

# Papéis e Competências de Consultoria

## Consultoria em Contextos Interculturais

Material de apoio



Im Auftrag des:  
**Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung**

**giz** Akademie  
für Internationale  
Zusammenarbeit (AIZ)

## Índice

1. Fundamentos conceituais da Assessoria/Consultoria e suas diferentes abordagens.....	3
1.1 Definição de Assessoria/ Consultoria .....	3
1.2 Fundamentos da Consultoria Sistêmica .....	4
1.3 Biologia da percepção e o Construtivismo .....	7
1.4 Modelo e análise de sistemas .....	9
1.5 Possibilidades para o impulso de mudanças a partir da perspectiva sistêmica.....	11
1.6 Diferenças entre Consultoria Técnica e Consultoria Processual .....	12
2. A competência intercultural na Consultoria.....	15
2.1 Fundamentos da Competência Intercultural.....	16
2.2 O conceito de cultura .....	17
2.3 Tipos de reação ao “desconhecido” .....	19
2.4 Posturas básicas em contextos interculturais .....	20
2.5 Reflexões para a consultoria em contextos interculturais .....	21
3. Diferentes papéis do consultor em contextos interculturais.....	22
3.1 Sobre o conceito de papéis .....	22
3.2 Diferentes papéis do consultor.....	22
3.3 Diversidade e conflito de papéis .....	23
3.4 Significado dos papéis para as atitudes do consultor.....	23
4. Estruturação de processos na Consultoria .....	27
4.1 Fases de um processo de consultoria.....	27
4.2 Arquitetura e design de processos .....	29
4.3 Hipóteses como elemento importante da Consultoria .....	29
4.4 Intuição como elemento importante da Consultoria .....	30
4.5. O método da Consultoria colegiada.....	31
5. Instrumentos para a consultoria .....	33
5.1 Exploração apreciativa (Appreciative Inquiry).....	33
5.2 “Escuta ativa” .....	34
5.3 Feedback .....	35
5.4 Técnicas de perguntas .....	36
5.5 Re-Interpretação (Reframing) .....	37
5.6 Primeira entrevista de forma sistêmica.....	38
6. O perfil do consultor.....	40
6.1 O modelo de Riemann-Thomann – Guia teórico da personalidade .....	41
6.2 A “equipe interior” .....	42
Bibliografia: .....	44

# 1. Fundamentos conceituais da Assessoria/Consultoria e suas diferentes abordagens

## 1.1 Definição de Assessoria/ Consultoria <sup>(1)</sup>

„Assessoria“ e “Consultoria” são termos complexos, definidos conforme o campo profissional; na cooperação técnica ainda não há uma definição unívoca.

A cooperação técnica trabalha para a melhoria das capacidades de ação de pessoas e organizações. Trata-se da promoção de mudanças por parte dos parceiros, os quais, para isso, recebem por um tempo determinado o apoio de pessoas de outro país. Consultores não são aqueles que decidem ou executam as decisões nas organizações com as quais trabalham. Nesse contexto, parece-nos mais apropriada a seguinte definição:

*Consultoria é um apoio organizado para os processos de tomada de decisões que visam à expansão das competências de ação e de conhecimento do parceiro.*

A função do consultor consiste, então, em fornecer apoio ao parceiro na tomada de decisões, sem, no entanto, tomar a decisão por ele.

Em princípio, a consultoria apoia-se numa relação voluntária entre um sistema de consultores (uma ou mais pessoas) e um sistema de parceiros (pessoa, grupo ou organização). É função dos consultores apoiar seus parceiros nas mudanças que estes querem obter.

Uma ação dentro de um processo de “Consultoria Sistêmica”, que representa o conceito básico deste material, é chamada de “intervenção”. Intervenções são medidas através das quais os consultores, seguindo um planejamento específico, incentivam outras pessoas (ou grupos ou organizações) a ativarem seus potenciais de ação. As intervenções consistem, por exemplo, em perguntas ou feedbacks feitos de forma consciente, com um objetivo claro. Elas auxiliam na expansão de horizontes, na introdução de novos pontos de vista e no impulso a processos de reflexão e descoberta.

Podemos presumir que a maior parte das pessoas já dispõe das capacidades fundamentais para a consultoria, mas até então não teve a oportunidade de torná-las conscientes e de poder dispor delas. Nós todos sabemos fazer perguntas, mas usar perguntas como um instrumento para a consultoria é novidade para muitos. Perguntas podem ajudar o parceiro (ou o sistema de parceiros) a desenvolver novos olhares, novas perspectivas e soluções.

**Essa definição opõe-se à opinião amplamente difundida de que são os consultores quem devem fornecer respostas e soluções.**

Uma pessoa, como consultora, não pode *determinar* que efeitos terão suas intervenções, pois é o próprio sistema do parceiro que decide sobre os efeitos. A reação de um sistema social às influências externas depende de suas regras de autogerenciamento.

O importante é ter consciência dos possíveis efeitos das próprias ações. A simples presença do consultor já é uma intervenção, uma vez que ela já altera o sistema social do parceiro.

O que isto significa concretamente, e em quais conceitos teóricos a “Consultoria Sistêmica” tem sua base, será especificado nos seguintes capítulos.

---

(1) O termo „Consultoria/Consultor” tem uma conotação diferente no português do que tem no inglês ou no alemão. A definição ficaria entre os termos Assessoria e Consultoria. Por questões de melhor legibilidade, optamos por usar apenas o termo Consultoria/ Consultor dentro dos textos, tendo em mente esta dificuldade com a conotação.

## 1.2 Fundamentos da Consultoria Sistêmica

### Visão geral

A Consultoria Sistêmica está presente desde os anos 80 no contexto do desenvolvimento de organizações, de equipes e de *Coaching*. Ela se disseminou bastante nos anos 90 por ter se demonstrado uma abordagem efetiva. A Consultoria Sistêmica não é uma estrutura fixa de conceitos e métodos, mas uma abordagem de consultoria com fundamentos próprios e que recorre a um repertório de métodos com origem em diversas fontes.

Para fins de classificação, ela se diferencia de outras abordagens de consultoria de acordo com seu campo de aplicação. A Consultoria Sistêmica é utilizada principalmente onde há espaço para a busca de soluções e onde há a capacidade do parceiro em solucionar problemas.

### Histórico

Quanto a seu uso, a Consultoria Sistêmica tem raízes sobretudo na terapia familiar. Nela passou-se, a partir dos anos 50, a tratar pessoas não como indivíduos isolados, mas vendo-as em seu contexto social, isto é, em seu sistema familiar. Por trás disso, havia o reconhecimento de que o comportamento humano depende sempre do contexto, ou seja, ele é sempre influenciado pela relação com outras pessoas e não apenas pela personalidade. Como analogia, temos a figura do móbile:

Em um móbile, vários elementos estão ligados uns aos outros. Quando um elemento se move, também os outros são postos em movimento.

Para a consultoria isso significa:

***Não podemos alterar um elemento sem que haja consequências para o sistema como um todo; cada comportamento de um elemento é co-determinado pelo sistema.***

Além disso, os terapeutas familiares descobriram que a própria visão que tinham de um problema interferia no processo. Quando observavam um comportamento problemático de uma criança, por exemplo a incontinência urinária noturna ou a bulimia, considerando apenas a criança, o foco estava apenas sobre o distúrbio. Quando observavam o problema em relação à família, percebiam, de repente, que esse comportamento tinha um efeito no sistema familiar como um todo. A criança que sofria de incontinência “conseguiu” que a família se comunicasse e se mobilizasse, o que não haveria sem o “problema”.

Para a consultoria isso significa:

- o comportamento humano é – consciente ou inconscientemente – sempre dotado de sentido; esse sentido, muitas vezes, tem que ser explorado;
- qualquer comportamento atual cumpre uma função, mesmo quando ele parece, à primeira vista, disfuncional;
- essa função precisa ser reconhecida e apreciada, para que possa converter-se em resultados positivos dentro do sistema.

## Bases teóricas

A Consultoria Sistêmica tem raízes na Ecologia, na Teoria de Sistemas e no Construtivismo. Do repertório da *Teoria de Sistemas*, a Consultoria Sistêmica extraiu alguns pensamentos centrais. Como exemplo, considera-se que sistemas desenvolvem normas próprias e orientam suas ações nas suas próprias capacidades interpretativas. Além disso, a inter-relação entre os elementos do sistema é tida como essencial ao sistema como um todo, sendo fortalecida por um sistema de respostas mútuas e constantes (*feedbacks*).

Para a consultoria isso significa:

As intervenções podem influenciar os sistemas, mas não direcioná-los;  
Devemos voltar nossa atenção às *interações e inter-relações*.

O *Construtivismo* fundamenta-se na ideia central de que não existe “a” realidade, mas que cada pessoa constrói a realidade de acordo com suas percepções e interpretações dela. As construções de realidades são compreendidas como realizações humanas; e nós as renovamos constantemente. Pesquisas científicas da Biologia da Percepção sustentam essa teoria. Nossas atitudes são orientadas pela *interpretação* que fazemos do mundo, de uma situação, da pessoa que temos em frente. Essas interpretações são mutáveis, mas alicerçam-se normalmente em premissas básicas e padrões de percepção que, muitas vezes, não nos são conscientes. Também as organizações, na condição de sistemas, desenvolvem interpretações comuns.

Para a consultoria isso significa:

O modo de interpretar a realidade e de organizá-la é expressão da compreensão de mundo e da cultura de um sistema;  
Mudanças de comportamento baseiam-se em mudanças da concepção de realidade;  
A nossa concepção de realidade, tanto como a de nossos parceiros, baseia-se em premissas e padrões de percepção;  
Através de perguntas, podemos ter acesso aos padrões de comportamento e premissas básicas inconscientes, para que, mais tarde, possamos mudá-las.

## Autocompreensão e metas na Consultoria Sistêmica

Consultores sistêmicos são entendidos como “impulsionadores de mudanças”, que oferecem orientação quando necessário. Eles dedicam especial atenção aos efeitos de suas intervenções e interpretações. Nesse processo, o parceiro pode e deve ser “irritado” de forma positiva, no que se refere ao seu modo usual de pensar e interpretar.

Através de perguntas e através da ênfase a novas possibilidades, os consultores sistêmicos procuram estimular seus parceiros a encontrarem novas soluções para seus problemas. Isso significa que, embora ambos andem lado a lado durante o processo de investigação, a real busca é, porém, exclusiva do parceiro.

## O que a abordagem sistêmica oferece de benefícios ao consultor?

A abordagem sistêmica não se limita à ação de consultoria (o que acontece entre o parceiro e mim, que métodos eu coloco em prática?), mas trata, também, de como o consultor gerencia a si mesmo. Autogerenciamento significa pôr em prática métodos e conceitos de forma condizente à situação. Em última análise, trata-se, na posição de consultor, de se estar ciente do que se faz, sabendo explicar e justificar suas ações. Isso implica também conhecer a si mesmo e a seus próprios padrões de percepção e interpretação, ou seja, desenvolver uma “autoconsciência” profissional.



## Papéis e competências de Consultoria

A seguir serão expostas duas importantes competências e posturas que propiciam o autogerenciamento profissional neste sentido:

### 1. Adoção de metaposições (“três cisnes voando”)

O Construtivismo Radical compreende as realidades como estruturas estáveis de orientação e interpretação de sistemas sociais, cuja função é organizar a vida. Assim, todos os sistemas sociais desenvolvem interpretações da realidade que guiam seus processos vitais e reduzem a insuportável diversidade de opções e a complexidade, possibilitando uma forma administrável de atuação conjunta.

O mesmo vale para o consultor. Como todas as outras pessoas, temos a tendência de transformar concepções temporárias de realidade em padrões fixos de orientação e interpretação. Isso pode tornar rígido o modo como observamos a realidade. Para evitar o máximo possível uma identificação com nossas próprias construções de realidade, isto é, considerá-las como as únicas possíveis e, desse modo, fechar-se para perspectivas novas e criativas, é necessário poder adotar diferentes formas de *metaposição*.

Como analogia, podemos usar três cisnes voando:

um primeiro voa e disso extrai uma experiência (*parceiro*); um segundo voa ao lado do primeiro, observa-o e disso extrai uma experiência (*consultor*); um terceiro observa o segundo, da mesma forma como ele fez com o primeiro, e disso extrai uma experiência (*autoanálise do consultor, metaperspectiva*).

Nesse terceiro nível ocorre o autogerenciamento profissional. Através da metaperspectiva os consultores podem avaliar como sua consultoria contribui para a construção das realidades.

### 2. Hipóteses como forma útil de lidar com complexidades

Outro desafio para o consultor consiste, em face da complexidade da situação de um parceiro, em definir um foco para poder exercer uma intervenção. Para definir esse foco, um procedimento bastante útil é a utilização de hipóteses como orientação para compreender uma situação. Formular hipóteses significa fazer suposições *conscientes* sobre o “que se passa com o parceiro”, dando-lhe sempre a oportunidade de responder à elas e confirmar ou negá-las.

