

O consultor de desenvolvimento organizacional

FELA MOSCOVICI*

1. Introdução; 2. Que é um consultor de D.O.? 3. Competência interpessoal; 4. A pessoa do consultor; 5. Problemas do consultor; 6. Consultor ideal ou real? 7. Consultor de desenvolvimento organizacional no Brasil.

1. Introdução

À medida que crescem a curiosidade e o interesse por desenvolvimento organizacional, cursos e seminários são oferecidos ao público, artigos e livros são escritos, comprados e lidos, fala-se sobre o assunto, discutem-se as vantagens e desvantagens e dirigentes de alto nível começam a preocupar-se em adotar D.O. para modernização de sua organização, enquanto um dos componentes cruciais da tecnologia é geralmente negligenciado ou até ignorado.

1.1 *A variável oculta*

Quando executivos e gerentes travam conhecimento com D.O., estudam e examinam suas bases científicas e filosóficas, a tecnologia e o processo, indagam sobre resultados já obtidos em outras empresas e resultados que podem ser alcançados em sua empresa e, principalmente, interessam-se

* M. A. em psicologia social pela Universidade de Chicago, EUA. Professora titular de dinâmica de grupo do Centro de Pós-Graduação de Psicologia Aplicada, FGV. Consultora de desenvolvimento organizacional.

pelos custos. Entretanto, todas essas indagações referem-se ao instrumental, isto é, aos componentes "externos", como se estivesse sendo considerada a compra de mais um equipamento sofisticado que pudesse trazer maiores benefícios à organização em termos de eficiência, eficácia, produtividade e lucros.

Desenvolvimento organizacional não é, porém, um equipamento a ser instalado e operado segundo instruções do manual do fabricante. Mesmo no caso de equipamentos complexos sempre há a preocupação de técnicos especializados que precisam ser contratados e/ou treinados.

Os seminários de D.O., contudo, não focalizam o consultor como figura central, apresentando em destaque os conhecimentos e as técnicas de intervenção, como se o processo pudesse funcionar sozinho ou ser acionado apenas por esses conhecimentos e pela motivação da organização-cliente.

Quando uma pessoa precisa de cuidados médicos ou de outros serviços cujas conseqüências têm grande impacto, seja em sua saúde, trabalho ou vida, as maiores precauções são tomadas para assegurar-se da qualidade do profissional a ser procurado. No caso de desenvolvimento organizacional, talvez por ser ainda uma tecnologia recente, as atenções se voltam mais para a sua natureza, para os resultados que pode proporcionar à organização. Seria quase o mesmo que, fazendo-se uma analogia grosseira, o usuário fosse examinar as possibilidades de resultados da própria medicina, engenharia, etc. a serem aplicadas ao seu problema e afinal optasse pela sua utilização, sem pensar no profissional que iria prestar os serviços. Esta decisão ainda seria aceitável dentro de certas circunstâncias, quando o usuário não dispusesse de recursos econômicos para escolher o profissional mais competente, pelo fato de que todos os profissionais disponíveis teriam tido formação regulamentada por lei — o que não acontece com os praticantes de D.O.

Quando uma empresa contrata um programa de D.O. há expectativas de certas tarefas a serem executadas por um profissional ou equipe de profissionais e que constituirão os serviços de consultoria de D.O. Esses serviços precisam ser claramente definidos para que possam ser avaliados em termos de sucesso ou insucesso em relação a parâmetros estabelecidos previamente entre consultor e sistema-cliente.

O programa de D.O. pode ser uma decisão crítica para a organização pelos efeitos globais que serão produzidos. Quem opera todo o processo de mudança planejada é o consultor ou uma equipe de consultores. Nas fases iniciais do processo há necessidade de um consultor externo que será responsável, em grande parte, pelas conseqüências bem sucedidas ou mal sucedidas.

As ciências de comportamento têm problemas muito especiais, tanto de ordem metodológica quanto de ordem ética. Quando se compra e utiliza um novo equipamento sofisticado, se os resultados forem inferiores aos visados, ou até nulos, a frustração do usuário será de um tipo. Culpará o fabricante do aparelho e a sua falta de sorte (ou discernimento) ao

adquiri-lo e lamentará os prejuízos materiais, tomando providências cabíveis. Mas jamais lhe ocorrerá duvidar ou negar a validade da ciência aplicada ou tecnologia responsável pela descoberta ou inovação do equipamento defeituoso.

O caso muda de figura, porém, ao se tratar de uma tecnologia de ciência do comportamento. Por sua natureza, pela metodologia, pelo tempo para obter resultados, pelos próprios resultados menos concretos, o usuário fica frustrado em suas expectativas, análogas ao uso de um avançado equipamento com resultados visíveis e a curto prazo. Sua frustração pode gerar resistências, desenganos, desencontros, suspeitas e, finalmente, negação da validade dos instrumentos e técnicas das ciências comportamentais aplicadas.

Parece, no entanto, que grande parte da desilusão gira em torno do contrato psicológico firmado, no qual o consultor, por não ter esclarecido o suficiente, ou haver prometido o indevido, torna-se, ele mesmo, um dos fatores determinantes do descrédito da tecnologia de D.O. As razões de sua conduta provavelmente estão em sua onipotência idealizada e imatura que funciona como um mecanismo de defesa psicológica de sua insegurança ao assumir responsabilidades acima de sua real capacitação.

Uma tecnologia psicossocial, educativa, está relacionada diretamente, embora não exclusivamente, ao desempenho de seu agente — no caso, o consultor de D.O. De sua habilidade, de seu conhecimento, de sua experiência, de sua ética, de sua personalidade, enfim, resultam conseqüências que afetam outras pessoas.

Vale, portanto, tentar examinar, estudar e compreender esta variável oculta — o consultor — e suas implicações no processo de desenvolvimento organizacional.

1.2 *A relação de consultoria*

Quando uma pessoa tenta resolver um problema ou formular planos e outra pessoa tem condições de prestar ajuda nesse processo, pode estabelecer-se uma relação de consultoria.

A principal característica da relação de consultoria é a de ser uma relação de ajuda. Para consubstanciar-se como tal, porém, é preciso que a relação seja percebida como de ajuda ou de utilidade pelo ajudado, independentemente das boas intenções de quem procura ajudar.

A relação não é exclusiva do plano profissional, pois qualquer um de nós sente, por vezes, necessidade de auxílio em alguma coisa e alguém pode e tenta auxiliar. Nesse sentido amplo, qualquer pessoa pode ser consultor informal, uma vez que consultoria é essencialmente uma relação de ajuda.

No caso de desenvolvimento organizacional, a relação de consultoria é um processo compartilhado que exige certos conhecimentos, atitudes e habilidades de ambas as partes, consultor e cliente, dependendo da natureza do problema bem como da duração e direção da própria relação.

“O consultor (ou pessoa que ajuda) sempre entra na relação como uma pessoa com autoridade — alcançada pela posição ou papel na organização ou pela posse de conhecimento especializado.

Para conseguir uma relação de consultoria efetiva, é essencial que ele compreenda a natureza de seu poder e desenvolva habilidades para utilizá-lo de forma a ser visto como de utilidade pela pessoa que recebe ajuda.

Uma pessoa, ao entrar numa relação de consultoria ou ajuda, precisa ter a habilidade de diagnosticar o problema e os objetivos da pessoa a ser ajudada e ser capaz de avaliar realisticamente suas próprias motivações para oferecer ajuda. Deve também reconhecer os limites de seus próprios recursos para ajuda naquela situação.”¹

A relação de consultoria de D.O. pode ser caracterizada como voluntária, temporária, apoiadora e disciplinada. Isto significa que o cliente procura o consultor e nele confia e deseja manter a relação; que a relação é estabelecida para um determinado período de tempo com um objetivo específico e termina conforme previamente combinado; que o consultor provê mais apoio ao cliente que à solução do problema; e que ambos, cliente e consultor, reconhecem a necessidade de definir claramente as tarefas, os padrões e sua mútua responsabilidade nos eventos.

Em termos da relação de consultoria, o consultor pode ser descrito como um profissional — desejado, procurado para dar ajuda; competente, que tem habilidades e conhecimentos especializados; apoiador, que se preocupa mais com a pessoa que com o problema; objetivo, que tem pontos de vista imparciais; não-conflitado, cujas recomendações podem ser aceitas ou rejeitadas; disponível, que tem tempo adequado, suficiente para a tarefa contratada.

O processo de consultoria é, portanto, um processo conjunto de coleta de informações para melhor definir problemas e elaborar planos de ação, baseados nos dados disponíveis. O processo compreende várias funções em relação a:

- coleta de informações, em que o consultor ajuda o cliente a perceber a situação-problema e identificar seus sentimentos quanto à mesma;
- interpretação das informações, em que o consultor ajuda o cliente na análise das implicações dos dados coletados, na exploração de seus sentimentos e na avaliação e/ou reformulação do problema;
- reação às informações, em que o consultor ajuda o cliente na elaboração de planos adequados de ação para solucionar o problema.

Durante todo o processo, a responsabilidade maior do consultor consiste em *ajudar* o cliente a ver a situação mais realística e completa; a pensar em soluções alternativas para o problema; a encontrar e usar recursos apropriados; a conseguir utilizar o máximo de sua habilidade potencial; a não liderar propriamente o processo, embora esta seja também

¹ Schmidt, W. H. *Organizational frontiers and human values*. Belmont-Calif, Wadsworth, 1970. p. 34.

uma das funções do consultor. Sua liderança é diferente da do gerente de linha ou do instrutor de treinamento, por exemplo, pelo fato de não ser diretamente responsável pelo trabalho do cliente, no primeiro caso, ou por funcionar no contexto real da situação em vez de numa situação de exercício didático, no segundo caso.

