

Fichamento do livro CONSULTORIA INFALIVEL: um guia prático, inspirador e estratégico, de Peter Block, M.Books, 3ª ed, 2013, 365p:

A demanda por ajuda e conselho deve continuar crescendo.

Capacidade de ouvir, autenticidade, clareza

Foco sobre possibilidades, talentos e forças

Consultor autêntico: uma vantagem competitiva importante, rara.

Produto final é algum tipo de mudança, estrutural, política ou processual.

Se não tivermos competência, as pessoas não solicitarão nossa orientação.

Capacidade de expressar ideias em palavras, ouvir, dar suporte, argumentar.

As etapas, em cada fase, são sequenciais:

- Entrada e contratação: explorar o problema, quais são as expectativas do cliente, expectativas, preocupações;
- Descoberta e diálogo: pontos fortes, quem será envolvido, que tipos de dados deve ser coletado, quanto tempo levará, níveis de análise, filtrar dados, resistência;
- Análise e decisão de agir: planejamento;
- Engajamento e implementação: evento, série de reuniões, única reunião, treinamento;

- Extensão, reciclagem e encerramento: aprender com o engajamento.

A consultoria eficaz exige mais do que uma aplicação metódica:

- Fazer melhor uso de sua competência;
- Recomendações implementadas;
- Parceria;
- Evitar situações em que nenhum ganho é obtido;
- Compromisso interno de clientes;
- Apoio de clientes;
- Alavancagem;
- Relações confiáveis.

Técnicas não bastam:

- Responsabilidade;
- Sentimentos;
- Confiança;
- Necessidades.

Você tem necessidade de acesso, conversar com pessoas, fazer perguntas, apoio da gerência, reunir-se com funcionários.

Os consultores devem ser muito claros sobre o que acreditam.

Usar dados válidos.

Tomar decisões que as pessoas apoiarão não é tão fácil.

Quando as pessoas acham que alguma coisa é importante e têm certo controle, se sentirão motivadas.

As pessoas se comprometem prontamente com coisas que acreditam atender a seus interesses.

Consultores dependem de gerentes de linha para produzir resultados.

Devem-se seguir as etapas de um processo de consultoria que visam construir o compromisso e reduzir a chance de perder o cliente.

Especialista, implementador, colaborador.

A maioria dos problemas envolve um aspecto humano, clima organizacional.

Sem dados válidos, a avaliação exata se torna impossível.

O trabalho colaborativo exige tempo.

1. Passos para que a responsabilidade por um projeto seja compartilhada e levem à implementação de mudanças:
2. Defina o problema inicial, peça ao cliente para lhe dizer qual é o problema;

3. Decida se vai prosseguir com o projeto, é melhor reavaliarmos se temos condição de lhe oferecer o que precisa;
4. Selecione as dimensões a serem estudadas, lista das áreas que gostaria que fossem investigadas;
5. Decida quem será envolvido no projeto, o cliente muitas vezes espera que o consultor faça o trabalho todo;
6. Selecione o método, com quem mais deveria conversar, em grupo, individualmente;
7. Faça diagnósticos, faça o cliente descobrir o problema com você;
8. Filtre e entenda os dados, organizá-los e entendê-los;
9. Forneça os resultados;
10. Faça recomendações, elaborar recomendações viáveis;
11. Decida quanto às ações.

Estou sendo autêntico?

Completei a fase da consultoria em que estou envolvido?

A questão básica do cliente é: “podemos confiar neste consultor? não nos prejudicará? não nos tapeará? Pode ajudar a solucionar nossos problemas organizacionais ou técnicos?”

Uma atitude autêntica gera mais confiança.

Negociar expectativas: o que esperam um do outro.

Nomear os níveis do problema com clareza e simplicidade.

A reunião de feedback é a hora da verdade: apresentar um quadro claro, o principal objetivo é trabalhar na decisão sobre o que fazer.

Planejar mais participação que apresentação.

Envolver as pessoas na decisão sobre a mudança o mais cedo possível.

A estrutura da forma como nos reunimos tem mais impacto na atitude e no compromisso de nossos clientes do que percebemos.

Discutir a motivação do cliente para prosseguir com o projeto, descobrir o quanto ele está entusiasmado.

Terminar as atividades de cada fase e ser sincero.

Você não é responsável pelo uso de sua experiência e recomendações.

Provar que nosso trabalho gerou resultados positivos.

Apresentar nossos resultados concretos a fim de afastar qualquer dúvida sobre nosso trabalho ou de oferecer nossos serviços.

Ajo para que o cliente desenvolva capacidades para solucionar o próximo problema por si próprio.

Fracassos: não prestei atenção à motivação, não liguei para a forma como faria o contrato.