## Responsabilidade na Consultoria Sistêmica

Antigamente, consultores sistêmicos limitavam suas colaborações para o desenvolvimento de ideias, e deixavam o parceiro com a responsabilidade pela execução – comumente movido pela preocupação de não tomar parte da responsabilidade do parceiro. Como consultor, mais importante parecia ser principalmente abster-se de oferecer conselhos, para que, assim, o parceiro encontrasse sozinho o seu caminho. No entanto, o desenvolvimento de abordagens de resolução de problemas sem a assistência para a execução, revelou-se, na maior parte dos casos, insuficiente.

Hoje, o desafio é auxiliar na execução, sem trocar as responsabilidades. A responsabilidade pelo processo continua, evidentemente, sendo do parceiro; o consultor assume responsabilidade pela forma como os envolvidos conduzem o processo.

Com frequência, os consultores cometem o erro de, em um primeiro momento, assumirem controle completo pelas mudanças e depois se retirarem de forma relativamente abrupta. Para evitar que isto aconteça, é importante desde o início integrar e qualificar força de trabalho interna (funcionários do sistema de parceiros) em funções primordiais.

Os êxitos das retiradas estratégicas dos consultores podem ser avaliados a partir do modo como o sistema de parceiros passa a assumir o controle das operações.

## Características constituintes da Consultoria Sistêmica

### 1. Distância e engate profissionais

*Distância profissional:* para apresentar algo novo ao parceiro, as representações de realidade do sistema de consultoria devem diferenciar-se daquelas construídas pelo sistema de parceiros. Essa diferença deve ser útil para o sistema de parceiros e essencial para a resolução de problemas.

*Engate profissional:* ao lado da distância profissional, o engate profissional é condição para uma relação produtiva. Se o engate se basear apenas na semelhança de ambos os sistemas, surgirá uma relação íntima, mas que continuará improdutiva pela falta de contraste. Se não houver o engate, a relação continuará isenta do contato real e, portanto, irrelevante. Isso significa dizer que tanto o parceiro quanto o consultor *deverão ver um benefício no contato entre eles*, sobretudo no que diz respeito a questões que sejam importantes profissionalmente. Esse benefício ou sentido para a relação não precisa ser, sob o ponto de vista dos sistemas participantes, o mesmo.

### 2. Criatividade

No processo de consultoria o parceiro elabora soluções criativas e relevantes. Para isso, é necessário que as novas perspectivas oferecidas sejam conexas, ou seja, só ideias não convencionais não bastam para impulsionar mudanças.

Os consultores devem assumir responsabilidade pelos contrastes que estabelecem. Isso significa dizer que suas intervenções devem ser precedidas por hipóteses bem fundamentadas, pautadas na probabilidade de que sua intervenção / contrastes estabelecidos terão consequências fundamentais no processo conduzido pelo parceiro. Isso, porém, não significa que se possa garantir ou predizer o que o parceiro fará ou quais serão os resultados de suas ações.

### 3. Ecologia

Na avaliação do produto (da consultoria), deve-se sempre dar atenção especial às áreas que não estão imediatamente em foco. Os produtos da consultoria devem ser avaliados para verificar se os primeiros resultados abrem margem para dúvidas no que se refere às medidas adotadas. A avaliação da consultoria deve também levar em conta a eliminação de “si mesmo”, ou seja a retirada gradual do consultor.

Fonte: *Schlüsselbegriffe am Institut für systemische Beratung, Wiesloch*

## 1.3 Biologia da percepção e o Construtivismo

Dois biólogos chilenos, Francisco Varela e Humberto Maturana, dedicaram-se intensivamente nas últimas décadas a estudar o processo de percepção. Eles comprovaram, através dos testes mais variados, a teoria de que nós, seres humanos, não vemos a “realidade”, mas sim – supostamente – “imagens interiores” estimuladas por nossos sentidos. **O sistema humano de comunicação e percepção não reproduz a realidade; ele a cria.** Impulsos externos contribuem à realidade que construímos praticamente apenas com a função de estímulo. Impulsos internos são em torno de dez mil vezes mais preponderantes(!) no processo humano de construção da realidade.

Isso significa ao sistema “humano” que as imagens do “mundo lá fora” são criadas por processos internos e não são projeções de nossos sentidos. A realidade é condicionada pela situação e é resultado de uma construção subjetiva.

Dessa forma, a realidade perde o valor de verdade absoluta. Ela passa a ser apenas um ponto de vista individual. No lugar de um “isso é assim”, deveríamos falar “sob o meu entendimento / do meu ponto de vista / em minha experiência...”. As realidades de pessoas e organizações precisam, assim, ser avaliadas de modo concreto, de acordo com a situação. No centro de interesse não está a perspectiva subjetiva em si, mas os princípios subjetivos de construção da realidade. É de importância a pergunta: “Quais são as possibilidades que essa forma de ver as coisas oferece, e o que ela impossibilita?”.

Por fim, despedir-se da ideia de uma realidade válida a todos significa que, todo tipo de convicções, supostas certezas e crenças podem ser enganosas e devem ser questionadas. **Não existe a verdade absoluta.**

## Diferenciação da Consultoria Sistêmica de outras abordagens de Consultoria

Às vezes, é mais fácil entendermos algumas coisas através de exemplos anedóticos:  
Um consultor de empresas passeia com seu filho. De repente, o filho pergunta-lhe:

**“Papai, o que um consultor faz numa empresa?”**

O pai pensa bastante em como explicar. Enquanto isso, ele vê uma árvore cheia de galhas e seu rosto se ilumina. Ele pega uma pedra e lança-a contra a árvore. Assustadas, as galhas todas voam ao longe. – Um pouco depois, elas voltam a ocupar a copa da árvore, mas empoleiradas em outros galhos. Satisfeito, o pai responde ao filho:

**“É exatamente isso que faz um consultor!”**

E continua:

Na clássica consultoria especializada acontece o seguinte:

**O consultor clássico não só afugenta as aves, mas também alega saber que galhos devem ser cortados e quantas aves encontrarão, em seguida, um novo posicionamento. „Infelizmente“ as aves nem sempre se detém às diretrizes...**

Na consultoria de processos/desenvolvimento organizatório acontece o seguinte:

**O consultor de processos encontra-se com as galhas e pergunta a todas sobre seus galhos preferidos. A partir de então é feito um remanejamento que satisfaça a todas as aves, de modo que a árvore também possa lucrar com isso.**

A consultoria sistêmica acontece o seguinte:

**Os consultores sistêmicos empreenderão esforços para auxiliar as galhas nas mudanças em sua árvore. Eles não têm em mente a imagem ideal de uma árvore em pleno desenvolvimento, mas esperam ajudar as galhas a determinarem que brotos, mesmo que representem para alguns um assento confortável, podem ser danosos à árvore.**

Extraído de: GROTH, T. (1996). *Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie.* Münster: LIT.



## 1.4 Modelo e análise de sistemas

Para podermos incentivar mudanças, temos primeiro que entender o que orienta a ação de sistemas sociais – pessoas e organizações. Para responder essa questão, foram desenvolvidos, no passado, três modelos com entendimentos bastante diferentes:

- 1 Modelo das características individuais: a ação humana é explicada através de características individuais relativamente estáveis, cuja margem de mudanças é bastante restrita;
- 2 Modelo mecânico: as pessoas funcionam como máquinas e são linearmente gerenciáveis (input-output);
- 3 Modelo sistêmico: a ação humana é influenciada pelo contexto.

O modelo sistêmico surgiu em face das experiências de que não se podem solucionar questionamentos e mudanças complexas tomando modelos lineares (causa-efeito) como base.

A tese fundamental dos modelos sistêmicos é a de que problemas complexos não podem ser resolvidos focando a atenção em um único elemento (ex. em uma pessoa), fazendo-se necessário considerar o sistema como um todo.

Um sistema é composto de diversas partes, conectadas umas às outras em uma estrutura específica, ou seja, elas estão em relação ou em intercâmbio umas com as outras. O sistema como um todo comporta-se de forma diferente de suas partes isoladas; **o todo é mais do que a mera soma de suas partes ou subsistemas**. Um sistema só poderá ser reconhecido como tal se puder ser diferenciado de seu ambiente.

Todo ser vivo (sistemas psíquicos ou sociais) não existe por si só, está conectado com outros sistemas.

Uma pessoa comporta-se em diferentes sistemas aos quais pertence de forma igualmente diferente. Assim, por exemplo, uma pessoa exercendo função de pai não toma as mesmas decisões que exercendo a função de um diretor de empresa.

Um sistema social pode ser visto como um sistema de agentes, cujas percepções individuais de realidade determinam suas ações.

As ações dos sistemas sociais são influenciadas por:

- Interpretações subjetivas (concepções individuais da realidade)
- Contexto
- Regras e Normas (formais e informais)
- Padrões de transação (hábitos)

## **Perguntas úteis para a análise de sistemas**

### **Análise de pessoas / organizações**

- Que pessoas estão envolvidas?
- Onde estão os limites dos sistemas?
- Que subsistemas podem ser reconhecidos?
- Como funciona a integração entre pessoas e subsistemas?

### **Análise da relação com o ambiente**

- Que outros sistemas influenciam o sistema?
- Em que departamentos os contatos são mais próximos?
- O que influencia a equipe?

### **Análise das metas e regras da organização**

- Quais são as metas da organização?
- Qual é a filosofia da organização?
- Como a ação conjunta está regulada oficialmente?
- Que regras não oficiais existem?

### **Análise dos padrões de comunicação**

- O que acontece repetitivamente?
- Que padrões de comportamento têm se desenvolvido?
- Como esses padrões funcionam? Descreva uma situação típica!
- De acordo com que padrões são tomadas as decisões e gerenciados os conflitos?

### **Análise das interpretações subjetivas**

- Como os envolvidos avaliam o projeto?
- Quem ganha com o sucesso do projeto?
- Quais são, na opinião dos membros do projeto, seus pontos fortes e fracos?
- O que os parceiros e as outras pessoas pensam da estrutura do sistema?

## 1.5 Possibilidades para o impulso de mudanças a partir da perspectiva sistêmica

Tendo em vista a resolução de problemas em organizações, um dos pontos de partida centrais é a *mudança da interpretação subjetiva* dos integrantes desses sistemas: quando se parte do pressuposto de que os problemas dentro de um sistema social estão (co-) condicionados pelas interpretações dos integrantes (ex. da atitude do chefe para com um funcionário seu), então é evidente que as mudanças das interpretações subjetivas trazem para si mudanças do sistema social como um todo e, com isso, um ponto de partida para novas soluções. Quando, por exemplo, um chefe aprende a ver um funcionário de outra forma (“mais positiva”), então com isso altera-se a interação entre chefes e funcionários, alterando o sistema social.

### ***Cuidado com o que pensa, pois pode virar realidade!***

Um exemplo:

Pensamentos de um colega:

“Eu preciso ficar em alerta! O mundo está cheio de intrigas e inimigos, e Daniel é um deles. Não há dúvidas: Daniel está sedento por poder! Eu não vou colocar nada no relatório que ele possa usar. O Daniel me considera claramente um incompetente, o que é uma lástima, pois essas ideias são aquelas que o seu departamento consideraria úteis. Se eu for parar para pensar, minhas recomendações nunca estiveram de acordo com o que ele queria. ...”

As convicções do colega influenciam-o em sua escolha de dados. Se o colega mudar a perspectiva que tem sobre seu colega Daniel, certamente mudará também o seu relatório.

## 1.6 Diferenças entre Consultoria Técnica e Consultoria Processual

Na cooperação técnica não há um modelo uniforme para consultoria: essa depende da respectiva constelação.

Na **Consultoria Técnica** (ou Consultoria Especializada) o consultor é considerado uma especialista. Depois de uma fase de análise, ele desenha, com base em seus conhecimentos, uma solução adequada e a oferece ao parceiro como recomendação. Espera-se do parceiro, então, que siga o conselho do especialista para melhorar sua situação.

Uma variante da Consultoria Técnica praticada com frequência na cooperação, consiste em envolver os participantes na obtenção do resultado da consultoria (ex. um parecer técnico). Os consultores veem as partes interessadas como especialistas na área em que o tema ou o problema está inserido. Eles gerenciam o processo de desenvolvimento de um parecer especializado, ao mesmo tempo em que estão bastante envolvidos também com o conteúdo. A meta é um resultado qualitativamente melhor e a identificação dos envolvidos com o resultado.

Na **Consultoria Processual**, o consultor desenvolve o *processo* de resolução de problemas, no qual o parceiro pode examinar o seu problema de maneira autônoma e desenvolver suas próprias soluções.

O consultor atenta sobretudo ao modo como a parceiro lida com o assunto (com o problema, a tarefa de mudança), pois se trata, antes de qualquer coisa, da habilidade em resolver problemas, e não da solução. No caso da consultoria processual, a responsabilidade pelo resultado continua sendo do parceiro.