C. Mial² faz uma analogia a respeito das maneiras variadas de ajuda que o consultor pode oferecer: servir como válvula de escape para o cliente liberar pressões; como ignição para desencadear ação; como acelerador para movimentar mais rápido; como freio para ações rápidas demais; como radiador para absorver parte do calor das controvérsias; como amortecedor quando o caminho é acidentado; como farol de neblina quando o caminho está nebuloso.

2. Que é um consultor de D.O.?

A literatura específica sobre a figura do consultor de D.O. é ainda escassa. A maioria dos autores trata dos aspectos teóricos, científicos e filosóficos de D.O. e de tecnologia das intervenções e seus resultados, abordando, eventual e superficialmente, um ou outro aspecto das funções de consultor.

O papel do consultor de D.O. é vagamente delineado, não tendo ainda merecido estudos especiais para identificação e análise de seus componentes principais, como agente ou fator decisivo nos processos de mudança em pessoas, grupos e organizações.

Talvez possa ser levantada a hipótese de que essa ambigüidade reflete o próprio estado ambíguo de D.O. — ainda um campo impreciso de atividades, vagamente delimitado, que carece de uma teoria integrada, de conhecimentos esparsos, até agora apenas justapostos, e de técnicas empíricas.

Para Ferguson³ o consultor é sempre um instrumento ou auxílio e não uma das partes dirigentes ou essenciais da situação. Ele usa sua pessoa para liberar forças que conduzem ao equilíbrio ou “saúde” em sistemas humanos de qualquer grandeza (pessoa, pequeno grupo, grande grupo, organização), precipitando processos cuja substância vem dos membros. O seu papel abrange as seguintes funções:

radar — o trabalho de ouvir e captar informações, interpretando os sinais que indicam situações normais ou problemas que merecem maior exame e tratamento;

elo psicológico — o trabalho de encorajar processos que desenvolvem coesão intra e intergrupos, através de estímulo a reuniões, intercâmbios, conversação, compartilhamento de conhecimentos e problemas, esforço mútuo para certo clima psicológico;

² Apud: Clee, J. Consultation skills. *Program for specialists in O.D.* n. 12. 1972.

³ Ferguson, C. K. Concerning the nature of human systems and the consultant's role. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 4, n. 2, p. 179-93. 1968.

agente de ligação — o trabalho de ligar pessoas ou grupos que necessitam atuar juntos e que estão distanciados ou isolados, mostrando problemas de tensão, incompreensão, desrespeito, ao invés da colaboração requerida em seu trabalho;

transmissor — o trabalho de transmitir fatos e dados atitudinais críticos dentro de (e entre) partes de uma organização, de formas discreta e útil. As atitudes são intangíveis mas não menos importantes de ser transmitidas do que outras informações;

analista de processo — o trabalho de neutralizar temporariamente a autoridade real para fins de análise do processo em curso e suas consequências. É como parar um filme para examinar uma cena em detalhe, para maior clareza e compreensão;

clarificador — o trabalho de ajudar o processo diagnóstico na busca de maior clareza, simplesmente colocando sua percepção do problema, uma vez que muitas pessoas lutam sem saber exatamente por que estão lutando;

liberador de pressões emocionais — o trabalho de legitimar a consideração e a discussão de sentimentos na situação de trabalho; uma delicadíssima habilidade de cirurgia psicológica é conseguir abrir um assunto desses para aliviar e drenar sua pressão e não deixar a infecção crescer com suas seqüelas de distorção e bloqueios de comunicação, suspeitas, hostilidades, ressentimentos e demais ingredientes para o envenenamento gradativo da vida emocional e do clima da organização;

tornar as comunicações congruentes — o trabalho de captar e refletir, para o sistema-cliente, incongruências na comunicação e assisti-lo no desenvolvimento de intercâmbio mais autêntico e honesto;

estimulador de feedback — o trabalho de encorajar a comunicação nos dois sentidos, o intercâmbio em canais múltiplos, a fim de corrigir enganos, distorções, perdas, ruído, má interpretação e má compreensão e assegurar clareza nas comunicações;

bombeiro e/ou obstetra — o trabalho de desobstrução de obstáculos sem destruir o canal, mantendo a circulação ou fluxo de comunicação; similarmente, o trabalho de ajudar o nascimento de eventos significativos com sua assistência competente, que facilita o processo;

promotor de indagação — o trabalho de modelar a atitude de indagação através de seu próprio comportamento como exemplo e ajudar a desenvolver nos outros a habilidade de aprender dos dados dinâmicos humanos da vida. "A vida é o livro de texto primordial"⁴;

apoiador — o trabalho de liberar a capacidade dos membros de um grupo para compartilharem suas observações e sugestões construtivas, no sentido de elevar a qualidade da tarefa para a qual são mutuamente dependentes;

administrador de conflito — o trabalho de assistir o processo de questionamento e clarificação das dimensões do conflito de modo que possa ser procurada uma base mais ampla de cooperação;

promotor de clima psicológico propício — o trabalho de ajudar a criar um elo psicológico favorável, ajudando a conscientizar a importância do clima.

⁴ Idem. p. 190.

As atitudes do consultor podem ser uma contribuição pessoal para estabelecer clima psicológico favorável;

assumir riscos calculados — a oportunidade de assumir alguns riscos ao aprofundar percepções e tomar consciência de fatos, pela relativa liberdade que usufrui no sistema — servir ao sistema, prudente porém corajosamente, no interesse do próprio sistema, enquanto durar a relação de consultoria.

Segundo Blake Mouton⁵ o consultor de D.O. desempenha o papel de agente de mudança através de intervenções com pessoas, grupos, intergrupos, em ocasiões diversas conforme as necessidades da organização. As intervenções podem focalizar predominantemente:

- a. *teoria* — trazendo resultados de pesquisas ou conceitos, para compreensão conceptual que ajudem o sistema-cliente a obter perspectiva;
- b. *discrepâncias* — mostrando contradições em atos ou atitudes;
- c. *processo* — criticando os métodos vigentes na resolução de problemas;
- d. *relações* — ressaltando as tensões resultantes da interação no grupo e das relações interpessoais;
- e. *experimentação* — estabelecendo comparações e testando várias ações antes de decidir;
- f. *dilema* — identificando pontos significativos de opção ou exigências na resolução de problemas e tentando compreender pressupostos, procurando alternativas, se necessário;
- g. *perspectiva* — tentando prover compreensão situacional e histórica de problemas, por meio de um estudo imparcial;
- h. *estrutura organizacional* — identificando fontes de problemas diretamente decorrente da estrutura organizacional;
- i. *cultura organizacional* — realizando um exame das tradições.

Dos tipos de intervenções citadas podem ser inferidas algumas modalidades de desempenho do consultor e suas respectivas habilidades, caracterizando-o como: diagnosticador; pesquisador; experimentador; avaliador; educador/informador.

Os mesmos autores, Blake e Mouton⁶ desenvolveram um modelo mais elaborado chamado "A matriz diagnóstico-desenvolvimento" (*The D/D matrix*) pelo qual classificam os tipos de intervenção relacionados aos alvos de mudança, estabelecendo uma categorização de abordagens da ciência aplicada do comportamento.

Os tipos de intervenção analisados são: catártica, catalisadora, confrontativa, prescritiva e teórica. Esses cinco tipos de intervenção podem ser utilizados para determinadas unidades de mudança, que constituem a outra dimensão da matriz D/D, e que também são em número de cinco: indivíduo, equipe (grupo, departamentos, projeto), intergrupo (sede/filiais, interdivisões), organização e sociedade.

⁵ Blake, R. R. & Mouton, J. S. A 9.9 approach to organization development. In: Zand, D. & Buchanan, P. *Organization development: theory and practice*. 1965.

⁶ Blake, R.R. & Mouton, J.S. The D/D matrix. In: Adam, J.D. ed. *Theory and method in organization development: an evolutionary process*. Arlington, Va., NTL, 1974.

Dessa matriz podem igualmente ser inferidos papéis para o consultor de D.O., a saber: facilitador de catarse; catalisador; agente de confrontação; prescribente; instrutor de teoria/professor.

Esses papéis permitem ainda certa diversificação de acordo com a outra dimensão, pois o contexto de atuação individual é diferente do de grupo, intergrupos, etc., exigindo do consultor habilidades diferenciadas e flexibilidade maior de desempenho.

As diferenças individuais de personalidade contribuirão decisivamente para o sucesso ou insucesso da intervenção. Assim, um consultor permissivo estará mais à vontade nas intervenções catárticas e catalisadoras e muito menos à vontade (e eficiente) nas confrontações, prescrições e apresentações teóricas, embora conhecendo as técnicas de todas as intervenções.

Steele⁷ compara o papel do consultor ao do detetive britânico das novelas policiais, considerando-os análogos nos aspectos fundamentais. Ambos os papéis parecem apresentar características de gratificação emocional que funcionam como forças positivas para muitos consultores:

- a natureza temporária de envolvimento num sistema;
- o foco na coleta de evidências (peças) para tentar resolver o quebra-cabeça que representa a situação;
- o potencial para o "drama";
- o potencial de predisposição para ação e a excitação concomitante;
- a posição de *expert* em ciências do comportamento;
- a estimulação de trabalhar em vários "casos" imediatamente.

Embora importantes, cada uma dessas fontes de satisfação traz perigos potenciais em termos de tornar mais difícil a tarefa-meta primordial do processo de consultoria, ou seja, incrementar as capacidades e o funcionamento do sistema-cliente.