O erro que podemos cometer é assumir a reabilitação daquela divisão como um objetivo pessoal.

Não assumir uma tarefa que não está em condições de realizar.

Como avaliar a efetividade da consultoria?

O que fazer para descobrir as expectativas do cliente?

Como estabelecer a confiança?

O contrato define o encaminhamento do projeto (qualquer pessoa que esteja casado há mais de um ano entende isso).

Acordo explícito do que o consultor e o cliente esperam um do outro e como irão trabalhar juntos.

A forma do documento escrito deve ser breve, direta

Objetivos do projeto: aprimoramentos organizacionais esperados, benefícios que o cliente pode esperar, realista, limitações, reduzir resultados insatisfatórios, criar nova possibilidade para a organização, explorar oportunidades, ensinar o cliente a solucionar problema por si mesmo, desenvolver uma solução, entrega-la ao cliente, aprimorar a maneira como a organização gerencia seus

recursos, o modo como o problema está sendo gerenciado faz parte dele, seja claro desde o início sobre o que faz parte do seu contrato.

O tipo de informação buscada, acesso a pessoas e informações, o que está acontecendo realmente, ser explícito desde do início sobre o tipo de informação que precisa, dados técnicos, números, fluxo de trabalho, atitudes das pessoas perante o problema, papéis, responsabilidades, Exemplos: entrevistar pelo menos 15 pessoas, compartilhar responsabilidade, identificação de problemas, interpretação de achados, elaboração de recomendações e planos de ação.

O produto oferecido, ser específico sobre o que você está oferecendo, lista de etapas, soluções reais, entendimento claro com o cliente sobre como se parecerá o seu produto, descrição detalhada dos achados, de cinco a **quinze páginas**, para cada constatação importante recomendações específicas, o resultado será uma síntese de uma página das principais conclusões.

Envolvimento do cliente, o que deseja do cliente para que o projeto seja um sucesso, expectativas que foram alvo de discussão na contratação.

Pedir ao cliente para deixar o consultor informado dos resultados 6 (seis) meses após.

Analisando seus contratos:

- Os limites de sua análise;
- Objetivos do projeto;

- O tipo de informação que você procura;
- Seu papel no projeto;
- O produto que você oferecerá;
- Que suporte e envolvimento você precisa do cliente;
- Cronograma;
- Confidencialidade;
- Feedback a receber.

Não prometa algo que não tenha como oferecer.

Como convencer clientes que precisam de seus serviços?

A reunião de contratação:

1. Reconhecimento pessoal;
2. Comunique que você entende o problema;
3. O que o cliente quer e tem a oferecer;
4. O que o consultor quer e tem a oferecer;
5. Acordo;
6. Peça feedback sobre controle e compromisso, pense, reavalie;
7. Dê apoio, novas expectativas e propostas;
8. Reformule as ações, novo impasse;
9. Processe como vamos conduzir esta discussão;
10. Rediscuta expectativas e propostas;
11. Se ainda houver qualquer impasse, encerre/minimize o investimento.

Em geral os clientes estão ansiosos para falar sobre o problema.

O que você quer de mim?

Algumas coisas comuns que os clientes querem de consultores:

- Um estudo de um problema específico do negócio;
- Recomendações sobre como resolver um problema;
- Um programa de treinamento elaborado e conduzido;
- Conselho pessoal e apoio;
- Uma avaliação dos principais funcionários da produção;
- Plano para um processo com custo mais acessível.

Pergunte se há restrições ao projeto.

Pontos essenciais, obrigatórios:

- Acesso a pessoas envolvidas no problema;
- Tempo suficiente para fazer o trabalho profissionalmente;
- Acordo de que não terá de avaliar o desempenho de cada pessoa;
- Dinheiro;
- Acesso a registros e documentos;
- Compromisso da organização de dar prosseguimento ao projeto;
- Atender aos telefonemas e responder aos email do consultor.

Dizer o que é necessário usando uma linguagem simples.

Diga o que tem a oferecer, seja realista quanto ao limite do que pode prometer.

Não posso oferecer algo que não tenho como controlar.

Muitas vezes existe um forte contraste entre o que os clientes estão dizendo e seu comportamento não-verbal.

Como você acha que vamos chegar a um acordo sobre como proceder?

Quais os obstáculos que impedem o cliente de confiar no que estou oferecendo?

Ajudar o cliente a expressar sinceramente sentimentos negativos.

Reavalie se você identificou uma necessidade real e se está oferecendo o serviço certo.

Consultoria é basicamente um processo educacional.

O que achou de minha maneira de tratar do problema?

A parte mais difícil da consultoria é saber lidar com a resistência do cliente.

Por mais que nossas recomendações sejam razoáveis, os clientes mostram resistência.