Muitas vezes, usa-se uma mistura das duas formas de Consultoria.

Na **Consultoria Técnica orientada pelo Processo**, os consultores gerenciam o processo de resolução de problemas, no qual sempre apresentam propostas de soluções possíveis como apoio técnico a seus parceiros. As propostas de solução podem se restringir a sugestões relativas à condução do processo de resolução de problemas. No entanto, elas podem também ser parte de um processo combinado *topdown / bottom-up*, no qual os consultores fornecem “partindo de cima” o parecer para a resolução do problema e, ao mesmo tempo, acompanham os parceiros na adaptação, aprendizado e realização das propostas na prática. O objetivo é que os parceiros se identifiquem com a solução, a adequem à suas realidades e deem continuidade a ela no final da consultoria.

Fonte: Slupetzky 1994, *Studienschriften des Instituts für Systemische Beratung*

## Características da Consultoria Técnica e da Consultoria Processual

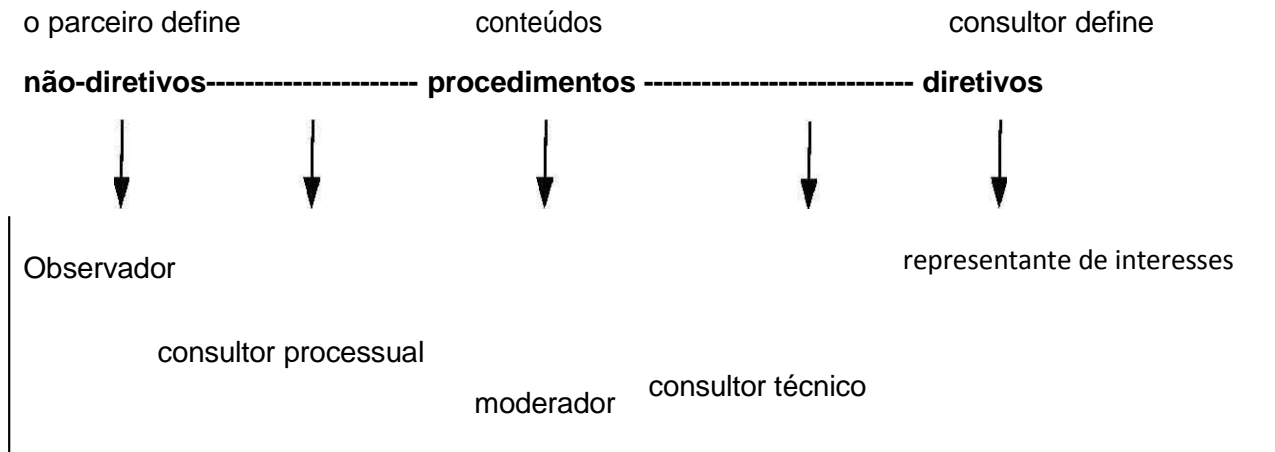
A diferenciação dos papéis do consultor na Consultoria Técnica (ou Consultoria Especializada) e na Consultoria Processual é útil ao consultor para esclarecer as metas com o parceiro e com ele definir o tipo de consultoria. É possível que o consultor assuma papéis diferentes no âmbito de um projeto ou de uma tarefa.

No panorama a seguir são abordadas algumas características de diferenciação:

Aspectos de diferenciação	Consultoria Técnica	Consultoria Processual
<b>Resultados</b>	Resolução de problemas para o parceiro	Melhorar a capacidade do parceiro em solucionar problemas
<b>Responsabilidade pelo resultado</b>	Responsabilidade do consultor	Responsabilidade do parceiro
<b>Procedimento para se alcançar os resultados</b>	O consultor técnico trabalha de acordo com as definições de contrato, independente do contratante  Desenvolvimento e exposição de alternativas fundamentadas de decisão	O resultado surge da interação (processo co-criativo)  Mudança de perspectiva para se ganhar novos impulsos
<b>Responsabilidade pelos procedimentos</b>	Responsabilidade do consultor	Responsabilidade do parceiro. A proposta de procedimento é feita pelo consultor, mas cabe ao parceiro aceitá-la
<b>Know-how técnico</b>	Especialista no <b>assunto</b>	Especialista no <b>processo</b>
<b>Exemplos de prestações de serviços</b>	Transmissão de conhecimento, perícia, estudos, proposta de conceitos, auxílio	Proposta de procedimento, sessões de consultoria, moderação de workshops, reflexão, oferecimento de instrumentos
<b>Instrumentos</b>	Pesquisa, entrevista, análise de documentos	Esclarecimento de tarefas, esclarecimento de papéis, técnicas de perguntas, construção de hipóteses, feedback
<b>Oferta do consultor</b>	“Eu lhe ofereço uma proposta de soluções adequadas a suas necessidades especiais.”	“Eu lhe ofereço um apoio metodológico apropriado na condução de seu processo de mudanças”



Os papéis do consultor podem ser diferenciados em grau e tipo de responsabilidade. Diretivo significa que o consultor participará ativamente das decisões e assumirá a responsabilidade pelo resultado. Em procedimentos não diretivos, a responsabilidade do consultor está mais no nível dos processos.



A escolha de papel exercido pelo consultor depende da definição de objetivos.

(Fonte Ed Schein)

## 2. A competência intercultural na Consultoria

A consultoria na cooperação técnica é sempre um processo intercultural, isto é, interação, comunicação e cooperação acontecem em um contexto cultural heterogêneo. Embora o mais politicamente correto seria dizer que “somos todos iguais”, essa aparente postura aberta inflige, na maior parte das vezes, a pressão em se adequar a *apenas uma* das partes.

Recomenda-se elaborar processos de forma consciente para utilizar o potencial positivo da diversidade cultural e limitar possíveis resultados negativos. Para tal, é importante analisar o conceito de cultura sem ignorar o fato que são sempre pessoas atuantes com seus próprios objetivos e motivos que atuam no processo de consultoria, mesmo que seus objetivos sejam influenciados pela cultura.

Além disso, as culturas não são monolíticas. Há sempre margem para interpretação e os indivíduos podem sentir-se pertencentes a outras culturas ou em certa medida desviar-se do *mainstream*.

A **consultoria intercultural** deve, por isso, proceder respeitando as culturas, sem nivelar diferenças nem reduzir tudo a diferenças culturais. *“Trata-se de tornar a diversidade encontrada frutífera para objetivos comuns e incentivar o aprendizado mútuo. Para aproveitar as chances e os desafios de ambientes interculturais de forma apropriada, a diversidade e a união devem ser mantidas em equilíbrio. Deve-se discutir abertamente sobre diferenças, mas não sem reforçar o fundamento que se tem em comum..”*(B. Heimannsberg, p. 71)

Nesse sentido, a postura do consultor é mais importante que as técnicas de gerenciamento de processos empregadas. É necessária competência intercultural no contato com o outro, pois ela engloba a habilidade de tentar compreender o mundo da outra pessoa, a consciência dos próprios padrões de comportamento e das próprias influências culturais e a integração consciente dos contextos sociais e das dependências situacionais (*“awareness”* para os contextos específicos).

## 2.1 Fundamentos da Competência Intercultural

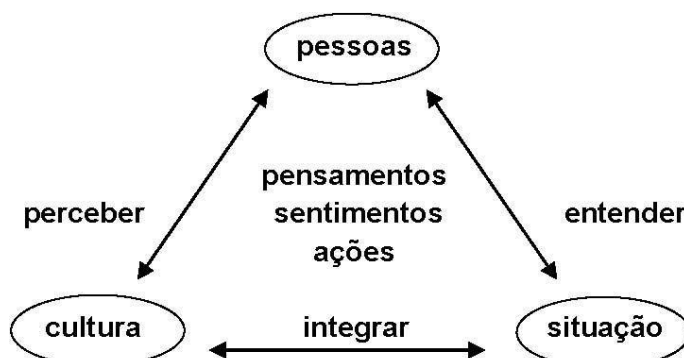
A competência intercultural fundamenta-se nos elementos expressos pelo modelo triangular “pessoa – cultura – situação” para desenvolver estratégias individuais de ação. O modelo triangular representa o intercâmbio de três aspectos da observação (pessoa, cultura, situação). O modelo não reproduz a real complexidade da ação, mas oferece uma orientação para o gerenciamento consciente de processos. Através da redução a três aspectos básicos da observação, os contextos podem ser representados de forma mais concreta, possibilitando a reflexão. Podemos nos concentrar em cada aspecto sem perdermos de vista a correlação desses três aspectos para a ação.

Em qualquer um dos casos, o ponto de partida é sempre *a própria pessoa*. Além disso, trata-se também de perceber os demais envolvidos como indivíduos, identificando as influências culturais e os papéis de cada um em uma determinada situação.

Devemos destacar que o conceito de **pessoa** refere-se à indivíduos que – como nós mesmos – querem e devem ser vistos como tal. Considerando que nós, nos contextos profissionais, nem sempre podemos escolher os envolvidos, é importante para o gerenciamento de nossas ações sabermos como são os relacionamentos entre as pessoas (dentro da organização, ex. colegas, superiores, etc.). Isso significa começar por nós mesmos, a averiguar nossas atitudes em face dos envolvidos e esclarecer eventuais expectativas e percepções.

Uma vez que o comportamento humano pode ser explicado em uma **situação** determinada mais pelo contexto e menos por fatores ligados às pessoas, o contexto de ação é de central importância, assim como a respectiva compreensão da situação. É provável que todos nós já tenhamos dito uma vez que nós nos teríamos comportado de uma forma bem diferente se soubéssemos disso ou daquilo. No que se refere à situação, trata-se de registrar o factual estado de coisas (em referência ao que é instantaneamente reconhecível com o mínimo de interpretação possível) e esclarecer o próprio entendimento do contexto de ação, para, então, se chegar junto com os demais envolvidos a uma compreensão comum da situação.

**Cultura** no triângulo significa a diversidade de influências e formas de expressão das experiências humanas (família, profissão, região, religião, associação etc.). Assim, dado que as culturas influenciam nosso pensamento e nossa ação de formas diferentes, é importante perceber diversidade e diferenças para poder integrá-las aos pontos em comum. Cultura permanece um conceito abstrato enquanto nós não estabelecemos uma ligação desta com as pessoas e situações. É importante entender que a cultura influencia os valores e atitudes individuais. Que culturas não se limitam às fronteiras dos países, podemos sentir diariamente na pele.



## 2.2 O conceito de cultura

O termo "cultura" (do latim, "colere" = cultivar, lavrar, cuidar) é polissêmico; seu significado varia de acordo com o contexto e o usuário. Para a prática do contato cultural empregamos uma definição extraída da **antropologia cultural**.

**Cultura** basicamente pode ser entendida como um sistema de conceitos, convicções, atitudes e valores, manifestos tanto no comportamento e nas ações humanas quanto em seus produtos mentais e materiais.

Cultura é, portanto, o **sistema de orientação** das pessoas em um determinado campo de ação, região, comunidade, associação, instituição, etc., influenciando-as e ao mesmo tempo desenvolvendo-se com elas. Na socialização individual, as pessoas aprendem e interiorizam a maior parte das experiências até então vividas, as quais se tornam rotinas de ação, em maior parte, inconscientes.

A inserção bem sucedida em um grupo, também chamada de *aculturação*, cria, por um lado, os requisitos necessários para lidar com o cotidiano no grupo, na organização ou na sociedade respectiva e estabelece, por outro lado, condições e limites para o pensamento, o sentimento e a ação do membro.

Desse modo, um padrão de comportamento harmonizado contribui para o funcionamento do grupo, falando-se até mesmo de "entendimento cego" dentro da equipe, uma vez que cada um sabe bem, sem precisar de muitas palavras, o que estão fazendo e como procedem os outros membros.

O antropólogo holandês Geert Hofstede fala nesse contexto de *"programação coletiva da mente, que difere os membros de um grupo ou de uma categoria de pessoas dos membros de outro"*. Cultura é, portanto, aprendida, e não herdada. Ela diferencia-se, por um lado, da natureza humana universal; por outro, da personalidade específica de um indivíduo.

Enquanto a personalidade individual representa uma mistura de elementos adquiridos e herdados, a cultura é aprendida no processo de socialização e pertinência à grupos sociais.

**Programação do pensamento humano em três níveis (segundo Hofstede):**



\***Grupo ou categoria de pessoas:** família, sexo, região, profissão, organização, etc.

**Papéis e competências de Consultoria**

Um conceito abrangente de cultura, que inclui o conjunto das formas de vida, das concepções de crenças e valores, ideias condutoras sócio-morais e as condições de vida, em sua complexidade, conformadas pela atividade humana pode ser identificado no modelo de três níveis elaborado pelo psicólogo social estado-unidense Edgar Schein. O termo “níveis” refere-se ao grau de visibilidade para o observador de um fenômeno cultural.

