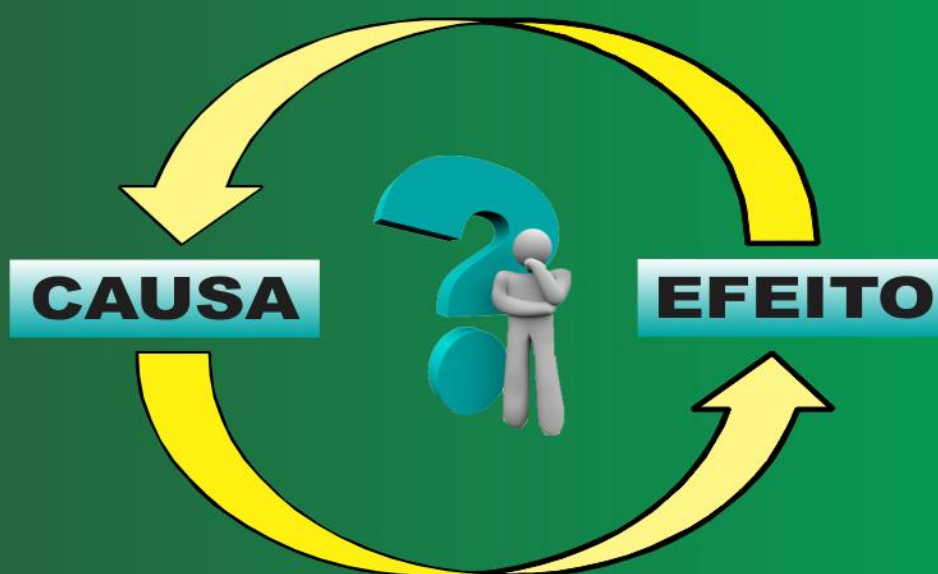


CONSULTORIA E TREINAMENTO REVERSOS (CONSULTORIA CONSULTIVA)



CONSULTORIA E TREINAMENTO
Desenvolvimento Organizacional
Desenvolvimento Humano
Qualidade e Produtividade
Certificação de Sistema

Desenvolvimento Humano

CONSULTORIA E TREINAMENTO REVERSOS (CONSULTORIA CONSULTIVA)

RESUMO EXECUTIVO

Você, como executivo responsável pela Empresa ou pela área de Recursos Humanos, deve já ter enfrentado situações onde a realização interna e ou a realização por terceiros de um trabalho de consultoria e ou treinamento não ter atingido o objetivo desejado; pelo contrário, criou mais insatisfações, perdas e outras tantas coisas mais.

Pelo lado da Consultoria, também enfrentamos a mesma realidade, ou seja, muitas vezes visitamos o cliente e o mesmo já está com a ideia pré-concebida do que deve se feito, algumas vezes com diagnóstico errado ou até sem diagnóstico, e verificamos que a ideia do cliente não trará resultado algum; entretanto, temos dificuldade em fazer com que o mesmo mude de opinião, pois tudo já foi determinado.

Criamos o conceito de Consultoria e Treinamento Reversos, baseado em práticas de Consultoria Consultiva.

CONSULTORIA E TREINAMENTO REVERSOS

É a aplicação dos conceitos de Consultoria Consultiva para determinar que tipo de consultoria e ou treinamento será(ão) necessário(s) para atender determinado objetivo estratégico da organização.

Nosso propósito é oferecer ao mercado uma metodologia sistemática, explicada no artigo completo, cuja aplicação responsável trará os resultados esperados.

MÉTODO INDUTIVO

Processo atual praticado por muitas empresas que tem experimentado insucessos em Consultoria e Treinamento.

PARTEM DO QUE QUEREM (AÇÃO) PARA DETERMINAR O QUE PRECISAM (RESULTADO)

Processo proposto, praticado por algumas empresas bem sucedidas neste campo e recomendados pela Basso's & Associados

PARTEM DO QUE PRECISAM (RESULTADO) PARA DETERMINAR O QUE QUEREM (AÇÃO)

MÉTODO DEDUTIVO

Preocupados com esta situação, nós da Basso's & Associados, nos aprofundamos no assunto e propomos uma saída ganha-ganha para este perde-perde.