Outras exigências do papel do consultor, também descritas por Steele, podem ser vistas como meios de controlar as satisfações apontadas: promover a conscientização do eu; evitar a incorporação no sistema-cliente; arranjar algum colaborador ou pequeno grupo com quem comparar percepções, trocar idéias e sentimentos; usar a intuição como um dos meios de compreender a situação; ficar atento às tendências de catalogar os indivíduos nas categorias supersimplificadas "bom" e "mau".

Examinando e comparando as características explícitas e implícitas do papel do consultor de D.O. encontradas na literatura especializada, da qual os estudos apresentados constituem pequena amostra, nota-se uma certa superposição animadora e uma certa confusão desanimadora.

Com abordagens diferentes, resultados diferentes seriam esperados. Algumas características comuns a várias classificações sugerem que sejam válidas para o objeto em estudo. Qualitativamente, algumas características são abrangentes, englobando outras apontadas pelo mesmo autor como dife-

⁷ Steele, F. I. Consultants and detectives. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 5, n. 2. p. 187-202, 1969.

renciadas. Algumas categorias são da mesma natureza, outras de natureza diferente, tornando inaceitável uma listagem em comum do ponto de vista lógico. Algumas funções são identificadas com clareza pelos autores, enquanto outras revelam-se imprecisas, dificultando a compreensão.

Várias classificações misturam atributos de personalidade, atitudes, habilidades pessoais e interpessoais, tarefas, responsabilidades, padrões de desempenho comportamental e até objetivos! — sugerindo que ainda falta clareza conceptual para uma verdadeira categorização.

Talvez a grande dificuldade seja a concepção do papel do consultor de D.O. de forma linear, como se fosse único. O próprio processo de D.O., porém em suas várias etapas metodológicas, exige funções e responsabilidades diversas do consultor, o qual não poderá permanecer estaticamente no mesmo papel, sob pena de ameaçar todo o processo. O sucesso profissional do consultor está relacionado à sua capacidade de assumir diferentes papéis, conforme as necessidades situacionais e a dimensão temporal.

Além dessa flexibilidade de papéis pertinentes em cada fase ou atividade, o consultor também se transforma ou desenvolve alguns papéis não planejados, pois, como parte do sistema, embora temporariamente, ele sofre os efeitos de sua própria intervenção. O consultor verdadeiro envolve-se no processo de mudança e também muda — aprende com o cliente, com os ajudados, com a experiência total, reformulando e desenvolvendo idéias, conhecimentos, atitudes, valores, comportamentos.

E isto o diferencia da máquina mais sofisticada e do técnico especialista, que têm soluções prontas e procedimentos padronizados para os problemas organizacionais.

3. Competência interpessoal

Todos concordam em que a aquisição de conhecimentos é a primeira obrigação do aspirante a consultor. Ele precisa dominar a tecnologia disponível, saber como utilizar os recursos, saber escolher o que é mais apropriado em cada caso.

A aquisição de embasamento teórico e de técnicas não basta, entretanto, para assegurar a competência técnica do profissional de D.O. É preciso praticar, exercitar os conhecimentos e as técnicas, aprendendo sempre e mais com a experiência, seja bem sucedida ou fracassada.

A diferença de desempenho entre o consultor principiante e o mais experiente não precisa ser comentada nem enfatizada em seus vários aspectos e implicações na relação de consultoria e em todo o processo de D.O. A experiência enriquece o profissional, que dela procura extrair ensinamentos como fonte de *feedback*, avaliação e descobertas para o seu trabalho.

A competência técnica e a experiência são valiosíssimas mas ainda não fazem o consultor de D.O. Uma outra dimensão precisa ser desenvolvida para sua atuação eficaz: a competência interpessoal.

Sendo uma relação de ajuda, a consultoria de D.O. fundamenta-se na competência interpessoal do consultor, em sua habilidade de lidar efetivamente com relações interpessoais.

Se a pessoa desenvolve a capacidade de perceber a situação interpessoal de modo acurado, identificando as variáveis relevantes em suas interações, um primeiro passo estará sendo dado para a competência interpessoal. Se a pessoa é capaz de examinar assim seus problemas com os outros e tentar resolvê-los, por mais difíceis que sejam, de modo a continuar mantendo o relacionamento e trabalhando junto com as mesmas pessoas então, pode-se dizer que esta pessoa desenvolveu competência interpessoal.

Competência interpessoal é mais do que simplesmente conhecimentos, compreensão e *insight* sobre a dinâmica e os problemas interpessoais — é um conjunto complexo de atitudes e habilidades que se mostram pertinentes no teste de realidade, isto é, funcionam adequadamente para resolver problemas interpessoais.

Cabe lembrar que competência interpessoal não pode nem deve ser confundida com técnicas manipulativas da "escola das relações humanas", ou influência social exercida para resultados desejados pelo influenciador, sem levar em consideração os influenciados, numa clara indicação de menosprezo pela pessoa humana.

Cada pessoa pode e deve aprender e desenvolver habilidades de competência interpessoal para liderança e participação mais efetivas em grupo. Se isto é importante para qualquer pessoa, que convive e trabalha com outras pessoas, torna-se uma condição essencial para o consultor de D.O.

Se a competência técnica pode ser adquirida através de cursos, seminários, leitura e prática, o desenvolvimento interpessoal necessita de treinamento especial de laboratório.⁸

Não se pode conceber a idéia de um consultor de D.O. sem competência interpessoal. Daí a necessidade absoluta de treinamento em laboratórios de desenvolvimento interpessoal para todos os consultores de D.O.

Para certas intervenções no sistema humano, principalmente desenvolvimento de equipe, laboratórios de sensibilidade e laboratórios intergrupais, a exigência é maior: além de participação como treinando, é altamente recomendável a formação em coordenação de laboratórios de treinamento, por motivos de ordem técnica, psicológica e ética.

A formação de coordenador de laboratório de dinâmica interpessoal torna-se imperativa para consultoria de processo e atuação como terceiro partido em administração de conflitos e negociação.

Argyris⁹ afirma que a competência interpessoal é uma habilidade situacional interpessoal e não simplesmente uma habilidade pessoal ou individual, sugerindo que o sucesso do consultor não é unilateral, podendo variar de

⁸ Moscovici, F. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro, Livro Técnico, 1975.

⁹ Argyris, C. Conditions for competence acquisition and therapy. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 4, n. 2, p. 147-77, 1968.

acordo com a situação interpessoal. Sua competência aumentará à medida que desenvolver a competência dos outros.

A competência interpessoal é uma das bases e uma das metas de D.O. Ela é imprescindível ao consultor e deverá ser desenvolvida também pelos gerentes, através da relação que se estabelece entre ambos. Os gerentes que desenvolvem competência interpessoal podem agir como agentes de mudança com efeito multiplicador para os demais membros da organização. Gradativamente, assumirão a liderança do processo, num papel misto de gerente e consultor para o seu grupo, tornando-se independentes do consultor externo à medida que se institucionalizam atitudes e procedimentos para maior flexibilidade, criatividade e prontidão para lidar com problemas que surgem fora ou dentro da organização.

4. A pessoa do consultor

Qualquer pessoa pode ser consultor de desenvolvimento organizacional? Ou há certos atributos que restringem esse desempenho a certo tipo de pessoa?

Empiricamente todos concordam em que para determinados desempenhos há necessidade de certos “dons, talentos ou jeitos”.

Assim, para ser cantor é preciso ter “voz”, percepção acurada de sons e ritmo, sentimento e “musicalidade” — sem o que a pessoa será esforçada mas não obterá sucesso. Igualmente, para a maioria de desempenhos bem-sucedidos não basta aprender as técnicas ou os procedimentos do ofício, pois sem aquele “jeito” especial, a pessoa será apenas um medíocre e correto profissional.

Essas noções correntes são porém esquecidas ou minimizadas no campo das ciências comportamentais aplicadas, em que prevalece a ilusão de que o domínio cognitivo da tecnologia assegura o desempenho superior ou, pelo menos, de relativo sucesso. Os conhecimentos, por si, nunca são diretamente aplicáveis nem aplicados, pois há sempre um intermediário — o profissional — e este é uma pessoa. Uma pessoa com uma estrutura de atributos hereditários e adquiridos que funcionam de forma singular, constituindo sua personalidade. Todo profissional, em suas atividades, traz todo um lastro subjetivo, absolutamente pessoal, que vai modificar e influir inevitavelmente na utilização dos conhecimentos científicos.

Portanto, sabendo ou não sabendo, reconhecendo ou negando, a personalidade do profissional permeia seu desempenho do papel, seja como força positiva que concorre para o sucesso, seja como força negativa que prejudica e impede o sucesso profissional.

Não minimizando a competência técnica em nossa sociedade tecnológica, a personalidade do consultor ainda constitui seu instrumento principal de trabalho. Como em outras atividades em que a tarefa primordial decorre da relação pessoa-pessoa, a personalidade do profissional é um fator po-

deroso para o estabelecimento da relação, do *rappori*, do clima psicológico de confiança para que o trabalho possa ser realizado em sua plenitude. A relação terapêutica entre paciente-médico, por exemplo, é a mais próxima e intensa e a que mais exige condições de personalidade do terapeuta para justamente possibilitar o processo terapêutico. Nas demais relações profissionais assistenciais (de ajuda) há um *continuum* de intensidade e proximidade psicológicas e que caracteriza cada tipo de atividade.

Sendo uma ocupação relativamente nova, ainda não há estudos suficientes sobre o "perfil" psicológico do consultor de desenvolvimento organizacional, à semelhança de outras ocupações, mesmo com resultados não conclusivos e por vezes conflitantes.

