

Princípios do consultor e da consultoria de desenvolvimento

Introdução

"O céu conhece as razões e as configurações que existem por trás de todas as nuvens. Tu também as reconhecerá quando te elevares à altura indispensável para ver mais além dos horizontes."

Richard Bach

É sempre complicado explicar o que é ser consultor. Há anos nossos familiares nos perguntam e procuram entender o que fazemos. Claro que as piadas, seja a do relógio ou das ovelhas, geram desconfiança da atividade de consultoria – dar as respostas que o cliente já sabe e cobrar alto por isso – mas, ao mesmo tempo, cria a oportunidade de distinguir os bons dos maus consultores. Se a imagem é essa, por que os consultores ainda são contratados e bem remunerados? Por que enfrenta-se o desafio de ligar o abstrato ao concreto!

Segundo Peter Block, na introdução do livro *A vocação do consultor*, nosso trabalho consiste em "ajudar os clientes em transformar valores e crenças permanentes e expressá-las em acontecimentos diários e constantes no trabalho".

O que nos ajuda nessa jornada? Quais são os princípios de nossa atuação que permitem caminharmos neste objetivo?

Ao ler o livro de Edgar Schein, *Princípios da consultoria de processos*, ele já coloca vários dos princípios que consideramos importantes no desenvolvimento de uma prática de consultoria. Destacamos alguns deles:

- **Tudo que se faz é uma intervenção:** apesar de, muitas vezes, acreditarmos que pouco adicionamos ao cliente, tudo que fazemos causa consequências às nossas relações. Isso nos traz um senso de responsabilidade por cada palavra, gesto e atitude, mas não pode nos aprisionar no papel e nos afastar da prestação do serviço de forma genuína.
- **O cliente é dono do problema e da solução:** claro que existem outros tipos de consultoria, mas as formas de ajuda são distintas. As de especialidade, por exemplo, dizem a resposta e o cliente, caso confie, as implementa. Na consultoria de desenvolvimento, é importante ressaltar que as condições de aparecimento dos problemas, seus impactos e as soluções são de responsabilidade do cliente e, nós, somente, podemos criar um tempo e um espaço de segurança para que ele possa se desenvolver.
- **Acompanhe o fluxo:** reconhecer a cultura existente, seus mecanismos de sustentação e as intenções de transformação são primordiais para construir um caminho para a jornada do cliente. Não adianta vir com soluções prontas nem modelos externos, pois estes podem ser tentadores mas, normalmente, não são implementados.

Princípios do consultor e da consultoria de desenvolvimento

- **Erros acontecem e são fonte de aprendizagem:** estar presente e consciente o tempo todo exige uma atenção sobre-humana. O esgotamento físico e a nossa incapacidade de compreender todas as conexões nos levam a cometer erros nas intervenções. Aprender com eles e junto com o cliente faz parte do processo.
- **Compartilhar o problema:** não saber o melhor próximo passo para o cliente e buscar sua parceria na decisão sempre pavimenta a relação de confiança e torna cliente mais responsável pelo que ele mesmo irá lidar posteriormente.

Princípios complementares

Os princípios destacados são de extrema valia para o nosso dia a dia como consultores e queremos adicionar outros que impactam tanto com o nosso papel como com o processo de ajuda.

1. SOMOS – CLIENTE E CONSULTOR – IMAGENS UNS DOS OUTROS

Não podemos nos julgar mais sábios ou conscientes que o cliente. Um pedido de ajuda pode criar uma falsa percepção de que temos as respostas para todos problemas e que, se não as dermos, não valemos o preço cobrado.

O cliente é pleno de capacidades e tem respostas capazes de resolver as questões que coloca, apesar de não sabe-lo conscientemente. Somos uma forma de complementar, reforçar e despertar a vontade para que ele avance no processo de desenvolvimento. Todas as vezes que nos colocamos num patamar de especialização e sabedoria, dificultamos o estabelecimento de uma parceria genuína e de aprendizado. A postura de humildade e de alinhar as expectativas com o cliente sobre a nossa atuação, nesse sentido, desperta a responsabilidade de cada parte na resolução dos problemas e superação dos desafios.

2. QUEM CHEGA PARA MIM COMO CLIENTE TEM RELAÇÃO COM MEU PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

Em situações de crise, acabamos não sendo seletivos em nossas escolhas, e podemos pegar qualquer projeto. Mas, como entender que clientes são os ideais para mim? Dinheiro e os assuntos mais técnicos, onde somos especialistas, muitas vezes, desviam a nossa atenção da resposta a essa pergunta.

Princípios do consultor e da consultoria de desenvolvimento

"O trabalho é a principal parte do processo de nos tornarmos nós mesmos", diz Geoffrey Bellman.

Isso pressupõe que temos que ter uma dose contínua de autoconhecimento e desenvolvimento. Saber quem somos na essência, e procurar atuar para reforçar essa individualidade pode nos ajudar a separar o "joio do trigo". As perguntas que chegam podem, então, nos ajudar a compreender as batalhas que devemos entrar e aquelas que podemos passar a outros colegas. Talvez os clientes cheguem por terem ouvido falar da nossa experiência, mas o que deve também nos atrair é a possibilidade de nos desenvolvermos junto com eles.

Ter o brilho no olhar quando podemos ser nós mesmos e, ainda assim, ajudar os clientes a alcançarem seus objetivos são, infinitamente, as melhores recompensas que conquistaremos na vida da consultoria de desenvolvimento.

3. ACEITAR O SEU LADO SOMBRIO E A SUA IGNORÂNCIA

Se não aceitarmos o nosso lado mais obscuro, como poderemos aceitar o do cliente? Não somos somente luz. A integralidade e singularidade de nosso ser dependem da integração do bem e do mal em nós.

