

Processo de Consultoria

Etapas e Listas de verificação

RH2

Prof. Gilberto Shinyashiki

SUMÁRIO

<i>VISÃO GERAL</i>	2
<i>DUAS ABORDAGENS PARA CONSULTORIA</i>	3
<i>ENTRADA E CONTRATAÇÃO</i>	7
<i>Concordando com o brief e seu escopo.</i>	11
<i>Planejando o projeto.</i>	13
<i>Preparando a proposta.</i>	14
<i>Apresentando a proposta.</i>	14
<i>COLETA DE DADOS E DIAGNÓSTICO</i>	17
<i>Outras ideias</i>	24
<i>FEEDBACK – APRESENTAÇÃO CONSELHOS E SOLUÇÕES</i>	27
<i>Conclusão</i>	37
<i>Outras ideias</i>	37
<i>Mas nem tudo são flores...</i>	41
<i>Referencias</i>	42

PROCESSO DE CONSULTORIA

Este material foi desenvolvido visando facilitar o trabalho, assim como localizar de modo sequencial as atividades de consultoria. Esta lista foi dividida em três partes - Contratação, Coleta de Dados e Diagnóstico, e Feedback – Apresentação das soluções.

Para cada etapa do processo é apresentado: o objetivo, as habilidades específicas requeridas, os passos a serem seguidos, listas de verificações, assim como algumas dicas inerentes a cada etapa. As listas apresentadas para cada parte, é apenas um esboço dos seus principais pontos

Antes de avançarmos pelas etapas do processo de consultoria, vamos analisar alguns pontos mais gerais.

VISÃO GERAL

O consultor é uma pessoa que exerce diferentes atividades, visando alguma influência sobre um grupo ou organização, de forma a ajudar o cliente a perceber, entender e agir sobre os fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente. O consultor dá ao cliente uma visão do que está ocorrendo ao redor dele, com ele e entre ele e outras pessoas.

Em termos clássicos, o consultor existe para identificar, clarificar e atender as necessidades do cliente, frequentemente na forma de ajudá-los a resolver um problema específico.

Um consultor é definido como alguém que aconselha um cliente - outra pessoa ou organização - sobre a conveniência de tomar alguma ação ou que ajuda o cliente a tomar uma decisão e depois o auxilia no planejamento ou implementação ação conforme determinado pelo cliente. Vários pontos são declarados ou implícitos nesta definição:

Primeiro, um consultor trabalha para outras pessoas (ou organizações) chamadas clientes. Esses clientes ou beneficiários dos serviços do consultor podem ser indivíduos, grupos ou organizações.

Segundo, um consultor ajuda esses clientes a atingir metas que os clientes, e não o consultor, identificam. O ponto aqui é que o cliente geralmente decide quais problemas precisam de atenção ou que iniciativas precisam ser implementadas, e o consultor é contratado para resolvê-los.

Terceiro, um consultor fornece uma habilidade ou conhecimento especializado que o cliente ou a organização do cliente é incapaz de fornecer por si próprio. Por exemplo, é comum as empresas contratarem um consultor para treinar

funcionários em uma nova tecnologia de computador ou realizar um estudo sobre um tópico em que o consultor, mas ninguém na organização contratante, tenha experiência.

Quarto, embora os consultores possam influenciar a tomada de decisões em virtude de seu conhecimento ou experiência, os consultores geralmente têm pouco poder ou autoridade para fazer alterações. Um consultor pode recomendar alterações e até como fazê-las, mas o cliente mantém a autoridade final sobre se e quais alterações implementar.

DUAS ABORDAGENS PARA CONSULTORIA

Agora que definimos, em termos gerais, o que os consultores fazem, vamos ser um pouco mais específicos. Nem todos os consultores usam a mesma abordagem para atender às necessidades de um cliente. Independentemente do objetivo dos projetos, os consultores geralmente adotam uma das duas abordagens básicas quando trabalham com os clientes. Eles funcionarão como especialistas ou como facilitadores. Embora a maioria dos consultores posicione seus serviços em direção a uma abordagem ou a outra, consultores eficazes sabem como modificar sua abordagem, dependendo da natureza do problema ou projeto que o cliente deseja que eles abordem. Em outras palavras, eles funcionam como uma combinação de especialista e facilitador, refinando sua abordagem em resposta às necessidades de seus clientes. Dito isto, vamos dar uma breve olhada nas diferenças nessas duas abordagens básicas de consultoria.

Consultores como Especialistas

Se você pedir a alguém para lhe dizer o que um consultor faz, a maioria das pessoas descreveria um consultor como alguém "especialista" ou que oferece aconselhamento especializado. Os médicos são frequentemente usados como exemplos. Você explica seus sintomas a um médico, que, por sua vez, faz algumas perguntas importantes e depois diz o que você precisa fazer para melhorar. O processo geralmente é bastante rápido e simples, embora nem sempre seja indolor.

A situação não é muito diferente no contexto de negócios. Geralmente, um cliente traz um problema a um consultor, que então faz muitas perguntas ao cliente. O consultor pode coletar uma variedade de dados de diagnóstico relacionados ao problema - revisando os registros da empresa ou os dados de mercado, por exemplo. O consultor também pode entrevistar uma ampla amostra de pessoas em toda a empresa. O consultor analisa os dados, chega

ao diagnóstico do problema e diz ao cliente o que a organização precisa fazer para melhorar ou eliminar o problema. Ocasionalmente, um consultor também ajudará na implementação das recomendações, assumindo assim um papel de facilitador.

Como em qualquer abordagem de consultoria, existem alguns problemas possíveis para quem usa a abordagem especializada. Uma preocupação potencial da perspectiva do cliente é que o especialista pode não apreciar completamente a natureza dos negócios do cliente e pode recomendar ações que não podem ou não tratam do problema que o consultor foi contratado para resolver. Como alternativa, um cliente pode terminar com algumas recomendações maravilhosas, mas não conseguir implementá-las por causa da política ou cultura única da empresa.

Com muita frequência, os especialistas apresentam aos clientes relatórios bem vinculados que detalham os resultados de uma análise de um problema, juntamente com as recomendações que a empresa pode adotar para ajudá-lo a operar com mais eficiência ou a competir com mais eficiência. O relatório pode estar dentro do objetivo, mas, como o relatório foi elaborado fora da organização e os principais executivos da empresa não participaram do processo de análise ou tomada de decisão, eles podem não levar as recomendações a sério. Os executivos são bombardeados com relatórios de todos os tipos e, a menos que exista uma forte informação privilegiando o valor de suas recomendações, o relatório de um consultor pode se tornar apenas mais um documento arquivado e nunca mais visto.

Consultores como Facilitadores

Uma suposição básica da abordagem do consultor como facilitador é que, em última análise, caberá ao cliente decidir como resolver o problema que o consultor foi trazido para investigar ou implementar o projeto no qual o consultor foi contratado para trabalhar. A função do consultor é auxiliar o cliente nas etapas necessárias para resolver o problema ou conduzir o projeto. O consultor não informa ao cliente qual é a melhor solução nessas circunstâncias. O consultor também não implementa alterações ou executa ações. Em vez disso, o foco está em ajudar o cliente a definir o problema, analisar a situação, avaliar possíveis soluções e decidir sobre a melhor solução e a melhor maneira de implementar a opção escolhida.

Uma vantagem óbvia da abordagem do facilitador que acabamos de descrever acima é que o cliente está muito envolvido tanto na análise do problema quanto na decisão sobre um plano de ação. Como resultado, é provável que o cliente tenha um forte senso de comprometimento e propriedade de qualquer

ação que a organização decida tomar, aumentando a probabilidade de que as decisões sejam implementadas.

Outra vantagem da abordagem é que os gerentes se familiarizaram muito com seus negócios e com seus clientes e concorrentes. Esse conhecimento deve ser muito útil na tomada de futuras decisões.

No entanto, podem surgir problemas com a abordagem do facilitador. Um problema bastante óbvio pode ocorrer se os tomadores de decisão na organização do cliente não tiverem conhecimento ou tempo para tomar decisões sábias. Contamos com especialistas em todos os aspectos de nossas vidas, de médicos, consultores e advogados a gurus da computação, arquitetos e empreiteiros, para citar apenas alguns. Esses especialistas fornecem serviços críticos em áreas nas quais nosso conhecimento é inadequado. Da mesma forma, há momentos em que a opinião de especialistas é desesperadamente necessária em áreas especializadas de negócios.

Outro problema que pode surgir com a abordagem do facilitador é que o grupo de clientes pode não ser capaz de tomar decisões difíceis. Em muitos esforços colaborativos, o objetivo é acomodar todos os pontos de vista dos participantes e manter a paz na empresa. Como consequência, embora um consenso possa ser alcançado, ele pode custar a melhor decisão. Idealmente, um bom facilitador / consultor garantirá que isso não aconteça; no entanto, o perigo de o grupo chegar a uma decisão abaixo do ideal é muito real.