**Níveis da cultura**, segundo E.H. Schein:

<p><b>Sistemas simbólicos Artefatos</b></p>	<p>Criações de cultura, estruturas e processos visíveis (tecnologias, arte, vestuário, língua, condutas, rituais);</p> <p><b>fáceis de observar, mas difíceis de decifrar</b></p>
<p><b>Normas e padrões Valores manifestados</b></p>	<p>Estratégias, objetivos, filosofia, proibições; valores manifestados socialmente;</p> <p><b>em parte visíveis e abertamente manifestos, em parte inconscientes</b></p>
<p><b>Suposições básicas Premissas fundamentais</b></p>	<p>Suposições básicas sobre a natureza, as pessoas e as relações, pontos de vista, percepções, interpretações, pensamentos e sentimentos;</p> <p><b>invisíveis e quase sempre inconscientes</b></p>

O conceito de “cultura” pode ser descrito de diversas formas; ele foge, porém, de uma definição unívoca e unânime. Assim, a peculiaridade e a influência da própria cultura só podem ser descobertas e relativadas no contato com uma pessoa de outra cultura.

Isso ressalta, por um lado, o significado do contato intercultural para a autopercepção e, por outro lado, a possibilidade de, assim, se descobrir algo novo. A irritação com algo desconhecido abre novas possibilidades de percepção. Com a vivência de costumes de outras culturas, tem-se a chance de conhecer melhor a própria cultura e adicionar novos elementos a ela.



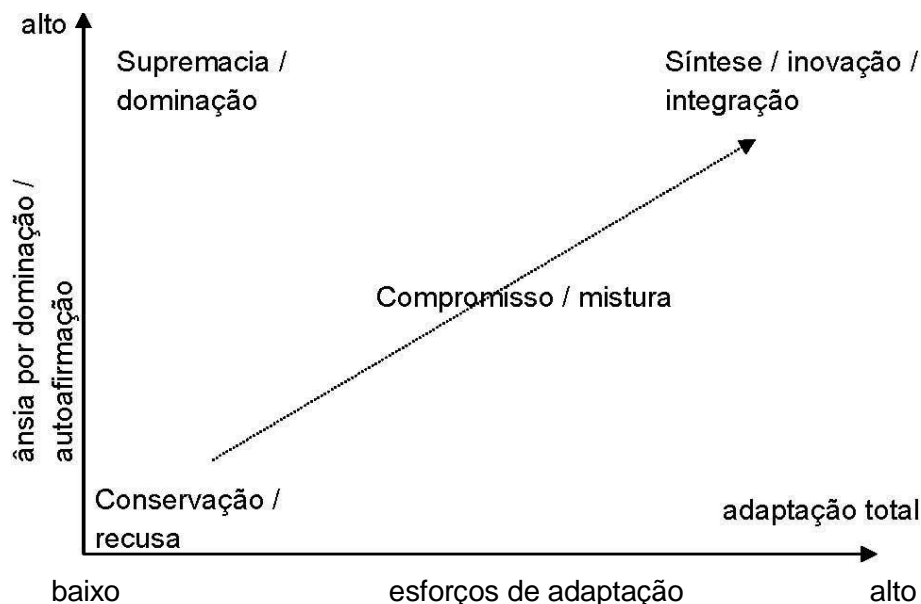
## 2.3 Tipos de reação ao “desconhecido”

A palavra "desconhecido" é um conceito chave para entender o contato intercultural. Especialmente em situações de dificuldades, recorrer à própria cultura revela-se como um meio para a estabilização pessoal. A confrontação com o “desconhecido” em situações de contato intercultural desencadeia formas de comportamento que podem levar a reações muito diferentes e, na maior parte das vezes, inconscientes. Essas formas de comportamento quase sempre inconscientes servem para a superação do estress causado por estas situações.

**Cinco reações típicas** à confrontação com o novo e “desconhecido” podem ser encontradas nesse contexto:

- 1 **A evitação como escudo** contra o desconhecido. O próprio comportamento não é questionado.
- 2 **O empenho para um compromisso** entre os dois lados, com ligação instável entre as culturas.
- 3 **Total adequação**, no sentido de romper com os próprios valores.
- 4 **A elevação da própria identidade cultural como superior** como meio de enfrentar a ameaça vivida através do desconhecido.
- 5 **A síntese consciente das diferentes culturas**, do tradicional com as novas influências culturais. Criação de uma nova identidade com elementos tanto do novo como do usual.

### Cinco reações para o contato com diferenças culturais



Para evitar o gerenciamento inconsciente de ações, é extremamente importante verificar de que forma tende-se a reagir, se essa reação é diferente em contextos diferentes e por que, e também se a decisão consciente seria reagir da mesma forma. Assim, uma pessoa falante de francês pode se sentir completamente ambientado numa empresa na França, sentir-se superior à cultura de origem de seu colega turco e evitar o contato com seu chefe estado-unidense, dado o modo como esse trata as pessoas. Três diferentes tipos de reação num mesmo contexto, mas com pessoas diferentes.

## 2.4 Posturas básicas em contextos interculturais

Se entendermos os contatos de pessoas de culturas diferentes como “situações de intersecção” cultural, há a possibilidade de lidar com a ação intercultural de forma consciente. Através da intersecção estabelece-se um contato que, dependendo das pessoas envolvidas e das condições da situação, possibilita novas experiências em conjunto.

Como fazer uso dessas experiências depende basicamente das concepções e atitudes dos participantes em relação à cultura do outro e a sua própria cultura. Embora ambos estejam em estreita relação, pode-se concluir que, no caso das **concepções**, a ênfase está no âmbito cognitivo (o que sei dos outros e do meu próprio sistema de origem) e que, no caso das **atitudes**, esteja nas emoções (qual a minha opinião sobre os outros, qual a minha opinião sobre mim mesmo).

Todavia, concepções de outras culturas originam-se, na maior parte dos casos, não através do contato intercultural direto, mas já através da adoção de um ponto de vista corrente nos meios sociais cotidianos (mídia, amigos, etc.) e são, via de regra, bastante estáveis. As “ideias” individuais sobre países, povos e culturas são, conforme as influências que cada pessoa teve, diferentes umas das outras, e comumente ligadas a interpretações e avaliações.

Uma postura *unicamente avaliadora* leva à construção de atitudes solidificadas na forma de **preconceitos**. O que no caso das atitudes são preconceitos, no caso das *concepções* são estereótipos. **Estereótipos** são concepções de grupos que se limitam a poucas características e propriedades e desenvolvem imagens extremamente clichês e simplificadas. Existem estereótipos positivos e negativos. Ao lado de estereótipos de grupos alheios, há também os do próprio grupo. Na maior parte dos casos as pessoas não têm consciência de como a sua percepção é seletivamente distorcida por estereótipos. Na medida em que se percebem principalmente as características esperadas, é fácil endossar um estereótipo através da própria observação.

A combinação de:

- atitude emotiva para com a própria cultura e a cultura alheia,
- consciência do próprio padrão de comportamento
- e conhecimento das diferenças culturais de outras pessoas,

proporciona a base da competência de ação em situações de contato ou intersecção intercultural. **Quanto a isso, a capacidade de ação intercultural significa por um lado reconhecer a diversidade como algo normal e, por outro lado, manter o equilíbrio entre a integração de visões alheias e o fortalecimento da própria identidade.** Isso pressupõe uma consciência de que há mais do que apenas um pensamento e uma atitude “corretos”.

## 2.5 Reflexões para a consultoria em contextos interculturais

1. Toda consultoria deve levar em consideração o fato de estar inserida em um contexto cultural sendo assim todas as suas abordagens culturalmente moldadas.
2. Na consultoria, entram em contato as identidades do consultor e do parceiro surgidas de experiências e contextos individuais.
3. Quando a cultura nacional é usada como sistema de referência, há peculiaridades que no contato intercultural são difíceis de serem identificadas, por conta de valores, rituais e símbolos diversos de outros sistemas culturais.
4. Um procedimento sistêmico-teórico é um instrumento adequado para cumprir tarefas interculturais de modo profissional. Nesse caso, a postura é mais importante do que as técnicas empregadas.
5. Nestes contextos, teorias e conceitos que indicam e esclarecem os padrões culturais de comportamento são de grande ajuda, permitindo, de forma mais rápida, reconhecer as diferenças culturais. No entanto, eles não podem substituir a autorreflexão.
6. Competência intercultural na consultoria significa: por um lado, reconhecer a diversidade como normal e, por outro, manter o equilíbrio entre a integração de elementos da outra cultura e a própria identidade cultural.

## 3. Diferentes papéis do consultor em contextos interculturais

### 3.1 Sobre o conceito de papéis

O conceito de *papéis* tem sua origem na sociologia. Na linguagem do dia a dia usamos o termo para descrever uma função que nos é atribuída. Voluntariamente ou não, assume-se um determinado papel e outros esperam um determinado comportamento.

É um fato banal e, ainda assim, significativo, que nós assumimos diversos papéis, seja na esfera profissional, seja na esfera privada. Os papéis não são *por si* definidos de forma clara e objetiva, mas surgem da **atribuição de certas expectativas**. Assim, um papel pode ser descrito como uma lista de comportamentos e atitudes esperados, dirigida àquele que detém o papel. Ele se define, a princípio, da atribuição alheia de expectativas. São outros (emissores) que esperam algo de alguém.

Já aqui fica claro que com a adoção de papéis pode haver conflitos. O papel do professor, da visão do diretor, é provavelmente definido de forma bem diferente do que seria partindo-se da visão do aluno. Soma-se aqui o entendimento do papel daquele que deve desempenhá-lo. **Esclarecer o papel** é, portanto, um componente indispensável para desempenhá-lo conscientemente.

Mas não só o olhar de atores diferentes sobre o mesmo papel pode levar a diferentes expectativas. O mesmo estado de coisas pode também ser percebido de formas muito diferentes, conforme o papel daquele que observa.

Com referência ao papel do consultor no contexto da cooperação técnica, algumas necessidades de esclarecimento resultam das seguintes questões:

- Quem tem quais expectativas em relação ao papel do consultor?
- Quais são as expectativas da pessoa que está no papel de consultor?

### 3.2 Diferentes papéis do consultor

O que faz parte do papel do consultor? Que outros papéis há no meio da consultoria? O conceito de consultoria é usado para áreas de atividade bastante diferentes em relação à compreensão básica e a técnicas de intervenção. Em princípio, talvez fosse possível dizer que as consultorias consistem sempre em apoio organizado para tomada de decisões e resolução de problemas. Porém, não é tão fácil definir um denominador comum.

Por vezes, entende-se consultoria como a transferência de know-how (Consultoria Técnica ou Especializada), por vezes trata-se do fortalecimento dos potenciais de resolução de problemas de pessoas, grupos ou organizações (Consultoria Processual). **O que de fato quer dizer-se com consultoria não se pode deduzir do termo, porém deve ser determinado entre os parceiros.**

#### Algumas peculiaridades da situação de consultoria na cooperação técnica:

- Os consultores, em geral, não são escolhidos individualmente pelo parceiro
- Em muitos casos, os consultores devem satisfazer a várias pessoas
- Frequentemente, os consultores tem que exercer outras funções, p.ex. de administrador financeiro, representante, etc.
- Quando o consultor atua durante muito tempo dentro de um projeto, torna-se facilmente parte dele

Para uma consultoria eficiente, é importante ter em mente em que papel se age e que instrumentos são necessários.

### 3.3 Diversidade e conflito de papéis

A vida seria mais fácil se tivéssemos que lidar apenas com uma quantidade razoável de papéis, esses definidos de forma clara e compatíveis uns com os outros. Contudo, todos nós com certeza já vivenciamos casos em que a exigência de papéis estava além do limite do razoável, em que os papéis das esferas privadas e profissionais entraram em conflito e as exigências, mesmo dentro de uma mesma organização, não eram as mesmas entre uma pessoa e outra.

Os conflitos de papéis mais frequentes são:

#### **Inter-conflitos de papéis** **Intra-conflitos de papéis**

**Inter-conflitos de papéis** refere-se às dificuldades de alguém que tenha que cumprir diferentes papéis que estão em constante colisão um com o outro. Na cooperação técnica, o profissional frequentemente assume não apenas o papel do consultor, mas também o papel de administrador financeiro, de representante do país, de representante dos interesses da organização envolvida no projeto, etc. Diferentes papéis podem entrar em conflito um com o outro – por exemplo, se a visão do parceiro difere daquela da organização a qual se pertence. No entanto, também uma sobrecarga de papéis (muitos papéis diferentes) ou a incompatibilidade cultural de papéis pode levar a conflitos.

**Intra-conflitos de papéis** refere-se às dificuldades ligadas ao ato de desempenhar um papel. O termo descreve contradições entre aspectos ou segmentos de um único papel. Cada papel tem um destinatário específico. Onde as expectativas de grupos diferentes ligados a esse papel se cruzam, surge um *intra-conflito*.

