

Introdução

"Assim como as flores que pendem e murcham com a noite para voltar com o sol nascente e abrir suas pétalas sob seu novo calor e luz. Assim também meu espírito murcho levantou-se outra vez e uma queutura de vigor surgiu em minhas veias como seu eu nascesse de novo... Meu guia! Meu senhor! Meu mestre! Conduza agora, então: uma só vontade servirá a nós dois nesse desafio."

**Dante Alighieri,
A divina comédia, II, 4-35**

Quando uma pessoa ou uma organização procura ajuda ao perceber que alguma coisa não está andando bem ou determinada meta não está sendo alcançada, raramente sabe explicar com clareza o que realmente está acontecendo e que tipo de ajuda está procurando. Tudo o que essa pessoa sabe é que algum tipo de ajuda é necessário.

Portanto, um trabalho de consultoria de processos deve partir do princípio de que sua primeira tarefa é ajudar o cliente a entender qual é o problema existente e de que tipo de ajuda ele precisa para resolvê-lo.

Podemos dizer que a consultoria de processos é um conceito difícil de descrever de maneira simples e que é mais uma filosofia de trabalho. A ênfase na consultoria de processos é no "como" as coisas são feitas e não no "que" é feito.

O principal desafio para o consultor que quer ajudar a melhorar uma determinada situação é criar as condições para que o aprendizado e a mudança possam acontecer.

Como um consultor pode construir um ambiente apropriado para o aprendizado e para a mudança? Como o consultor pode se tornar um facilitador? Como o consultor deve trabalhar com os indivíduos-chave numa organização dentro de um processo amplo de mudança, em que as ansiedades ou queixas dessas pessoas podem influenciar o sucesso do processo inteiro?

A consultoria de processos, em contraposição à consultoria na qual é criada uma relação "doutor-paciente" (quando o consultor traz respostas prontas), começa por um período inicial de diagnóstico mútuo envolvendo consultor e cliente.

O objetivo principal é ajudar o cliente a transformar esse diagnóstico num plano de ação. Nesse processo, tudo o que o consultor/facilitador pode fazer é ajudar o cliente para que ele resolva sozinho seus problemas.

Muitas vezes a questão trazida pelo cliente pode mascarar uma outra questão mais profunda. Se a intenção é ajudar, antes de responder imediatamente a uma pergunta feita para mim mesmo, devo me perguntar o que está sendo realmente perguntado e qual resposta será, de fato, útil. O perigo de responder imediatamente a uma pergunta é que a questão mais verdadeira pode nunca vir a ter a chance de aparecer.

Ao iniciar um trabalho com uma determinada organização o consultor pode cair na armadilha de querer propor imediatamente uma solução ao problema percebido. Em casos assim, duas situações podem acontecer: a solução apontada pode estar errada ou pode-se criar um clima defensivo e bloquear a atenção por parte do cliente.

O papel do consultor de processos

Nosso trabalho como consultores de processos é ajudar o cliente/organização a enxergar o problema realizando um diagnóstico da situação junto a ele, envolvendo-o ativamente na busca das soluções. Nesse processo, o consultor deve ajudar o cliente a adquirir ferramentas que o permitam aprender a diagnosticar e resolver os problemas por sua própria conta.

Na consultoria de processos não importa se o consultor tem ou não determinados conhecimentos técnicos (financeiros, marketing, estratégicos, vendas, logística e outros), e sim que seja dotado da habilidade de construir um relacionamento de confiança com o cliente/organização para que seja desenvolvido um trabalho conjunto de diagnóstico e de busca de soluções. A função final da consultoria de processos é intervir construtivamente para que o cliente seja capaz de continuar seu próprio caminho de desenvolvimento.

Podemos dizer que a consultoria de processos é um trabalho de criação de um relacionamento que permite tanto ao cliente quanto ao consultor lidar com a realidade, sanando constantemente áreas de ignorância em ambos (principalmente no consultor) e agindo nos processos que ocorrem no meio ambiente interno e externo do cliente, com a intenção de melhorar uma determinada situação da maneira que for definida por ele.