NOSSA PROPOSTA



NOSSA ABORDAGEM

Auxiliar o cliente na elaboração ou validação do diagnóstico para realização de Consultoria e ou Treinamento

Uso de uma metodologia sistêmica e científica, assegurando alta confiabilidade, consequentemente com menor risco, na Tomada de Decisão

**JUNTO COM O CLIENTE,
SOMOS O MAIOR
INTERESSADO NO SUCESSO
DO TRABALHO!**

José Luiz Basso é Diretor e Consultor da Basso's & Associados Consultoria e Treinamento, empresa há mais de 20 anos no mercado e com longa experiência em Consultoria e Treinamento no Brasil e no Exterior. Autor do livro Engenharia e Análise do Valor.

CONSULTORIA E TREINAMENTO REVERSOS (CONSULTORIA CONSULTIVA)

ARTIGO COMPLETO

Todos nós, com uma certa vivência em empresas, já nos deparamos alguma vez com trabalhos de consultoria e ou treinamento que não foram adiante, não valeram a pena, não deixaram as pessoas satisfeitas, não deram resultado etc.

Nos nossos mais de 20 anos atuando na área de consultoria e treinamento, temos observado com frequência, as empresas e ou profissionais nos chamarem já tendo, de antemão, uma ideia pré-concebida de qual abordagem, metodologia, ferramenta ou técnica utilizar mesmo, em alguns casos, não sabendo exatamente o que querem e que resultado precisam alcançar. Diante deste quadro, fica muito difícil o Consultor contribuir, fazendo com que a empresa mude de ideia, mesmo que o diagnóstico e a prescrição estejam errados, pois a decisão já foi tomada. Logo, não é difícil prever o que irá acontecer no futuro, caso o plano seja levado adiante.

Acredito que este fato mexe com qualquer profissional responsável, seja funcionário da empresa ou um prestador de serviço. Logo vem o questionamento, por que será que isto aconteceu e acontece com muita frequência? Refletimos e nos aprofundamos no assunto de modo a trazer uma luz que possa nos orientar para que estas práticas sejam reduzidas ou, até, eliminadas.

Diante da situação fazemos uma primeira pergunta: "Qual a realidade atual observada em muitas empresas, ainda nos dias de hoje, quando se trata da escolha de um determinado assunto para ser trabalhado, quer seja pelo pessoal interno ou por consultoria?" Recorrendo à nossa experiência, relatamos alguns motivos que passamos a chamá-los de armadilhas da escolha e contratação dos serviços de consultoria e treinamento:

a) **Decisão da Direção:** Normalmente, baseado em experiências anteriores, ou inferências atuais, a direção, representada pelo diretor e ou gerente e ou coordenador, acreditam ser esta a melhor solução para o quadro que estão vivenciando;

b) **Decisão da Matriz:** Principalmente para as empresas multinacionais, com unidades no Brasil, ou empresas brasileiras com diversas unidades, houve

uma decisão pelo uso de uma determinada técnica; sendo a mesma bem sucedida numa determinada planta, vem a recomendação para se usar em todas as demais;

c) **Diagnóstico Errado:** É comum neste meio, principalmente para as questões de treinamento, se fazer o Levantamento de Necessidades de Treinamento; se o mesmo for feito por pessoas inexperientes ou se o processo utilizado não é o adequado, as recomendações de ação podem ser inadequadas;

d) **Questão de Modismo:** Principalmente baseado numa forte campanha de mídia, as pessoas são levadas a implantar determinadas abordagens e ou ferramentas para não ficarem atrás dos concorrentes, mesmo que a isto seja algo de pouca aplicabilidade na situação real;

e) **Realização de Visitas:** Também é comum a realização de visitas entre as empresas, que erroneamente chamam de *Benchmarking* (*Benchmarking* é algo muito diferente de apenas uma visita); vendo o sucesso de uma determinada abordagem e ou técnica nesta empresa, logo querem levar para a sua empresa, mesmo sendo de pouca aplicabilidade;

f) **Persuasão da Consultoria:** Existe também o caso de muitos consultores e consultorias realizarem um bela divulgação do produto ou ainda uma boa abordagem de venda, convencendo o responsável pela decisão a contratar algo que não é a melhor solução para a sua necessidade atual e ou futura.

g) **Motivos Diversos:** Não se encontra uma motivo claro para a realização de um determinado trabalho. Logo, quem está à frente do mesmo não sabe exatamente o porque estar fazendo o que foi determinado. Não tem explicações convincentes.