### 3.4 Significado dos papéis para as atitudes do consultor

Para a ação profissional, podemos tirar quatro conclusões fundamentais para se lidar com os diferentes papéis:

#### **Consciência do papel**

Ter clareza sobre o papel, estar consciente da diversidade das expectativas ao papel e também conhecer a própria definição do papel são requisitos para assumir, desempenhar e mudar um papel de forma consciente.

#### **Transparência do papel**

Tornar transparente a si e a seus parceiros o papel desempenhado é útil para conduzir intervenções voltadas ao objetivo e é favorável à aceitação.

#### **Esclarecimento do papel**

Os papéis, suas expectativas e comportamentos ligados a eles devem ser esclarecidos. As pessoas relacionadas com o desempenho de um papel têm expectativas diferentes, talvez até mesmo contraditórias. Esclarecimentos e avaliações de papéis não são atos únicos, mas devem ser repetidos em certos intervalos de tempo para prevenir conflitos.

#### **Negociação do papel**

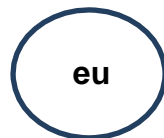
A variedade de papéis aceitos, assim como as expectativas diversas, em parte divergentes dos grupos relacionados, por vezes, tornam os conflitos inevitáveis. Em situações em que o desempenho de um papel esbarra em conflitos com outras pessoas, aspectos do comportamento podem ser negociados num processo comunicativo.



## Folha de exercícios para a análise de papéis

### 1. Identificação de atores

Quem são os diferentes atores que tem expectativas em mim em meu futuro papel na organização?



## 2. Reconhecimento de conflitos entre papéis

Um possível procedimento:

<b>Atores</b> ex. colegas, superiores...	<b>Exigências/ expectativas comigo</b>	<b>Minhas exigências/ expectativas com eles</b>	<b>Possíveis áreas de conflito</b>

## Exercício sobre a negociação de papéis

Tempo de orientação: 5 minutos

Tempo de preparação: 5 minutos

Tempo de discussão: 15 minutos

Tempo de avaliação: 20 minutos

**A** gestor      **B** parceiro      **C, D** observadores

O gestor **A** descreve uma das situações de conflito que ele identificou na análise de papéis. Um colega assume na discussão o papel de parceiro **B**.

### Orientação

No tempo de orientação, **B** recebe de **A** as informações relativas à situação, necessárias para poder desempenhar seu papel. Qual é a ocasião para a discussão – a que expectativas de **B** o gestor **A** não deseja ou não consegue corresponder?

### Preparação

**A** e **B** definem, cada um para si:

- Qual é a minha meta na discussão?
- Qual é a minha estratégia para atingir essa meta? (através de que etapas quero chegar a isso?)

Os observadores **C** e **D** desenvolvem critérios de observação, e eventualmente dividem esses critérios entre si.

### Execução

**A** e **B** conduzem uma discussão com o objetivo de esclarecer as expectativas mútuas e chegarem a um acordo. Este acordo, no caso ideal, deveria considerar o máximo possível as tarefas que o gestor **A** quer assumir e as que não quer.

### Avaliação

**A** e **B** relatam suas experiências:

- Como eu me senti durante a discussão?
- Qual foi a minha meta para a discussão?
- Qual foi a minha estratégia para alcançar a meta?
- Em que proporção atingi a minha meta?
- O que foi necessário/ o que ajudou para isso?

**C** e **D** dão a **A** e **B** um *feedback*:

- Como consegui identificar as metas que **A** e **B** procuravam alcançar?
- O que apoiou ou prejudicou para alcançar estas metas?
- Outras observações que fizeram durante o processo.

## 4. Estruturação de processos na Consultoria

### 4.1 Fases de um processo de consultoria

Para poder preservar a visão geral de um processo de consultoria de forma mais fácil, as divisões do processo de consultoria em fases se mostrou de grande valia. As fases de uma consultoria seguem basicamente o mesmo padrão de um processo de mudanças. Esse padrão compõe-se de três processos parciais, “*descongelamento, mudança e recongelamento*” (também conhecidos pelos termos em inglês: *unfreezing, moving e refreezing*).

Na prática da consultoria, a divisão do processo em cinco fases se mostrou mais efetiva: Visto que “descongelar” é entendido como base e pré-requisito para os demais processos de mudanças (definindo-se a rota para os demais processos), as três primeiras fases correspondem ao *descongelamento*. Na quarta fase, as mudanças ocupam posição de destaque e, na quinta fase, procura-se novamente a estabilidade.

Os elementos de cada uma das fases são postos em prática em parte pelo consultor, em parte pelo parceiro / sistema de parceiros – de acordo com a divisão de papéis e tarefas, definidas entre ambos durante o esclarecimento da tarefa. De qualquer modo é responsabilidade do consultor deter a visão geral sobre o processo e, se necessário, lembrar-se de considerar os elementos mais importantes de cada uma das fases.

## Fases de um processo de consultoria

<b>Etapa</b>	<b>Objetivo/ Passos</b>
<b>1. Acoplamento</b>	<p><b><i>Criar um relacionamento positivo entre parceiro e consultor</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma atmosfera descontraída de diálogo</li> <li>• Dispor do tempo necessário</li> <li>• Providenciar um ambiente adequado</li> <li>• Transmitir interesse, apreciação, compreensão, empatia</li> <li>• Receber de forma respeitosa</li> <li>• Atentar para palavras-chave do parceiro e usá-las conscientemente</li> </ul>
<b>2. Orientação</b>	<p><b><i>Parceiro e consultor desenvolvem uma concepção comum da situação objeto da consultoria</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sondar o terreno" (ver qual é o "verdadeiro" desafio)</li> <li>• Durante e depois dessa "sondagem": aferir a situação e os objetivos com os da consultoria</li> <li>• Incluir tempo suficiente para apreender a situação / o desafio</li> </ul>
<b>3. Clarificação</b>	<p><b><i>Parceiro e consultor têm uma compreensão comum dos objetivos da consultoria, assim como uma definição comum de consultoria</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O consultor faz um processo interno de avaliação, para decidir se considera-se apto para fazer a consultoria</li> <li>- Definir metas de procedimentos metodológicos e medidas contra possíveis transtornos</li> <li>- Estabelecer as condições básicas circundantes</li> </ul>
<b>4. Prospecção e mudanças</b>	<p><b><i>Novas possibilidades de "solução" são elaboradas de acordo com o sistema do parceiro</i></b></p> <p><i>Em caso em que o sistema de parceiros seja uma organização:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Providenciar que haja clareza sobre as metas do processo de mudanças;</li> <li>• Possibilitar ressonância (refletir, ressaltar, atentar a condições básicas até então não consideradas);</li> <li>• Sinalizar neutralidade para com parceiros e funcionários;</li> <li>• Desenvolver imagens alternativas da realidade: mudança de postura e de atitudes em relação à situação que torna a consultoria necessária</li> <li>• Consultor eventualmente coloca suas hipóteses</li> <li>• Análise em conjunto das idéias e ver quais seriam realizáveis</li> <li>• Planejar a realização das idéias e combinar próximos passos</li> <li>• Retirada gradual do consultor</li> </ul>
<b>5. Conclusão</b>	<p><b><i>O resultado da consultoria está determinado e assegurado por acordos</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar em conjunto o cumprimento das metas</li> <li>• Retrospecção em conjunto, avaliar o processo, solicitar e fornecer feedback</li> <li>• Acordar outros trabalhos no âmbito da temática em questão</li> <li>• Eventualmente combinar próximos temas à serem tratados</li> </ul>

## 4.2 Arquitetura e design de processos

São dois os fundamentos da estruturação de processos de consultoria: a arquitetura e o design. Por meio da **arquitetura de processos** é descrito *que* algo ocorre e *o que* ocorre; trata-se, por assim dizer, do planejamento básico, dos pilares, dos títulos do que deve acontecer. Assim, a arquitetura de processos, por exemplo, de um projeto de mudanças, pode constituir-se de:

- etapas internas de trabalho dos grupos do projeto;
- de reuniões entre os grupos de projetos e o corpo de diretores assim como outros grupos envolvidos,
- de workshops e conferências.

Com o **design de processos** descreve-se *como* a dimensão social, temporal, espacial e de conteúdos devem ser configuradas em parâmetros definidos (pela “arquitetura”). O design de processos pode, portanto, ser comparado ao design interno, a decoração de um prédio. Assim, o design de processos, por exemplo, de um workshop pode constituir-se de:

- definição e distribuição de tarefas;
- trabalhos individuais, em pares, em pequenos grupos ou em plenária;
- definição de espaços considerados adequados.

Arquitetura e design devem estar de acordo para originar um processo eficiente de consultoria.

Os consultores têm, muitas vezes, a importante tarefa de dar exemplos de como poderia ser a arquitetura de processos. Assim, eles dão à seus parceiros uma ideia de como pode-se estruturar um processo de mudanças. Algo semelhante é feito posteriormente no design de processos, quando se trata da forma metódica das reuniões de trabalho, conversas com diferentes participantes, eventos de grupos maiores, workshops e outros elementos da arquitetura de processos.

## 4.3 Hipóteses como elemento importante da Consultoria

No trabalho de consultoria são necessários pontos de orientação para que possam-se conduzir situações complexas de consultoria. Nesse contexto, hipóteses sobre a situação, inclusive suas causas e efeitos, figuram como importantes pontos de orientação. Assim, a formulação, o exame e a mudança de hipóteses são ferramentas importantes da consultoria.

Confrontando-nos, por exemplo, com pessoas de fora ou com novas situações, precisamos, primeiro, nos orientar. Se observarmos pessoas, por exemplo, jogando um jogo que não conhecemos, tentamos rapidamente descobrir as regras pelas quais jogam. Logo faremos suposições sobre as regras do jogo, ou seja, construiremos hipóteses que verificaremos no decorrer do mesmo. Estão certas nossas suposições? Se não estiverem, formularemos novas, até que tenhamos, em face da realidade observada, a impressão de que as regras do jogo foram compreendidas corretamente. Desse modo, estaremos, a princípio, prontos para participarmos do jogo. De grande ajuda pode ser “comprovar” as regras ainda antes do início do jogo, perguntando aos outros jogadores (“Eu creio ter descoberto tal regra ... Está certo?”). Além disso, através da participação no jogo recebemos informações adicionais sobre as hipóteses formuladas: eu estou jogando de acordo com as minhas hipóteses e, com isso, estou conseguindo um resultado diferente do que esperava. Parece, então, que as minhas hipóteses estão incorretas. Para isso, com o resultado observado / vivido obtive novas informações que me possibilitaram formular uma nova hipótese.

De modo semelhante acontece no processo de consultoria no contato com parceiros e sua cultura (cultura da organização): desvendamos as regras da interação no sistema de parceiros, na medida em que nós

- 1 reunimos informações (observamos, fazemos perguntas, ouvimos);
- 2 formulamos hipóteses (fazemos suposições sobre os contextos);
- 3 planejamos medidas (intervenções);
- 4 O parceiro coloca medidas em prática (realização).

## Papéis e competências de Consultoria

Esse procedimento deve ser visto como um **ciclo**, uma vez que ele ocorre na consultoria de forma repetitiva. Assim, após o primeiro ciclo, descrito com os quatro estágios acima, tem sequência um segundo ciclo, começando novamente pela etapa “reunir informações”. Dessa vez trata-se, porém, de reunir informações sobretudo sobre os efeitos das medidas adotadas. Com base nessas novas informações, novas hipóteses são formuladas. Essas podem ser hipóteses totalmente novas, variantes das antigas ou também as hipóteses originais confirmadas pelas novas informações. Com base nisso, medidas são novamente planejadas e adotadas.

O trabalho com as hipóteses não serve apenas ao autogerenciamento do consultor e seu gerenciamento processual, mas pode também desencadear processos criativos do parceiro.

Tanto o consultor quanto o parceiro vivem em seu mundo – construído por eles mesmos. É como se habitassem duas ilhas vizinhas. Ambos podem apenas observar a outra ilha através de binóculos, a partir da perspectiva de sua ilha; eles não podem, no entanto, pisar na ilha alheia. Através de comunicação e percepção podem ser construídas imagens, com base em hipóteses, sobre a outra ilha. Porém, a ilha também pode mudar de forma e aparência a qualquer momento. Assim, as ilhas alheias não podem nunca ser compreendidas totalmente, nem mesmo através de perguntas detalhadas e feitas com toda a atenção possível.

Se então os consultores nunca podem realmente reconstituir a realidade com suas hipóteses, de que elas servem? Diante desse cenário, a intenção não é mais a busca da verdade (nesse caso, a suposta realidade), mas sim a abordagem criadora de realidades: através da formulação de hipóteses, consultores descrevem uma realidade que pode inquietar e, assim, estimular seus parceiros a ver sua realidade por um lado diferente, talvez nunca visto antes. No intercâmbio entre consultor e parceiro surgem, assim, imagens que representam aos parceiros realidades alternativas ao seu atual ponto de vista. Assim, aumenta a sua variedade de percepções, suas possibilidades de decisão e, desse modo, suas competências de ação.