Como mostramos, ambas as abordagens têm suas vantagens e desvantagens. O argumento apresentado aqui é que existem várias maneiras de abordar uma atribuição de cliente. A chave é entender qual abordagem melhor se adapta à situação e qual será eficaz para levar o cliente adiante.

Os modelos de Consultoria são:

- **Compra de serviços ou informações especializadas** - papel básico do consultor é o de especialista.
- **Médico-Paciente** - papel básico é o de detectar o que está errado e recomendar programas de "terapia".
- **Consultoria de Procedimentos** - papel básico de colaborador e especialista em procedimentos humanos nos níveis individual, interpessoal e intergrupais.

Cada passo é uma oportunidade de colaboração:

Passo 1 - Definir o problema inicial.

Passo 2 - Decidir prosseguir com o projeto.

Passo 3 - Escolher as dimensões a serem estudadas.

Passo 4 - Decidir quem será escolhido.

Passo 5 - Escolher o método.

Passo 6 - A coleta de dados.

Passo 7 - Afunilamento dos dados.

Passo 8 - Resumo dos dados.

Passo 9 - Análise dos dados.

Passo 10 - Feedback dos resultados.

Passo 11 - Fazer as recomendações.

Passo 12 - Decisão sobre ações.

Todo passo que leva à implementação de uma solução pode ser visto como uma oportunidade para engajar o cliente, reduzir a resistência e aumentar as probabilidades de sucesso.

As cinco fases de qualquer projeto de consultoria são:

1. Entrada e Contrato.
2. Coleta de dados e Diagnóstico.
3. Feedback – Apresentação das soluções.
4. Implementação.

ENTRADA E CONTRATAÇÃO

Parte da seção utilizou o capítulo de David Hussey . The Entry Phase in Management Consultancy - a handbook of best practice. Philip Sadler (editor). Kogan Page, 1998.

Qual é a fase de entrada?

Por "fase de entrada" entende-se o período entre o convite para discutir uma possível atribuição com um cliente e a redação de um contrato à consultoria selecionada.

O cliente quer ter certeza de que está lidando com o consultor certo e precisa estar convencido de que é a pessoa certa ou que sua empresa é a organização de consultoria certa para resolver os problemas desse cliente em particular. '

Finalidade da fase de entrada

Os propósitos da perspectiva da consultoria	Os propósitos da perspectiva do cliente
Obter benefício econômico da atribuição.	Obter benefícios econômicos com os resultados da intervenção.
Compreender o problema real ou o problema que o cliente enfrenta.	Combinando a visão da consultoria com seu próprio entendimento.
Garantir que a empresa tenha competência para entregar um bom resultado.	Compreensão das capacidades da empresa de consultoria.
Convencer o cliente de que sua consultoria seja a escolhida.	Estar convencido de que esta empresa de consultoria é a melhor e fornecerá o valor esperado.
Assinatura de um contrato juridicamente vinculativo que resulte no pagamento do trabalho.	Assinar um contrato juridicamente vinculativo que resultará na entrega dos benefícios.
Melhorar a reputação da empresa, mesmo que a oferta não seja a vencedora.	Reforçando a crença de que as empresas apropriadas foram escolhidas para oferecer.

Há dois conceitos-chave na fase de contratação:

- Consentimento mútuo: ambos os lados entram em acordo de livre e espontânea vontade.
- Compensações válidas: cada parte do contrato recebe algo de valor.

Objetivos da fase de entrada

1. **Compreensão:** parte do processo do vínculo entre cliente e consultor é o desenvolvimento de um entendimento mútuo do problema ou do tema que o cliente está lidando. Algumas vezes é fácil e claro o tema, não é o que fazer e sim o como fazer. Outros projetos são complicados. O cliente não tem toda a informação necessária ou pode ser uma leitura equivocada da informação. Esta etapa bem feita permite o bom entendimento do problema que clarifica o papel que o consultor precisa desempenhar,; avaliar as competências necessárias para o projeto; estimar custos e convencer que você é o melhor para desenvolver o trabalho.

Identifique o objetivo ou problema

A. Descubra o que eles querem

1. Como eles descrevem o resultado final?
2. Você pode ajuda-los a atingi-los?

B. Envolve-os

1. Qual é o critério para tomar decisão?
- 2 A decisão vai trazer para eles o que eles querem?

2. **Construção de relacionamento / venda:** durante todo o processo de intervenção, o consultor deve construir um relacionamento profissional com o cliente. O elemento de venda deve ser sutil – deve-se enfatizar os valores, abordagens e competências do consultor, finalmente mostrar interesse genuíno no cliente. É importante assumir que outros consultores foram chamados, portanto a tarefa é convencer o cliente que você é capaz de entregar o valor buscado e que vai conseguir fazer melhor que qualquer um. Cuidado para não exagerar os benefícios pois vai ter que entregar depois.
3. **Contratual:** nessa etapa tanto o cliente como o consultor estão trabalhando para chegar a uma forma de contrato que especifique o

que o consultor vai fazer e quanto e quando o cliente vai pagar pelos serviços. As vezes com clientes conhecidos é suficiente um acordo verbal para começar o serviço, mas é prudente enviar em seguida do acordo verbal uma carta confirmando o projeto e escopo. Alguns projetos são simples e uma carta é suficiente, porém em alguns outros é importante especificar em um contrato.

Um contrato é um acordo explícito quanto ao que o consultor e o cliente esperam um do outro e de como vão trabalhar juntos.

A maioria dos seus contratos deveriam conter os seguintes elementos:

- Os limites de sua análise.
- Objetivos do projeto.
- O tipo de informações que você busca.
- Seu papel no projeto.
- O produto que você vai entregar.
- O quanto de apoio e envolvimento você precisa de seu cliente.
- Cronograma.
- Reconhecimento da necessidade de confidencialidade.

Os passos para conduzir uma reunião de contratação são:

Passo 1 - Reconhecimento pessoal.

Passo 2 - Comunicar compreensão do problema.

Passo 3 - Os desejos e ofertas do cliente.

Passo 4 - Os desejos e ofertas do consultor.

Passo 5 - Chegar a um acordo.

Passo 6 - Pedir feedback sobre o controle e o comprometimento.

Passo 7 - Dar apoio.

Passo 8 - Reafirmar as ações.

Etapas da fase de entrada

Etapas	Habilidades necessárias
1 Concordando com o brief e seu escopo.	Escuta ativa.
	Questionamento eficaz.
	Compreensão negócio.
	Conceptualização de situações vagas
	Capacidade de se relacionar com o cliente
	Venda profissional.
	Esclarecedor
	Habilidades para resolver problemas.
	Pensamento criativo.
Negociação (às vezes).	
2 Planejando o projeto.	o Conceptualização.
	Estruturação.
	Compreensão dos recursos e capacidades da consultoria
	Gerenciamento de Projetos.
3 Preparando a proposta.	a Estimativa de tempo e custos.
	Elaboração de propostas.
	Legislação
4 Apresentando a proposta.	a Habilidades de apresentação.

Como fechar a reunião de contratação:

Pergunte como você e o cliente saberão se foram bem-sucedidos.

Pergunte como o cliente se sente em relação ao projeto, à reunião e a você.

Como lidar com baixa motivação na fase de contratação:

Sugira que ele renegocie a necessidade de realizar este projeto.

Faça um contrato com o cliente para realizar um projeto com menos passos.

Faça um contrato sobre o modo de realizar o projeto que minimize a exposição do cliente e a perda de controle.

As habilidades específicas envolvidas na fase de contratação são:

- Perguntar diretamente quem é o cliente e quais são as partes menos visíveis do contrato.
- Levantar as expectativas do cliente em relação a você.
- Colocar de um modo simples e claro o que você quer do cliente.
- Dizer não, ou adiar um projeto que, na sua opinião, tem uma chance de sucesso inferior a 50 por cento.
- Investigar diretamente as preocupações subjacentes do cliente quanto à exposição e vulnerabilidade.
- Discutir diretamente com o cliente porque a reunião de contrato não vai bem quando isso acontece.

CONCORDANDO COM O BRIEF E SEU ESCOPO.

Objetivo chave da fase de entrada

- O cliente explica a situação como ele a percebe e o consultor confirma tanto sua competência quanto a vontade de avançar na discussão
- Prepare-se para a reunião – organização, indústria e relações com o que foi dado no convite para a reunião.
- Enviar pessoa competente no tema

Checklist

- Quem tomará a decisão sobre aceitar ou não as propostas?
- Quem mais pode influenciar a decisão?
- Que processo o cliente pretende usar para fazer a seleção?
- Quando as propostas são exigidas?
- Quantas outras empresas foram convidadas a fazer lances?
- Quais são os nomes dos concorrentes?
- Como o cliente é organizado?
- Qual é o problema ou questão, conforme definido pelo cliente?
- Por que o assunto é importante?

