O modo como contamos e engajamos as pessoas em torno de nossa especialidade é uma arte aplicada e assume uma centena de formas. Às vezes, é instruir pessoalmente um indivíduo ou equipe. Ou pode ser trabalhar com um grupo sobre estratégia ou tecnologia, ou administrar uma sessão de treinamento. Fundamentando todos esses modos de trabalhar com os clientes, existe um conjunto de crenças sobre relacionamentos e aprendizagem que em última instância define nossa prática.

Embora este livro aborde o tema da prática de consultoria sem falhas, quero gastar um momento para ser explícito sobre seus conceitos fundamentais. Quando estou perdido, inseguro sobre como proceder, o que acontece na maior parte do tempo, volto às poucas idéias que dão sustentação e mais uma vez funcionam para me devolver a segurança. Cada uma dessas idéias tem a ver tanto com o coração quanto com a cabeça; na verdade, descobrir e manter essa conexão talvez seja o ponto principal. A consultoria não pode ser bem desempenhada sem um genuíno cuidado pelo cliente, e o desafio é encontrar formas de incorporar esse cuidado na maneira de executar o trabalho. Nosso cuidado é expresso parcialmente em nosso comportamento e estilo, mas também é uma questão de como estruturamos elementos críticos do processo de aprendizagem e mudança.

De certa maneira, nosso trabalho é ser um "arquiteto da aprendizagem". Em nossa melhor atuação, projetamos cenários sociais que conduzem ao *insight*, à resolução de diferenças e à mudança. O que segue são idéias que suportam condições sobre as quais a aprendizagem e a mudança têm maior probabilidade de acontecer. Nenhuma delas é à prova de falhas, cada uma contém elementos de risco, todas seguem contra a corrente da sabedoria convencional e da cultura dominante. É isso o que as faz úteis.

Escolhendo Aprendizagem em Vez de Ensino

Embora usualmente declaremos estar no negócio de ajudar nossos clientes a aprender, os esforços educacionais ou de consultoria tradicionais estão mais apoiados no ensino que no aprendizado. Se você perguntar quem realmente está aprendendo em qualquer reunião, sessão de comunicação ou evento de treinamento, a resposta usualmente será: a pessoa encarregada.

Os modelos dominantes de aprendizagem vêm de nosso sistema educacional. Se você analisar a maioria de nossas salas de aula, o professor fica em pé, em frente, e os estudantes se alinham atrás ou em torno de mesas, olhando para a frente. A agenda, os objetivos, o método são todos especificados pelo professor. Esse, de fato, é o supervisor da aprendizagem. Similarmente, em consultoria, espera-se que o consultor seja um gerente da mudança ou, até mesmo, o agente da mudança. A tarefa do cliente é absorver o que o consultor tem para oferecer.



A sala de aula ou o projeto de consultoria apoiados nesse modelo baseiam-se na necessidade de previsibilidade e controle. Precisamos tornar o professor ou o consultor centrais para a aprendizagem. Isso é parcialmente uma questão de pedagogia e de nosso desejo de prescrever aos outros o que desejamos que eles façam. Mas não somos os únicos

atraídos por essa abordagem todos-os-olhos-para-a-frente. Esse tipo de sala de aula ou modelo de reunião também é uma demanda dos aprendizes. Se você decidir convidar seu cliente para definir a agenda, criar o processo de aprendizagem e avaliar seu desempenho, provavelmente enfrentará uma rebelião. Os clientes estão de tal modo condicionados a ser passivos no processo de ensino/aprendizagem que, dada a opção de gerenciá-lo eles se omitirão e devolverão o direito de palavra ao consultor.

O resultado é que o professor ou consultor conspira com o participante ou cliente para manter a relação professor/consultor no centro e estudante/cliente reativo. E um efeito é que muito freqüentemente o consultor é aquele que mais aprende. Parte disso é inevitável, porque quando somos obrigados a explicar algo a nós mesmos ou ensinar a outros, investimos no assunto de uma forma que o cliente não é solicitado a fazer. Mas parte disso vem de nossa necessidade de controlar o que é apresentado e especificar o que é aprendido e aceito. O símbolo disso para mim está no modo como realizamos muito de nosso treinamento. Temos paixão por fitas com modelos em treinamento, por exemplo. Elas prometem um caminho certo, tornam o caminho explícito ao destacar os pontos de aprendizagem e simulam que tudo o que é necessário ser aprendido pode ser previsto antes mesmo que o treinamento se inicie.

O custo é que raramente vemos as pessoas investindo plena capacidade para aprender. Exatamente como Tim Gallwey, autor e criador do método de aprendizagem *Inner Game* (Jogo Interior), sugeriu. Na maior parte do treinamento e instrução, há enorme quantidade de ensino e muito pouca aprendizagem. Nos formatos centrados no professor, o verdadeiro aprendiz é o treinador, e o participante é envolvido em sofisticada forma de imitação e absorção.

A aprendizagem verdadeira é o ato de *criar* a fita modeladora, os pontos de destaque e o plano de aula. E na força de criar que encontramos valor. E no esforço de entender e gerar idéias e práticas que a aprendizagem reside.

Aprendizagem Como Aventura Social

Para trazer valor ao participante ou ao cliente, precisamos projetar nossos esforços para dar suporte à aprendizagem à custa do ensino. Isso significa que precisamos incluir em nossa interação com o cliente elementos de surpresa e descoberta, e não de conhecimento. Precisamos permitir o risco na sala, aumentar as apostas, desenvolver a confrontação de significado, oferecer forte apoio, assegurar a afirmação do que cada um de nós sabe. E isso o que gera aprendizagem.

Pré-modelar uma resposta, como fazemos com nossas fitas e programas, interfere na aprendizagem. A consultoria ou o treinamento transmitidos ou pré-modelados são mais rápidos, digeríveis, visíveis e previsíveis, e, portanto, mais vendáveis; compõem boa estratégia de negócio de curto prazo. Mas, com o passar do tempo, é como um *bandaid* para fechar o corte de uma cirurgia. Se o pensamento controlador e predeterminado é o problema do cliente, não podemos corrigi-lo com respostas controladoras e predeterminadas.

Se aprendizagem e mudança são verdadeiramente nosso propósito, uma abordagem mais lenta, mais exigente e mais deliberativa é requerida. Temos de valorizar o esforço

mais que a prescrição, as perguntas mais que as respostas, a tensão mais que o conforto e as capacidades mais que as necessidades e deficiências.

O Esforço É a Solução

Os problemas mais persistentes que clamam por consultoria não têm uma resposta certa evidente. Isso quer dizer que temos de nos acostumar com a natureza paradoxal do ambiente de trabalho e dos seres humanos que encontramos ali. Pense em como você lida com situações em que dois pontos de vista opostos são igualmente verdadeiros. Você precisa de mais ou de menos controle? De mais centralização ou de mais controle local? As pessoas precisam de mais liberdade ou elas abusarão do privilégio e se atirarão em diferentes direções? Devemos sempre dizer a verdade ou reconhecemos a natureza política das organizações? Mais tecnologia e melhor informação ajudarão ou este é um problema de motivação e falta de treinamento?

Cada orientação envolve esses tipos de questões. Mesmo na consultoria extremamente técnica, questões como essas estão envolvidas na arquitetura das soluções. Cometeremos sério erro se escolhermos uma ou outra, ou mesmo se tentarmos defender uma base intermediária. Perdemos o benefício das idéias únicas em dois pólos quando acenamos com uma base intermediária. Os melhores resultados emergem do esforço de compreender a verdade em ambos os lados. A tarefa dos consultores é evocar uma exploração da polaridade, adiar as respostas rápidas e garantir que a complexidade da questão seja reconhecida antes de se tomar qualquer decisão. E no esforço de transcender os dois lados que se encontra a resolução.

Por exemplo: precisamos de controle e também de escolha local. As pessoas precisam de mais liberdade, e às vezes elas abusam disso. Mais tecnologia é vital, e motivação e habilidade são tudo. É a tensão nesses pólos que informa se a ação está baseada na realidade e sempre dinâmica. Se pudermos aceitar que esse tipo de tensão sempre estará presente, então a ação tomada em um momento específico não terá importância. Seja qual for nossa opção, pagaremos um preço por ela. Assim, por que não reconhecer isso, ver o esforço como o caminho e resistir à tentação da certeza e da rapidez?