Explorando mais o assunto, fazemos uma segunda pergunta: "Qual o impacto de uma escolha acertada e de uma escolha errada, quando se trata de consultoria e treinamento?" Todos os profissionais experientes já vivenciaram ou tomaram conhecimento dos efeitos de uma escolha errada na realização de um trabalho de consultoria e ou treinamento. Para refrescar a memória e alinhar os conceitos apresentamos estes dois fluxos, sendo o primeiro de uma contratação errada e o segundo de uma contratação acertada.

CONSULTORIA E TREINAMENTO REVERSOS (CONSULTORIA CONSULTIVA)

No caso da decisão errada, percebemos normalmente três saídas: aparecimento de um "salvador da pátria" profissional responsável que procura de qualquer jeito salvar o trabalho; ou a existência de "apoio do patrocinador", normalmente aquele que indicou ou contratou, que faz de tudo para dar certo, pelo menos enquanto o assunto estiver em evidência; ou o que é mais comum "ninguém liga" e logo o fracasso é vivenciado. Logo, fica clara a chance de FRACASSO!

FLUXO VICIOSO - PRÁTICA NÃO RECOMENDADA



Por outro lado, no caso da decisão acertada, também temos três saídas: como escolha é do interesse de todos, logo, aparece o "todos se envolvem" pois foram contratados para dar o melhor; ou "todos colaboram", por ser algo bom, tanto os relacionados direta ou indiretamente fazem o podem para o sucesso do trabalho; ou "todos se comprometem" pois caso dê errado eles serão os principais perdedores. Logo, fica clara a chance de SUCESSO!

CICLO VIRTUOSO - PRÁTICA RECOMENDADA



Avançando no assunto, fazemos uma terceira pergunta: "Quais opções a empresa tem para uma decisão acertada?" Entendemos que a empresa tem duas opções, sendo:

a) **Recursos Próprios**: Utilização do serviço de profissionais experientes (normalmente Consultores Internos ou lideranças) que fazem parte do quadro da empresa. Tem as vantagens de conhecer a empresa e o custo já estar absorvido pela despesa operacional. Entretanto, tem como desvantagem, em alguns casos, da falta de vivência em diversos outros ambientes e situações, característico nos consultores externos.

b) **Recursos Externos**: Utilização do serviço de profissionais experientes (normalmente Consultores Externos) que não fazem parte do quadro da empresa. Tem a desvantagem de não conhecer a empresa (obstáculo gerenciável, pois para estes consultores as empresas se assemelham) e o custo não estar absorvido pela despesa operacional (obstáculo gerenciável, quando o risco de se fazer errado é grave ou crítico).

CONSULTORIA E TREINAMENTO REVERSOS (CONSULTORIA CONSULTIVA)

Continuando no assunto, fazemos uma quarta pergunta: "Quais são as principais variáveis, que devem ser consideradas para uma escolha bem sucedida?" Entendemos que existem diversas variáveis, das quais selecionamos as principais:

a) **Escolha do Assunto**: a correta escolha do assunto depende do bom diagnóstico e do resultado que se quer alcançar;

b) **Escolha da Consultoria**: a correta escolha da consultoria depende das opções, referências e recursos disponíveis;

c) **Escolha do Consultor**: a correta escolha do consultor depende das opções, referências e compatibilidade de agendas;

d) **Escolha do Participante**: a correta escolha do(s) participante(s) depende do bom diagnóstico e do resultado que se quer alcançar;

e) **Apoio da Direção**: o apoio da direção é fator crítico de sucesso para o resultado a ser alcançado com o treinamento e ou consultoria;

f) **Avaliação do Resultado**: é de fundamental importância os envolvidos saberem que haverá medição e o que será avaliado.

Avançando no assunto, fazemos uma quinta pergunta: "Quais são as principais abordagens utilizadas, ou que podem ser utilizadas, para se tomar uma decisão quando se trata deste assunto?" Percebemos que praticamente existem dois caminhos:

• **Consultoria e Treinamento Tradicional**, segue o raciocínio indutivo, partindo da causa, o que se está contratando e, chegando ao efeito, que resultado terá.