- Por que os consultores são necessários?
- Alguma iniciativa já foi tomada pelo cliente para resolver o problema ou questão?
- Qual é a escala do projeto (número de gerentes e outros funcionários na área do problema, local das atividades, número de locais e assim por diante)?
- Quais benefícios o cliente espera da iniciativa?
- Existem relatórios ou documentação que esclarecerão mais a matéria?
- Qual é o cronograma do cliente para a conclusão da tarefa?
- Quais recursos o cliente fornecerá?
- A organização pode confirmar que a consultoria será permitida acesso a todas as informações e aos gerentes e funcionários em todos os níveis?
- Existem restrições que o cliente possa impor e que precisam ser definidas?
- Que experiência o cliente ganhou ao trabalhar com consultores?
- Existe uma visão comum da ampla gama de preços de consultoria atribuições?

No entanto, o que convencerá o cliente a pedir à consultoria que prepare uma proposta é a compreensão que a consultoria tem do problema dele, a maneira pela qual as perguntas são feitas e as ideias que o consultor pode dar durante a entrevista. Nesse estágio, o cliente ficará mais impressionado com perguntas que mostram que a consultoria tem consciência da complexidade do problema do que com soluções superficiais e comentários superficiais. O cliente desejará entender os valores e a filosofia da consultoria. Tanto o cliente quanto o consultor, embora com agendas muito diferentes, estão tentando construir confiança e o início de um relacionamento profissional.

E se houver impasse

- Impasses quanto aos desejos e ofertas
- Pensar/pedir um recesso
 - Novos desejos e ofertas
- Novo impasse
 - Processar como se está lidando com a situação
- Rediscutir os desejos e ofertas
- Se ainda houver impasse, encerrar ou minimizar o investimento.

Há um impasse, quando:

1. Você se ouve repetindo explicações.
2. Você percebe que o cliente começa a explicar a mesma ideia pela terceira vez.
3. Seu corpo manda mensagens claras de que você está caminhando para um impasse.
4. Seus olhos dão as melhores pistas de que o processo de contratação entrou num atoleiro.

PLANEJANDO O PROJETO.

Embora o projeto não deva ser planejado nesse estágio - afinal, a consultoria pode não o vencer - é preciso fazer o suficiente para determinar como o problema seria abordado, os requisitos de habilidade necessários, a disponibilidade das pessoas certas e a quantidade de recursos necessários. tempo profissional que seria necessário. Isso requer conceituar a tarefa, estruturar a solução em etapas do trabalho e preparar algumas análises de tempo / tarefa, como um gráfico de Gantt.

Essa etapa é essencial antes da elaboração da proposta, pois permite à consultoria verificar se será ou não capaz de satisfazer as necessidades do cliente, estar ciente de quaisquer problemas de recursos e sua solução para eles e ter uma mão de obra. análise de requisitos, o que ajudará na precificação da proposta. A conceituação do problema pode revelar questões que não eram esperadas anteriormente e convencerá a consultoria de que pode (ou não) oferecer um resultado que dará satisfação ao cliente. O resultado final desta fase é uma decisão de recusar a oferta ou passar para o estágio da proposta.

PREPARANDO A PROPOSTA.

A proposta deve cumprir todos os objetivos da fase de entrada, em particular:

- especificar os objetivos e a abordagem da tarefa, com base no entendimento acordado do problema
- ser um documento de venda persuasivo
- ser a base de um contrato juridicamente vinculativo.

A seguir, são apresentados os tipos de títulos que podem ser incluídos em uma proposta.

1. O problema (descrito no contexto da situação de negócios, estratégia e posição competitiva do cliente)
2. Os benefícios esperados do projeto
 - 2.1 Os métodos e abordagens que a consultoria utilizará
 - 2.2 Os resultados esperados dessas abordagens
3. A experiência e o pessoal da consultoria
 - 3.1 Experiência e capacidade da empresa
 - 3.2 Pessoal profissional
4. Termos e condições padrão
 - 4.1 Honorários e despesas profissionais
 - 4.2 Forma de pagamento
 - 4.3 Termos e condições padrão

Apêndice 1: Currículos dos principais profissionais que trabalhariam no projeto

Apêndice 2: Lista de clientes e exemplos de tarefas relevantes

Apêndice 3: Explicações técnicas (de métodos, técnicas, etc.)

APRESENTANDO A PROPOSTA.

O que descobrir com antecedência

- Quais são as expectativas do cliente na apresentação.

- Se uma apresentação formal é ou não desejada.
- O tempo permitido para uma apresentação formal e para discussão.
- Quem estará lá e quais são seus interesses.
- Quais outras empresas foram convidadas a apresentar.

A apresentação

- Prepare a apresentação com cuidado.
- Ensaie a apresentação para que você possa seguir rigorosamente o tempo permitido.
- Faça a apresentação centrada no cliente, enfatizando o que é importante para eles.
- Nem sempre siga a proposta literalmente: mantenha os pontos principais e mude a ordem para se adequar à situação.
- Verifique se todos os recursos visuais são de alta qualidade.
- Decida quem deve comparecer e o papel de cada um.
- Construa com flexibilidade.
- Incentive a discussão.
- Tente não os entediar - a sua pode ser a décima terceira apresentação que eles viram naquele dia.

Quando do planejamento de uma reunião de contratação, verifique:

- Que desequilíbrio você espera quanto às responsabilidades por este projeto? Você acha que o cliente vai querer tratá-lo como um especialista e ceder 80% da responsabilidade para você? Ou vai tratá-lo como mão-de-obra e ficar com 80% da responsabilidade?
- O que você deseja do cliente? Quais são seus desejos essenciais?
- O que você está oferecendo para o cliente? Técnica e Pessoalmente?
- O que você imagina que o cliente pode desejar? Liste todas as possibilidades - técnica e pessoalmente.
- Os clientes-chave vão estar na reunião? Quem pode tomar a decisão de prosseguir o projeto? Quem vai ser mais fortemente afetado por este projeto? Quem está falando na reunião? Quais são seus papéis?

- Que tipo de resistência você prevê?
- Em que condições seria melhor não prosseguir?

Mesmo que algumas das perguntas não possam ser respondidas neste momento, tentar respondê-las permite que você se concentre na essência da reunião.

Regras básicas da fase de contratação:

1. O contrato deve ser feito de livre e espontânea.
2. Você não pode fazer algo em troca de nada. ... preciso haver compensações para os dois lados. Mesmo em uma relação chefe-subordinado.
3. Todos os desejos são legítimos. Desejar é um direito. Você não pode dizer: "Você não deveria querer isso".
4. Você pode dizer não ao que os outros querem de você. Até mesmo ao cliente.
5. Nem sempre você consegue o que deseja. E ainda assim você continua a respirar. Você vai sobreviver e terá mais clientes no futuro.
6. Você pode fazer um contrato de mudança de comportamento; mas não se pode estabelecer no contrato que a outra pessoa vai mudar seus sentimentos.
7. Você não pode pedir algo que o outro não tem, nem prometer algo que não tem para dar .
8. Você não pode fazer um contrato com alguém que não está presente, como por exemplo, os chefes e os subordinados do cliente. Você tem de se reunir com eles para saber se estão de acordo.
9. Coloque o contrato por escrito, sempre que puder. A maioria deles é quebrado por negligência e não por intenção.
10. Os contratos sociais são sempre renegociáveis. Se alguém deseja renegociar um contrato em andamento, fique grato por ele estar lhe dizendo isso.
11. Os contratos requerem prazos finais e de duração específicos.
12. A responsabilidade por todo relacionamento é de 50/50. Há dois lados em toda a história. ... necessário haver simetria ou o relacionamento entrará em colapso.

COLETA DE DADOS E DIAGNÓSTICO

Parte da seção utilizou o capítulo de **Clive Rassam** . Data Collection and Diagnosis in Management Consultancy - a handbook of best practice. **Philip Sadler** (editor). Kogan Page, 1998.

Esta seção aborda uma das partes centrais da consultoria: a coleta de informações e o diagnóstico resultante. Ela discute a necessidade de uma análise estratégica e rotineira das atividades da organização, analisa uma eventual reformulação dos problemas e questões do cliente e depois passa para a fase de diagnóstico..

Análise

Antes de começar a coletar informações, você precisa decidir o que deseja descobrir e, portanto, que tipo de dados você precisa. Caso contrário, você pode acabar com uma massa de informações que não têm uso prático.