Se, porém, for examinado o papel conforme apresentado na literatura existente, a primeira inferência plausível é a característica de flexibilidade como aspecto predominante de personalidade. O papel de consultor é um papel multifacetado que exige flexibilidade perceptiva e comportamental. Se esta característica não é desenvolvida, o consultor provavelmente terá facilidade em alguns pontos de sua tarefa e muitas dificuldades em outros pontos, não chegando, assim, a assumir integralmente suas responsabilidades de consultoria.

Esta mesma característica de flexibilidade requer outros atributos de personalidade em ação sem determinar um tipo ou estilo comportamental único. Em termos da tipologia de Wallen,¹⁰ que distingue os estilos de batalhador, auxiliador e crítico, pareceria à primeira vista que o estilo auxiliador caracterizaria melhor o consultor por ser a sua atividade predominantemente uma relação de ajuda. Se forem examinados, porém, os aspectos variados das funções e responsabilidades do consultor, verifica-se que ele necessitaria também dos outros dois estilos para as tarefas de diagnóstico e planejamento, avaliação e *feedback* e reformulação e para as etapas de contato, contrato e entrada, que exigem dinamismo maior, firmeza, iniciativa, luta. Evidentemente, o aspecto presente o tempo todo é o de auxiliador; a função primordial é ajudar o cliente a resolver seus problemas e preparar-se para prescindir da ajuda do consultor externo. Mas o batalhador e o crítico devem estar disponíveis a qualquer momento, pois o papel do consultor é composto.

E esta disponibilidade está na personalidade do consultor, em sua dinâmica de flexibilidade, em suas possibilidades reais de assumir diferentes papéis sem desfigurar sua unidade e funcionalidade como pessoa e como profissional. Esta disponibilidade psicológica é o ponto de partida para a aquisição de conhecimentos de consultoria, para o desenvolvimento de competência técnica e de competência interpessoal — o verdadeiro talento para tornar-se um consultor de D.O.

¹⁰ Wallen, R. W. The three types of executive personality. In: Eddy, W. B. et alii, ed. *Behavioral science and the manager's role*. Washington, D.C., NTL, Learning Resources, 1969.

4.1 *Habilidades do consultor*

Além da flexibilidade, que permite ao consultor adaptar-se a circunstâncias específicas ou inesperadas da situação, da linguagem e da cultura organizacional do cliente, na qual está situado o problema, outras habilidades também precisam ser desenvolvidas para desempenho bem sucedido.

A empatia constitui para Rogers¹¹ a base da verdadeira comunicação, porquanto significa perceber o problema através dos olhos do cliente, colocar-se em seu lugar, sentir por ele. Quanto maior a capacidade de empatia do consultor, maiores as possibilidades de sucesso na consultoria, asseguradas as condições de competência técnica.

A utilização da orientação e de técnicas de Gestalt como abordagem de desenvolvimento organizacional tem mostrado a importância do desenvolvimento de empatia também para o cliente ao lidar com seus problemas interpessoais e intergrupais.¹²

Relacionada à empatia, uma outra habilidade fundamental às tarefas dos profissionais das chamadas ocupações de ajuda ou assistenciais (tais como psicólogos, médicos, assistentes sociais, professores, advogados) tem sido negligenciada ou não devidamente treinada: ouvir. Consiste em ouvir integralmente, no sentido de procurar compreender o ponto de vista do cliente na apreciação do seu problema, sem fazer julgamento ou avaliações de acordo com seus próprios pontos de vista, atitudes e motivações.

Se a empatia e a habilidade de ouvir são desenvolvidas pode-se desenvolver comunicação real com o cliente, reconhecer interesses, experiências, valores e padrões comuns, compartilhados, como uma base para estabelecer a relação de consultoria num nível pessoal.

Confiança e apoio por parte do consultor permitem encorajar a potencialidade do cliente para crescer e aprender com a experiência para que as contribuições de todos possam ser utilizadas sem preocupação com a sua fonte. Uma das tarefas da consultoria de D.O. consiste em criar condições nas quais o cliente não só resolve o problema do momento mas aprende a resolver melhor os problemas do futuro, com seus recursos próprios.

Por outro lado, é indispensável certo nível de objetividade para análise mais realística de suas próprias atitudes, motivações, preconceitos, competência e de como estão ligadas a uma relação particular com um cliente em particular. É essencial a autoconscientização do consultor para proteger-se contra recomendações de mudança pela mudança, contra o encorajamento da dependência do cliente, contra a tentação de afirmar-se como especialista a partir de sua própria competência.

Ao mesmo tempo, o processo de consultoria exige avaliação constante, por meio de informações coletadas em cada etapa, para planejamento de etapas subseqüentes. Isto exige do consultor uma habilidade de experimen-

¹¹ Rogers, C. R. *Tornar-se pessoa*. (trad.) Lisboa, Moraes, 1970.

¹² Herman, S.M. A Gestalt orientation to organization development. In: Burke, W.W. ed. *Contemporary organization development: conceptual orientations and interventions*. Washington, D.C., NTL, 1972.

tação, de exploração contínua no trabalho e, ao mesmo tempo, de compromisso com todos os passos de ação planejados.

Um sentido de oportunidade temporal é indispensável, em cada ponto e nível do processo de consultoria, para fazer perguntas, dar informações, fazer sugestões e intervenções no momento mais oportuno, em que o cliente está preparado para ouvir e reagir. O momento certo, ideal, da intervenção, nem prematuro nem tardio, é mais que uma habilidade profissional; é intuição, é captação pessoal da dimensão temporal no contexto dinâmico interpessoal — é a arte do consultor, infelizmente não transmissível em cursos ou manuais de treinamento. H. Shepard¹³ considera esta intuição do momento propício (*timing*) uma das habilidades distintivas do agente de mudança eficaz, quando tem prontamente disponível tudo aquilo que aprendeu e está particularmente receptivo para os eventos da situação presente, tanto cognitiva quanto emocionalmente.

4.2 Autodiagnóstico

Na relação de consultoria, a pessoa do consultor fica envolvida e passa a ser uma das forças impulsoras ou restritivas do campo psicossocial. Antes de iniciar a relação, ou o contrato, é recomendável que o consultor faça um autodiagnóstico para obter perspectiva mais realística da situação e posicionamento mais claro para a sua ação.

As indagações principais para o autodiagnóstico são:

- a. Quais são os meus motivos, como profissional e como pessoa, para entrar nesta relação de ajuda? Por que desejo estabelecer esta relação?
- b. Por que desejo promover mudanças no sistema-cliente?

O consultor pode utilizar a análise de campo de forças como instrumento inicial de exploração da situação, em seus aspectos manifestos e não-manifestos. De qualquer forma, a partir da indagação e da análise cuidadosa e corajosa de suas motivações e de seus valores, o consultor poderá conscientizar-se de elementos presentes na situação e que irão influir, inevitavelmente, em seu trabalho como consultor. A ignorância desses elementos não os diminui nem anula; pelo contrário, torna mais difícil a compreensão do processo de consultoria em vários eventos imprevistos, e aparentemente inexplicáveis ou incongruentes, na complexa dinâmica interpessoal consultor-cliente.

O esforço de autodiagnóstico no limiar da relação de consultoria é a primeira e necessária tarefa do consultor consciencioso.

Um outro aspecto de autodiagnóstico é igualmente relevante quanto à competência técnica do consultor. As indagações principais passam a ser:

- a. Quais os meus recursos, como consultor, para oferecer o tipo de ajuda que parece necessário, agora ou durante o processo todo?
- b. Quais os limites práticos da minha capacidade?

¹³ Shepard, H. Training theory and practice. *Program for specialists in organization development*. NTL, 1972. mimeogr.

O consultor examina e identifica seus conhecimentos, arcabouço conceitual e habilidades que considera disponíveis e utilizáveis. Ao mesmo tempo, preocupa-se com a suficiência desse repertório profissional para as necessidades do sistema-cliente e, mais ainda, com suas limitações, lacunas e precariedades técnicas e de experiência.

O esforço de autodiagnóstico contribui para a base ética do "contrato psicológico" com o cliente. Quando o consultor se pergunta: "Como posso estabelecer e manter um relacionamento de trabalho adequado e satisfatório com o cliente?", fica mais apto a perceber, compreender, discutir e estabelecer, conjuntamente com o cliente, quais as responsabilidades de cada um e de ambos para o processo prestes a ser iniciado. Se estiver conscientizado de sua competência e limitações, de suas motivações, orientações e valores, de sua filosofia de vida, poderá diminuir consideravelmente ambigüidades e fantasias.

4.3 Orientações do consultor

Conforme seus conhecimentos, motivações e valores, o consultor poderá adotar uma abordagem que o situará em algum ponto ao longo de um *continuum* que vai de uma estratégia predominantemente educacional até uma claramente consultiva, com implicações profundas sobre seu planejamento global de trabalho nas intervenções e sobre as conseqüências desse trabalho com o sistema-cliente, posto que as premissas e concepções são diferentes, revelando e condicionando valores e atitudes diferentes.

As diferenças das duas abordagens foram elaboradas por Clapp¹⁴ para mostrar a amplitude do papel do consultor de D.O. e a complexidade da consultoria e podem ser resumidas como segue.

Se a postura for educacional, os objetivos consistirão em compreensão intelectual, absorção abstrata de princípios de colaboração e necessidade de negociar as diferenças, com relação mínima à realidade, discutindo "casos" de outras organizações. Se a postura for consultiva, trabalha-se com as decisões reais críticas, vitais e suas conseqüências diretas no sistema-cliente para compreensão e proação.

A modalidade primeira é de simulação, a responsabilidade do consultor é criar situações de aprendizagem, sendo a figura central, o especialista, onisciente e onipotente, patologicamente mágico. Na modalidade consultiva, os eventos críticos são reais, a responsabilidade do consultor é facilitar as descobertas do cliente quanto aos significados de sua realidade, sendo uma figura mais periférica, que necessita ajuda do cliente para o diagnóstico conjunto.