A Pergunta É Mais Importante Que a Resposta

Isso significa que temos de aprender a dar crédito às perguntas. E reconhecer que o modo como fazemos uma pergunta orienta o tipo de resposta que desenvolvemos.

Estamos condicionados a fazer a pergunta errada. A pergunta errada mais comum é aquela do engenheiro que quer saber "como" fazer alguma coisa. Essa pergunta nos faz descer à trilha da metodologia e da técnica. Ela assume que o problema é do que fazer, em vez de por que fazer. Ou se vale a pena ser feito.

A pergunta "como" tem muitas variações. Tome-as como sinais de alerta.

- *Quanto tempo levará?* Queremos cumprir os prazos independentemente de para onde estamos indo.

- *Como nós os fazemos mudar?* Se apenas eles mudassem, estaríamos melhor. A cúpula pensa que a base é o problema, a base pensa que a cúpula é o problema: quando se reúnem, concordam que o problema é a fatia média.
- *Quais são os passos necessários para...?* A vida pode ser reduzida a um plano passo-a-passo. Um caderno de apontamentos Day-Timer é o ícone, listas com fatos marcantes são a droga e mais disciplina é a prescrição que jamais cura.
- *Como mensurar o efeito?* Não há valor no mundo invisível. É a mensuração da realidade que se torna importante. Alan Watts certa vez disse que chegamos ao ponto em que vamos ao restaurante e comemos o menu. Estamos mais interessados na definição e na mensuração da vida do que em vivê-la.
- *Como comunicamos isso?* O problema é que eles não nos entendem. "Um problema de comunicação" é o mais moderno diagnóstico vazio. Ele nega o conflito real e eleva a história ao nível do propósito. Nosso mais belo exemplo disso é Washington, D.C., onde o único trabalho deles é gerenciar a imagem e as notícias. As questões de comunicação são a maneira mais fácil de afastar as questões de decisão, coragem e comprometimento.
- *O que as outras organizações estão fazendo ou onde isso tem funcionado?* Queremos liderar e queremos ser o segundo ao mesmo tempo. Há algum valor em descobrir o que os outros estão fazendo: isso nos dá esperança. Mais frequentemente, contudo, a pergunta revela desejo por segurança, porque quando ouvimos onde isso tem funcionado, então podemos falar de quão ímpar é nossa situação.

Essas perguntas são tão atraentes porque exigem muito pouco mesmo. Elas prometem um mundo que é lógico e previsível. Também expressam o problema e têm o foco na mudança de pessoas ausentes. E mais: elas reduzem o problema a um tamanho gerenciável, tratando-o como um assunto de habilidades, em vez de uma questão de propósito e de uso do poder.

Além do Como

Perguntas "como" não nos levarão mais longe do que nosso ponto de partida. Elas resultam de tentar com mais intensidade o que já estamos fazendo. As perguntas que nos curam e oferecem esperança para a mudança autêntica são as que não podemos responder com facilidade. Sistemas vivos não são controláveis, a despeito de se desenvolverem ordenadamente e com alguma coesão. Para mudar um sistema vivo, precisamos perguntar o que estamos fazendo e por quê. Precisamos escolher a profundidade em vez da velocidade, a consciência em vez da ação. Ao menos por um período.

As perguntas que conduzem à mudança de pensamento estão mais relacionadas a "por que" e "onde" do que a "como". Alguns exemplos:

- *Qual é o ponto principal do que estamos fazendo?* Vivemos em um mundo medido por peso e escala. Estamos aqui para ganhar dinheiro, cumprir metas orçamentárias, fazer crescer a operação? Isso é suficiente? E quem se beneficia disso? Quem somos nós aqui para servir e que preço estamos dispostos a pagar para permanecer fiéis a nossa resposta?

O que precisa morrer antes que possamos mudar para algo novo? Queremos mudanças, mas não queremos pagar por elas. Sempre somos solicitados a colocar de lado o que realmente nos faz mudar. Onde encontramos coragem para isso?

Qual é o valor real de nosso produto e serviço? E aos olhos de quem? Quão válida é nossa promessa e quais são os efeitos colaterais de nossa oferta? Estamos fazendo propaganda e o modo que nos apresentamos é uma imagem que até nós mesmos acreditamos ser verdadeira?

- *Que significado pessoal as pessoas encontram no que estamos fazendo?* Que recompensas intrínsecas existem para nós? Comparecemos voluntariamente ou nos obrigamos por contrato para simplesmente sustentar nossa vida fora do trabalho? Muitas pessoas pensam que o trabalho é apenas isso, trabalho, e que esperar mais é loucura.

O que aconteceria se não fizéssemos nada? Quando a mudança é para o seu próprio bem? Talvez devêssemos apenas fazer melhor o que fazemos agora.

Quais capacidades e forças não estamos usando totalmente? Desista de corrigir as fraquezas; descubra o que mais é possível. Algumas vezes, nem mesmo conhecemos nossas forças, como indivíduos e como instituições. Que forças os outros vêem em nós? Anos atrás, em nossa empresa de consultoria, perguntamos aos clientes por que eles nos haviam contratado. Eles disseram que o que achavam atraente era nosso aparente desinteresse e relutância em trabalhar com eles. Ficamos chocados. Pensávamos que, se parecíamos distantes, isso se devia ao fato de sermos desorganizados e negligentes; eles viam isso como sinal de integridade.

- *E o que estamos deixando para a próxima geração?* Esta questão é mais adequada à segunda metade da vida, mas ainda é um exercício útil de concentração. Nossa cultura materialista consome seus recursos e aposta na ciência ou nos milagres para estar à altura dos que virão depois de nós. Qual será o nosso legado?

Essas são perguntas difíceis, do tipo que requer fê e paciência. Elas não substituem a ação, e em algum ponto temos de perguntar: "Como?". Mas as perguntas "por que" são voltadas para o aprendizado e a mudança, e nesse sentido são realmente práticas. É no diálogo a respeito dessas perguntas que a mudança ocorre. São perguntas para o cliente engajar-se na cúpula e na base, e também no campo intermediário; não são perguntas para o consultor responder.

É difícil para alguns engajar-se nesse nível de diálogo abstrato, embora essas sejam perguntas que todos fazemos secretamente a nós mesmos. Não importa quão difícil, nossos clientes precisam lidar com essas indagações publicamente, porque a rota para a mudança genuína é menos óbvia que uma lista e alguns fatos de destaque; sem alguma profundidade na inquirição, nossa forma de pensar nunca mudará e ficaremos destinados a perseguir soluções rápidas e da moda. E se um consultor não pode propor essas perguntas, quem poderá?

O Insight Reside nos Momentos de Tensão

É difícil compensar o esforço, desviar-se de questões absurdas e conviver com o paradoxo no trabalho de pensar diferente. Realmente é difícil. Nosso instinto é mover-nos em direção a assuntos confortáveis. Cumprir a maneira habitual de trabalhar. Se nós, consultores, propusermos questões de significado e exigirmos um período extenso de reflexão, seremos culpados de não estar sendo práticos, orientados a ação e sem espírito de avanço.

Se encararmos a tensão como uma falha no processo, saltaremos do navio na primeira salva e recuaremos para nosso conforto. Muitos de meus erros ocorreram quando fiquei ansioso a respeito do processo e reverti ao porto seguro dos planos de ação e listas. Uma vez que as ações relacionadas, todos respirávamos aliviados e sorriamos diante do familiar roteiro de passos em nossas mãos. Essas eram as boas notícias.

Quando recordo esses tempos, contudo, as mudanças que resultavam daqueles esforços eram sempre desapontadoras. A seguir, o otimismo rapidamente se desvanecia e mesmo o esforço para impulsionar as mudanças deixava a maioria das pessoas com um sentimento de que nada tinha mudado. Apenas havia mais itens de ação sem nenhum esforço. Desapontei aqueles clientes capitulando tão facilmente à tensão. Se eu tivesse persistido com as questões, exigido mais reflexão sobre os fundamentos, teria servido melhor a eles.

Outra fonte de tensão poderia simplesmente ser o relacionamento tenso entre os presentes em uma sala. Se resolver essa animosidade fosse fácil, eles já o teriam feito antes que chegássemos ali. Frequentemente nos deparamos com tensões que são históricas e obstinadas. Todos sentem isso, mas ninguém quer admitir. Vamos fechar os olhos ou realmente fazer algo para mudar o cenário?