O modelo arquetípico do consultor de processos enquanto líder facilitador, para nós, pode ser ilustrado pelo papel de Virgílio ao conduzir Dante através do Inferno, do Purgatório e do Paraíso em direção ao Monte da Alegria, na obra *A divina comédia*. Virgílio, no decorrer de sua intervenção, a pedido de Beatriz, age como um líder andragógico, como um terapeuta ou como um verdadeiro consultor de processos, se quisermos usar essa linguagem.

Ao longo dessa jornada fantástica, Virgílio caminhou ao lado de Dante todo o tempo, para que ao final ele pudesse "colher os frutos da liberdade", após passar por tentações, malícias, violências, orgulhos, repressões, deturpações, fingimentos e outros perigos. Durante a jornada, a atitude de Virgílio impressionava Dante, que o descreve sempre com seu "sorriso gentil e encorajador".

Numa abordagem mais pragmática desse arquetipo, que é o objetivo desse texto, podemos dizer que, assim como Virgílio era para o indivíduo Dante Alighieri, o consultor de processos deve ser, para a entidade-grupo: alguém com habilidades, atitudes e comportamentos que criem condições, encorajem e inspirem as pessoas para que, individual e coletivamente, elas possam atingir seus objetivos, de forma compartilhada e criativa.

O papel do consultor de processos

Para tanto, esse profissional deve ser sensível às necessidades das pessoas e capacitado a ajudá-las a se envolverem em processos grupais para resolverem questões e problemas concretos. Deve também ter habilidade para ler situações psicossociais, sintetizar esses fenômenos e delinear caminhos e soluções para apoiar o grupo na direção dos desafios, pois para chegar ao Paraíso e ao Monte da Alegria é necessário passar antes pelo Inferno e pelo Purgatório, tomando cuidado para não ficar no Limbo.

O consultor de processos preparado está consciente dos complexos processos sociais envolvidos na interação grupal e no processo criativo. Compreende-o primeiro em si mesmo, para depois capacitar-se a ajudar outras pessoas a se perceberem e a se fortalecerem no trabalho em grupo. Em síntese, diríamos que a natureza da atuação do consultor de processos é, antes de tudo, a de alguém que conduz pessoas e grupos pelo caminho da descoberta, ou o caminho andragógico.

Apresentamos a seguir algumas "dicas" e conselhos para que esse papel possa ser melhor exercido. O consultor de processos deve:

- Estar consciente de que sua missão é levar o grupo a descobrir seus próprios problemas.
- Lembrar-se de que "o grupo tem sempre a razão" e que o consultor não pode tirar mais do que o grupo pode dar.
- Trabalhar com perguntas e não com afirmações.
- Não cair na armadilha de voltar a discutir o conteúdo dos processos quando estiver conduzindo uma avaliação.
- Considerar que os conceitos são extraídos no momento da intervenção e não concebidos anteriormente.
- Crer na capacidade das pessoas como seres criativos.
- Estar sempre aberto a ideias e pontos de vista diferentes.
- Ter uma postura "socrática", adiando o julgamento das situações que se apresentam até que tenha coletado uma quantidade suficiente de dados, informações e *insights*.
- Não responder a perguntas que ainda não foram feitas.
- Ter entusiasmo pelo que faz, mas ao mesmo tempo nutrir uma humildade autêntica, mantendo-se em segundo plano, sabendo que "o bom árbitro é aquele que os jogadores e a torcida não percebem a presença".
- Rir de si mesmo, ter senso de humor e ser receptivo aos diversos tipos de pessoas.
- Desenvolver raciocínio rápido para montar os cenários das possíveis situações que se configuram num processo grupal.
- Preparar perguntas e sínteses capazes de inspirar o grupo a descobrir suas soluções e caminhos.