Portanto, você precisa de uma estrutura ou, como sugere Markham, um "modelo de desempenho" que permitirá que você decida exatamente que tipo de dados será necessário. Isso envolve dois tipos de análise. Primeiro, uma análise de natureza estratégica para avaliar as principais atividades da organização, seus objetivos e o ambiente em que esses processos estão sendo realizados e, segundo, uma análise de rotina para examinar a organização no dia a dia. dia operacional do ponto de vista.

Análise estratégica

O diagnóstico dos problemas de uma empresa deve começar primeiro com uma análise estratégica geral. O objetivo desta análise é obter uma visão ampla da empresa, a fim de identificar o mais rápido e eficientemente possível 'onde o sapato aperta' antes de se envolver em um trabalho de pesquisa mais detalhado. O objetivo também é iniciar um processo estratégico na empresa e identificar possíveis áreas em que a competitividade e a lucratividade possam ser melhoradas.

European Handbook of Management Consultancy, 1996

A análise estratégica deve investigar o seguinte:

- o principal objetivo do negócio da organização
- as unidades de negócios
- a posição estratégica da organização como um todo e a posição das unidades de negócios, examinando pontos fortes, fracos e competitivos, atual e possível
- o potencial estratégico da organização e das unidades de negócios (este deve incluir uma análise financeira, além de uma avaliação do ciclo de vida do produto).

Análise de rotina

Não importa quão boa seja a posição estratégica de uma organização, isso pode ser retido por deficiências em suas operações rotineiras. A análise operacional deve abranger principalmente a análise de atividades e informações. 'Atividades' neste contexto significa 'um grupo de decisões e ações relacionadas logicamente realizadas para gerenciar produtos, serviços ou recursos' (European Handbook of Management Consultancy, 1996).

Geralmente, é impossível fazer uma análise completa das atividades de toda a organização devido à quantidade de tempo que isso levaria; portanto, várias atividades devem ser escolhidas. Quais atividades são selecionadas para serem analisadas serão determinadas pelas conclusões da análise estratégica.

Uma técnica que é útil aqui é a análise da cadeia de valor, que 'ilustra a criação geral de valor da empresa, percebida pelo cliente, com ênfase no trabalho que deve ser feito para produzir, comercializar e fornecer / apoiar os produtos e serviços oferecidos' (European Handbook of Management Consultancy, 1996).

O objetivo da análise de informações é examinar os fluxos de informações "entre as atividades na cadeia de valor identificada" (European Handbook of Management Consultancy, 1996). A análise da informação pode muito bem destacar uma série de problemas. Ele mostrará quais atividades são 'intensivas em informações' e permitirá comparar a cadeia de valor da organização com sua estrutura. Assim, chamará a atenção para as atividades em que os vínculos organizacionais são fracos e destacam as operações de rotina menos eficazes.

Análise da perspectiva organizacional

A análise estratégica deve ser apoiada por um julgamento sobre a organização, sua estrutura e sua saúde corporativa. Assim, o consultor pode

fazer as seguintes perguntas:

- A organização possui uma estrutura flexível ou fixa?
- As linhas de comunicação estão claras e funcionando bem ou existem problemas na comunicação?
- As declarações de missão da organização e os principais objetivos comerciais entendidos e reconhecidos ou são vistos de maneira negativa?
- Houve mudanças recentes de ênfase na organização ou mudanças repentinas de objetivos ou lutas pelo poder?
- A história da organização lança uma sombra ou uma luz sobre seus atividades enviadas?

Análise estratégica funcional

As principais funções da organização também precisam ser analisadas em termos de sua estratégia. A estratégia para cada uma das seguintes funções precisa ser examinada e revisada:

- financeiro
- marketing
- recursos humanos
- TI.

O consultor, portanto, precisa perguntar quais são os objetivos que os gerentes financeiros estão tentando alcançar? Quais são os objetivos corporativos em termos de capital de giro e gerenciamento de liquidez? Existem pressões externas específicas que estão determinando a estratégia? Até que ponto a estratégia financeira está funcionando?

Para analisar a estratégia de marketing, o consultor precisa fazer as seguintes perguntas. A estratégia é orientada para o produto, orientada para a produção ou orientada para o mercado? Até que ponto os produtos da organização estão atendendo à demanda dos clientes, em que medida eles oferecem suporte mútuo e podem ser modificados para solucionar problemas de clientes e de mercado? A empresa está procurando ser líder de mercado ou seguidora? Quais são os elos fracos da estratégia de marketing?

Que tipo de estratégia de gerenciamento de recursos humanos a organização possui e quão bem ela corresponde às necessidades corporativas gerais da organização? Quais são as contribuições para esta estratégia e em que nível a hierarquia está definida? Até que ponto a estratégia de gerenciamento de

recursos humanos da organização prejudicou ou ajudou a organização?

Quais são as necessidades de informações da organização e até que ponto elas são atendidas pela atual estratégia de TI? "A gerência geral geralmente acha mais difícil avaliar o desempenho da função de TI do que em qualquer outro aspecto do negócio" (Kubr, 1996). A TI também costuma ser uma fonte de conflito em uma organização - porque os sistemas não estão fornecendo o tipo de informação desejada, no formato e no momento certos - então a maneira pela qual a função de TI formula políticas geralmente precisam ser olhadas..

O que fazer a seguir

Esses modos de análise levarão o consultor a reconsiderar a situação em que a organização se encontra. É um momento de reflexão. Markham (1991) argumenta que os consultores estão prontos demais para fazer julgamentos rápidos com base em suas informações iniciais. O conselho dele para o estágio inicial é "não faça nada, sente-se e pense!"

Reformulando o brief

A análise inicial frequentemente leva a um reexame do que a tarefa deve focar. Esse pode ser um momento difícil para o consultor, especialmente se o cliente tiver opiniões muito fixas sobre o que precisa ser feito ou quais são os principais problemas. Você, como consultor com uma visão externa, verá as coisas de maneira diferente. A série de análises descritas acima trará à luz muitas informações que o cliente ignorou, subestimou ou talvez tenha ignorado.

Coleta de dados

A natureza da atribuição determinará o tipo de dados necessários. Geralmente, são dados internos ou externos. O objetivo deve coletar um certo número de fatos objetivos, mas estes serão destacados por fatos e interpretações adicionais e subjetivos. Dependendo da atribuição, as informações subjetivas podem ser tão importantes - às vezes mais - que os dados objetivos e verificáveis.

A escolha de que tipo de dados coletar deve ser influenciada não apenas pelas considerações óbvias de negócios da organização do cliente, mas também por outros fatores culturais e políticos intrínsecos à organização. Por exemplo, as opiniões de certos indivíduos ou departamentos, embora não sejam ostensivamente pertinentes à tarefa, podem precisar ser consultadas. É aqui que o consultor deve mostrar tato, descrição e intuição. Portanto, o processo

de coleta de dados deve ser discutido de perto com o cliente, mas isso não significa que o cliente determine toda a área da atividade de coleta de dados. Se um cliente está relutante em seguir determinadas linhas de investigação, isso precisa ser explicado e defendido. Além disso, lembre-se de que os dados necessários e o método de coleta serão desenvolvidos e alterados à medida que mais informações aparecerem e conforme as análises iniciais forem modificadas.

Dados internos

Para fontes de dados corporativos internos, o consultor recorreu a:

- contabilidade da empresa
- planos de negócios e orçamentos
- registros técnicos e de vendas
- registros de pessoal
- registros relativos aos principais fornecedores e clientes.

Esses registros devem permitir que o consultor faça avaliações com relação ao desempenho financeiro e de vendas da organização. A saúde financeira da organização pode ser avaliada usando vários índices, como o índice de patrimônio, o índice de dívida, o estoque e as vendas, o retorno sobre o capital, a taxa de retorno sobre o patrimônio, o lucro como porcentagem da rotatividade e a margem operacional. As informações extraídas desses índices podem ser usadas para fazer avaliações adicionais sobre a organização.

Como a TI é um aspecto tão importante das atividades de uma organização, também é útil coletar informações sobre o sistema de TI da organização. Por exemplo, como o sistema opera, quais são seus objetivos e assim por diante, bem como como o sistema é percebido por seus usuários. Os dados coletados devem, portanto, combinar informações escritas e baseadas em entrevistas.

Algumas atribuições exigirão dados de recursos humanos, como rotatividade de pessoal, atitudes dos funcionários, cultura corporativa e assim por diante. Tal as informações podem ser adquiridas por meio de questionários, pesquisas e entrevistas, bem como consultando os registros da empresa.