Aqui está um exemplo recente que ainda povoa meus pensamentos. Fui o facilitador de um encontro de 11 agências que se reuniram para aumentar a cooperação entre elas. Boa causa, e já era um grande evento que todos estivessem presentes na sala juntos. Na metade da reunião, depois de ter-me inteirado e ouvido algumas idéias sobre possíveis interesses mútuos, o momento para ação e acordo começou a ser formado. Eu tinha planejado diálogo mais aberto, mais discussão das diferenças, mais reflexão, mais tempo em conectar grupos mistos.

Senti a pressão aumentar, os co-planejadores fizeram uma conferência secreta comigo no canto da sala, e desisti do plano original. Separamos as pessoas em suas equipes naturais e pedimos que voltassem dentro de uma hora com idéias sobre o que o grupo inteiro poderia fazer em conjunto que suas organizações não podiam fazer separadamente. Parecia razoável, já que esse era o motivo por que estávamos ali. No final da hora estipulada, as equipes se apresentaram. Para cada equipe, cada relato era do que aquela equipe sozinha poderia fazer para cumprir sua agenda. Eles não estavam preparados para atravessar limites, recuar nas posições com as quais tinham vindo para a reunião ou confiar uns nos outros de diferentes maneiras. Um grupo que tinha sido convocado para procurar nova cooperação voltou com sua história de limites e negociações.

A tensão expressa no desejo de chegar a um plano de ação era realmente um mecanismo de defesa contra a conversa mais profunda sobre as maneiras como eles estavam separados e a cautela em recuar posições, o que seria necessário para que um movimento

significativo ocorresse. E a pior parte era que eu tinha colaborado com eles com minha ansiedade em ser prático e útil. Tentei recuperar-me na manhã seguinte, mas era tarde demais; o momento tinha passado, a energia que poderia ter conduzido a uma mudança havia sido drenada.

A porta para novas formas de pensar não se abre facilmente, e é a tensão na sala que realmente se torna a chave. A tensão aponta onde a resistência e a dúvida residem. Discutir a tensão torna possíveis o *insight* e a resolução. Se pudermos ver a tensão como energia e seguir em direção a ela, grandes *insights* se seguirão. Se ficarmos manobrando a situação, corremos o risco de perder o dia, como eu fiz.

Quando a tensão vem à tona, precisa ser identificada - e, discutida e reconhecida. O consultor tem de conduzir a discussão para as áreas difíceis. Temos de perguntar a nós mesmos quando estaremos em melhor posição para mover-nos adiante. Quando haverá oportunidade melhor para discutir o fracasso, o conflito entre indivíduos e grupos, os sentimentos de futilidade e dúvida? Não é de mais estrutura o que precisamos nesses momentos; o que falta é coragem. Identificando a tensão e suportando a discussão do que ela significa, conquistamos alguma aprendizagem sobre a parte emocional do trabalho.

Isso é o que a aprendizagem requer e o que os clientes precisam de nós. É a cultura patriarcal que quer manter uma tampa sobre os sentimentos, que é do que a vazão da tensão trata. A chave é entender que a expressão por si é o que vale, não a resposta ou a resolução. Se pudermos suportar ambos os lados expressando coisas que eles consideram difíceis discutir, então as decisões tomadas mais tarde serão de natureza diferente.

As Potencialidades Produzem Mais Frutos Que as Deficiências

Outro elemento de mudança é escolher entre focalizar o que está faltando e o que está presente. Eu achava que meu serviço como consultor era identificar problemas e então me dediquei a enumerar o que estava faltando. Depois de capitalizar as fraquezas por anos, mudei meu foco para identificar quais são os dons e onde residem as potencialidades.

Existe um lado prático nessa escolha. Devemos aceitar que estamos colhendo a safra disponível no campo da deficiência. Por que perseguir um caminho de retornos marginais decrescentes? Já temos o produto de uma vida inteira trabalhando nas deficiências. Um pouco mais de esforço ceifará mais resultados.

Em termos de trabalho estratégico com os clientes, John McKnight articulou um maravilhoso caso em que focalizar as deficiências ou as necessidades apenas reforça o poder do *expert* à custa do cliente ou do empregado. Em sua linguagem, isso transforma *cidadãos*, pessoas com direitos e poder, em *consumidores*, pessoas com fraquezas e necessidades. Ele acredita que, na transformação do cidadão em consumidor, o único que se beneficia é o provedor do serviço - em nosso caso, o consultor.

Focalizar nas deficiências também é uma questão de como tratamos o espírito humano. Estamos aqui para lembrar uns aos outros o que está faltando ou o que é possível? Se o que você vê é o que você obtém, então olhe para a força e você a encontrará. O problema em olhar para as forças é que não estamos acostumados com isso e não sabemos o que



dizer; então nos sentimos embaraçados. Temos lidado com as fraquezas anos a fio, assim é mais fácil para nós decidir não mudá-las. Mas buscar o divino em cada um de nós, ou em nossas comunidades, nos confrontaria de maneiras para as quais muitos de nós não estamos preparados.

Finalmente, se persistimos em olhar para as necessidades e as fraquezas, isso se torna um movimento político. Uma expressão de poder. O único que determina a conversa e as necessidades é aquele que detém o poder.

Quando institucionalizamos o discurso das fraquezas dos outros, essa é uma forma de manter controle sobre aqueles de quem estamos falando. Nós nos posicionamos acima da briga, capazes unicamente de ver o que está errado. Quando olhamos o que está faltando em pessoas ou outras organizações, nós as colocamos em uma posição inferior, mesmo que o façamos alegando que apenas queremos ajudar. Nossa atitude implica que eles têm de trabalhar para isso e nós, não. Somos os pais amorosos olhando para a criança.

Essa é uma postura confortável para o consultor, porque ele pode permanecer perto dos críticos, juntando-se a eles em sua posição favorecida. É um meio de estar protegido por seu prestígio. Isso também confirma que somos necessários. Mas o conforto é apenas a maneira mais fácil, não a mais frutífera. Melhor para nós estarmos presentes em virtude de escolha do que por necessidade, e deixar nosso dom natural afirmar o melhor daquilo que estamos vendo.

Somos Responsáveis pela Aprendizagem dos Outros

Tudo o que acontece em uma sala é assunto de todas as pessoas. A idéia é radical. Por quê? Porque a tal história da competição se tornou o ar que respiramos. Em nosso primeiro contato com a vida institucional, na escola, nosso sucesso veio à custa de outros. Eu precisava tirar um "D" para que alguém mais tirasse um "A".

Se eu tirasse o "A", isso precisaria ser equilibrado pelo fracasso de outra pessoa. Se você não acredita nisso, pense no que aconteceria se um professor desse "A" a todos os alunos. Ele teria um problema. O que aconteceria se um chefe pensasse que todos têm um desempenho fora de série? Pense novamente, chefe.

Não se trata de uma postura moral contra a competição; é uma questão de como a competição afeta a aprendizagem. Competição com nossos pares gera isolamento e conduz a reter intensamente aquilo que temos. Bom talvez para nossa ambição, mas dificilmente para nossas instituições. Se a aprendizagem requer risco e não conhecimento, ela não acontecerá se virmos os outros como estranhos com seus problemas - problema que não compartilhamos. O fato de a cultura pensar que a competição individual é a chave para a

motivação é uma medida de quanto nosso modo de pensar foi definido por uma mentalidade de mercado e sua paixão pela escassez.

Sempre me surpreendo quando ouço gerentes falar do bem-estar do todo e então os vejo participar do estímulo à competição entre as partes. O desafio da vida organizacional é conectar pessoas em um esforço comum. Entender minha interdependência com os outros me conecta ao todo. E quando cada um é responsável pela aprendizagem do todo, então todos compartilham um senso de propósito mais profundo com os outros membros. Aceitar esse desafio requer cooperação e a disposição de reconhecer nossa conectividade. Não é uma pequena façanha, mas vale tentar, porque é um modo significativo de assegurar aprendizagem permanente.

Se nossa meta como consultores é a aprendizagem e a mudança, precisamos agir como se todos fossem responsáveis por isso. A simples mudança nos leva a ser mais inclusivos e a ver que a aprendizagem precisa vir de todas as direções. Se estamos trabalhando em sistemas que transpiram competição, talvez não sejamos capazes de mudar isso, mas ao menos podemos recusar-nos a reforçá-lo.