O papel do consultor de processos

- Manter-se acima do "bem e do mal", a fim de poder avaliar os fenômenos holisticamente.
- Sentir-se bem para trabalhar em situações desestruturadas, sem perder o foco.
- Desenvolver habilidade para juntar aspectos antagônicos de uma mesma situação.
- Ser amável, interessado, otimista e motivado pelo próprio trabalho.
- Estar alerta para pistas ou sensações não verbais dos participantes.
- Tolerar tolices.
- Conhecer de forma adequada a natureza dos problemas da empresa.
- Saber onde buscar apoio e ajuda quando necessário.
- Praticar com sua equipe de trabalho aquilo que prega ao resto da empresa.
- Potencializar as diferenças individuais do grupo.
- Saber ouvir.
- Dar às pessoas tempo para pensar e responder.
- Dominar a metodologia e os conceitos de trabalho em grupo e se preocupar em aperfeiçoá-los.

Para praticar essas recomendações ao interagir com entidades complexas, que são os indivíduos, os grupos e as organizações, o consultor de processos deve entender que as técnicas que aprendeu durante sua formação acadêmica não bastam e que é preciso um "algo a mais" que, definitivamente, não está nos livros.

Esse "algo a mais" advém de sua própria intuição, que se desenvolve a partir de sua capacidade de observação, de estudo e de todo um processo de autodesenvolvimento consciente, que o habilita a ir além do conteúdo óbvio das situações para ver o invisível e ouvir o inaudível.

A *Divina comédia*, como tantas obras literárias clássicas, fornece *insights* para muitas situações vivenciadas por um consultor de processos. A jornada angustiante e exemplar de Dante permanece como um dos maiores estudos de caso que esta profissão possui e é uma representação brilhante de um arquétipo do papel da consultoria moderna.

Ao iniciar este artigo, buscamos em Virgílio o modelo arquetípico do consultor de processos. Para terminá-lo, podemos ver em Virgílio também a "razão humana". Isto é esclarecido diversas vezes por Dante ao longo da jornada, mas a "razão" em Dante não significa de maneira alguma o nosso intelectualismo contemporâneo, isto é, o raciocínio técnico ou racionalismo. Significa o raio de ação da vida e das situações sobre as quais uma pessoa reflete ou questiona.

O papel do consultor de processos

Segundo o psicólogo norte-americano Rollo May, em nosso tempo a razão é tomada como lógica, pois ela é canalizada principalmente do hemisfério esquerdo do cérebro. Virgílio não descreve isto: ele é um grande poeta imaginativo, não um lógico. A razão pode, se a tomarmos no sentido amplo de Dante, nos guiar por nossos infernos particulares.

Dante, em sua jornada, com o apoio de Virgílio, tem necessidade de outros guias além da razão e identifica a "revelação" e, especificamente, a "intuição", como forma suprema de orientação.

Acreditamos que nós, como Virgílio, precisamos ter o genuíno interesse em ajudar outras pessoas até o ponto em que elas possam "colher os frutos da liberdade", não sem lapsos compreensíveis da necessidade da presença do consultor, para que elas se movam a um lugar no tempo onde "a vontade seja livre, autêntica e inteira".

Princípios da consultoria de processos

SEMPRE TENTE AJUDAR

A atividade de consultoria destina-se, basicamente, em oferecer ajuda, então será muito difícil ser bem sucedido na consultoria de processos sem que se tenha de fato a intenção de ajudar. Para construir um relacionamento de ajuda com o cliente, temos de ter em mente que cada contato deve ser percebido como uma ajuda.

SEMPRE FIQUE EM CONTATO COM A REALIDADE ATUAL

Estar em contato com a realidade significa ter consciência do que está acontecendo consigo próprio e com o cliente (entendendo aqui o cliente como a organização ou o indivíduo), percebendo a natureza da situação que se está enfrentando. Cada contato com o cliente deve fornecer informações, tanto para o cliente como para o consultor, a respeito do estado atual da situação do cliente e de seu relacionamento com o consultor.

ASSUMA SUA IGNORÂNCIA

A única forma de descobrir minha própria realidade interior é aprendendo a distinguir entre aquilo que eu sei, aquilo que eu suponho saber e aquilo que realmente não sei. Não podemos distinguir os fatos reais se não entramos em contato com aquilo que não sabemos a respeito da situação e se não temos a sabedoria e o bom senso para perguntar sobre as coisas que não conhecemos.