Quanto mais a intuição de um consultor estiver desenvolvida e quanto maior forem suas experiências, maior é a sua chance de descrever uma “realidade” que contenha uma mistura apropriada de capacidade de acoplamento e diferença à perspectiva até então adotada.

**Fontes:** Königswieser / Exner: Systemische Interventionen – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart 1999 Slupetzky: Wo ist der Unterschied, der den Unterschied macht, Institut für systemische Beratung, Wiesloch 1994

## 4.4 Intuição como elemento importante da Consultoria

Quando se trata da ação de consultoria, quase sempre se aponta a intuição como um importante elemento. Qual é a causa disso, o que pode-se depreender daí e como origina-se a intuição?

A intuição é uma fonte de auto-organização e autogerenciamento. Ela é um meio importante de inspiração, para obter uma visão geral e desenvolver capacidades de ação em situações complexas e com recursos escassos.

Aristóteles definiu a intuição como um saber sobre a realidade, sem que o sábio saiba como chegou a essa sabedoria. No contexto da perspectiva da realidade como uma construção, a intuição é definida como uma interpretação da realidade, sem que aquele que interpreta saiba em que exatamente baseia suas interpretações.

O processo de formação da intuição pode ser descrito da seguinte forma: parte-se da concepção de



## Papéis e competências de Consultoria

que nossa alma integra impressões e processos dos mais diversos níveis e os combina em forma de juízos. Assim reduz-se a complexidade e tornamo-nos capazes de agir.

Esse gerenciamento das complexidades não garante, porém, a qualidade do juízo. Parece ser decisiva (supostamente por motivos evolucionários) a característica do mesmo de conseguir gerar ação. Intuição não é, portanto, nenhum selo de qualidade, mas significa apenas a capacidade de fazer juízos que levam à ações rapidamente.

No meio profissional, deve-se sempre questionar se o que se faz é adequado e, além disso, se outras pessoas compartilham a mesma opinião. Logo, é significativo no desenvolvimento profissional colocar a própria intuição à prova, refletir sobre os juízos intuitivos, isto é, dispô-los a todos e fomentar a discussão.

### 4.5 O método da “Consultoria Colegiada”

Uma possibilidade para se discutir problemas ou questionamentos sem que seja necessário “comprar” uma consultoria externa é a dita “Consultoria Colegiada”. Na Consultoria Colegiada, como o próprio nome indica, uma pessoa com um tema ou problema a resolver (a partir de agora, denominada “gestor”) é auxiliada por colegas ou outros profissionais de mesma função.

Além da reunião de um grupo de pessoas da mesma categoria profissional, a Consultoria Colegiada distingue-se por haver uma sequência estruturada. O elemento central dessa modalidade de consultoria são as descrições de caso e as dúvidas do gestor, seguidas por perguntas dos consultores, a fim de mais informações sobre a situação. Depois disso, os consultores formulam hipóteses e desenvolvem possibilidades de resolução do problema. O que é importante metodicamente é a divisão estrita entre *hipóteses* (o que supostamente está acontecendo?) e *propostas de soluções* (o que o gestor pode fazer?), visto que, com isso, evita-se a reação mais comum à descrição do problema - as *sugestões*. Dessa forma, o gestor tem primeiro a chance de observar a situação de outro ponto de vista. Esse processo, somado à proibição de intervenção do gestor durante a formulação de hipóteses e a coleta de propostas de soluções (o gestor observa passivamente, como se estivesse assistindo televisão), torna mais fácil ao gestor distanciar-se de si e do problema em que está envolvido. Dessa maneira, ele pode – como se observasse de cima – observar a si e aos outros consultores envolvidos em sua temática.

A Consultoria Colegiada precisa de poucos recursos. É necessário que haja a disposição para se trabalhar em conjunto em um local “fechado” (no sentido de que as informações que circulam durante as sessões de consultoria devem ficar no grupo, e não serem trazidas para fora dele) e discutir tanto os próprios temas, problemas, sentimentos e pensamentos quanto os de outros. E, para isso, é também necessária uma estrutura de consultoria, isto é, uma sequência estruturada, cujas únicas etapas estabelecidas devem ser mantidas.

A Consultoria Colegiada pode trazer muitos benefícios. Por um lado, o gestor recebe apoio concreto ao lidar com uma situação que, para ele, é difícil. Os outros membros do grupo expandem suas competências de consultoria, uma vez que a praticam regularmente e recebem *feedback*. Além disso, os membros do grupo aumentam seu repertório de percepção e ação. Por fim, a consultoria mútua age no grupo de forma a aumentar a confiança entre os membros e assim fortalecê-lo.

## **Instruções para a consultoria colegiada**

Indicada para grupos de 4-8 pessoas (1 “gestor” e x consultores)

**Tempo necessário:** 50 minutos

**Papéis:** 1 “gestor”, 1 moderador, 1 “visualizador”, x consultores

<b>Etapas</b>	<b>Minutos</b>
<b>1</b> O gestor descreve brevemente seu problema	<b>3</b>
<b>2</b> O grupo faz perguntas sobre o contexto, sobre o problema, sobre antecedentes, etc...	<b>10</b>
<b>3</b> O grupo levanta hipóteses (= suposições) para o problema e para a situação do gestor (“O que está acontecendo aqui?”). As hipóteses não serão discutidas nem avaliadas. Todas as hipóteses são visualizadas. O gestor permanece sentado e apenas ouve (como se estivesse assistindo TV)	<b>10</b>
<b>4</b> O gestor reage às hipóteses, diz quais lhe agradam mais e escolhe 1-2	<b>3</b>
<b>5</b> O grupo trabalha com as ideias escolhidas pelo gestor para formular os procedimentos seguintes e possíveis abordagens para a resolução do problema	<b>10</b>
<b>6</b> O gestor reage às ideias e diz quais lhe agradam mais e como ele deseja proceder	<b>5</b>
<b>7</b> Avaliação do exercício em nível médio (reflexão do processo para o “aprendizado de consultoria”; prestar atenção para que não se volte ao conteúdo)	<b>10</b>

## 5. Instrumentos para a consultoria

### 5.1 Exploração apreciativa (Appreciative Inquiry)

**ou: Nós nos tornamos no que falamos sobre nós mesmos.**

Exploração apreciativa (*do inglês: Appreciative Inquiry*) pretende, com respeitosa curiosidade, pesquisar o melhor de um ser humano ou de uma organização. Com isto pretende-se criar força e coragem para uma mudança. A abordagem da Exploração apreciativa não foca nos problemas ou nas deficiências, mas sim nos potenciais de uma situação ou de uma pessoa. Ela é muito adequada para fortalecer relações de consultoria, porque o parceiro fica consciente de sua própria força e, portanto pode ganhar energias para procurar e implementar novas soluções.

Sobretudo na consultoria intercultural é bastante apropriado direcionar a atenção para aquilo que proporciona vitalidade, força e coragem ao parceiro, pesquisar e valorizar este lado com atenção e em conjunto.

Podem ser diferenciadas duas dimensões:

#### 1. Valorização/ apreciação como postura básica

- É uma postura da consultoria que sempre está presente. A consultoria objetiva reforçar a competência de ação, portanto toda a oportunidade para valorizar o que foi iniciado ou feito, é preciosa.
- Experiências e soluções já experimentadas são “ferramentas positivas” que devem ser usadas para novos caminhos.

#### 2. Exploração apreciativa como atuação dentro do processo de consultoria

É uma metodologia que pode ser aplicada em diversas fases do processo de consultoria, p.ex.:

- na fase inicial para possibilitar um intercâmbio aberto e despertar energia positiva naqueles que procuram a consultoria
- quando se procura por soluções concretas e ideias criativas
- em fases de retrospectiva do processo
- em situações que visam uma nova tarefa e o/a receptor(a) da consultoria hesita em assumir a tarefa.

No processo da consultoria o consultor pergunta por situações em que o parceiro percebeu-se como bem sucedido e em que estava satisfeito consigo mesmo. Em conjunto, explora-se o que exatamente aconteceu nesta situação? Como ele conseguiu detalhadamente o feito? Etc.

## 5.2 „Escuta ativa”

Escutar não é um processo passivo. Sempre quando pessoas conversam entre si, elas contam com uma reação ao que disseram. A metodologia da “Escuta ativa” ajuda sobretudo quando queremos entender bem ao outro e promover um relacionamento positivo para que o outro sinta-se livre em mencionar também problemas, receios ou temas críticos.

Podem ser diferenciadas:

- 1 Respostas que motivam o outro a falar e contar mais sobre um assunto. Elas vão de simples sons, como “hmm”, “ah”, até a perguntas e incentivos concretos para contar mais: “A sua posição me interessaria...”, “Conte a história inteira...”, “Gostaria de ouvir mais sobre...”
- 2 Respostas que demonstram o estado sentimental percebido ou a opinião exposta do outro, sem avaliação e, que resumem brevemente o que foi dito. As respostas não contém propostas de solução. Elas servem para “espelhar” ao outro o que a foi entendido.

Escutar ativamente é apropriado sobretudo para apoiar o interlocutor em situações tensas, para que ele possa contar o seu problema, porque sinaliza-se entendimento e interesse. Em descrições difusas de problemas permite avaliar melhor o próprio entendimento: “Será que eu entendi tudo corretamente?”. Às vezes, precisa-se esclarecer a situação sentimental, antes que a conversa possa avançar. A atenção concentrada do consultor facilita o processo de auto-esclarecimento do interlocutor.

Um exemplo:

**Ela:** Quando chegamos na última aldeia já estávamos quatro horas atrasados. Os pobre coitados passaram a manhã inteira esperando a gente...

**Ele:** Você ficou com pena das pessoas e também meio zangada por causa do atraso...

**Ela:** Sim, e quando perguntei ao chefe da aldeia como a gente deveria esclarecer o atraso, ele falou que aquilo seria normal, que todo mundo fazia isto!

**Ele:** Isso não lhe ajudou muito...

**Ela:** Não, pelo contrário, fiquei mais zangada e precisei me segurar muito para não mostrar nada.

**Ele:** Você mordeu a sua língua...

**Ela:** Sim, e decidi discutir o fato na equipe. Na volta tentei conversar com o chefe mais detalhadamente para lhe expor o meu ponto de vista.

**Ele:** Você tentou um esclarecimento...

**Ela:** Sim, mas percebi que não deu muito certo, eu ainda estava com raiva, e ele bloqueou.

**Ele:** Você acha que ele percebeu o seu aborrecimento e que ele sentiu-se ofendido...

...

“Escutar ativamente” não é apropriado quando o interlocutor deseja uma opinião ou conselho concreto.

**Fonte:** Fischer-Epe, Maren: Coaching.- Reinbek 2002. Birkenbihl, Vera: Treinamento de comunicação - München 1998.

### 5.3 Feedback

Entre as muitas formas de comunicação que nós, como consultor ou colega, praticamos com os nossos parceiros, o “feedback” é uma das mais valiosas - mas também contém riscos. Portanto é necessário estar-se de acordo sobre o “quando”, “onde” e “como” do feedback. O objetivo do feedback é comunicar à outra pessoa como alguma coisa é “vista”, como ela é recebida. Com o requerimento de um feedback podemos comparar os nossos objetivos com o efeito que alcançamos. Esta comparação da própria percepção com a percepção alheia pode apoiarnos no melhoramento de nossas ações.

Feedback é uma parte da cultura de aprendizado dentro de uma organização, uma equipe ou entre duas pessoas. A atuação deverá ser adequada **às determinadas especificidades culturais**.

Feedback pode ser dado por escrito ou verbalmente, em uma situação adequada, sem a presença de pessoas que não estão relacionadas ao assunto, num clima de confiança.

O objetivo principal do feedback é o desenvolvimento, por isso, é decisivo que ele não ofenda ninguém. Ofendimento provoca resistência e, com isto, impossibilita um efeito positivo. Portanto deve-se estar atento à algumas regras de feedback:

- Feedback não é apropriado para “desabafar”. Quem está com raiva não deve dar um feedback. Para expressar aborrecimento ou raiva é apropriado utilizar “mensagens que começam com *EU*” e não acusar o outro. P.ex.: “EU me senti mal quando você disse isto na frente dos outros, me senti desvalorizada.” *E não:* “VOCÊ é sempre tão insensível. Teve que dizer essas coisas na frente dos outros!”
- Feedback é muito eficiente quando existe uma atmosfera solidária e confidencial numa relação de trabalho.
- Feedback deve ser sempre voluntário. Sempre existe um risco quando se expressam percepções próprias. Ninguém deve ser obrigado a fazê-lo.

Estas regras de feedback servem para assegurar o efeito da promoção do desenvolvimento. Na implementação do feedback elas devem ser explicitadas e alguém deve vigilar seu cumprimento.