Consultoria e Treinamento Consultivo, segue o raciocínio dedutivo, partindo do efeito, que resultado quer alcançar, chegando à causa, que técnica utilizar.

ABORDAGEM DEDUTIVA NA ESCOLHA DO ASSUNTO

Constitui uma argumentação do geral para o específico, isto é, do efeito para causa.



Esta abordagem tem foco no que o Cliente Realmente Precisa e não, necessariamente, no que o Cliente Atualmente Quer.

Comparando as duas abordagens temos que a abordagem dedutiva é a melhor, mas percebemos que a sua prática não é tão evidenciada quando se trata deste assunto. Isto nos leva a fazer uma sexta pergunta: "Por que a abordagem indutiva é ainda muito utilizada nos dias de hoje ao invés da abordagem dedutiva?" A resposta a esta questão apresenta alguns dos seguintes pontos de vista:

a) **Estratégia Obscura**: Quando a estratégia não está clara, as pessoas desconhecem os resultados esperados e, como tem que fazer alguma coisa, usam o bom senso, que nem sempre é o que deve ser feito;

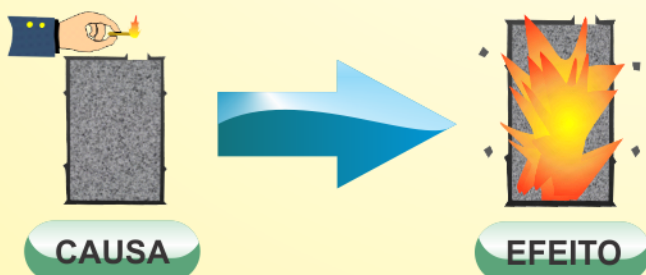
b) **Pessoal Inexperiente**: Devido a alta rotatividade que existe na área, muitas vezes a atividade de diagnóstico, que é o coração do processo, é feita por profissionais iniciantes, que em muitos casos, não tem a bagagem necessária; logo a conclusão e a recomendação podem não ser a ideal;

c) **Avaliação de Resultado**: Normalmente a avaliação de resultado de treinamento, não é feita, ou feita apenas para atender os requisitos normativos do sistema da qualidade, que neste caso é muito frágil. Logo, o que não se mede, não se conhece e o que não se conhece não se melhora.

Diante do exposto em todos os questionamentos, percebemos que existe uma oportunidade a ser explorada.

ABORDAGEM INDUTIVA NA ESCOLHA DO ASSUNTO

Constitui uma argumentação do específico para o geral, isto é, da causa para o efeito.



Esta abordagem tem foco no que o Cliente Atualmente Quer e não, necessariamente, no que o Cliente Realmente Precisa.

CONSULTORIA E TREINAMENTO REVERSOS (CONSULTORIA CONSULTIVA)

Isto nos leva à sétima pergunta: O que existe no mercado que pode ser utilizado para reverter esta situação e aumentar o grau de acerto nas decisões sobre definição dos assuntos de treinamento e ou consultoria? A resposta a esta questão nos remete a pesquisar o que existe de metodologia em outras áreas e que pode ser adaptado ao ambiente de consultoria e treinamento. Encontramos duas abordagens relevantes, muito aplicadas e que podem contribuir para a situação desejada que queremos:

a) A primeira trata da **Engenharia e Análise do Valor** - EAV, uma das primeiras e mais efetivas técnicas da qualidade para focar no necessário. EAV é uma técnica não convencional de aumento de valor, focando tanto a redução de custos quanto o desempenho funcional.

ENGENHARIA E ANÁLISE DO VALOR É A VALORIZAÇÃO DO ESSENCIAL E A DESVALORIZAÇÃO DO SUPÉRFLUO.

b) A segunda trata da **Engenharia Reversa** - ER, uma das, atualmente, mais importantes técnicas utilizadas quando se

trata de aumentar o grau de acerto no desenvolvimento de produtos e serviços, evitando perdas desnecessárias. Não se trata de cópia ou pirataria mais sim de algo muito especial quando se quer focar desempenho e resultado.

ENGENHARIA REVERSA é o processo de elaboração de produtos, em um caminho oposto ao normalmente utilizado, onde parte-se de um produto pronto, para através dele, obter o desenvolvimento e as especificações do projeto.