Na abordagem educacional, a posição do cliente é de recipiente passivo, com pouca ou nenhuma participação, sendo os objetivos escolhidos pelo consultor, podendo ou não serem compartilhados pelo cliente. O cliente

¹⁴ Clapp, N. Team building. *Program for specialists in organization development*. NTL, 1972. mimeogr.

passa a ser um ativo pesquisador, com participação elevada, segundo sua determinação, descobrindo e escolhendo os objetivos com assistência do consultor, na abordagem consultiva.

O diagnóstico é influenciado e julgado pelo *insight* do consultor, na postura educacional, enquanto é feito em colaboração com os deliberadores do sistema-cliente, podendo ser incompleto ou apenas parcialmente correto e no entanto útil para a ação, na postura consultiva, em que se procura estimular o crescimento do sistema-cliente.

As habilidades mais importantes do consultor-educador são as de apresentação didática, elaboração de informações e interpretação; as do consultor-consultivo são saber ouvir, elaboração de informações e relacionamento. A dimensão temporal do primeiro é descontínua, com começo e fim determinados; a do segundo é contínua, com esquemas variados.

A abordagem educativa tende a reforçar a "impotência" ou dependência do cliente, sendo o consultor conivente em evitar a confrontação com os outros, servindo mais de confidente. A abordagem consultiva requer que o cliente considere os riscos de sua abertura e os assuma, se contratou o programa de D.O., sabendo que todos os dados interpessoais compartilhados com o consultor devem ser compartilhados com as outras partes, não sendo permitido evitar ou fugir da confrontação.

As orientações ou abordagens do agente de mudança foram também estudadas por Lippitt e Nadler¹⁵ que classificaram oito tipos ou posições ao longo de um *continuum* de consultoria diretiva a consultoria não-diretiva, conforme mostra o quadro 1.

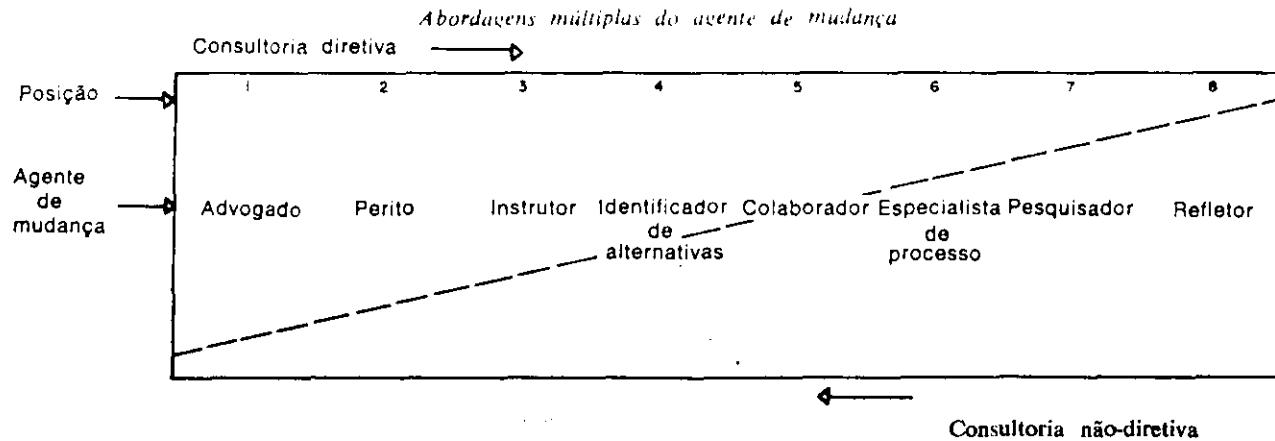
Cada abordagem é válida, útil e adequada sob certas circunstâncias. A seleção de uma posição ou faixa de atuação mais freqüente de cada consultor pode ser atribuída a fatores situacionais externos e a fatores internos de personalidade, motivação, conhecimentos, habilidades, experiência, atitudes, valores. Dificilmente o mesmo consultor cobrirá habilmente as características das oito posições.

As orientações citadas verificam-se, também, no campo da educação. O papel do professor vem sofrendo modificações progressivas, deslocando-se do pólo *magister dixit*, do ensino tradicional, em que todo o processo educativo está centrado no professor para posições variáveis em direção à participação maior do aluno, ao intercâmbio, à relação interdependente, até o pólo rogeriano, centrado no aluno, em que o educador atua praticamente como "consultor", caracterizando uma verdadeira relação de ajuda ao invés de uma relação unilateral normativa de poder.

Igualmente, os estilos de liderança e gerência mostram uma tendência para abandonar o extremo autocrático puro em favor de posições mais centradas no grupo, ou democráticas, nas situações de processo decisório e resolução de problemas nas organizações.

¹⁵ Lippitt, G. L. & Nadler, L. Emerging roles of the training director. *Training and Development Journal*, Aug., 1967.

Quadro 1



1. Persuade o cliente para a abordagem apropriada.
2. Dá conselhos de perito ao cliente.
3. Desenvolve experiências de treinamento para ajudar o cliente.
4. Prevê alternativas para o cliente.

5. Compartilha da resolução de problemas.
6. Assiste o cliente no processo de resolução de problemas.
7. Ajuda o cliente a coletar dados.
8. Serve como agente catalítico para o cliente na resolução de problemas.

Fonte: Lippitt, G.I. & Nadler, L. op. cit. p. 8.

5. Problemas do consultor

Um dos problemas fundamentais do consultor é justamente assumir integralmente o papel de consultor de D.O. e não apenas uma de suas partes, um dos vários papéis componentes. Se isto acontece, seu trabalho poderá ficar prejudicado pela ênfase ou concentração de desempenho de um certo papel em detrimento dos outros, igualmente importantes e necessários.

Alguns aspectos conflitivos estressantes são inerentes ao processo de consultoria e não podem ser removidos sem destruir a relação de consultoria. Os efeitos negativos, entretanto, podem ser minimizados pelo consultor que está conscientizado de suas implicações.

Uma das armadilhas mais comuns é a solicitação do cliente para que o consultor funcione como "o especialista" para atender às suas necessidades de dependência. Se o consultor não estiver muito seguro, autoconfiante e autoconscientizado de suas próprias necessidades de afirmação, reconhecimento, *status* e realização, poderá facilmente cair nela, reforçando a dependência do cliente e tornando cada vez mais árduo e demorado o processo de crescimento e autonomia do cliente. É uma tentação a que é difícil de resistir quando se é instado a demonstrar conhecimento, saber, experiência... e quando isso vem como solicitação do próprio cliente... e quando isso redundará em mais prestígio e até maiores possibilidades de ganhos, direta e indiretamente.

Ao mesmo tempo, a ajuda que um consultor num campo especializado pode oferecer é bloqueada pelo próprio fato de sua especialização. Sua presença significa que os recursos e a competência para resolver o problema não estão entre os membros do sistema-cliente.

Alguns clientes podem querer que o consultor lhes diga o que fazer ao invés de pensarem no problema e tentarem resolvê-lo por si; outros podem resistir à ajuda oferecida pelo consultor, pois ele é, por definição, um estranho ao sistema. Conseqüentemente, os membros da organização podem sentir que ele não compreende seu problema específico e suas implicações singulares, embora acreditem que é, em teoria, um especialista no problema. Essas tendências à dependência e contradependência são esperadas no desenvolvimento de qualquer relação humana em processo de amadurecimento.

O consultor pode sentir a necessidade de demonstrar seu valor e o cliente pode sentir a necessidade de chegar a uma solução rápida. Ambos podem esquecer que resultados rápidos podem prejudicar metas de longo prazo.

O consultor pode esperar inércia ou resistência ativa do cliente sempre que uma mudança no *status quo* for considerada. Tal resistência pode ser causada por incerteza do desconhecido, ameaça à posição, ou medo de fracasso. Contrabalançando esta resistência, entretanto, existem curiosidade, interesse e tendência a experimentar.

O cliente pode achar difícil ter que pedir ajuda, sentir-se ameaçado pela sugestão de que precisa ajuda, não consciente ou relutante em admitir sua própria responsabilidade no problema. Na verdade estará procurando mais

apoio e simpatia do consultor do que ajuda para definição clara e realística do problema e, ao mesmo tempo, poderá ficar ressentido da ajuda oferecida ou do auxiliador que lhe ofereceu ajuda.

Os papéis e responsabilidades do consultor e cliente, quando pouco claros ou indefinidos, podem provocar expectativas diferentes de tal forma que cada um é incapaz de predizer o que o outro fará. Frustração e energias desperdiçadas podem resultar desse conflito de papéis.

O consultor — especialmente sob a pressão de dependência ou resistência — necessita estar conscientizado e sensibilizado para as possibilidades de explorar objetivamente a relação de consultoria a fim de atender a suas próprias necessidades, sejam de sucesso, recompensas, aprovação, amizade, prestígio, etc.

O consultor sempre entra na situação como uma figura de autoridade, derivada de sua posição na organização ou da posse de conhecimentos especializados. A emergência dessa dose adicional de autoridade e poder no meio de um sistema intrincado e mal equilibrado de relações interpessoais pode causar suspeição, incerteza, ressentimento e conflitos.

Outra dificuldade é a de lidar com os problemas como uma tarefa compartilhada, ouvindo e expressando pontos de vista, sem contudo assumir o papel de professor ou de juiz. O consultor, às vezes, utiliza indevidamente seus conhecimentos ensinando ao cliente o que e como fazer. As decisões serão sempre do cliente, após exame conjunto e esclarecedor de alternativas e conseqüências prováveis. O *como* pode ser apresentado como uma das formas de ação, não a única, só porque é do agrado do domínio do consultor.