#### Algumas orientações para quem dá o feedback:

- Combine horário e lugar adequados.
- Descreva primeiro coisas positivas e bem sucedidas.
- Descreva observações concretas e tente evitar o máximo os juízos.
- Dê um feedback sobre processos e comportamentos que possam ser modificados pelo outro.
- No feedback, não se refira a terceiros.
- Veja suas observações como dicas que podem ser utilizadas pelo outro, mas sem obrigatoriedade. Quem dá feedback pode também estar enganado.
- Esclareça, que tudo o que você fala, é *resultado de sua própria percepção. Não é a verdade objetiva, muito menos absoluta*. E, que você não exige que o outro mude a partir de agora desta ou de outra forma.

#### Algumas orientações para quem recebe o feedback

- Solicite o feedback se você acha que alguma coisa está sendo percebida de maneira diferente à que você intencionou.
- Dê tempo ao outro, combine um horário adequado.
- Rejeite um feedback se você não concorda com o horário, o tema ou com a pessoa da qual está vindo.

## Papéis e competências de Consultoria

- Concentre-se na escuta. Tente não se justificar e retificar o que está sendo dito.
- Se for necessário, pergunte se você entendeu tudo corretamente e peça exemplos concretos.
- Não responda diretamente. Reflita sobre o assunto. Se for necessário, converse novamente mais tarde.
- Somente você decide se vai considerar o feedback e de qual maneira.
- Diga que quer parar quando achar suficiente. E, agradeça.

Estas orientações para o feedback não têm uma validade universal. Elas podem servir como um ponto de partida para o desenvolvimento de um feedback no local de trabalho. É recomendável discuti-las na equipe, adequá-las ao contexto e às pessoas envolvidas e chegar à um acordo mútuo.

## 5.4 Técnicas de fazer perguntas

*“Para a sua informação, gostaria de lhe fazer algumas perguntas.” (Kurt Lewin)*

## Papéis e competências de Consultoria

Em situações de consultoria sempre encontramos duas tarefas: Por um lado precisamos ganhar rapidamente uma impressão sobre os objetivos do nosso parceiro e como ele interpreta pessoalmente a situação. Por outro lado queremos apoiá-lo no processo do desenvolvimento de soluções sustentáveis. Perguntas podem ser úteis para ambas as tarefas.

A aplicabilidade dos tipos de perguntas é *limitada pelas condições culturais específicas*. A princípio, o “perguntar” deve ter sido “permitido”, no sentido de “Eu gostaria de fazer algumas perguntas, você estaria de acordo?”

Perguntas podem ajudar em todas as fases da consultoria. É importante que evitemos perguntas interrogativas e que direcionemos a nossa atenção explicitamente àquilo que ajuda para alcançar uma solução bem sucedida. Devem evitar-se também perguntas que levam a polaridades, no sentido de “bom - ruim”, “normal - anormal”, etc. Perguntas podem ser apropriadas para discutir soluções, p. ex. através de perguntas hipotéticas: “Caso você fizesse a proposta de incluir somente 7 aldeias na fase piloto, ao invés de 15, que argumentos haveria contra esta proposta?”

Quando as perguntas iniciam novos processos de pensamento, elas necessitam de tempo para alcançar um efeito. Muitas vezes o silêncio significa que a outra pessoa está refletindo sobre o que foi dito. Por isso, deve-se estar atento a não fazer perguntas demais.

### Alguns exemplos de perguntas no contexto na consultoria:

Tipo de pergunta	Aproveitamento	Exemplo
Perguntas sobre o contexto	Fornecem informações sobre dados / fatos da situação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantos colegas tem o seu grupo de projeto?</li> <li>• Vocês se encontram com que frequência?</li> <li>• Quem participa dos encontros?</li> </ul>
Perguntas de diferenciação	Para o detalhamento de afirmações vagas  Para demonstrar diferenças nos pontos de vista sobre um assunto	Para quem o problema é maior? Numa escala de 0 a 100, de que tamanho...? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a opinião de sua colega se diferencia da sua?</li> </ul>
Perguntas hipotéticas	Experimentar pensar “além das fronteiras” da própria percepção  Avaliar mutuamente possíveis consequências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suponhamos que... Caso você fizesse..., como seria o resultado?</li> <li>• Se você quisesse ..., como poderia ser possível?</li> </ul>
Perguntas sobre o futuro	Abrem a visão para o futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as suas expectativas para o período após a solução deste problema?</li> <li>• Onde você quer estar daqui a dois/dez anos?</li> </ul>
Perguntas circulares	Mudam o ponto de vista, incluem outras avaliações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que pensaria o seu colega, se você...?</li> <li>• Qual seria a proposta de solução do seu chefe?</li> <li>• Se o seu líder de equipe estivesse aqui, como seria a posição dele?</li> </ul>



### Papéis e competências de Consultoria

Perguntas pelos comportamentos	<p>Permitem entender reais processos atrás de avaliações</p> <p>Promovem uma visão diferenciada e possibilitam uma re-avaliação</p> <p>Esclarecem o próprio envolvimento nas situações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que, detalhadamente, faz o Pedro, quando ele...?</li> <li>Quais passos você inicia para...?</li> <li>Como você reagiria, detalhadamente, se a equipe...?</li> </ul>
Perguntas pela avaliação subjetiva	<p>Permitem pesquisar o mapa interior</p> <p>Perguntam pelo sentido atribuído a um acontecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se você fizesse ..., qual vantagem/desvantagem poderia surgir para você?</li> <li>Qual é o significado disto para você?</li> <li>O que te aborrece nisto?</li> </ul>

## 5.5 Re-Interpretação (Reframing)

Quando chove canivetes, isto é realmente...

... uma benção, se você é agricultor e as folhas do milho estão já caídas e sem vida...

... uma verdadeira catástrofe, se você preparou um piquenique no parque e não previu um lugar alternativo.

O que é visto como real, depende decisivamente da situação e do foco das pessoas envolvidas. Com a mudança do foco podemos aproveitar diferentes pontos de vista e, portanto, transformar uma avaliação negativa. Isto é chamado de "re-interpretação" (*em inglês se usa o termo "reframing"*).

Re-interpretar não significa maquiagem de dificuldades. Mas, quanto mais possibilidades temos disponíveis para enxergar uma situação, mais possibilidades de solução e ação temos.

Re-interpretações podem partir de dois pontos: do contexto em que surge um comportamento e do seu conteúdo.

### Re-interpretação do contexto

Em afirmações como "Eu gostaria de poder parar de levar tudo tão a sério" ou "Ele é impaciente demais!", pode avaliar-se, p.ex.:

- onde tais comportamentos são apropriados,
- em quais contextos poderiam ser até recursos úteis.

### Re-interpretação do conteúdo

Com a re-interpretação do conteúdo afastamos temporariamente as avaliações negativas e perguntamos:

O que mais isto poderia significar?

Qual o valor positivo deste comportamento ou desta situação?.

Um exemplo para a re-interpretação de um conteúdo é a afirmação: "Atrás de cada reclamação está uma chance para o melhoramento". Um prefeito que reclama da parceria com o projeto significa primeiramente, um distúrbio. Mas, se perguntamos quais desejos e experiências estão por trás das reclamações, podem surgir diversos resultados positivos:

- 1 Se conhecemos seus motivos, podemos eventualmente iniciar medidas que levam a melhorias.
- 2 Através de uma conversa e, através de perguntas atenciosas, ele pode ficar sabendo que a sua opinião tem importância para nós. Ao mesmo tempo ele conhecerá melhor os processos e possibilidades do projeto. Desta forma pode-se tentar melhorar as relações de trabalho.

**Fonte:** O'Connor, Joseph, Seymour, John: Programação neurolinguística: Comunicação bem sucedida e desenvolvimento pessoal. Freiburg, 2001

## 5.6 Primeira entrevista de forma sistêmica

Existem alguns aspectos que podemos levar em consideração nos primeiros contatos com os parceiros de um projeto. A seguir, juntamos algumas orientações para perguntas de acordo com o pensamento sistêmico:

### 1. Contexto da missão

Perguntas para o esclarecimento dos campos de poder e de interesses de uma missão/ um projeto planejado:

- Como surgiu a idéia de implementar a medida planejada?
- Quem foram os protagonistas? Quem tem uma posição mais cética?
- Quem decide - e com quais critérios - sobre o sucesso, respectivamente o fracasso?
- Como perceberíamos o sucesso das medidas?

### 2. Descrição dos problemas

- Como os problemas mostram-se no momento?
- Onde percebe-se de forma mais clara o problema?

### 3. Explicação do problema

- E como você vê o problema?

Aqui trata-se de um levantamento dos costumes de explicação e dos “mapas internos” do sistema de parceiros. Respostas frequentes a esta pergunta são as descrições de contextos simples de causa-efeito (p. ex. teorias de “bode expiatório” ou modelos de deficiências - “nós temos o problema ... porque nós não temos ... à nossa disposição.”).

### 4. Tentativas de solução até então

- O que foi feito até então para a solução dos problemas?
- O que você acha que foi bem sucedido nestas tentativas de solução e o que não foi?

Aqui pode-se registrar, se as estratégias, aplicadas até então, contribuíram eventualmente para a permanência do problema, causaram somente mudanças superficiais ou se houve alguma coisa que já causou efeitos sustentáveis e pode ser utilizada no processo decorrente.

### 5. Contextos/ situações em quais o problema não aparece

- Existem contextos/ situações em quais o problema não aparece?
- O que é diferente nestes contextos/ nestas situações?

Quando a resposta é: Nós não podemos..., a pergunta pode ser: Existem situações em quais vocês podem...?

Estas exceções apontam para os recursos existentes nos sistemas.

### 6. Agravamento do problema

- O que você teria que fazer (respectivamente, o que teria que acontecer) para agravar o problema?
- O que nós teríamos que fazer para contribuir para uma permanência ou um agravamento do problema?

Com isto, podem identificar-se condições e atitudes que levam à permanência de um problema.

**7. Funções positivas do problema dentro do sistema**

- O que o problema possibilita?
- De que você (seus colegas, parceiros, chefes, etc.) talvez sentiriam falta, se o problema não existisse mais?

Através destas perguntas podemos identificar também condições que mantêm a situação. Além disso, pode-se ativar muita energia de transformação no sistema de parceiros.

**8. Problema solucionado (“A pergunta do milagre”)**

- Vamos supor que o problema fosse desaparecer amanhã, o que você pensaria, sentiria, faria?
- Como você perceberia que o problema desapareceu?
- Então, quais novos desafios surgiriam?

Assim podem-se identificar perspectivas novas e motivadoras, mas também estratégias atuais que evitam soluções. Na “pergunta do milagre” é importante que ela seja concretizada sempre nos três níveis (pensamento, sentimento, comportamento). Também podemos introduzir novas realidades e perspectivas, através destas perguntas.

**9. Visão concreta do objetivo**

- Supondo que tudo anda ótimo, como você perceberia isto concretamente?
- Como os seus colegas (parceiros, chefes, departamento vizinho, parceiros, etc.) perceberiam isto? Caso tudo fosse gravado com uma câmera de vídeo, o que poderíamos ver na fita?

**Fonte:** Institut für systemische Beratung (Instituto para consultoria sistémica)

## 6. O perfil do consultor

As exigências à personalidade de um consultor são altas. Consultoria é um processo complexo onde, muitas vezes, a personalidade do consultor é decisiva. Para ficar eficiente nas diversas constelações da consultoria, o papel do consultor exige que o determinado ator “trabalhe a sua própria personalidade”, desenvolva os seus potenciais, conheça as suas fraquezas e adquira um auto-conhecimento aprofundado.

A seguir mencionamos algumas características pessoais favoráveis à personalidade do consultor:

### **Experiência e empatia com organizações**

Quem pratica consultoria deveria ter conhecimento e vivência de organizações. Este fato deveria ter levado a uma avaliação sobre o que as organizações podem desempenhar e o que não. Além da distância crítica diante de organizações - para preservar uma visão de fora - precisa-se de uma empatia pelas pessoas e seus problemas. Sem esta, o relacionamento com o parceiro fracassa e cai-se na armadilha de identificação, muitas vezes difícil de trabalhar.

### **Compromisso pessoal**

Pode-se esperar um compromisso pessoal dos consultores, quer dizer, que eles queiram de verdade criar alguma coisa, que se dediquem às suas tarefas. Consultoria não pode ser mal entendida como uma posição distanciada demais, somente de observação e descrição.

### **Capacidade de auto-reflexão**

Consultores deveriam fazer uma auto-avaliação sincera, com seus pontos fortes e fracos. Um consultor questiona os processos e as atividades de seu trabalho de consultoria e cuida de si mesmo, p.ex. através do apoio por um especialista (supervisor, coach) nas suas reflexões.

### **Capacidade de relacionamento**

Consultores devem ter a capacidade de construir relacionamentos positivos com outras pessoas (relacionamento humano). O trabalho em equipe e a capacidade de relacionamento fazem parte do seu trabalho e sua postura deveria ser de respeito e valorização do outro.