A Cultura Muda no Presente

Essa é uma idéia enganadora e potencialmente poderosa. Em cada encontro com o cliente, ouvimos preocupações sobre o que acontecerá amanhã. Raramente terminamos uma reunião sem que alguém expresse dúvidas a respeito de se os acordos durarão e o otimismo permanecerá. Na primeira hora de nossas sessões de treinamento, alguém perguntará se o mundo será de alguma forma diferente quando deixarmos a sessão. Minha resposta é que, se queremos ver a mudança, seria melhor não esperar a sessão acabar para que ela acontecesse. Como podemos ter esperança no amanhã se hoje não for diferente? Cada momento tem de conter um elemento de objetivo. É por isso que o modo como nos reunimos é tão importante. Isso oferece esperança para esse minuto sobre como o futuro pode parecer. E leva-nos a dar grande atenção a como projetamos o momento e a reunião.

O momento também nos instrui a respeito dos métodos. Se aprendemos a observar o que está acontecendo agora, essa reflexão nos dirá o que funciona e o que não funciona. Como método de descoberta, isso é compreender o universo em um grão de areia. É compreender a cultura organizacional na natureza dessa reunião ou conversa. Se você não vê nada acontecer, ou você não está observando bem ou talvez não haja "coisa alguma" acontecendo. Testemunhar a ausência de vida, ou ação, ou diálogo é tão descritivo como ver a presença de alguma coisa. Se confiássemos no momento, aprenderíamos o poder da reflexão.

Também veríamos que podemos implementar o futuro sem ter de esperar por ele. Quanto tempo a mudança leva? Bem, estamos prontos para começar neste momento? Queremos trazer confiança, honestidade, mais ou menos estrutura, cooperação entre unidades, foco mais claro, alinhamento à organização? Agora é o momento de começar. Nosso plano de ação é o que fazemos na hora seguinte. Não o que dizemos, mas *o que fazemos juntos*. Esta reunião torna-se o bloco de papel onde o futuro é escrito. Cada intenção de mudança cultural precisa achar expressão no presente ou perde sua credibilidade.

O momento apenas nos desaponta quando o que temos em mente é a mudança em outra pessoa. As outras pessoas não podem ser mudadas no momento se não estiverem presentes. Se elas não estiverem na sala, não podem fazer parte da mudança. Então, por que estamos lançando nosso foco sobre elas? Por que sempre achamos que algum outro grupo é o problema? Por que, em 30 anos de treinamento, nunca tive o grupo certo em uma sala? Quem quer que esteja presente é sempre a pessoa errada. Quem quer que receba *o treinamento pergunta se os outros já o receberam. Se digo que sim, então eles dizem que não funcionou. Se digo que não, então eles perguntam: por que você espera que nós mudemos se eles não mudarão?*

Mudar o momento em uma prévia do amanhã também requer que abandonemos o passado, deixemos ir nossa culpa ou ressentimento. Vítimas não se saem bem no momento, e todos somos machucados pela vida. Criar um pequeno espaço na vida organizacional para o perdão de nós mesmos e dos outros. Tenho visto poucos exercícios de aprendizagem que tratam do perdão. Talvez esta seja uma das razões por que localizamos tanto as fraquezas; elas nos fazem lembrar dos assuntos inacabados na própria história. Se não abrirmos mão do passado, continuaremos tentando consertá-lo. Mudar o momento, dar a ele importância, honrá-lo como uma predição do futuro pode ser uma forma de curar as feridas e motivar-nos a optar pelo otimismo.

Se a Mudança É Tão Maravilhosa, Por Que Você Não Muda Primeiro?

Outra noção fundamental é de que a mudança, a transformação e a esperança são todas auto-infligidas. A mudança nos confronta com questões humanas, e lidar com elas depende muito da esperança. A esperança não se encontra na própria integridade e disposição para participar do que escolhemos para o sistema maior. Colonizamos uns aos outros quando definimos os outros como o problema. E quanto mais alto caminhamos na instituição, mais somos isolados de nossa necessidade de mudar.

Quando dirigimos uma organização ou alcançamos sucesso verdadeiro, começamos a pensar em nós mesmos como um produto acabado. A instituição espera demais, e os empregados se projetam tão intensamente sobre a gerência, que as pessoas na cúpula começam a acreditar na própria imagem crítica. Começam a pensar que não existe desconhecido para elas. São os poderosos chefões, e sua porção é distribuir justiça aos outros, não para ser aqueles que se esforçam por justiça dentro de si mesmos.

Se você analisar os grandes líderes da história, verá que uma consciência das próprias limitações foi essencial à sua grandeza. De Confúcio, Buda e Cristo a Lincoln, Gandhi e Martin Luther King - vidas tocantes devido à sua presença, mais do que à sua posição. Eles se tornaram arquétipos do uso correto do poder, e uma fonte de seu poder estava em sua humildade.



Poder usado para distanciar-nos de nossas prescrições é abuso de poder. Ao procurar uma parceria com administradores de escola e comunidades, Bob Chase, presidente da National Education Association [Associação de Educação Nacional], disse que, a princípio, a união teve de ser cega. É uma observação que seríamos sábios em levar em conta. Isso nos tornaria mais críveis e ofereceria um antídoto ao patriarcado incorporado em nossas estratégias de mudança.

Mas não pense que os líderes são os únicos a pensar que os outros é que devem mudar. O amor ao patriarcado é tão forte nos empregados quanto nas gerências. Como consultores, chegamos a pensar que, assim que a gerência mudasse, os empregados seguiriam o fluxo. Não necessariamente. Empregados criam chefes. Se criamos chefes controladores, consideramos que temos direitos, e ter direito significa que não somos o problema. Algo mais nos é devido, e nós não devemos nada. Garantimos a segurança de nossa dependência, assim como o chefe faz, e todos pensamos que os outros precisam ser corrigidos.

A Questão Final É uma Questão de Fé

Todas essas crenças confiam que há um movimento em direção à aprendizagem que tem energia e intenção próprias. O mundo provera os eventos que forçarão o movimento. A vida prove a efervescência. Não precisamos induzir a mudança, nem conduzi-la, nem guiá-la. Tudo o que temos de fazer é juntar-nos a ela. O consultor é um aprendiz como qualquer cliente. De fato somos mais freqüentemente mudados por nossos conselhos do que o cliente, e é assim que deve ser.

No final das contas, a autenticidade, a maneira como nos gerenciamos e a conexão com os clientes é que formam nossas metodologia, estratégia de marketing e o fruto do trabalho. O fato de que nos apresentamos com uma maleta, um currículo e uma estrutura conceitual é mais em função de hábito do que de necessidade. Será suficiente se apenas nos apresentarmos. E este é o coração da questão.

Apêndice

Uma Outra Lista de Verificação Que Você Pode Usar

Agora que você terminou de ler este livro, já deve ter alcançado um bom domínio dos conceitos e habilidades de consultoria. Você também já viu como as habilidades e técnicas específicas precisam ser empregadas de modo sequencial e metódico durante os eventos preliminares, para aumentar a probabilidade de uma implementação bem-sucedida. E você viu que saber o que fazer (o produto da fase de descoberta) é uma questão completamente diferente de descobrir o modo certo de fazê-lo (na fase de implementação).

Então, por que uma outra lista de verificação? Para ajudar a tornar tudo isso facilmente acessível e útil para você, uma referência *contínua* de como dar uma consultoria. Suponha que você tenha um compromisso marcado para ver um cliente em potencial e quer refrescar rapidamente a memória sobre o que fazer na fase de contratação. Basta verificar a seção de contratação e usá-la como um esboço do que cobrir durante a reunião, e a que prestar atenção.

Este apêndice é dividido em sete partes - visão geral, contratação, coleta de dados e diagnóstico, feedback, e resistência, implementação e ética. A lista de verificação para cada seção é um esboço dos principais pontos ou um resumo do negócio de cada fase e das habilidades requeridas. Você pode simplesmente ler cada uma dessas listas para refrescar seus conhecimentos e a compreensão do material deste livro, de vez em quando. Ou pode usá-las para verificar alguns dos pontos que podem não ter ficado claros, que você gostaria de conhecer minuciosamente ou praticar um pouco mais. As listas de verificação também funcionam como um índice de tópicos, indicando o número da página onde está o texto, caso você queira rever um ponto específico com mais detalhes.