Dados externos

O consultor também precisará obter dados externos sobre acionistas, fornecedores, clientes, mercados e imagem pública. Entre outras informações importantes, é importante descobrir o seguinte:

- quem são os principais acionistas e como a organização é percebida pela comunidade financeira (assumindo que seja uma empresa pública)
- quem são os principais fornecedores da organização e qual é seu status financeiro e sua posição no mercado
- quem são os principais clientes da organização e como eles percebem a organização
- quão grande é o mercado da organização, quão rápido está crescendo e de que maneira está se desenvolvendo e quais ameaças existem
- qual é a posição de mercado da organização em seus vários mercados e em que fatores ela se baseia - preço, qualidade, variedade de tecnologias ou serviço, posição geográfica, links históricos e assim por diante.

As fontes dessas informações incluem pesquisas de mercado de empresas como Nielsen, Euromonitor, Key Note e Mintel, relatórios de banco de investimentos, revistas especializadas e jornais. Agora, muitas dessas informações também podem ser obtidas on-line. Algumas dessas informações também podem ser usadas para comparar o desempenho da organização com o de seus concorrentes. Uma análise detalhada do benchmarking mostrará onde uma organização está ficando para trás dos concorrentes em termos de produtividade, eficiência e qualidade.

Diagnóstico

"Mais está em jogo durante a fase de diagnóstico do que entender o problema", segundo Greiner e Metzger (1983). Eles explicam: 'O consultor perspicaz também precisará avaliar a disponibilidade do cliente para a mudança. Soluções brilhantes serão ignoradas ou rejeitadas se os funcionários do cliente resistirem. '

Greiner e Metzger também argumentam que é improvável que o problema do cliente tenha uma causa única ou simples; portanto, eles oferecem três cuidados.

- 1 "Suspenda o julgamento antecipado de problemas ou soluções". Em particular, mantenha o desapego dos problemas do cliente para manter sua objetividade.
- 2 "Olhe atrás de todas as árvores". O que elas querem dizer é que parte da resposta a um problema virá de fontes improváveis.
- 3 'Não acredite no diagnóstico do cliente'. Um consultor também não deve aceitar o diagnóstico dos funcionários de um cliente. A razão é que

as pessoas raramente se veem como parte do problema que está sendo discutido.

No início da fase de diagnóstico, é fácil sentir-se sobrecarregado pela quantidade de dados que você possui. Greiner e Metzger (1983) fazem quatro pontos úteis a esse respeito.

1. "Distinguir entre sintomas e causas". Muito do que você foi informado será sobre sintomas e não causas. Obtenha mais detalhes sobre o que foi informado, se necessário, mas sua tarefa é procurar causas.
2. "Reconheça o princípio da multicausalidade". A maioria dos problemas e, na verdade, a maioria das oportunidades, tem várias causas.
3. Reconheça 'as inter-relações entre fatores causais'. Portanto, o fato de um sistema de TI não estar funcionando efetivamente pode ter mais a ver com mudanças na estratégia corporativa, nos fornecedores e nas necessidades alteradas de certos gerentes do que com a existência de algo inerentemente errado no sistema de TI. As causas que foram responsáveis pelo colapso do sistema estão relacionadas.
4. Entenda 'a lei da interdependência'. Muitas vezes há uma boa razão para más práticas organizacionais e de gerenciamento. Portanto, antes de recomendar uma alteração de uma maneira obsoleta ou ineficiente de operação, talvez seja necessário perguntar por que essa prática cresceu em primeiro lugar e resolver esse problema.

Em outras palavras, você precisa perguntar como foi criado o atual conjunto de circunstâncias? Arthur Turner escreveu na Harvard Business Review (1982):

O diagnóstico competente requer mais do que um exame do ambiente externo, da tecnologia e da economia dos negócios e do comportamento de membros não gerenciais da organização. O consultor também deve perguntar por que os executivos fizeram certas escolhas que agora parecem ser erros ou ignoraram certos fatores que agora parecem importantes.

OUTRAS IDEIAS

As habilidades específicas envolvidas na fase de diagnóstico são, ser capaz de:

1. Distinguir o problema apresentado do problema subjacente.
2. Levantar e descrever tanto o problema técnico/administrativo quanto o modo pelo qual o problema está sendo gerenciado.
3. Fazer perguntas sobre o papel pessoal que o próprio cliente está tendo para causar e manter o problema apresentado ou alvo.
4. Fazer perguntas sobre o que outras pessoas na organização estão fazendo para causar ou manter o problema apresentado ou alvo.
5. Planejar a coleta de dados juntamente com o cliente.
6. Envolver o cliente na interpretação dos dados coletados.
7. Buscar entender o problema, na perspectiva do cliente
8. Reconhecer a semelhança entre a forma pela qual o cliente gerencia você e como gerencia sua própria organização.
9. Condensar os dados em número limitado de aspectos.
10. Usar uma linguagem que seja compreensível a pessoas que não fazem parte de sua área de especialização.

O propósito do diagnóstico é conseguir identificar caminhos de ação e não pesquisa. Sua meta é desenvolver um quadro claro e simples do que está causando e mantendo o problema do cliente, incluindo uma descrição do problema e uma descrição de como esse problema está sendo gerenciado.

Concentre-se em quatro coisas, além das considerações técnicas:

1. Simplificar, estreitar, reduzir continuamente seu estudo para que ele enfoque cada vez mais os próximos passos que o cliente pode tomar.
2. Usar uma linguagem cotidiana.
3. Dar bastante atenção a seu relacionamento com o cliente. Incluir o cliente em todas as oportunidades de decidir como prosseguir. Lidar com a resistência, à medida que ela surge.
4. Tratar os dados sobre como a organização cliente está funcionando como informações válidas e relevantes. Avaliar também como o

problema que você está estudando está sendo gerenciado.

O problema apresentado nunca é o problema real.

- Faça as seguintes perguntas para conseguir informações relativas as camadas de análise:
- Qual é o problema técnico ou administrativo que você está sentindo?
- O que os outros indivíduos ou grupos na organização estão fazendo para causar ou manter este problema, em seu atual nível de seriedade?
- Qual é o papel que você desempenha neste problema? O que, na sua abordagem ou modo de gerenciar a situação, poderia estar contribuindo para o problema ou dificultando a solução?

A forma pela qual o problema está sendo gerenciado é um ponto chave.

Compreender de que forma o problema está sendo gerenciado requer um exame das seguintes dimensões:

- Clareza dos objetivos.
- Competição e cooperação entre subgrupos.
- Apoio.
- Avaliação.
- Papéis por sexo.
- Diferenças de status.
- Autoridade e poder.
- Eficácia da tomada de decisão.
- Normas relativas ao comportamento individual.
- Informações gerenciais.
- Estilo de liderança.
- Conflitos.
- Dominação.
- Atitudes em relação ao projeto e a seu envolvimento

Para preparar uma reunião de coleta de dados, aqui estão algumas orientações:

- Fazer perguntas é uma forma ativa de intervenção. Use reunião como uma oportunidade para lidar com a resistência e para gerar comprometimento e interesse.
- A resposta que você consegue propicia dados valiosos sobre a implementação, em última instância, de sua experiência. Verifique como o cliente gerencia a discussão com você.
- -Quanto de energia e interesse há nesse projeto?
- -Em relação a que pontos o cliente fica pouco à vontade ou defensivo?
- -Em relação a que pontos o cliente está aberto para aprender e mudar?
- -Em que momento o cliente deixa de ser realista para estimar a facilidade ou dificuldade de alguma ação?
- Qual é sua compreensão do problema apresentado? Com base nas suas experiências, o que você acha que suas camadas de análise vão fornecer?
- Que dados folclóricos, históricos e de cultura organizacional cercam esse projeto? Quem são os "anjos" e "bichos-papões" que fazem parte do cenário do cliente? A aceitação do folclore como verdade é parte daquilo que bloqueia a resolução. Identifique as áreas de pontos cegos em potencial?
- Você pode apoiar ou confrontar durante a reunião?
- Que tipo de dados não-verbais você pode investigar?
- Que dados você quer coletar sobre a forma pela qual a organização está funcionando?

FEEDBACK – APRESENTAÇÃO CONSELHOS E SOLUÇÕES

*Parte da seção utilizou o capítulo de **Clive Rassam** . *Presenting advice and solutions in Management Consultancy - a handbook of best practice.* **Philip Sadler** (editor). Kogan Page, 1998.*

Introdução

Este capítulo analisa como formular e apresentar as recomendações, sejam elas na forma de conselhos ou soluções. Não importa qual seja a tarefa ou que tipo de relacionamento que o consultor tenha com o cliente, chega um momento em que o diagnóstico deve dar lugar a conselhos e recomendações. O conselho pode ser dado oralmente individualmente ou por meio de uma apresentação ou relatório. O conselho ou recomendação pode ser dado em etapas - especialmente se a tarefa for longa - ou no final. Quaisquer que sejam as circunstâncias, o consultor precisa avaliar as opções que estão diante do cliente, estar ciente da provável resistência às propostas e apresentar seu caso com clareza e sensibilidade à situação do cliente.