O papel do consultor de processos

TUDO QUE FAZEMOS É UMA INTERVENÇÃO

Todo e qualquer tipo de interação com o cliente revela informação, por isso podemos concluir que toda intervenção trará consequências tanto para o cliente como para o consultor. Eu devo, portanto, assumir o que faço e as consequências de minhas ações para ter certeza que meus atos estão alinhados com o objetivo de criar um relacionamento de ajuda.

O CLIENTE É O DONO DO PROBLEMA E DA SOLUÇÃO

O trabalho do consultor é criar um relacionamento no qual o cliente possa obter ajuda, e não carregar nos ombros o problema dele, nem oferecer conselhos ou soluções a respeito de situações que não se está vivendo. A realidade é que somente o cliente pode assumir as consequências do problema e achar a solução para o mesmo.

SIGA “A CORRENTE”

Toda organização desenvolve uma cultura e tenta manter sua estabilidade através da manutenção dessa cultura. Como os indivíduos, elas também desenvolvem sua personalidade, seu estilo. Partindo do princípio de que eu não sei quais são essas culturas e personalidades, devo nadar calmamente “com a corrente” para achar as áreas de motivação passíveis de mudanças e inicialmente trabalhar com elas, encontrando assim os próximos passos do trabalho. Desta forma, evita-se cair em regras arbitrárias sobre como a consultoria pode evoluir.

TIMING É FUNDAMENTAL

Qualquer intervenção pode funcionar numa determinada situação e falhar em outra. Portanto, deve-se estar atento para aqueles momentos nos quais a atenção parece estar “aberta”. Não existem regras para isso, e aqui o que vale é o *feeling*, a intuição.

SEJA CONSTRUTIVO COM INTERVENÇÕES CONFRONTADORAS

Todos os clientes têm áreas de instabilidade e de abertura nas quais existe motivação para mudanças. Devo achar essas motivações e as características culturais do cliente. Uma intervenção deve estar ligada com algo que o cliente disse e não simplesmente com meus pensamentos ou sentimentos. Quando o *timing* parece ser certo, o consultor deve assumir alguns riscos e aproveitar a oportunidade para ajudar a chegar a novos *insights*, novas alternativas, novas formas de olhar para os fatos. Devemos balancear o “nadar com a corrente” com o “assumir alguns riscos”.

O papel do consultor de processos

TUDO É INFORMAÇÃO, INCLUINDO OS ERROS

Erros ocorrem e sempre ocorrerão – e são a primeira fonte para o aprendizado. Não importa o quanto eu for cuidadoso no processo e o quanto siga todos os princípios anteriormente citados, eu sempre poderei dizer ou fazer coisas que causem reações inesperadas ou indesejadas no cliente. Devo aprender com essas situações e a todo custo evitar ser defensivo, ficar envergonhado ou sentir-me culpado. Eu nunca saberei o suficiente a respeito da realidade do cliente para evitar erros, mas cada erro produz reações a partir das quais posso aprender muito a respeito daquela realidade.

NA DÚVIDA, COMPARTILHE SEU PROBLEMA

Sempre poderemos chegar a uma situação na qual não saberemos o que fazer logo em seguida, ou ficar em dúvida sobre que tipo de intervenção é a mais apropriada. Nesses momentos, é sempre aconselhável compartilhar o problema com o cliente e envolvê-lo na decisão sobre o que fazer em seguida.

Conclusão

- O cliente nunca sabe o que realmente está errado e precisa de ajuda para entender qual é o problema.
- O problema e a solução pertencem exclusivamente a ele.
- A maioria dos clientes tem uma atitude construtiva para melhorar a situação que está enfrentando, mas precisa de ajuda para identificar o que melhorar e como melhorar.
- Somente os envolvidos diretamente com a questão conhecem o que, em última instância, pode funcionar em sua comunidade de trabalho. Nenhum consultor pode saber o suficiente sobre a cultura da organização a ponto de poder sugerir ações suficientemente confiáveis.
- A não ser que o cliente aprenda a olhar sozinho para seus próprios problemas e a pensar nos remédios possíveis, será pouco provável que se envolva na implementação das soluções.