Para Ter uma Visão Geral

	<i>Capítulos</i> 1,2,3	<i>Página</i>
■ Um consultor é uma pessoa que está tentando exercer alguma influência sobre um grupo ou uma organização mas que não tem poder direto para fazer mudanças ou implementar programas.		2
■ As cinco fases de qualquer projeto de consultoria são:		
1. Entrada e contrato.		5
2. Coleta de dados e diagnóstico.		5
3. Feedback e decisão de agir.		5
4. Engajamento e Implementação.		6
5. Extensão, reciclagem ou término.		6
■ As metas básicas do consultor são:		
1. Estabelecer uma relação de colaboração.		14
2. Resolver problemas de uma vez por todas.		15
3. Ter certeza de que está sendo dada atenção tanto ao problema técnico-administrativo quanto aos relacionamentos.		16
■ Os papéis básicos em que os consultores podem ser colocados são:		
• Especialista		17
• Mão-de-obra		18
• Colaborador		19
■ Desenvolver o comprometimento do cliente é meta complementar de cada ato de consultoria.		22

- Todo passo que leva à implementação de uma solução pode ser visto como uma oportunidade para engajar o cliente, reduzir a resistência e aumentar as probabilidades de sucesso. Cada passo é uma oportunidade de colaboração.

Passo 1:	Definir o problema inicial.	22
Passo 2:	Decidir continuar com o projeto.	23
Passo 3:	Escolher as dimensões a serem estudadas.	23
Passo 4:	Decidir quem será envolvido no processo.	24
Passo 5:	Escolher o método.	24
Passo 6:	A coleta de dados.	25
Passo 7:	Concentrar os dados.	25
Passo 8:	Resumir os dados.	25
Passo 9:	Analisar os dados.	25
Passo 10:	Feedback sobre os resultados.	26
Passo 11:	Fazer recomendações.	27
Passo 12:	Decisão sobre as ações.	27

- Há dois requisitos para a consultoria impecável:
 1. Ser autêntico. 29
 2. Completar os requisitos de cada fase. 32
- A consultoria impecável permite: 9
 - Que sua experiência seja utilizada.
 - Que suas recomendações sejam mais freqüentemente implementadas.

	<i>Capítulos</i> 1, 2, 3	<i>Página</i>
• Que você estabeleça uma relação de parceria com os clientes.		
• Que você evite situações de consultoria em que os dois lados percam.		
• Que você desenvolva comprometimento interno em seus clientes.		
• Que você receba apoio dos clientes.		
• Que você aumente a influência que tem sobre os clientes.		
• Que você estabeleça relacionamentos de maior confiança com seus clientes.		
■ O negócio da fase de contratação é:		34
1. Negociar as necessidades.		32
2. Enfrentar motivações conflitantes.		32
3. Trazer à tona as preocupações com a exposição e com a perda de controle.		32
4. Contrato triangular e retangular.		32

Antes de Negociar Seu Próximo Contrato, Lembre-se...

	<i>Capítulos</i> 4, 5, 6	<i>Página</i>
■ As habilidades específicas da fase de contratação envolvem ser capaz de:		43
1. Perguntar diretamente quem é o cliente e quais são as partes menos visíveis do contrato.		43
2. Levantar as expectativas do cliente em relação a você.		43

	<i>Capítulos</i> 4,5,6	<i>Página</i>
3. Colocar de modo claro e simples o que você quer do cliente.		43
4. Dizer não ou adiar um projeto que, na sua opinião, tem uma chance de sucesso inferior a 50%.		43
5. Investigar diretamente as preocupações subjacentes do cliente quanto à exposição e vulnerabilidade.		43
6. Investigar diretamente com o cliente por que a reunião de contrato não vai bem quando isso acontece.		43
■ Um contrato é um acordo explícito quanto ao que o consultor e o cliente esperam um do outro e de como vão trabalhar juntos.		44
■ Há dois conceitos-chave na fase de contratação:		44
• Consentimento mútuo: os dois lados entram em acordo de livre e espontânea vontade		44
• Compensações válidas: cada parte do contrato recebe algo de valor		44
■ A maioria de seus contratos deveria conter os seguintes elementos:		44
1. Os limites de sua análise.		44
2. Objetivos do projeto.		45
3. Os tipos de informações que você busca.		46
4. Seu papel no projeto.		47
5. O produto que você oferece.		47
6. Que tipo de apoio e envolvimento do cliente você precisa.		48
7. Cronograma.		48

	<i>Capítulos</i>	<i>Página</i>
	4,5,6	
8. Reconhecimento da necessidade de confidencialidade.		48
9. Cláusulas de fornecimento posterior de feedback a você.		49
■ Perguntas a fazer por telefone antes da primeira reunião:		52
• O que você quer discutir?		53
• Quem é o cliente do projeto?		53
• Quem mais vai estar na reunião?		53
• Quanto tempo vamos ter?		53
• Você já sabe se vai dar início a um projeto ou vamos discutir se devemos ou não fazer algo?		53
■ Para planejar uma reunião de contratação, use a Lista de Verificação nº 3.		73
■ Passos para conduzir uma reunião de contratação:		54
Passo 1: Reconhecimento pessoal.		55
Passo 2: Comunicar compreensão do problema.		55
Passo 3: Expectativas e ofertas do cliente.		58
Passo 4: Expectativas e ofertas do consultor.		59
Passo 5: Chegar a um acordo.		64
Passo 6: Pedir feedback sobre o controle e o comprometimento do cliente.		64
Passo 7: Dar apoio.		65
Passo 8: Reafirmar as Ações		66
Passo 5-1: Impasse quanto às expectativas e ofertas.		66

	<i>Capítulos</i> 4, 5, 6	<i>Página</i>
Passo 6-1: Pensar/dar uma pausa.		69
Passo 7-1: Novas expectativas e ofertas.		69
Passo 8-1: Novo impasse.		70
Passo 9-1: Tratar o processo pelo qual está sendo conduzida a discussão.		70
Passo 10-1: Rediscutir as expectativas e as ofertas.		71
Passo 11-1: Se ainda há impasse - encerrar/minimizar seu investimento.		71
■ Como fechar a reunião de contratação:		78
• Pergunte como você e o cliente saberão se foram bem-sucedidos.		
• Pergunte como o cliente se sente em relação ao projeto, à reunião e a você.		
■ Como lidar com baixa motivação na fase de contratação:		80
1. Reconheça que o cliente está sendo coagido.		80
2. Sugira que ele renegocie a necessidade de realizar o projeto.		80
3. Faça um contrato com o cliente para realizar o projeto em pequenos passos.		81
4. Faça um contrato sobre o modo de realizar o projeto que minimize a exposição do cliente e a perda de controle.		81
5. Torça pelo melhor.		81
■ Para rever o que aconteceu em uma de suas reuniões de contrato, use a Lista de Verificação nº 4.		78

	<i>Capítulos</i> 4, 5, 6	<i>Página</i>
■ Regras básicas da fase para contratação:		50
1. A responsabilidade por todo relacionamento é de meio a meio. Há dois lados em toda história. É necessário haver simetria ou o relacionamento entrará em colapso.		50
2. O contrato deve ser feito de livre e espontânea vontade.		50
3. Você não pode fazer algo em troca de nada. É preciso haver compensações para os dois lados, mesmo em uma relação chefe/subordinado.		50
4. Todos os desejos são legítimos. Desejar é um direito. Você não pode dizer: "Você não deveria querer isso".		50
5. Você pode dizer não ao que os outros querem de você. Até mesmo a clientes.		50
6. Nem sempre você consegue o que deseja. E ainda assim você continua a respirar. Você vai sobreviver e terá mais clientes no futuro.		50
7. Você pode fazer um contrato de mudança de comportamento; não se pode estabelecer no contrato que a outra pessoa vai mudar seus sentimentos.		50
8. Você não pode pedir algo que o outro não tem.		50
9. Você não pode prometer algo que não tem para dar.		50
10. Você não pode fazer um contrato com alguém que não está na sala. Como, por exemplo, os chefes e os subordinados do cliente. Você tem de se reunir com eles para saber se estão de acordo.		50
11. Coloque o contrato por escrito, sempre que puder. A maioria deles é quebrado por negligência e não por intenção.		51

	<i>Capítulos</i> 4, 5, 6	<i>Página</i>
12. Os contratos sociais são sempre renegociáveis. Se alguém deseja renegociar um contrato no meio do caminho, fique grato por ele estar lhe dizendo isso e não fazendo, sem lhe dizer uma palavra.		51
13. Os contratos requerem prazos finais e de duração específicos.		51
14. Bons contratos requerem boa-fé e freqüentemente uma boa sorte ocasional		51

Antes de Entrar na Fase de Coleta de Dados e de Diagnóstico de Seu Próximo Projeto, Lembre-se...