Volta ao básico

Ao formular conselhos e recomendações, é uma boa ideia reconsiderar brevemente o resumo original (brief). Cercados por pilhas de dados, fatos, números e anotações de entrevistas, os consultores às vezes podem perder de vista seu objetivo original. Nesta fase, o consultor deve fazer as seguintes perguntas.

- O que estou tentando alcançar para este cliente?
- Quais foram os principais temas ou problemas deste cliente?
- Existem circunstâncias particulares, internas ou externas ao cliente, que mudaram desde o início da tarefa? (Por exemplo, houve novas nomeações para o conselho, algum concorrente mudou sua estratégia ou lançaram novos produtos e serviços, as previsões econômicas para a indústria ou para a economia mudaram?)
- De todos os problemas enfrentados pelo cliente, quais são os mais críticos?
- Quais são as prioridades para o cliente?
- Quais são os prazos da mudança - ou seja, quanto tempo a organização do cliente tem para que a mudança ocorra?

- Como as mudanças propostas melhorarão os lucros da organização

Considere seu papel

Block (1981) diz que os consultores adotam amplamente uma das três funções:

- O especialista
- O par de braços
- O colaborador.

O consultor como especialista é o iniciador, o repositório de conhecimento e é visto como o principal solucionador de problemas. O cliente está transferindo um problema para o consultor.

Onde o consultor é um par de braços, o cliente mantém grande parte da iniciativa e, com efeito, a tarefa do consultor é fornecer respostas a um conjunto prescrito de problemas ou questões.

Quando o consultor trabalha de maneira mais colaborativa com o cliente, 'a solução de problemas se torna um empreendimento conjunto, com igual atenção aos problemas técnicos e às interações humanas envolvidas no tratamento dos problemas técnicos' (Block, 1981). O consultor não resolve problemas para o gerente, mas, em vez disso, aplica suas habilidades especiais para ajudar o gerente a resolvê-los.

Portanto, o consultor pode desempenhar o papel de cientista ou funcionário terceirizado ou catalisador. Na realidade, o papel do consultor pode mudar e se mover entre essas três dimensões.

Há também um outro papel - um relativamente novo - do consultor como tomador de risco. Isso ocorre em algumas das grandes tarefas de TI em que a consultoria e o cliente compartilham alguns dos riscos e benefícios financeiros do projeto.

O papel que o consultor assumiu durante a tarefa moldará as expectativas do cliente e, portanto, deve influenciar a maneira como o consultor formula as recomendações.

Nos casos em que a função foi colaborativa, o cliente já terá contribuído muito para o diagnóstico e pode muito bem ter favorecido

Listar as opções

Uma parte importante do papel do consultor é descrever o leque de opções abertas ao cliente. O cliente precisa entender que ele tem uma série de opções e que cada um terá seus méritos, seus custos e talvez seus riscos. Os benefícios financeiros também variam com cada opção.

Ao definir essas opções, o consultor deve considerar as seguintes características da organização do cliente:

- suas necessidades imediatas
- seus requisitos de longo prazo
- suas habilidades e competências
- sua saúde financeira
- sua política interna
- sua capacidade de mudança
- suas exigências e aspirações financeiras.

Todas essas características terão influência nas opções de mudança. Eles determinarão quais devem ser as opções e influenciarão fortemente se as recomendações do consultor são ou não executadas de maneira final. Nos casos em que o relatório e as recomendações de um consultor não são aceitos pelo cliente, geralmente é porque eles se afundaram em uma ou mais das características ou fatores listados acima.

Haverá argumentos que favorecem soluções radicais e outros que se inclinam para soluções incrementais. É improvável que todos os dados ou diagnósticos apontem na mesma direção; portanto, a habilidade do consultor reside em como eles avaliam as diferentes possibilidades. Critérios técnicos, financeiros, orientados para o mercado e de recursos humanos podem precisar ser usados para avaliar cada opção.

Quatro outras considerações devem esclarecer as alternativas propostas:

- coerência
- realismo
- praticidade
- relevância para o futuro.

Considerações a serem observadas ao ponderar as opções

Coerência

Um curso de ação proposto é intrinsecamente coerente - ou seja, todos os seus elementos se encaixam bem? Caso contrário, o que pode ser feito para fazê-lo?

Realismo

O curso de ação atende às reais necessidades do cliente? Greiner e Metzger (1983) argumentam que um grande número de estudos de consultoria 'define o problema de uma maneira e, em seguida, implementa uma solução que se encaixa apenas em uma ideia do consultor ou do cliente'. As recomendações devem corresponder ao problema original. Soluções prontas para uso nem sempre são apropriadas.

Praticidade

A proposta é viável e, se não, que mudanças teriam que ser feitas para que isso acontecesse? Que diferença financeira prática a proposta fará?

Relevância para o futuro

O curso de ação leva em consideração cenários futuros? Em outras palavras, as recomendações visam além do futuro imediato, além do cumprimento das recomendações? Caso contrário, seus benefícios podem durar pouco.

Envolver o cliente

É importante envolver o cliente na formulação de suas recomendações. Se o cliente tiver desempenhado um papel ativo nesse processo, ele contribuirá com a autoridade das recomendações e a eficácia final. Se o cliente não esteve envolvido no processo de obtenção de soluções, é menos provável que se sinta comprometido com ele. Há pouca 'propriedade' das recomendações.

Assim, o cliente deve estar envolvido na crítica das opções que o consultor elaborou. O cliente terá visualizações sobre quais opções parecem mais rentáveis e provavelmente terá ideias adicionais que podem ser adicionadas à lista do consultor. Mesmo se o cliente até agora assumiu uma função um tanto desapegada durante a tarefa ou se não teve tempo para ser mais ativo nela, agora é o momento de envolvê-la.

Idealmente, o cliente poderá fornecer uma pequena equipe de pessoas para trabalhar com o consultor e examinar cada opção. Estudos de viabilidade podem ser necessário para avaliar as opções. O processo de avaliar possíveis linhas de ação e planejar os meios de implementação pode ser usado para preparar

a alta administração para as mudanças necessárias.

No entanto, este estágio da tarefa é politicamente muito sensível. O consultor e o cliente podem decidir restringir os detalhes das propostas iniciais a um número muito restrito - às pessoas que se espera que as apoiem. Por outro lado, eles podem preferir "vazar" algumas das propostas para testar a opinião na organização.

As discussões do consultor com o cliente neste momento podem levar a outro estágio no processo de fazer recomendações. Em vez de simplesmente aceitar ou rejeitar as propostas do consultor na íntegra, o cliente pode concluir que algumas das propostas precisam ser alteradas de alguma forma, especialmente se a estratégia do cliente mudou ou se a organização mudou. Além disso, as próprias recomendações podem criar novas oportunidades para a organização do cliente que, se adotadas, podem ter implicações para algumas das propostas. Portanto, o que é necessário agora é uma reunião envolvendo parte da equipe do cliente e o consultor em que as recomendações originais, além de novas ideias, possam ser discutidas para chegar a uma solução acordada.

Crie soluções

Um bom consultor capacita seus clientes, ajudando-os a obter novas ideias sobre si e sua organização. Permitir que um cliente contribua com suas próprias soluções faz parte desse processo. Portanto, antes de fazer as recomendações finais, o consultor pode querer "facilitar" uma reunião de revisão de opções. Às vezes, esse papel facilitador é exercido em conjunto pelo consultor e pelo cliente. Para que esta reunião seja proveitosa, o consultor deve ter em mente as seguintes considerações.

- Reserve tempo suficiente para a reunião, possivelmente um dia inteiro.
- Cada pessoa que participa da reunião deve ser bem informada com os fatos e números necessários.
- O consultor deve apresentar uma agenda flexível. Uma técnica é dividir a agenda em três partes
 - criação de ideias
 - avaliação da ideia
 - consequências práticas.
- No estágio de criação da ideia, é importante incentivar novas sugestões e conceitos, por mais incomuns ou não convencionais que possam parecer. Mesmo ideias ambíguas e ligeiramente confusas podem ser

valiosas, porque podem conter a semente de algo útil mais tarde. Além disso, ideias que inicialmente parecem impraticáveis podem se tornar factíveis.

- O consultor não deve apenas facilitar as contribuições de outros, mas, em momentos apropriados, também colocam perguntas e ideias próprias.
- O objetivo do estágio de avaliação da ideia é procurar um número de ideias que requerem mais investigação e análise. No entanto, é importante dividir as críticas resultantes em avaliações objetivas e subjetivas, pois algumas ideias parecerão inadequadas do ponto de vista subjetivo, mas corretas do ponto de vista objetivo. O consultor pode desempenhar um papel valioso aqui, desafiando discretamente algumas das críticas a ideias não ortodoxas.
- No terceiro estágio, as ideias escolhidas são levadas adiante de uma maneira mais prática. Por exemplo, um novo produto proposto que sobreviveu ao teste de avaliação pode exigir uma nova rota de distribuição ou pode exigir algumas alterações no processo de fabricação do cliente. Assim, um esboço amplo das consequências práticas das novas ideias deve ser elaborado agora.