As opiniões e alternativas elaboradas pelo cliente não são passíveis de julgamento num verdadeiro trabalho de consultoria de D.O. Qualquer julgamento, avaliativo usualmente provoca defensividade na pessoa que é julgada, alterando suas percepções e raciocínio. O cliente poderá ver o consultor como ameaça a sua auto-estima e auto-imagem e precisará então usar reações psicológicas defensivas para manter seu equilíbrio interior. O consultor, compreendendo essas bases psicológicas da relação de consultoria, não insistirá em avaliar ou reagir à defensividade, continuando a contrapor mais argumentos lógicos, que em sua opinião são os certos no momento e na situação, o que faria o processo circular mais intenso, de maior defensividade do cliente e de argumentação lógica do consultor levando, inevitavelmente, à radicalização, ou ponto de não-retorno, pondo em xeque a relação de consultoria, pelos danos psicossociais à auto-imagem, auto-estima e *status* de ambas as partes.

O consultor necessita, portanto, identificar a gama das possíveis motivações do cliente; sua necessidade de justificar uma solução preferida ou curso de ação; de evitar a responsabilidade de ação final; de expressar insatisfação por meios legítimos.

Finalmente, um dos objetivos do consultor é trabalhar para sair do trabalho. Ele e seu cliente podem resistir a terminar a relação, uma vez que

o cliente pode sentir segurança em apoiar-se no consultor e este pode apreciar sentir-se indispensável.

O problema da terminação é tão importante quanto a entrada no sistema. Consultor e cliente conjugam esforços para compreender e aceitar como as relações vão sendo modificadas à medida que progridem e são, finalmente, terminadas sem trauma indevido ao sistema e ao consultor.

Dois problemas de ordem geral merecem, ainda, ser examinados. O primeiro é bem conhecido: "Como pode o consultor facilitar a obtenção de insumos informativos para o processo de diagnóstico, isto é, como conseguir informações válidas da organização e de seus membros?" A implicação óbvia refere-se ao grau de confiança entre cliente e consultor como determinante proporcional do sucesso.

Menos óbvia, porém, é a autoconfiança do consultor como fator crucial nesta busca de definições da situação. Sentimentos de segurança do consultor permitem tolerância maior à ambigüidade ao enfrentar qualquer situação nova, desconhecida e complexa. A tendência perceptiva ao "fechamento" de estrutura funciona como defesa psicológica contra a ansiedade da incerteza da situação, em decorrência de insegurança pessoal. Por isso, muitos consultores tendem a entrar na organização com uma visão relativamente "pronta" sobre o que vão encontrar — uma visão que muitas vezes prova não ser útil, mas tende a ser mantida tenazmente.

O outro problema relevante é: "Como pode o consultor equilibrar suas necessidades profissionais com suas necessidades pessoais?" Como pode o consultor obter satisfação psicológica em termos de sentir-se competente, ativo, central, etc., sem bloquear ou nublar a visão que o cliente tem de si mesmo e, por conseguinte, limitar, possibilidades de crescimento do sistema-cliente?

A sugestão é de que o consultor pode esforçar-se para auto-conscientização e solicitar informações de outros como forma de testar suas motivações em dado momento. Isto não significa abandonar algum comportamento só porque lhe seja pessoalmente gratificante, pois seria remover alguma razão forte pela qual o consultor escolheu o papel. O desafio é procurar um processo de integração papel-pessoa.

6. Consultor ideal ou real?

Indubitavelmente a competência técnica é o requisito número um para qualquer profissional capacitado. Para o consultor de D.O. a competência interpessoal é igualmente um requisito de proficiência.

Todavia, por causa da natureza da tarefa e da relação de consultoria, certos aspectos da personalidade do consultor assumem proporções de vulto. Suas atitudes e motivações, sua filosofia de vida, seus padrões éticos, tornam-se tão responsáveis pela feição do processo de D.O. quanto seus recursos técnicos e habilidades interpessoais.

É sabido que os dois aspectos, o profissional e o pessoal, são interdependentes. Pouco vale um consultor bem intencionado, de elevados pa-

drões morais e filosofia de valores congruentes com a de D.O. se não estiver capacitado tecnicamente. Da mesma maneira, um consultor tecnicamente competente, porém com motivações pessoais intensas de afirmação e poder, e outros intuítos subjacentes, poderá manipular sutil e tecnicamente a situação e o cliente, provendo satisfações vicariantes e aparência de resultados que encobrirão o procedimento pouco ético.

O consultor não pode ignorar que sua conduta é condicionada por um sistema de valores, ou ética, individual e social. Seu desafio maior consiste em aplicar esses valores coerentemente sem prejudicar tecnicamente seu trabalho nem fugir às suas responsabilidades pessoais e sociais.

Suponhamos que um consultor deseje um determinado contrato de D.O. pela oportunidade de aprender mais sobre o sistema-cliente, sobre o processo de mudança organizacional e de testar algumas hipóteses quanto a resultados advindos de certos instrumentos ou técnicas. Do ponto de vista científico e profissional, suas motivações são irreprováveis, revelando uma atitude louvável de orientação para pesquisa.

Mas, até que ponto será lícito usar o sistema-cliente para fins de seu aperfeiçoamento, sem que este tenha conhecimento (e aceite) que está sendo usado? Até que ponto as decisões, os planos e as intervenções serão influenciados pela orientação de pesquisa — ou seriam os mesmos caso o consultor estivesse empenhado “apenas” em realizar um bom trabalho profissional, pensando unicamente nos recursos mais adequados para o sistema-cliente naquela ocasião? Até que ponto outras variáveis serão desnecessariamente introduzidas na situação para estruturar condições de pesquisa e que irão alterar imprevisivelmente o processo?

O dilema é inevitável entre os papéis de consultor e pesquisador na prática social, trabalhando com outras pessoas.

Se a intenção de pesquisa for discutida com o cliente e por ele aceita, sabendo claramente as implicações dessa orientação, nada há a questionar. Se, no entanto, essa motivação e intenção do consultor não forem suficientemente esclarecidas por ocasião do contrato psicológico, ou o cliente não consentir na realização de pesquisa concomitante, cria-se um dilema ético para o consultor.

Como agirá o consultor ideal ao tentar resolver o dilema? Como agirá algum consultor real na mesma situação?

Muitas vezes passa despercebida a questão do “repertório predileto” do consultor. Este domina, tem experiência e segurança, e obtém sucesso com determinadas técnicas e instrumentos de intervenção. Não seria estranhável o fato de preferi-los em seu trabalho competente e utilizá-los com maior frequência. O que pode suscitar estranheza é o fato de sempre considerá-los os mais apropriados e oportunos, para qualquer tipo de organização e de problema, como panacéia de efeitos infalíveis.

Planejar e executar técnicas sabidas, de sucesso assegurado, de sua “bagagem de competência”, em vez de atender fundamentalmente às necessidades diagnosticadas, constitui uma inversão metodológica e uma questão ética.

Que fará o consultor ideal diante dessa tentação? Que fará um consultor real, conscientizado para o fato de seu desempenho superior em algumas técnicas e inferior em outras?

Comparações e considerações podem ser feitas com procedimentos semelhantes em outras áreas profissionais, em que produtos ou serviços são recomendados, determinados por motivações pessoais ou interesses econômicos, sem serem os mais necessários ou adequados ao cliente ou problema naquele momento.

O agente de mudança tem a responsabilidade de iniciar, planejar, implementar esforços de mudança — o que envolve manipulação de outras pessoas no sentido de influenciá-las para a mudança. Embora a palavra manipulação tenha, usualmente, conotação negativa em ciência social, ela pode ser entendida em seu significado neutro de “preparar manualmente” determinado material para um determinado fim, no caso, pessoas, para obter mudanças planejadas.

O consultor, por conseguinte, como agente profissional de mudança, representa um manipulador em potencial. Lippitt¹⁶ propõe a inversão da questão comum referente à manipulação do agente “Que direito tenho de modificar pessoas, grupos e organizações?” pela questão moralmente inevitável e mais verdadeira: “Que direito tenho de me abster e conter minha capacidade de ajudar a mudança na direção consistente com minhas convicções?”

A questão sugere uma posição ou conduta proativa e não meramente reativa, se o consultor demonstrar, comportamentalmente, seus valores e crenças sobre aprendizagem e mudança em pessoas.

O dilema da não-omissão está implícito na problemática da responsabilidade social do consultor. Pretextos de ordem técnica não podem prevalecer nem justificar a omissão em iniciar e liderar cursos de ação congruentes com sua ética pessoal declarada.

É como ser espectador e testemunha de uma situação percebida como potencialmente perigosa, com graves conseqüências, e não falar, não alertar, não tomar iniciativa, nada fazer que esteja a seu alcance porque “não faz parte do trabalho, tarefa ou contrato”. Essa atitude de omissão (ou comodismo? ou medo?) é incompatível com o papel e a responsabilidade social do consultor ideal, e revela aspectos significativos do caráter e da ética do consultor real.

Inegavelmente o consultor sofre muitos tipos de pressão e pode entrar em conflitos intrapessoais, como acontece a qualquer pessoa, em algum momento. A qualidade do consultor será testada em termos de como resolve seus conflitos, de sua integridade moral, da utilização ética de sua competência.

Utilização ética de competência profissional pode significar a execução de tarefas consoante padrões técnicos elevados e cumprimento das normas

¹⁶ Lippitt, G. L. *Visualizing change — Model building and the change process*. Fairfax, Virginia, NTL Learning Resources, 1973.

do contrato psicológico, respeitando integralmente a pessoa do cliente e os compromissos firmados com ele.