	<i>Capítulos</i> 10, 11, 12	<i>Página</i>
■ O negócio da fase de coleta de dados/diagnóstico é:		143
1. Estabelecer os níveis de análise.		143
2. Compreender o clima organizacional.		143
3. Trazer à tona a resistência em compartilhar informações.		143
4. Encarar a entrevista como uma intervenção.		143
■ As habilidades específicas envolvidas na fase de diagnóstico consistem em ser capaz de:		143
1. Identificar o problema apresentado do problema subjacente.		
2. Levantar e descrever tanto o problema técnico-administrativo quanto o modo pelo qual o problema está sendo gerenciado.		
3. Fazer perguntas sobre o papel pessoal que o próprio cliente está tendo para causar e manter o problema apresentado ou alvo.		

	Capítulos 10,11,12	Página
4. Fazer perguntas sobre o que outras pessoas na organização estão fazendo para causar ou manter o problema apresentado ou alvo.		
5. Planejar a coleta de dados juntamente com o cliente.		
6. Envolver o cliente na interpretação dos dados coletados.		
7. Reconhecer a semelhança entre a forma pela qual o cliente gerencia <i>você</i> e como gerencia a própria organização.		
8. Condensar os dados em um número limitado de aspectos.		
9. Usar uma linguagem que seja compreensível a pessoas que não fazem parte de sua área de especialização.		
■ O propósito do diagnóstico é conseguir ação e não pesquisa.		131-132
■ Sua meta é desenvolver um quadro claro e simples do que está causando e mantendo o problema do cliente, incluindo uma descrição do problema técnico-administrativo para o qual o cliente pediu ajuda e uma descrição de como esse problema está sendo gerenciado.		134
■ Concentre-se em quatro coisas, além das considerações técnicas:		133
1. Simplificar, estreitar, reduzir continuamente seu estudo para que ele enfoque cada vez mais os próximos passos que o cliente pode tomar.		133
2. Usar uma linguagem cotidiana.		133
3. Dar bastante atenção a seu relacionamento com o cliente. Incluir o cliente em todas as oportunidades de decidir como prosseguir. Lidar com a resistência, à medida que ela surge.		133

	<i>Capítulos</i>	<i>Página</i>
	10, 11, 12	
4. Tratar os dados sobre como a organização cliente está funcionando como informações válidas e relevantes. Avaliar também como o problema que você está estudando está sendo gerenciado.		133
■ Os passos da coleta de dados e do diagnóstico são:		143
1. Identificar o problema apresentado.		143
2. Tomar a decisão de prosseguir.		144
3. Escolher as dimensões a serem investigadas.		144
4. Decidir quem será envolvido.		144
5. Escolher o método da coleta de dados.		144
6. Coletar os dados.		144
7. Selecionar os dados.		145
8. Resumir os dados.		145
9. Analisar os dados.		145
■ O problema apresentado nunca é o problema real.		134-135
■ Faça as seguintes perguntas para conseguir informações relativas a seus níveis de análise:		149
1. Qual é o problema técnico-administrativo que você está sentindo?		
2. O que os outros indivíduos ou grupos na organização estão fazendo para causar ou manter o problema em seu atual nível de seriedade?		
3. Qual é o papel que você desempenha o problema? O que, na sua abordagem ou modo de gerenciar a situação, poderia estar contribuindo para o problema ou dificultando a solução?		

	<i>Capítulos</i> 10, 11, 12	<i>Página</i>
■ A forma pela qual o problema está sendo gerenciado é um ponto-chave.		146
■ Compreender de que forma o problema está sendo gerenciado requer um exame das seguintes dimensões:		146
1. Clareza dos objetivos.		146
2. Competição e cooperação entre subgrupos.		147
3. Apoio.		147
4. Avaliação.		147
5. Papéis por sexo.		147
6. Diferenças de status.		147
7. Autoridade e poder.		147
8. Eficácia da tomada de decisão.		147
9. Normas relativas ao comportamento individual.		147
10. Informações gerenciais.		147
11. Estilo de liderança.		147
12. Conflito.		147
13. Dominação.		147
14. Atitudes em relação ao projeto e a seu envolvimento.		147
■ Para planejar a reunião de coleta de dados, use a Lista de Verificação n° 5.		153
■ Para rever o que aconteceu na reunião de coleta de dados, use a Lista de Verificação n° 6.		155

	<i>Capítulos</i> 10, 11, 12	<i>Página</i>
■ Uma alternativa à coleta de dados, análise e feedback terceirizados é a descoberta do sistema integral, em que o sistema do cliente está totalmente envolvido em redefinir o problema, identificar o futuro desejado, esboçar ações alternativas e decidir como proceder.		156
■ Para fazer o trabalho de descoberta do sistema integral, deve haver:		160
1. Transparência completa.		160
2. Gerência unida ao processo como participantes completos.		160
3. Completa seção cruzada do sistema integral.		160
4. Disposição para ignorar status, poder, títulos e funções.		160
5. Prontidão para falar.		161
6. Compreensão de que escolher não participar é renunciar ao direito de reivindicar ou ser ouvido.		161
7. Foco no futuro e no que o grupo quer criar em conjunto.		161
8. Um meio de concordar sobre as próximas etapas e sobre quem trabalhará nelas.		161
9. Disposição do consultor em desistir do papel de especialista.		161
■ As habilidades envolvidas na descoberta do sistema integral devem capacitar a:		161
1. Projetar experiências de aprendizagem para outros:		161
2. Convocar e reunir pessoas.		161
3. Ajudar as pessoas a questionar sua realidade atual e antever seu futuro.		161
4. Confrontar as pessoas com sua liberdade e responsabilidade por meio de atividades interativas.		161

Antes de Passar para a Fase de Feedback de Seu Próximo Projeto, Lembre-se...

	<i>Capítulos</i>	<i>Página</i>
	13,14	
■ O negócio da fase de feedback é:		171
1. Afunilar os dados.		171
2. Apresentar os dados pessoais e organizacionais.		171
3. Gerenciar a reunião de feedback.		172
4. Enfocar o aqui e agora da reunião.		172
5. Não assumir a resistência como algo pessoal.		172
■ As habilidades específicas envolvidas na fase de feedback capacitam a:		184
1. Confrontar o cliente com todos os dados relevantes coletados, mesmo que não façam parte do acordo original.		184
2. Dar feedback descritivo em vez de avaliativo.		184
3. Dar feedback ao cliente sobre seu comportamento pessoal ao lidar com o problema-alvo.		184
4. Compreender que as críticas e a resistência do cliente não são dirigidas a você pessoalmente.		184
5. Estar presente na reunião em que os passos de ação serão determinados.		184
6. Estruturar e controlar a reunião de feedback para obter as reações do cliente e a escolha dos próximos passos.		184
■ Apresentar um quadro claro pode ser suficiente: se você for capaz de apresentar um quadro claro e simples de por que o problema existe, o cliente terá condições de fazer tantas recomendações quanto você.		162

- Ao condensar os dados, escolha os itens: 162
 1. Cuja mudança está sob o controle do cliente.
 2. Claramente importantes para a organização.
 3. Objeto de algum comprometimento por parte da organização cliente para trabalhar.

- Orientações para dar feedback eficaz: comportar-se assertivamente, não agressivamente ou não assertivamente. 165

- Use uma linguagem que seja: 167
 - Descritiva
 - Centrada
 - Específica
 - Curta
 - Simples

- Evite uma linguagem que seja: 167
 - Avaliativa
 - Global
 - Estereotipada
 - Longa
 - Complicada

- Para estruturar a apresentação, há apenas três categorias gerais de dados: 172
 1. Análise do problema técnico-administrativo.
 2. Análise de como o problema está sendo gerenciado
 3. Recomendações.

	<i>Capítulos</i> 13, 14	<i>Página</i>
■ A agenda para a reunião de feedback deve seguir os seguintes passos:		173
Passo 1: Relembre o contrato original.		174
Passo 2: Coloque a estrutura da reunião.		174
Passo 3: Apresente o diagnóstico.		175
Passo 4: Apresente as recomendações.		175
Passo 5: Solicite as reações do cliente.		176
Passo 6: Na metade da reunião, pergunte ao cliente: "Você está obtendo o que deseja?".		177
Passo 7: Decisão de prosseguir.		178
Passo 8: Teste as preocupações com o controle e com o comprometimento.		179
Passo 9: Pergunte a você mesmo se conseguiu tudo o que queria.		179
Passo 10: Dê apoio.		179
■ Para planejar uma reunião de feedback, use a Lista de Verificação nº 7.		182
■ Para rever o que aconteceu na reunião de feedback, use a Lista de Verificação nº 8.		183

Quando Você Encontrar Resistência, Lembre-se...