Esse estágio deve levar a um conjunto de soluções acordadas, que podem formar a base do relatório do consultor.

Elaboração de relatórios

A elaboração de relatórios não é fácil para a maioria dos consultores ou gerentes. É uma habilidade que precisa ser adquirida e nutrida com a experiência. A elaboração de relatórios é o aspecto da consultoria que os novos consultores consideram mais difícil.

Existem essencialmente três tipos de relatório de consultor:

- relatórios intermediários
- relatórios de discussão
- relatórios de fim de tarefa.

Esta seção foca o relatório final com suas conclusões e recomendações.

Verifique se é necessário

Markham argumenta que, antes de considerar escrever um relatório, você deve se perguntar: 'este relatório é realmente necessário?'. Na opinião dele,

um relatório é necessário se:

- há algo a relatar
- você deseja definir o progresso que foi feito durante a tarefa
- é necessário um relatório de progresso para estimular mais reflexão e discussão sobre uma questão
- uma tarefa está chegando ao fim.

Markham defende sabiamente a redação de um relatório se for essencial. Ele dá duas razões principais para isso. Primeiro, os clientes são pessoas ocupadas e geralmente preferem receber informações pessoalmente, em vez de no formato de relatório. Segundo, a elaboração excessiva de relatórios pelo consultor não apenas ocupa o tempo do consultor, mas também pode colocar uma barreira entre o consultor e o cliente. Muitas vezes a apresentação constitui o relatório final.

Estruture o relatório

O relatório de um consultor precisa ser bem estruturado e bem pensado. Primeiro, uma boa estrutura e um conjunto de argumentos bem fundamentado levam à clareza, o que significa que ela será lida e compreendida. Segundo, quanto melhor a estrutura e mais convincentes os argumentos, mais o relatório será à prova de críticas.

Ao estruturar o relatório, lembre-se de que o cliente ainda pode ter reservas sobre as alterações que estão sendo propostas e lembre-se também de que, para a maioria de seus leitores, muitas das informações contidas nele serão novas.

Uma maneira de redigir o relatório é adotar o plano de sete etapas a seguir.

- Comece com um resumo executivo Destaque as questões e recomendações iniciais em não mais que duas páginas.
- Descreva os termos de referência originais. Lembre os leitores do motivo pelo qual você foi chamado - isso coloca o que se segue em perspectiva.
- Resuma os dados coletados. Mostre que todas as vias de investigação foram exploradas e que os dados coletados foram objetivos e cuidadosamente considerados.
- Defina suas descobertas Explique sua avaliação das informações que você coletou. Ao escrever esta seção, esteja ciente da sensibilidade política de alguns materiais, principalmente se

alguns deles forem baseados em fontes não atribuíveis.

- Deixe suas recomendações claras. Defina claramente e de maneira focada o que precisa ser feito. Mostre quais são os benefícios de prosseguir com as recomendações, especialmente as vantagens financeiras, e também aponte os riscos se as recomendações forem apenas parcialmente ou não cumpridas.

Os benefícios financeiros de curto e de longo prazo devem ser explicitados com clareza. Benefícios comerciais, como maior participação de mercado, capacidade de fornecer uma gama mais ampla de produtos e serviços, possibilidade de redução de custos ou preços, etc. devem ser explicitados.

Também é extremamente importante definir o prazo dentro do qual as alterações devem ser feitas, tanto do ponto de vista comercial quanto em termos do tempo necessário para fazer as alterações necessárias na organização.

- Mostre as implicações É provável que haja muitas implicações decorrentes das alterações propostas, e essas devem ser explicitadas. Se alguns deles forem difíceis, mostre como os problemas associados podem ser melhorados. Seja positivo.
- Concluir com apêndices, você não pode incluir todo o seu material no corpo principal do relatório. Parte do material de apoio na forma de figuras e diagramas deverá ser recolhida no final do relatório. Os apêndices também são o local em que você deve explicar as metodologias utilizadas, como o tipo de pesquisa e as técnicas analíticas que você escolheu.

Comece cada capítulo do relatório com um resumo de uma página de pontos de uma linha. Em cada capítulo, dê a cada ponto principal seu próprio título. Também em cada capítulo, tome especial cuidado com o primeiro ou dois parágrafos, para que eles mostrem como sua mente está pensando. Dessa forma, o leitor desejará ler o restante do que você tem a dizer.

Cultura e linguagem

Ao escrever o relatório, você precisa levar em consideração a cultura da organização do cliente. Isso significa duas coisas. Primeiro, entender e mostrar um reconhecimento da maneira como a organização evoluiu, a maneira como opera rotineiramente agora e a maneira pela qual expressa seus valores e crenças. Segundo, usando as palavras de maneira que elas reflitam e correspondam ao idioma da organização. Por exemplo, uma

organização altamente orientada para a ação deve ser abordada em termos que enfatizem a atividade e não a reflexão. De qualquer modo, introduza no relatório conceitos e maneiras de pensar que são novos para a organização, mas, se eles devem ser aceitos, não devem estar muito longe, a menos que você tenha boas razões para sair do ramo.

Simplicidade

Mantenha o que você tem a dizer simples, mas não simplista. Lembre-se de que você está escrevendo para o seu cliente e não para os colegas consultores; portanto, não há necessidade de mostrar seu conhecimento, usar jargões impressionantes ou tornar suas observações desnecessariamente complicadas. Você pode achar que as ideias que você tem são complicadas e sujeitas a qualificações, e você estará certo, mas a simplicidade ainda é alcançável. Você pode fazer isso definindo fortemente os pontos principais e seguindo-os com os pontos de qualificação listados separadamente e em ordem lógica.

Se você achar difícil escrever ou dizer o que deseja com simplicidade, muitas vezes pode significar que você realmente não sabe o que quer dizer.

O uso de material gráfico

O uso de gráficos, gráficos de barras e diagramas irá animar o seu relatório e dividir o texto. Além disso, o uso de material graficamente dramático significa que seu relatório será lembrado. O material gráfico deve ser original, distinto e imaginativo.

Apresentações

Fazer apresentações faz parte da rotina da vida da maioria dos consultores. Eles fazem apresentações na licitação de negócios, na entrega de um relatório de progresso durante uma tarefa e, em seguida, na conclusão da tarefa. Muito depende dessas apresentações. Como assinala Markham (1991), "A importância das apresentações para um consultor de gestão é que o sucesso de seus negócios pode depender de quão bem eles são feitos".

Esta seção concentra-se nas apresentações feitas no final de uma tarefa.

O formato

O formato da apresentação dependerá do tamanho da audiência. Quanto menor o público, mais informal pode ser a apresentação, com menos recursos visuais e mais tempo para perguntas e discussões abertas. Quanto maior o

público, mais estruturada a apresentação precisa ser.

O comprimento e o conteúdo

Quase todo orador que se dirige a uma audiência fala por muito tempo.. Portanto, tente racionar o que você se propõe a dizer.

O conteúdo da sua apresentação deve ser claro e estruturado logicamente. É útil começar com um esboço ilustrado e prosseguir a partir daí. Equilibrar a quantidade de tempo que você dedica à análise, descobertas e recomendações dependerá das circunstâncias, mas, de um modo geral, é um erro demorar muito nas análises e descobertas às custas de suas recomendações, pois são as recomendações que seu público estará mais preocupado.

Você conversará com um grupo de indivíduos que terão diferentes visões e prioridades profissionais.

Auxílios visuais

Saber usar recursos visuais é uma arte que poucos apresentadores realmente dominam. Tudo o que você deseja ilustrar deve complementar o que você está dizendo e não se distrair. A mensagem visual deve ser clara, direta e organizada. Há uma tendência de colocar muito material em um slide. Se sua ilustração envolve um diagrama complicado, considere como você a interpretará.

Lembre-se de que os recursos visuais não são apenas úteis como um meio de apoiar sua mensagem, mas também como uma maneira de acompanhar sua apresentação.

Preparação

Existem dois tipos de preparação: ensaio e preparação da cena da apresentação. No mínimo, leia o material da apresentação antes de entregá-lo e, se possível, faça um teste. A experiência diz a você que o tempo do seu ensaio acaba sendo menor que o tempo real da apresentação; portanto, se o tempo que você leva para fazer o seu ensaio for o mesmo que o tempo que você tem para a apresentação, você terá muito material. Corte-o.