Se, entretanto, outra dimensão de análise for introduzida, a afirmação acima torna-se questionável. As intervenções psicossociológicas podem ser submetidas à análise institucional, em termos de "demanda social", "encomenda social", "crítica ideológica", "crítica epistemológica", etc. a fim de compreender a posição e a função do consultor no sistema, o lugar que ocupa na divisão de trabalho e poder, e suas relações materiais, financeiras com o sistema.

"Quem é o verdadeiro cliente?" é um exemplo de questão para análise institucional. Como respostas, Lourau¹⁷ levanta hipóteses tais como: "... Os membros da organização que produziram uma demanda difusa de intervenção, sem saber bem a que tipo de análise ou de analista se entregar? Ou *staff*-cliente, constituído pelos dirigentes da organização, e que formulou a encomenda, discutiu em nome de todos uma tal modalidade de intervenção? Ou ainda, todos os que pagam?..."¹⁸ Merecem, ainda, atenção certos pressupostos da ideologia da técnica, que dão preponderância aos critérios de "custo" e de "eficácia", na teoria dos grupos da psicologia social norte-americana, pela insistência de considerar a democracia "como a forma de governo ao mesmo tempo mais satisfatória e mais eficaz".

A análise institucional revela alguns aspectos geralmente pouco conhecidos e abordados do papel e da personalidade do consultor.

As lentes cor-de-rosa, mostrando a figura idealizada do consultor, podem transformar-se em lentes cinzas, mostrando o anti-herói, conforme a incidência de luz situacional e a prontidão perceptiva de quem vê aquilo que quer ver.

O uso de lentes incolores, mais realísticas, exige maiores conhecimentos, novos instrumentos, muitos estudos e pesquisas e, principalmente, coragem e honestidade para examinar os fatos, agradáveis ou desagradáveis, de vários ângulos e abordagens diferentes ou conflitantes, analisando-os, comparando-os criticamente, buscando a definição e compreensão da figura do consultor de D.O. — suas características pessoais e profissionais, seu papel organizacional e social, seu significado institucional.

7. Consultor de desenvolvimento organizacional no Brasil

7.1 *Quem é consultor de D.O. no Brasil*

Como em todos os campos novos, o início da atividade profissional é difícil e improvisado. A primeira geração de qualquer nova profissão é geralmente a mais prendada e não convencional. Os pioneiros fazem a história da profissão através de sua prática criativa e original.

¹⁷ Lourau, R. *A análise institucional*. (trad.). Petrópolis, Vozes, 1975.

¹⁸ Idem. p. 278.

Mas, logo a seguir, o campo é invadido por outros praticantes que podem modificar inteiramente a situação, ameaçando o começo promissor e tornando a prática ou profissão vulnerável pelos meios usuais de descrédito: incompetência, malogros e desvios éticos.

O que tem acontecido nos Estados Unidos está começando a acontecer também no Brasil. Alguns consultores em atividade tiveram sua formação no exterior, principalmente nos Estados Unidos, participando de programas de especialização em D.O. em universidade e em instituições conceituadas como o NTL Institute. Outros profissionais, oriundos das áreas de psicologia aplicada e administração, principalmente treinamento, recursos humanos, desenvolvimento gerencial, têm procurado nos poucos cursos oferecidos e através de autodidatismo na literatura existente, uma base para atuação profissional mais segura.

Esses esforços individuais de autodidatismo, embora louváveis e de bons resultados na prática, não servem de modelo para resolver o problema incipiente de demanda mais acelerada e de padrões profissionais.

Houve uma primeira tentativa, em 1972, sob patrocínio conjunto do Ministério do Planejamento, Fundação Getúlio Vargas e Usaid, de congregar e aperfeiçoar os praticantes de D.O. no Brasil através do I Seminário-Laboratório de D.O., realizado em regime residencial durante uma semana, em tempo integral, em Petrópolis — RJ.¹⁹ O objetivo maior era examinar e discutir a formação de recursos humanos (consultores) de D.O. a partir de aperfeiçoamento dos recursos já existentes. Essa tentativa, entretanto, não teve continuidade e vários participantes do seminário fizeram depois especialização nos Estados Unidos.

Sugerimos a criação e elaboramos o currículo de um curso de especialização em desenvolvimento organizacional no Centro de Pós-Graduação de Psicologia Aplicada do Instituto de Seleção e Orientação Profissional — Isop, da Fundação Getúlio Vargas, o qual se concretizou, sob nossa coordenação, em 1975 e 1976, destinado a formar consultores.²⁰ Este curso atende às exigências do Conselho Federal de Educação com carga horária total de 360 horas, durante dois semestres. Sua organização é modular, em dois ciclos. O primeiro ciclo consiste em fundamentação teórica científica e filosófica de D.O., com duração de 180 horas. O segundo ciclo abrange a tecnologia de D.O., com abordagem teórica-prática, também em 180 horas. A aprovação no primeiro ciclo é requisito para matrícula no segundo.

Em forma experimental de curso-piloto, os resultados e *feedback* do primeiro grupo servem para revisões e planejamento dos próximos cursos.

Vários cursos, nos últimos anos, têm sido oferecidos ao público em geral, para divulgação de D.O. a clientes em potencial, isto é, executivos e diretores de empresa, sem a preocupação de capacitar consultores ou especialis-

¹⁹ Staff: *Bilhie Alban* (Dean, NTL), *Fela Moscovici*, *Fernando Achilles de Faria Mello* e *Sérgio Foguel*.

²⁰ Os professores responsáveis pelo curso foram *Fela Moscovici*, *W. Woodworth*, *Ataliba Vianna Crespo* e *Cecílio Augusto Farias Berndsen*.

tas em D.O. Os cursos têm por objetivo informar sobre D.O.: o que é, em que consiste, quais as premissas científicas e filosóficas, a tecnologia, com alguns poucos exercícios ou demonstrações, servindo de mostruário vivo destinado a despertar a curiosidade e o interesse. Os chamados seminários de D.O. são, portanto, seminários sobre D.O., informativos, conduzidos com maior ou menor propriedade conforme a habilidade e padrões éticos do *staff*.

Verificou-se, então, o surgimento de "consultores" de D.O. que oferecem seus serviços às empresas a partir da freqüência a um desses seminários, como se neles tivesse sido transmitido todo o cabedal necessário a um exercício profissional. Ingenuidade, ignorância ou má fé? Qualquer uma dessas hipóteses não é lisonjeira para o profissional que se auto-intitula consultor de D.O. . . .

Evidentemente, o exercício de consultoria de D.O. no Brasil, por enquanto, é apenas um problema ético e não legal. Uma vez que não existe ainda a profissão de consultor de D.O. regulamentada, não existe igualmente empecilho ao exercício das atividades designadas como tal por qualquer pessoa.

O problema, entretanto, existe do ponto de vista ético. Como esta pessoa se vê e se julga com competência suficiente para oferecer seus serviços profissionais a outrem, sem ter a necessária formação? A alegação de que não há praticamente formação de consultores de D.O. no Brasil não justifica a improvisação e a falta de escrúpulos para assumir uma postura profissional indevida.

Em outros setores das ciências comportamentais ocorreram problemas semelhantes que têm sido resolvidos de modo mais satisfatório do ponto de vista moral. Exemplificando: no campo da psicologia clínica e da psicologia aplicada, psicólogos mais escrupulosos, sentindo a falta de programas de formação oficiais no País, também procuraram formação no exterior. Os que não puderam fazê-lo procuraram uma solução realística e cabível: solicitaram supervisão daqueles colegas conceituados, de reconhecida experiência e competência. Com essa supervisão de profissionais mais experientes que tiveram formação, complementada por leituras orientadas e discussão teórica com o supervisor, os psicólogos conseguiram formação especializada e postura profissional idônea.

Mais tarde, com a demanda crescente de supervisão, os profissionais solicitados começaram a dar formação sistemática a grupos de colegas, institucionalizando-se a prática, fora do contexto acadêmico-formal das faculdades, por vezes patrocinada pelas sociedades profissionais.

Em D.O., porém, não parece estar sucedendo a mesma coisa. A idéia de pedir supervisão a um colega mais capacitado não constitui praxe e nem ocorre sequer aos improvisados consultores que se julgam auto-suficientes ao início da carreira.

A situação descrita tem implicações muito sérias. Se, por um lado, não existem, por enquanto, sanções legais ao exercício de D.O. pelo fato de

não estar ainda regulamentada a profissão, existe nitidamente um impedimento ético-moral ao exercício indevido.

O profissional de outras áreas que começa a atuar em D.O. sabe que carece de formação mais sólida que a leitura, o autodidatismo, o ensaio-erro da prática pura e simples e, principalmente, carece de um respaldo moral para atuar sem conflitos intrapessoais. Para desempenho satisfatório, o consultor deve estar livre desses conflitos psicológicos. Não poderá fazer um contrato psicológico válido sabendo que não está, como deveria, atendendo às condições estabelecidas.

Estaria, talvez, preparado para algumas atividades de D.O., numa equipe sob supervisão de um profissional mais experiente, mas não para assumir a responsabilidade total da consultoria em todos os seus aspectos complexos. O cliente, não sabedor dessa situação, acredita na competência total do consultor e quando as coisas começam a acontecer erradamente, surgem tensões, frustrações e decepções que acabam sendo atribuídas à tecnologia e não ao consultor, pois este ainda é uma variável oculta do processo.

Assim tem acontecido no Brasil com a dinâmica de grupo, laboratório de sensibilidade, administração por objetivos, para citar somente alguns exemplos de como a improvisação, a incompetência e a falta de ética de pseudoprofissionais têm causado danos profundos, e por vezes irreparáveis, à imagem e à utilização das ciências comportamentais em educação, treinamento e administração em geral.