Enfrentar os desconfortos e perceber os impactos que estes causam em nossa atuação, permite que os efeitos diminuam. Jogar luz sobre os fantasmas que nos assolam os torna brandos e aceitarmos-nos ignorantes nos humaniza perante o cliente, ampliando a nossa capacidade de compreensão.

4. COMPREENDER É DIFERENTE DE EXPLICAR

Queremos explicar o mundo a partir das sensações que as impressões e os nossos referenciais conceituais causam. Precisamos, primeiramente, ampliar a compreensão do mundo antes de procurar explicá-la.

Sabemos da pressa que os clientes têm para receber as respostas aos seus desafios e dilemas, mas o mais importante é reconhecer as teias intangíveis de relações e conexões que levam o organismo social a estar no lugar em que estamos. É preciso desenvolver a capacidade de compreender as conexões, as relações entre o que se apresenta como sintoma e o campo invisível/espiritual que os criaram. Isso demanda uma curiosidade apreciativa e o afastamento do ceticismo.

Princípios do consultor e da consultoria de desenvolvimento

5. O SER ADULTO QUER SER LIVRE PARA AGIR

Todos nós, seres humanos, queremos nos sentir livres para agir no mundo. Quando controlamos ou somos controlados, surge imediatamente uma angústia na alma. Como consultores, devemos estimular processos que despertem a vontade genuína de cada indivíduo grupo ou organização de encontrar a uma forma de se colocar no mundo. Produzir o calor suficiente – entusiasmo – para que os clientes se encontrem e tenham vontade de, conscientemente, transformar-se, é a parte mais nobre de nosso trabalho como apoiadores do desenvolvimento.

6. DANÇAR COM AS DIVERSAS FORMAS DE RESISTÊNCIAS

Como consultores, devemos criar as condições para que esses princípios estejam norteando a nossa atuação. Obviamente, toda a sorte de armadilhas e tentações é colocada no nosso caminho para nos desviar. Muitas vezes, as dificuldades são, no fundo, manifestações das barreiras de nosso cliente ao seu próprio desenvolvimento.

Podemos identificar as barreiras nas esferas do **Pensar**, do **Sentir** e do **Querer**, como descrito a seguir.

- Na barreira do **Pensar**, não conseguimos, em virtude dos nossos filtros, acessar novos conhecimentos. Tudo é dúvida e se coloca como obstáculo. Proporcionar uma postura de questionamento e pesquisa para ampliar o que sabemos e compreendemos é fundamental. Não adianta fornecer mais conteúdos e, sim, perceber que uma atitude de maior abertura permitirá que a verdade do mundo possa se apresentar.
- Na esfera do **Sentir**, queremos entender a nós mesmos, mas, muitas vezes, não sabemos lidar com os sentimentos que surgem. É mais fácil dizer: "Eu acho que devemos fazer isso ou aquilo" que "Estou com raiva por não conseguir". Um certo deboche e escárnio surgem para impedir que desenvolvamos novas atitudes. Nesse caso, devemos criar formas criativas de acessar os sentimentos – as conversas de apoio. Toda manifestação de sentimento, mesmo que superficial, deve ser considerada para que as reais mensagens de desenvolvimento possam ser expressas. Ao trabalharmos esta barreira, podemos amadurecer.

Princípios do consultor e da consultoria de desenvolvimento

- O medo é a principal barreira do **Querer**. Antigamente, era o medo da morte. Hoje, é o medo da vida e do futuro. Devemos mobilizar a coragem do cliente para aprender e transformar. Trilhar o próprio caminho, avaliando as consequências das decisões utilizando atividades artísticas, trabalhos em grupo e projetos, pode ser um excelente passo para superar os medos.

7. TER E INTEGRAR IMAGENS ARQUETÍPICAS COMO FONTES DE INSPIRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E SOCIAL

Já utilizamos a expressão arquétipo nas formações que são base deste programa. O que seria ter imagens-guia para o trabalho como consultor? Seria criar, para nós mesmos, os porquês do se colocar a serviço. Pode ser uma imagem – nascer do sol – um verso ou poema, uma profissão. Tudo o que for nos apoiar a nos desenvolver e a nos colocar no mundo. Na Lumo, por exemplo, utilizamos as imagens de barqueiro, arquiteto, artista e artesão como essas fontes. O barqueiro que ajuda na travessia. O arquiteto que transforma as necessidades dos clientes em belos espaços de desenvolvimento. O artista cuja criatividade, prontidão para o imprevisto e mergulho profundo na alma e no espírito dos outros permitem uma comunicação sem barreiras e a empatia. O artesão, profissão quase esquecida no mundo industrial, que se dedica a todas as peças trabalhadas, tornando-as únicas.

Descobrir a nossa própria imagem ajuda a enxergar e a praticar a essência da nossa atuação. A partir destes princípios, consultores do desenvolvimento atentos e presentes, conseguiremos, na prática, estar cada vez mais a serviço dos outros e da nossa própria evolução. Um serviço que, com amor, se transforma em oração. É que não precisa de explicação que não seja ver na concreta satisfação do cliente o resultado do seu apoio.

Bibliografia

BELMANN, Geoffrey M. *A vocação do consultor: a integridade, responsabilidade e a espiritualidade como fatores que definem a vocação de um consultor*. São Paulo: Makron Books, 1993.

SCHEIN, Edgar. *Princípios da consultoria de processos*. São Paulo: Editora Peirópolis, 2008

KAPLAN, Allan. *O processo social e o profissional do desenvolvimento - Artistas do invisível*. São Paulo: Editora Peirópolis, 2012

VAN HOUTEN, Coenraad. *O Despertar da Vontade - Princípios e processos no aprendizado de adultos*. Apostila da Formação de Professores Waldorf