### **Integridade**

Um consultor precisa de clareza na sua presença, sua linguagem e nos seus acordos. Comprometimento e cuidado também são formas de expressão de integridade. Às vezes, isto transmite segurança aos parceiros.

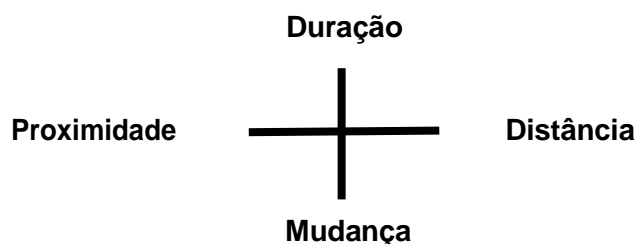
### **Virtuosidade**

A consultoria segue regras metódicas compreensíveis. Mesmo assim, para se mover entre as mais diversas exigências de papéis, não funciona sem sensibilidade, sem intuição e sem aptidão na utilização virtuosa dos instrumentos. Para o apoio ao parceiro, criatividade e a aptidão de pensar “próprios” métodos formam a arte de uma boa consultoria.

**Fonte:** Eva Renate Schmidt e Hans Georg Berg, Consultar com contato, Burckhardthaus- Laetare Verlag, 1995

## 6.1 O modelo de Riemann-Thomann – Guia teórico da personalidade

O modelo diferencia quatro orientações básicas. Elas surgem em e entre pessoas, e podem ter diferentes tipos de manifestações e misturas:



### Orientação de proximidade

Aqui existe o desejo por contato próximo; poder amar e ser amado. Geralmente pretende-se uma relação próxima com o outro, há a necessidade por relações pessoais, interesses sociais, aconchego, afeto, bem como afirmação e harmonia, simpatia e compaixão.

### Orientação de distância

Aqui se demonstra o desejo por delimitação diante de outras pessoas para ser um indivíduo autônomo e único. A ênfase está na liberdade e independência, ausência de compromisso e autonomia.

### Orientação de estabilidade

Aqui se demonstra o desejo por estabilidade, fidelidade e ordem que podem ser descritas com os seguintes termos: planejamento, cautela, previsão, leis, teorias, sistemáticas. A orientação básica é alcançar coisas que permaneçam além do momento para obter segurança a longo prazo.

### Orientação de mudança

Esta tendência descreve o desejo pela magia do novo, a atração pelo desconhecido, pelo risco e pelas aventuras, a vontade de viver o momento. Estas palavras descrevem a necessidade básica por diversidade, por mudança.

### Significado das orientações para a profissionalização como consultor

Cada pessoa tem para si uma orientação dominante, dependendo, por um lado, da situação, mas também de desejos e necessidades internas mais constantes.

Para ficar mais flexível no contato com pessoas e para poder praticar a consultoria profissionalmente é importante trabalhar com os limites do próprio comportamento, quer dizer, entender a orientação principal como modificável e expandir as possibilidades de ação. A expansão do próprio espectro de comportamento pode ser alcançada através da integração de “áreas interiores” desconhecidas na própria vida e, por outro lado, pelo aprendizado de lidar com as diferenças no contato interpessoal, na interação com as mais diversas personalidades.

***Os significados das orientações tem também um valor diferente em diferentes culturas.*** E, as quatro orientações têm um papel importante no âmbito profissional.

### **A orientação de proximidade no âmbito profissional**

Para pessoas com uma orientação dominante de proximidade, o bom clima de trabalho é de importância básica. O trabalho em conjunto/ em equipe é importante, assim como a conciliação de interesses e pontos de vista. Mas, estas pessoas também estão orientadas à eficiência, uma vez que o “clima” entre as pessoas esteja em ordem. Tenta-se fazer reuniões dentro de um clima agradável, caracterizadas por escutar bem. Em situações de conflito, a pessoa sofre com o clima de briga e tenta reestabelecer a harmonia.

### **A orientação de distância no âmbito profissional**

Um clima harmônico de trabalho também é importante para uma pessoa com a orientação dominante de distância, mas ela não depende disto. Ela prefere se distanciar para poder trabalhar. Ela gosta de resolver problemas por conta própria e observa o “como se faz” em outro lugar. Ela pode facilmente falar “não”, ama horários individuais de trabalho e sente as reuniões como um peso. Impressões e sentimentos são definidos como particulares e não fazem parte do trabalho. A crítica é objetiva e a falta de crítica significa elogio. Cada um é responsável por resolver seus próprios conflitos.

### **A orientação de estabilidade no âmbito profissional**

Hierarquia, áreas de responsabilidade e de competência claramente definidas, processos decisivos transparentes e regras claras para conflitos – estas são coisas importantes para uma pessoa com a orientação dominante de estabilidade. Em situações de stress e dificuldades analisa-se e procura-se por causas e culpados, responsáveis e consequências. Organização e questões estruturais são trabalhadas sistematicamente. Conflitos são percebidos como “não funcionais”, porque eles questionam o talento de organização.

### **A orientação de mudança no âmbito profissional**

O importante para uma pessoa com esta orientação dominante é um clima alegre de trabalho e sem problemas. Assim ela pode ser criativa e suportar os trabalhos de rotina. Ela prefere tomar decisões espontaneamente e não precisa de ajuda, porque ela mesma é criativa. Iniciar algo novo é fácil, executar e finalizar mais difícil. Uma pessoa com esta orientação prefere a comunicação oral. Ela não gosta de conflitos porque eles atrapalham o trabalho harmônico. Portanto, delegam-se as soluções dos conflitos ou encontram-se palavras que embelezam os mesmos.

## **6.2 A “equipe interior”**

Quase todo mundo conhece o fenômeno, de que a nossa reação interior, em relação a uma pessoa, um acontecimento, uma decisão a tomar, não é sempre uniforme e clara, mas por vezes acompanhada de sentimentos misturados, difusos e diversos. Esta “diversidade interior” tem um grande significado para a nossa vida. Mas, muitas vezes, nós não prestamos nenhuma ou pouca atenção à ela. Algumas pessoas pensam até que há alguma coisa errada com elas quando percebem correntes contrárias em seu interior. Mas, é uma regra humana que, no mínimo, “duas almas habitam o nosso peito” (e muitas vezes muito mais).

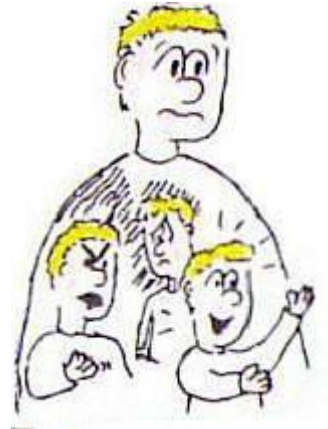
Em situações de decisões e desafios - como em geral diante de todos os temas importantes da vida - a nossa atitude geral é constituída por uma mistura de várias vozes interiores, que não devem ser ignoradas. Podemos pensar na imagem de *uma equipe e seus diferentes membros*. Espera-se que eles não paralisem um ao outro, mas que alcancem sinergicamente um processo bem sucedido de conciliação, que fica melhor e mais abrangente, com “mais sabedoria”, do que a voz de cada um dos membros da equipe sozinha! Para isto, às vezes, necessita-se de um apoio externo. A utilização da imagem da *equipe interior* na consultoria acontece geralmente com o objetivo de apoiar o parceiro para alcançar mais consciência e clareza sobre quais vozes surgem em relação a uma determinada

questão ou situação. E, para conseguir a conciliação entre estas diversas vozes. No primeiro passo é importante ativar as vozes interiores, identificá-las e atribuir um texto (típico) e um nome a elas. Aqui, perguntas podem ajudar:

“Diante desta decisão importante que você tem que tomar nas próximas semanas: Que vozes e sentimentos aparecem no seu interior?” ou

“Se você imagina uma situação típica (para o mencionado objetivo): Quais as vozes e sentimentos que tomam a palavra no seu interior? Como se chama aquele/aquela que fala? Você pode dar um nome a ele/ela?”

Desta maneira as vozes interiores são ativadas e, ao mesmo tempo, pode-se formar a *equipe interior*. Mas, as vozes interiores raramente têm uma opinião unânime, portanto precisa-se “discutir” o assunto num segundo passo. Isto pode acontecer através da “exteriorização” da conversa interior do parceiro - seja de forma que o próprio parceiro fale consecutivamente as diversas vozes (e sente em uma diferente cadeira para cada voz); ou que ele transmita as frases chaves de cada voz à outras pessoas, assim que estas possam expressar a interação das vozes interiores dentro do grupo.



**Fonte:** Friedemann Schulz von Thun: *Conversar um com outro 3. A “equipe interior” e “Comunicação adequada à situação”*, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 1998



## Bibliografia:

Ainda há muito pouca bibliografia em português sobre a Consultoria Sistêmica, por isto, além desta, aqui será apresentada principalmente bibliografia em inglês e também alguns clássicos da literatura alemã sobre o assunto:

### Em português:

Autor	Título	Razão da recomendação
Maturana, Humberto e Varela, Francisco	<b>A árvore do conhecimento - As bases biológicas do conhecimento humano.</b> Campinas: Ed. Psy, 1995. São Paulo: Ed. Palas Athena, 2004	Introdução ao construtivismo com com muitos exemplos e resultados de pesquisas dos biólogos chilenos Maturana e Varela.
Bertrand, Yves e Guillemet, Patrick	<b>Organizações: Uma Abordagem Sistêmica.</b> Instituto Piaget 1994	Apresentam a abordagem sistêmica adotada como modelo de gestão de organizações, evidenciando os seus elementos fundamentais.
Merron, Keith	<b>Dominando Consultoria,</b> M.Books, 2007	Através de pesquisas e entrevistas com 14 experientes Consultores Master, o autor identifica princípios, habilidades técnicas e fatores comportamentais necessários a um bom consultor. Focado em consultores empresariais.

### Em alemão:

Autor	Título	Razão da recomendação
König, E. e Vollmer/G.	<b>Systemische Organisationsberatung,</b> 1996	Livro básico para a consultoria organizacional, ideal como literatura inicial.
Reinecke/Sülzer	<b>Organisationsberatung in Entwicklungsländern,</b> Gabler 1995	Concepções e estudos de casos de diversos autores. Mostra a possibilidade e os limites da consultoria no contexto da cooperação técnica.
Schulz von Thun, F.	<b>Miteinander reden 1,2 e 3,</b> Rowohlt	Bases da comunicação adequada à situação, escrito de maneira muito legível, ajuda também para a aplicação a si mesmo (ajuda de esclarecimento em conflitos internos).
Radatz, S.	<b>Beratung ohne Ratschlag</b> Verlag Systemisches Management, 2008	Um livro orientado à prática da Consultoria Sistêmica, com muitos exemplos para o modus operandi. Explica porque a abordagem é eficiente. Oferece dicas para questões básicas da consultoria, p.ex., como faço de "visitantes" (que, talvez, nem querem ter a consultoria) "reais" parceiros?

### Em inglês

Autor	Título	Razão da recomendação
Burger, Yvonne, de Haan, Erik	<b>Coaching with Colleagues: An action guide to one-to-one learning.</b> Ashridge 2006	Os autores holandeses focalizam no "coaching" como uma forma do aprendizado mútuo entre colegas. Eles oferecem um resumo de diversas abordagens de "coaching" e ferramentas práticas de métodos.
Cooperider, D.; Whitney, D. et al.	<b>Appreciative Inquiry Handbook: for leaders of Change</b> Berrett-Koehler Publishers; 2nd edition 2008	A abordagem da Exploração apreciativa para a mudança de organizações é descrita em teoria e prática. Com muitos instrumentos aplicáveis, planos de processos e exemplos de casos.

## Papéis e competências de Consultoria

Königswieser, R.Hillebrand; M., Ortner, J.	<b>Systemic Consultancy in Organisations – Concepts-Tools-Innovations.</b> Carl Auer Verlag 2005	As bases da consultoria sistêmica descritas por uma profissional com longos anos de experiência nesta disciplina.
Salacuse, Jeswald W.	<b>The wise advisor – what every professional should know about</b>	O autor norte-americano descreve os “basics” da consultoria em 9 capítulos e descreve o espectro inteiro entre consultoria especializada e consultoria de processo.
Schein, Edgar	<b>Process Consultation Revisited,</b> OD Series, Addison-Wesley, 1999	Ed Schein resumiu, de forma compreensível, a essência de seus 40 anos de experiência em consultoria. Contém conceitos básicos de comunicação e da criação de papéis, junto com exercícios práticos.
Senge, Peter e outros	<b>The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization</b> Doubleday, New York, 1990	Uma boa exposição de ciclos sistêmicos e contextos cibernéticos de empreendimentos. Descreve bem a diferença de soluções de problemas que ficam no sintoma e abordagens de soluções que consideram contextos e processos sistêmicos.