7.2 Será a consultoria de D.O. uma profissão?

Para ser caracterizada como profissão a consultoria de D.O. deveria apresentar atividades baseadas em conhecimentos fundamentados, a serem exercidas com uma clientela, com uma postura ética em relação à clientela e colegas da profissão.

Sob alguns aspectos, a consultoria de D.O. pode ser considerada uma profissão exercida por profissionais competentes. Sob outros aspectos, contudo, sua situação é precária em comparação com outras profissões mais maduras. Um desses aspectos, e talvez o mais crítico, é a falta de uma teoria integrada de mudança organizacional.

Os conhecimentos ainda não se encontram sistematizados em um campo definido para utilização imediata, e nem mesmo o próprio campo está perfeitamente delimitado. A impressão geral é ainda de "colcha de retalhos", de reunião justaposta de conhecimentos e técnicas de outras áreas, sem formar um todo coerente.

Por isso mesmo, confusões e distorções são freqüentes, tanto da parte dos usuários (clientes) quanto dos próprios consultores.

Falta, também, uma atitude de somar conhecimentos à teoria geral e à prática. Os conhecimentos são ainda casuísticos, não permitindo generalizações válidas.

Há muitos conhecimentos sobre os vários tipos de intervenções e razoáveis conhecimentos esparsos sobre os efeitos delas resultantes. Mas se sabe ainda muito pouco, cientificamente, sobre os processos e mecanismos de mudança organizacional. Isto parece paradoxal, quando os processos de mudança organizacional são exatamente a preocupação e a tarefa principal do consultor de D.O.

Para oferecer ajuda e liderar a iniciação de mudança, o consultor precisa ser um especialista de mudança planejada e apresentar comportamento profissional.

Beckhard²¹ caracteriza o profissional liberal como uma pessoa cuja atividade requer um elevado nível de treinamento e proficiência, de padrões de realização com vistas à aquisição de conhecimentos e habilidades, de comprometimento com estudos, crescimento pessoal e desenvolvimento para prestação de serviços cada vez mais efetivos. O nível de treinamento, proficiência e padrões éticos é controlado por uma sociedade ou associação, dirigida por membros que propõem, mantêm e melhoram padrões e critérios para admissão e desempenho no campo de trabalho ou ocupação.

A profissionalização advém do alto nível de competência demonstrado na prática pelas pessoas no campo de trabalho. Este comportamento profissional decorre de uma integração efetiva entre os conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa em função de elevado padrão educacional e de experiência.

Não basta ter um diploma para alcançar automaticamente proficiência e postura profissional. É essencial a integração de competência técnica, competência interpessoal, atitudes e valores nas atividades do dia-a-dia para caracterizar o desempenho profissional.

7.3 Padrões profissionais

O NTL Institute, sentindo há mais tempo o problema de exercício indevido na área de ciências comportamentais aplicadas, elaborou padrões para coordenadores (*trainers*) e consultores que o representassem junto a clientes ou integrassem o *staff* de programas oferecidos pelo Instituto.²²

"1 O NTL Institute endossa os "padrões éticos do psicólogo" da Associação Americana de Psicologia e convoca seus membros a orientar sua conduta de acordo com os mesmos.

"2. Nas relações com clientes individuais ou grupos, os profissionais que representam o NTL Institute devem discutir candidamente e de modo completo os objetivos, os riscos, as limitações e os resultados previstos de qualquer programa em negociação.

²¹ Beckhard, R. The leader looks at the consultative process *Looking at leadership monograph*. Washington, D.C., Leadership Resources, 1961. p. 1.

²² NTL Institute. *Standards for the use of the laboratory method in NTL Institute programs*. Washington, D.C., NTL Institute, 1969. p. 10-2.

“3. Os coordenadores e consultores do NTL Institute devem endossar os propósitos e valores e aderirem aos padrões apresentados neste documento.

“4. Os coordenadores e consultores do NTL Institute devem ter adquirido as seguintes habilidades:

- de conduzir um pequeno grupo e prover consultoria individual usando teoria e técnicas do método de laboratório;
- de articular teorias e dirigir uma variedade de experiências de aprendizagem para pequenos e grandes grupos e para organizações;
- de identificar seus estilos comportamentais e necessidades pessoais e lidar com eles produtivamente no desempenho de seus papéis profissionais;
- de identificar sistemas de estresse psicológico sério e tomar decisões responsáveis quando tais problemas surgem.

“5. Coordenadores e consultores do NTL Institute devem ter uma sólida fundamentação teórica. Isto geralmente significa estudos de pós-graduação em disciplinas das ciências do comportamento ou experiência equivalente no campo.

“6. Espera-se que coordenadores e consultores completem a seguinte seqüência de treinamento:

- participação em pelo menos um laboratório básico de relações humanas do NTL Institute;
- participação em *staff* de laboratório com coordenadores experientes em vários programas para diversos grupos-cliente;
- co-coordenação ou consultoria sob supervisão com membros titulares do *staff* do NTL;
- participação num programa especialmente elaborado para formar coordenadores ou consultores em universidade ou no próprio NTL Institute.

Esta seqüência de atividades usualmente requer um mínimo de dois anos para ser completada.

“7. Espera-se que os coordenadores e consultores do NTL Institute avaliem continuamente seu próprio trabalho, procurem experiências de crescimento pessoal e contribuam para a avaliação e desenvolvimento da arte e da ciência de treinamento e de consultoria.

Nota: laboratórios básicos de relações humanas, programas de desenvolvimento de executivos e programas similares de nível introdutório destinam-se a ajudar os participantes a se tornarem mais efetivos em seus desempenhos pessoais e profissionais e não a formar coordenadores ou consultores. Nenhuma capacitação como treinador de grupo ou consultor pode ser assumida como resultado de participação em um ou mais laboratórios ou outras experiências de curto prazo.”

Creemos que essas normas poderiam servir como roteiro para discussão inicial do problema da consultoria de D.O. no Brasil. Um primeiro passo seria sensibilizar nossas sociedades profissionais de psicólogos e administradores para o problema. Uma vez sensibilizadas, estudos poderiam ser feitos com vistas à elaboração de normas e padrões para o exercício dessa atividade interdisciplinar que não está inteiramente contida em nenhum dos

campos específicos. Talvez pudesse ser criada uma sociedade de consultores de D.O., que credenciaria os profissionais já atuantes na área e que satisfizessem os critérios estabelecidos. Paralelamente, a própria sociedade poderia prover programas de formação, especialização e aperfeiçoamento, conforme as necessidades de seus membros, em nível de pós-graduação.

Paralelamente, um esforço ainda poderia ser feito junto a autoridades e instituições acadêmicas para cursos interdisciplinares que possibilitassem a regulamentação da profissão a médio prazo.

7.4 O futuro imediato

Se, por um lado, o quadro descrito da falta de consultores qualificados e de oportunidades de formação profissional adequada é desolador, por outro, a situação de desenvolvimento crescente do País e de suas organizações e, conseqüentemente, da administração, mostra uma tendência promissora de mercado de trabalho e demanda maior de D.O.

Se hoje em dia há carência de consultores competentes para um verdadeiro trabalho de D.O. em profundidade, com as conseqüências positivas desejadas, que acontecerá a curto e médio prazos, quando as organizações brasileiras sentirem necessidade desse tipo de intervenção e só contarem com o mesmo pequeno número de consultores qualificados?

A situação atual sugere esperança e perigo. Esperança de maior demanda baseada na credibilidade maior e aceitação de D.O. como uma das reais possibilidades de mudança planejada, para modernização e flexibilidade da organização ao enfrentar mudanças aceleradas. Perigo de que, por causa de experiências mal sucedidas, insucessos e incompetência de alguns consultores improvisados, com resultados desastrosos e por vezes irreversíveis, D.O. seja completamente desacreditado como recurso da administração moderna.

Creemos que vivemos uma fase decisiva para o futuro imediato de D.O. no Brasil.

De nossa atuação profissional séria e competente, como consultores, dependerão a reputação e o futuro de D.O. Depois de uma fase de implantação, quando D.O. merecer confiança, seguir-se-á uma fase de expansão, em que os profissionais poderão distinguir-se individualmente por seus méritos.

D.O. poderá amanhã tornar-se uma tecnologia útil ou não passará de mais um modismo, a depender como sejam conduzidos hoje os trabalhos por nós, consultores, de modo a reforçar a validade, a aceitação e, principalmente, a produzir os resultados prometidos e desejados sob elevados padrões profissionais técnicos e éticos.

O ideal não é atingível. Funciona como bússola na orientação de nossos esforços. Trabalhar na direção do ideal já constitui uma conquista e um desafio para prosseguir e alcançar mais.

Summary

The OD consultant

Based on her notion that the organization development consultant acts as a hidden variable, Moscovici's text tries to shed additional light on the subject. Since literature already exists on organization development, it is really interesting to consider the shortage of writings on the consultant.

The literature on OD deals primarily with its philosophic basis and technology. It ignores the technician, the specialist whom the OD program will greatly depend upon.

Moscovici analyzes the OD consultant's main characteristics, especially his definition and the multiple roles he is required to perform. She goes on to consider the need for interpersonal competence, personal characteristics, abilities and qualities, and sensibility for self-analysis, self-evaluation and self-criticism.

Moreover, Fela Moscovici studies the consultant's possible courses of action, according to his knowledge, motivation and values, conditioned by the kind of problems he will face.

Following a description of such problems, the article discusses OD consultation in Brazil, identifying the professional now practicing it and considering his professionalism. The authoress suggests technical and ethical standards, as well as effective steps which will allow this rising profession to be practiced on explicit bases.