No dia da apresentação, é útil garantir que todo o equipamento necessário esteja no local e que funcione satisfatoriamente. Além disso, decida onde você se posicionará em relação à audiência, que deve ser onde você pode ler suas anotações facilmente, operar o equipamento audiovisual de maneira eficaz e falar ao mesmo tempo.

Coloque-se no lugar da plateia também - eles precisam ser capazes de vê-lo facilmente, ouvi-lo distintamente e ler seus audiovisuais sem se esforçar.

CONCLUSÃO

As descobertas e recomendações que você fizer parecerão diferentes para o cliente e do jeito que elas serão para você. Às vezes, os consultores examinam isso. O cliente, o consultor relata algo que eles e seus colegas terão que conviver, enquanto para o consultor é apenas mais um relatório. Portanto, não descreva os erros e as fraquezas da organização cliente - em seus corações eles já os conhecem.

Não coloque informações excessivamente sensíveis no relatório, especialmente do tipo que um concorrente gostaria de ver, porque mesmo os relatórios mais confidenciais podem chegar às mãos de um rival. Para evitar esses problemas, concorde com o cliente com o rascunho final.

Acima de tudo, coloque-se no lugar do seu cliente. Suas recomendações devem começar de onde o cliente está agora. Eles devem ser práticos, encorajadores e inspiradores.

OUTRAS IDEIAS

As habilidades específicas envolvidas na fase de feedback são, ser capaz de:

- Confrontar o cliente com todos os dados relevantes coletados, mesmo que não fizessem parte de seu acordo original.
- Dar feedback descritivo ao invés de avaliativo.
- Dar feedback ao cliente sobre seu comportamento pessoal ao lidar com o problema-alvo.
- Compreender que as críticas e a resistência do cliente não são dirigidas a você pessoalmente.
- Estar presente na reunião em que passos de ação serão determinados.
- Estruturar e controlar a reunião de feedback para obter as reações do cliente e a escolha dos próximos passos.

Se você for capaz de apresentar um quadro claro e simples de porque o problema existe, o cliente terá condições de fazer tantas recomendações quanto você.

Ao condensar os dados, escolha os itens que:

- Estão sob controle do cliente mudar.
- São claramente importantes para a organização.
- São objeto de algum comprometimento por parte da organização cliente para trabalhar.

As orientações para dar feedback eficazmente: comportar-se assertivamente, não agressivamente ou não-assertivamente.

- Use uma linguagem que seja:
- Descritiva e não Avaliativa
- Específica e não Global
- Curta e não Longa
- Simples e não Complicada

Para estruturar a apresentação, há apenas três categorias gerais de dados: Análise do problema; Análise de como o problema está sendo gerenciado; e Recomendações.

A agenda para a reunião de feedback deve seguir os seguintes passos:

Passo 1- Relembre o contrato original.

Passo 2 - Coloque a estrutura da reunião.

Passo 3 - Apresente o diagnóstico.

Passo 4 - Apresente as recomendações.

Passo 5 - Peça as reações do cliente.

Passo 6 - Na metade da reunião, pergunte ao cliente: "Você está obtendo o que deseja?"

Passo 7 - Decisão de prosseguir.

Passo 8 - Teste as preocupações com o controle e com o comprometimento.

Passo 9 - Pergunte a você mesmo se conseguiu tudo o que queria.

Passo 10 - Dê apoio.

Para planejar uma reunião de feedback, aqui estão algumas orientações que você pode usar:

- O que você quer da reunião? Compreensão? Concordância? Ação? Mais trabalho?
- Estructure a reunião de maneira que você tenha, no mínimo, o mesmo tempo para a discussão e para a apresentação dos resultados.
- Faça uma revisão das palavras que você empregou para formular o feedback, para torná-lo não avaliativo e tão descritivo quanto possível.
- Que elementos de sua mensagem gerarão provavelmente a defensividade do cliente?
- Que formas essa defensividade ou resistência vai provavelmente assumir?
- Que tipo de perguntas você pode fazer para que essa resistência seja expressa na reunião?
- Quem pode estar faltando na reunião de feedback que tenha um alto interesse nos resultados?
- De que forma você pode pedir feedback sobre como a consultoria está indo?

Para rever o que aconteceu na reunião de feedback, questione-se:

- Quais foram os resultados?
- Qual foi o acordo final em relação ao problema ou às soluções? Ele foi diferente de sua colocação inicial dos resultados ou de suas recomendações?
- Que formas assumiu a resistência?
- Como foi que você respondeu à resistência?
- Assumiu que ela era pessoal?
- Deu mais explicações e mais dados?
- Procurou descobrir as preocupações com o controle e a vulnerabilidade que estavam por trás dela?
- Houve impasse em algum momento?

- Que mensagens não-verbais você percebeu?
- Que correlação você pode estabelecer entre o modo pelo qual a reunião de feedback foi gerenciada e o modo pelo qual o problema técnico-administrativo é gerenciado?
- Que consequências teve essa reunião sobre o seu relacionamento com o cliente?
- O que você faria de diferente da próxima vez?

A resistência é inerente ao processo de consultoria. Para lidar com a resistência, você deve ser capaz de:

- Identificar a momento em que a resistência ocorre.
- Encarar a resistência como um processo natural e um sinal de que você atingiu o alvo.
- Dar apoio ao cliente para expressar diretamente a resistência.
- Não assumir a expressão de resistência como algo pessoal ou como um ataque a você ou a sua competência.

A aceitação e comprometimento do cliente pode aumentar suas chances de sucesso - especialmente as chances de que seu projeto ainda esteja em ação e seja usado depois que você sair de cena.

MAS NEM TUDO SÃO FLORES...

Embora a indústria de consultoria de gestão tenha crescido de forma relativamente constante nas últimas décadas (por exemplo, Ernst e Kieser 2002; Kieser 2002; Datamonitor 2005; FEACO 2006), ela tem sido alvo de fortes críticas da imprensa acadêmica e de negócios (por exemplo, Shapiro et al. 1993; Micklethwait e Wooldridge 1996; O'Shea e Madigan 1997; Pinault 2001; Byrne 2002; Clark e Fincham 2002; Kitay e Wright 2004; Craig 2005; Kihn 2006).

Além disso, cada vez mais estamos obtendo contas de projetos de consultoria com falha (por exemplo, Covin e Fisher 1991; Fullerton e West 1996; Lister e Pirrotta 1996; Weiss 1996; Schaffer 1997; Czander 2001; Smith 2002; Zackrisson e Freedman 2003; Pries e Stone 2004; Sobel 2004; Warren 2004; Appelbaum e Steed 2005; Klenter e Möllgard 2006).

Apenas um número comparativamente pequeno de projetos de consultoria parece ter sucesso. Em alguns casos, as reformas são abandonadas durante a fase de implementação (Brunsson 2000).

Em outros casos, “muitos planos de implementação não sobrevivem ao contato com a realidade” (Obolensky 2001, p. 177). Em outros casos, as recomendações dos consultores têm conseqüências desastrosas para a organização (O'Shea e Madigan 1997; Byrne 2002; Sorge e van Witteloostuijn 2004).

Como proclamava o ex-CEO da Volkswagen, Ferdinand Piëch: “Se você quer arruinar uma empresa, basta tentar consertá-la com a ajuda de consultores externos”.

Apesar de tais relatos, a literatura surpreendentemente tem poucas explicações para falhas na consultoria. Como nossa revisão de literatura mostrará, na maioria dos casos, a falha é atribuída a características pessoais do consultor e do cliente (por exemplo, falta de habilidades), deficiências técnicas (por exemplo, gerenciamento ineficaz do projeto), relacionamento instável ou ruim entre consultor e cliente (por exemplo, falta de comunicação) e / ou aspectos sociopolíticos da organização do cliente (por exemplo, agendas ocultas; falta de insatisfação / resistência à mudança).

Geralmente, é sugerido que, se alguém atender a essas questões, é possível aumentar a probabilidade de as intervenções de consultoria serem bem-sucedidas. Em particular, a relação consultor-cliente é - mais ou menos implicitamente - vista como chave para o sucesso da consultoria (McGivern 1983; Fullerton e West 1996; Sturdy 1997; Fincham 1999; Karantinou e Hoog 2001; Gammelsaeter 2002; Fincham 2003; Werr e Styhre 2003; Appelbaum 2004; Appelbaum e Steed 2005; Kakabadse et al. 2006; Sturdy et al. 2006a).

REFERENCIAS

PHILIP SADLER (editor). Management Consultancy - a handbook of best practice. Kogan Page, 1998

SEIDL ,DAVID; MOHE ,MICHAEL The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective. Discussion paper 2007- 06 . Munich School of Management University of Munich. <https://epub.ub.uni-muenchen.de/1920/>

STROH, LINDA K.; JOHNSON, HOMER H. The basic principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey. 2006