	<i>Capítulos</i> 8,9	<i>Página</i>
■ A resistência é inerente ao processo de consultoria.		105

	<i>Capítulos</i> 8, 9	<i>Página</i>
■ Para lidar com a resistência, você deve ser capaz de:		105/106
1. Identificar o momento em que a resistência ocorre.		106
2. Encarar a resistência como um processo natural e um sinal de que você atingiu o alvo.		106
3. Dar apoio ao cliente para expressar diretamente a resistência.		106
4. Não assumir a expressão de resistência como algo pessoal ou como um ataque a você ou a sua competência.		106
■ Algumas formas comuns de resistência são:		106
1. Dê-me mais detalhes.		106
2. Afogue-se com os detalhes.		107
3. Tempo.		107
4. Impraticabilidade.		107
5. Isso não me surpreende.		108
6. Ataque.		108
7. Confusão.		108
8. Silêncio.		108
9. Intelectualização.		109
10. Moralização.		109
11. Submissão.		110
12. Metodologia.		110
13. Um súbito mergulho na saúde.		111
14. Pressão por soluções.		112

	<i>Capítulos</i>	<i>Página</i>
	8, 9	
■ Há duas preocupações subjacentes que causam a maior parte das resistências: controle e vulnerabilidade		114
■ Há três passos para se lidar com a resistência:		122
Passo 1: Identifique que forma a resistência está assumindo.		123
Passo 2: Dê nome à resistência de uma forma neutra, não-punitiva.		124
Passo 3: Fique quieto e deixe que o cliente responda.		126
■ Não encare como pessoal.		126
■ Dê duas respostas de boa-fé a cada pergunta. Da terceira vez que uma pergunta for feita, interprete-a como uma forma de resistência.		127

Antes de Iniciar a Fase de Implementação de Seu Próximo Projeto, Lembre-se...

	<i>Capítulos</i>	<i>Página</i>
	15, 16,17	
■ Há dois aspectos na implementação: 1. o trabalho técnico, usando sua especialidade particular; e 2. a questão de construir suporte para a mudança técnica ou de negócio que você está planejando.		185
■ Há uma diferença entre ver a implementação como uma questão de instalação ou de engajamento. A instalação vê a mudança como um processo de engenharia e remete aos aspectos tangíveis, como mudanças técnicas, processo de trabalho e estrutura. O engajamento reconhece que qualquer mudança também requer a alteração de muitos aspectos intangíveis, como relacionamentos, confiança e comprometimento.		186

	<i>Capítulos</i> 15, 16, 17	<i>Página</i>
■ Muitas das formas pelas quais os consultores tentam mudar as instituições na verdade criam defesas contra a mudança. Nosso erro na implementação é superinvestir em, ou mesmo usar erroneamente, mecanismos legítimos como:		187
1. Visão e liderança.		187
2. Padrões.		187
3. Recompensas.		187
4. Treinamento.		187
5. Mensuração		187
■ Lembre-se do objetivo complementar da consultoria: ensinar os clientes a resolverem o problema por eles mesmos da próxima vez. Se você pegar o comando e tornar-se um gerente substituto, não é mais consultor. Não sacrifique os objetivos de aprendizagem em troca de resultados de curto prazo.		195
■ Uma estratégia central para construir comprometimento emocional com a implementação é planejar novas formas de as pessoas se engajarem umas às outras. O engajamento bem-sucedido ocorre quando temos:		198
1. Equilíbrio entre apresentação e participação.		198
2. Revelação completa e pública expressão de dúvidas.		200
3. Real possibilidade de escolha.		201
4. Novas conversas.		203
5. Uma estrutura física que suporta a comunidade e o propósito comum.		205

Capítulos *Página*
15, 16, 17

- A reunião baseada em apresentação, mesmo que permita questões, revela que somente a cúpula tem algo importante para dizer e que a função dos empregados é ouvir. A implementação baseada no engajamento e na participação significa que as conversas importantes são aquelas que acontecem entre os empregados. 198

- Parte de nossa tarefa como consultores é criar tribunas nas quais haja oportunidade para que todas as vozes e pontos de vista sejam ouvidos, a realidade nas palavras da audiência seja tão importante quanto a realidade dita do pódio, e aqueles no pódio digam a verdade sobre o fracasso e a incerteza. 200

- Há oportunidades para escolha real em muitos níveis da organização para formular visão, padrões, treinamento, mensurações e responsabilidade. A tarefa do consultor é suportar o máximo poder razoável aos níveis inferiores a bem da mudança genuína. 201

- Muitas de nossas conversas sobre mudança são simplesmente declarações recicladas de posições que assumimos anteriormente. Velhas conversas são um refúgio, um meio de evitar liberdade e nossa opção de investir. O consultor pode estimular novas conversas pelos seguintes meios: 203
 - 1. Discutir que impacto a mudança tem sobre mim/nós. 204
 - 2. Desencorajar discussão a respeito de qualquer ausente em uma sala. 204
 - 3. Manter a discussão da história pessoal. 204
 - 4. Adiar tanto quanto possível a discussão de planos de ação. 205
 - 5. Discutir que papel temos desempenhado ao criar a situação em que nos encontramos agora. 205

- Os locais onde nos encontramos transmitem uma mensagem sobre nossas intenções que são tão claras quanto qualquer apresentação verbal. O poder do local não está relacionado a ter o projeto certo para uma sala, mas a saber que, qualquer que seja o espaço ou a estrutura em que você trabalhe, sempre existe uma opção de como organizá-lo para adequar-se a seu propósito específico. 205

- Maneiras corretas de engajar as pessoas no confronto que o trabalho emocional da fase de implementação requer: 209
 1. Nivelar o campo de jogo e manter o propósito da reunião transparente. 210
 2. Renegociar expectativas sobre participação. 210
 3. Reorganizar a sala. 213
 4. Criar uma tribuna para dúvidas. 215
 5. Perguntar: O que queremos criar juntos? 217
 6. Criar uma nova conversa. 218
 7. Dar suporte à opção pelo comprometimento com os pares e pela responsabilidade. 220
 8. Dar feedback positivo. 223

- A implementação é mais complexa do que a contratação ou a descoberta porque é mais específica a cada situação. Não há um caminho universal e bem delineado para seguir. Mesmo assim, os esforços de implementação mais bem-sucedidos invariavelmente constroem relacionamentos, estimulam a escolha local e o controle mais distribuído, além de promover um propósito comum. O consultor está em uma posição única para introduzir esta mentalidade ao cliente. 225-226

	<i>Capítulos</i> 15, 16, 17	<i>Página</i>
■ Para preparar-se para a implementação, use a Lista de Verificação nº 9.		225
■ Para rever o processo de implementação, use a Lista de Verificação nº 10.		226

Para Criar uma Prática Ética, Lembre-se...

	<i>Capítulos</i> 18, 19	<i>Página</i>
■ Toda consultoria tem seu lado sombrio - atitudes e práticas que produzem dúvida e cinismo. Formas possíveis de confrontar e aceitar a sombra são:		227
1. Dizer não tão frequentemente quanto você diz sim.		240
2. Permanecer fiel a seu valor.		240
3. Crescer em seus próprios termos.		240
4. Operar como se todos fossem importantes.		241
5. Deixar tudo para trás.		241
6. Perdoar.		241
■ A consultoria não pode ser bem feita sem o cuidado genuíno para com o cliente. Os modos de expressar nosso cuidado nos elementos críticos do processo de aprendizagem e mudança são:		242
1. Escolher aprendizagem mais que ensino.		243
2. Ver a aprendizagem como uma aventura social.		244
3. Saber que o esforço é a solução.		245
4. Ver a pergunta como mais importante que a resposta.		245

	<i>Capítulos</i> 18, 19	<i>Página</i>
5. Extrair <i>insights</i> de momentos de tensão.		248
6. Focalizar nas forças em vez de nas deficiências.		249
7. Assumir a responsabilidade pela aprendizagem dos outros.		250
8. Deixar cada momento ser um exemplo do objetivo.		251
9. Incluir a nós mesmos como aprendizes.		252
10. Ser autêntico, no modo como nos gerenciamos e em nossa conexão com os clientes		253

Sugestões para Leitura

- ALEXANDER, Christopher. *The Timeless Way of Building*. New York; Oxford University Press, 1979.
- ARGYRIS, Chris. *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*. New York: Oxford University Press, 1999.
- _____. *Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- AXELROD, Richard H. *Terms of Engagement: Changing the Way We Change Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler, primavera, 2000.
- BELLMAN, Geoffrey M. *The Consultant's Calling: Bringing Who You Are to What You Do*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- BIECH, Elaine. *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
- BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. *Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1976.
- BLOCK, Peter. *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- BLOCK, Peter. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- BRISKIN, Alan. *The Stirring of Soul in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
- BUNKER, Barbara Benedict & ALBAN, Billie T. *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- CLAPP, Neale. *Work Group Norms: Leverage for Organizational Change*. Part I: Theory. Part II: Application. Plainfield. New Jersey: Block Petrella Associates, 1979.
- DANNEMILLE, Kathleen, et al. *Unleashing the Magic* capítulo provisório). San Francisco: Berrett-Koehler, a ser publicado em 2000.