A resistência é uma reação previsível e natural contra o processo de ser ajudado e contra ter que enfrentar problemas difíceis.

Cuidado com cliente que expressa desejo de chegar rapidamente a soluções sem qualquer discussão de problemas.

Clientes residentes estão se defendendo do fato de que terão de fazer escolhas difíceis, adotar medidas duras, confrontar uma realidade que emocionalmente tentam evitar.

Problemas são causados em razão da maneira como estão sendo conduzidos.

Somos pagos para fazer uma consultoria, e não para gerenciar.

Organizações tendem a ser muito competitivas, e pedir ajuda pode ser visto como sinal de fraqueza.

A estratégia básica é ajudar a resistência a desaparecer.

Em vez de só examinar o que está errado, as deficiências, analisamos o que está funcionando, quais são os pontos fortes e os talentos, buscando aprofundar e tirar vantagem desses aspectos positivos.

DESVIO POSITIVO: Metodologia que se baseia em ativos, pontos fortes e no futuro, POR Jerry e Monique Sternin.

Quando existe um problema específico, uma solução analítica direta e técnica é exatamente o exigido.

Fonte de tensão: o que o cliente espera e o que será útil.

Uma das contribuições mais importantes do consultor é uma redefinição do problema.

Nunca aceito apresentar o problema como verdadeiro sem antes fazer minhas descobertas e análises.

Dar feedback de maneira positiva, e não punitiva.

Envolver todo o sistema do cliente mais diretamente na redefinição do problema.

Convocar pessoas a desenvolver coletivamente estratégias de mudança.

O valor da abordagem do sistema como um todo é que ele engaja unidades inteiras para autoavaliar sua realidade vigente e planejar como aprimorá-la.

Examinar talentos, capacidades e possibilidades, em contraste com a simples detecção de problemas, causas e soluções.

Foco no problema

Soluções técnicas não funcionam quando o aprimoramento depende de uma mudança na cultura, nas normas tradicionais ou nos hábitos das pessoas.

A linguagem e foco nas deficiências de pessoas e sistemas pode ser parte da razão pela qual é difícil encontrar soluções. A alternativa é focalizar nos talentos e capacidades.

O foco em problemas antigos, arraigados, só leva a resultados marginais.

Convidar o máximo de pessoas possível que se interessam pelo problema para uma reunião.

A parceria envolve três elementos essenciais:

- A capacidade de fazer um bom contrato e de ser claro sobre expectativas;
- A disposição para investigar e descobrir por meio da escuta;
- A crença que as respostas e a decisão de agir compete ao cliente.

Entender o que está criando problemas.

Se quer entender o estilo gerencial do cliente, observe como você é tratado!

A tarefa básica é fazer uma síntese do que foi descoberto: 70% da contribuição que você precisa dar.

O que é importante em uma série de dados: lista de 4 ou 5 itens.

Quanto mais juízo de valor uma afirmação contiver, mais defensivas as pessoas ficam.

Mantenha afirmações neutras, descritivas do que está causando o problema atualmente ou revelando possibilidades.

Use linguagem descritiva, direcionada, específica, breve, simples.

Evite linguagem crítica, global, estereotipada, longa, complicada.

Estruturar a apresentação:

1. Análise do problema;
2. Quadro do que está funcionando e possibilidades;
3. Análise de como a situação está sendo conduzida;
4. Recomendações.

O maior erro é usar toda a reunião para relatar dados.

Frustração: trabalhos tiveram encaminhamento correto, mas resultaram em poucas mudanças.

A implementação é o ponto alto da consultoria.

A mudança é sempre mais demorada e difícil do que imaginamos.

O engenheiro dentro de nós precisa ser complementado com o pensamento do arquiteto social e as habilidades de um organizador comunitário.

Nenhuma pessoa isolada dirige um negócio, ninguém faz ou entrega um produto sozinho.

Se não podemos medir, então é algo sem importância?

Fazer mudanças na reunião.

O desempenho passou a ser a finalidade dominante da educação, ocupando o lugar da aprendizagem.

Alunos aprendem o que lhes interessa.

Professores precisam fazer o trabalho de descoberta: investigar, entrevistar, mapear, entender a dinâmica, ver como os alunos estão lidando com o problema da aprendizagem, perguntar quais são as intenções, objetivos e desafios, colocar o que sabem, expertise, a serviço do sistema educacional, aprendendo tudo o que puder (Ward Mailliard).

A consultoria não pode ser bem feita sem o interesse genuíno pelo cliente.

BLOCK, Peter. CONSULTORIA INFALIVEL, um guia prático, inspirador e estratégico, 3ª ed. São Paulo: M.Books, 2013, 365p.