- DANNEMILLER Kathleen, et al. *How to Unleash the Magic: A Fieldbook* (título provisório). San Francisco: Berrett-Koehler, a ser publicado em 2000.
- GALLWEY, W. Timothy. *The Inner Game of Tennis* (ed. rev.). New York: Random House, 1997.
- HENNING, Joel P. *The Future of Staff Groups: Daring to Distribute Power and Capacity*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
- ILLICH, Ivan; McKNIGHT, John; K. ZOLA, Irving; CAPLAN, Jonathan & SHAIKEN, Harley. *Disabling Professions*. New York/London: Marion Boyars Publishers, 1987.
- KOESTENBAUM, Peter. *Leadership: The Inner Side of Greatness - A Philosophy for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MAURER, Rick. *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies That Build Support for Change*. Austin, Texas: Bard Press, 1996.
- McKNIGHT, John. *The Careless Society: Community and Its Counterfeits*. New York: Basic-Books, 1995.
- OSHRY, Barry. *Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1995.
- PALMER, Parker J. *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- SCHEIN, Edgar H. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, Longman, 1999.
- STEELE, Fritz. *Consulting for Organizational Change*. Amherst, Mass.: University of Massachusetts Press, 1975.
- WALTON, Richard E. *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third-Part Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- WEISBORD, Marvin & JANOFF, Sandra. *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1995.
- WEISBORD, Marvin. *Discovering Common Ground: How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- WHEATLEY, Margaret J. & Kellner-Rogers, Myron. *A Simpler Way*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.
- WHITMORE, John. *Coaching for Performance: People Skills for Professionals*. London: Nicholas Brealey, 1996.

© 2001, 1986 Pearson Education do Brasil Ltda.

Título original: *Flawless Consulting*

© 1981 Peter Block

Ilustrações: © 2000, 1978 Janice Nowlan

Original em inglês publicado por Jossey-Bass Inc., Publishers

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Pearson Education do Brasil.

Gerente de Produção: Silas Camargo

Design de Capa: Red Letter Design

Fotos: Tim Block

Ilustrações: Janis Nowlan

Editoração Eletrônica: ERJ Informática Ltda.

Dados de Catalogação na Publicação

Block, Peter.

Consultoria : o desafio da liberdade

Peter Block ; tradução Andréa Filatro; revisão técnica Roberto Kanaane — São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2001

ISBN: 85.346.1149-1

2004

Direitos exclusivos para a língua portuguesa da

Pearson Education do Brasil Ltda.,

uma empresa do grupo Pearson Education

Av. Ermano Marchetti, 1435

CEP: 05038-001 - Lapa - São Paulo - SP

Fone (11) 3613-1222 Fax (11) 3611 -0444

e-mail: vendas@pearsoned.com

PETER BLOCK

CONSULTORIA

O DESAFIO DA

LIBERDADE

Na década de 80, o conceito de consultor profissional ganhou força e estrutura, aliado à publicação de diversos livros sobre o tema.

Lançado em 1986, o livro *Consultoria - O Desafio da Liberdade* logo tornou-se um sucesso absoluto, principalmente pelas características que o autor, Peter Block, abordava: as dimensões internas e externas deste delicado trabalho; o envolvimento profissional e pessoal. A objetividade e a necessidade de trabalhar com vontade e com o coração eram características inovadoras.

Este livro tem estado atual e vivo por 14 anos.

Agora, após 15 anos, Peter Block lança a segunda edição atualizada desta "Bíblia do Consultor".

Nesta edição, novos capítulos foram incluídos mostrando a consultoria em um contexto organizacional moderno, dentro do conceito de globalização, utilizando estruturas práticas e contemplando a necessidade de tomadas de decisões estratégicas e rápidas.

PETER BLOCK fundou duas reconhecidas empresas de treinamento: a Designed Learning e a Block Petrella Weisbord. Há mais de 30 anos ele tem atuado como consultor e palestrante para governos, empresas e comunidades em todo o mundo. Peter vive em Connecticut.

"Em meus 15 anos como consultora, não li um livro mais valioso sobre a consultoria efetiva."

- **SUSAN GRETCHKO**, sócia da Deloitte Consulting

"Se você é novato na área, *Consultoria — O Desafio da Liberdade* significará cortar anos de seu ciclo de aprendizagem. E, mesmo que você seja um profissional veterano, os insights de

Block elevarão você a novos níveis de efetividade." - **BARRY OSHRY**, presidente, Power & Systems, Inc.

"Os novos capítulos trazem a consultoria ao contexto organizacional moderno - aquele em que estamos todos aprendendo um caminho para estruturas, práticas e, acima de tudo, relacionamentos que funcionem nas organizações globais em mudança constante e cada vez mais acelerada."

- **JEFF MCCOLLUM**, diretor, Global Organization Development, Warner Lambert Consumer Healthcare.

PETER BLOCK CONSULTORIA O DESAFIO DA LIBERDADE

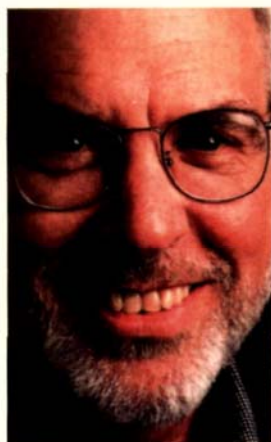
Na década de 80, o conceito de consultor profissional ganhou força e estrutura, aliado à publicação de diversos livros sobre o tema.

Lançado em 1986, o livro *Consultoria – O Desafio da Liberdade* logo tornou-se um sucesso absoluto, principalmente pelas características que o autor, Peter Block, abordava: as dimensões internas e externas deste delicado trabalho; o envolvimento profissional e pessoal. A objetividade e a necessidade de trabalhar com vontade e com o coração eram características inovadoras.

Este livro tem estado atual e vivo por 14 anos.

Agora, após 15 anos, Peter Block lança a segunda edição atualizada desta “Bíblia do Consultor”.

Nesta edição, novos capítulos foram incluídos mostrando a consultoria em um contexto organizacional moderno, dentro do conceito de globalização, utilizando estruturas práticas e contemplando a necessidade de tomadas de decisões estratégicas e rápidas.



PETER BLOCK fundou duas reconhecidas empresas de treinamento: a Designed Learning e a Block Petrella Weisbord. Há mais de 30 anos ele tem atuado como consultor e palestrante para governos, empresas e comunidades em todo o mundo. Peter vive em Connecticut.

“Em meus 15 anos como consultora, não li um livro mais valioso sobre a consultoria efetiva.”

– **SUSAN GRETCHKO**, sócia da Deloitte Consulting

“Se você é novato na área, *Consultoria – O Desafio da Liberdade* significará cortar anos de seu ciclo de aprendizagem. E, mesmo que você seja um profissional veterano, os insights de Block elevarão você a novos níveis de efetividade.”

– **BARRY OSHRY**, presidente, Power & Systems, Inc.

“Os novos capítulos trazem a consultoria ao contexto organizacional moderno – aquele em que estamos todos aprendendo um caminho para estruturas, práticas e, acima de tudo, relacionamentos que funcionem nas organizações globais em mudança constante e cada vez mais acelerada.”

– **JEFF MCCOLLUM**, diretor, Global Organization Development, Warner Lambert Consumer Healthcare.



PEARSON
Makron
Books

www.makron.com.br
www.pearsonedbrasil.com

ISBN 85-346-1149-1