Considerando as técnicas de Engenharia e Análise do Valor e da Engenharia Reversa, somos direcionados a fazer a oitava pergunta: "Será que estas técnicas, isoladamente ou combinadas, ou ainda combinadas com outras não citadas, poderiam nos ajudar a estabelecer uma metodologia robusta para definição do que fazer nos ambientes de consultoria e treinamento?" A resposta a esta importante questão é sim. Usando os mesmos conceitos das duas técnicas, nós as adaptamos para o segmento de consultoria e treinamento, sugerindo o nome de Consultoria e Treinamento Reversos, realizado através de práticas de Consultoria Consultiva. Desta forma, sugerimos inverter o processo atual de definição e ou escolha do assunto a ser realizado internamente ou contratado externamente.

METODOLOGIAS USADAS PARA DEFINIÇÃO DO ASSUNTO A SER TRABALHADO



CONSULTORIA E TREINAMENTO REVERSOS (CONSULTORIA CONSULTIVA)

Avaliando as duas metodologias apresentadas: a) Prática Comum: Fluxo Vicioso (Método Indutivo) e b) Prática Proposta: Fluxo Virtuoso (Método Científico) e focando na segunda, fazemos a nona pergunta: "Como isto pode ser colocado em prática e quais as principais atividades deste processo?". A resposta a esta questão está apresentada em termos de fluxo.

PRINCIPAIS ETAPAS DA CONSULTORIA CONSULTIVA



Finalizando o artigo, fazemos a décima pergunta: "O que a empresa ganha, com esta proposição (Fluxo Virtuoso - Método Científico), como pode ser colocada em prática e quanto pode custar bem como o tempo que levará?"

Quanto à primeira parte da questão, caso a empresa adote a proposição recomendada neste artigo, com certeza estará menos fragilizada e as escolhas do que farão e não farão serão muito melhores, evitando as principais armadilhas citadas, bem como o desperdício de recursos escassos.

Quanto à segunda parte da questão, acreditamos que a proposição apresentada neste artigo, já é praticada por empresas e profissionais diferenciados. Infelizmente, estes casos são a exceção e não a regra. Desta forma, existem, conforme já citado na terceira questão, duas alternativas:

a) Realizar com os recursos próprios, desde que acredite dispor de profissionais qualificados e experientes;

b) Contratar empresas de consultoria, experientes, idôneas e com domínio da metodologia;

c) Criamos uma terceira opção que é a empresa realizar internamente e contratar uma consultoria para validar as análises e proposições.

Quanto à terceira parte da questão, inferimos que o custo nunca deverá ultrapassar a 5% do valor a ser contratado (isto é pouco representativo, considerando-se que a outra opção é perder todo o investimento) e o tempo que levará também não deverá ser maior que 10% do tempo da entrega.

Logo, por Consultoria e Treinamento Reversos, entendemos um trabalho usando o método científico de trás para a frente, ou seja, parte do resultado que se quer chegar e determina-se o que deve ser feito, e não o contrário.

CONSULTORIA E TREINAMENTO REVERSOS

É a aplicação dos conceitos de Consultoria Consultiva para determinar que tipo de consultoria e ou treinamento será(ão) necessário(s) para atender determinado objetivo estratégico da organização.

CONSULTORIA CONSULTIVA

É a prática da consultoria usando métodos científicos raciocínios sistemáticos, analíticos e causais, ou seja processo lógico gerencial) para determinar a melhor ação a ser adotada para alcançar um determinado resultado geral

Concluindo este artigo, nossa intenção foi oferecer momentos de reflexão, autoavaliação e subsídios para as empresas contratarem serviços de consultoria e ou treinamento, bem como realizar seus trabalhos internamente, relativos ao escopo tratado. Em outras palavras, começar a utilizar o método científico - fluxo virtuoso, de modo que o Processo de Contratação de atividades de consultoria e ou treinamento seja feito de forma científica, não gerando surpresas, desgastes e perdas na entrega dos serviços.

José Luiz Basso

ÁREAS E TEMAS DE COMPETÊNCIA

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Estratégia
e Marketing

Gestão
Organizacional

Gestão da
Excelência

Processo
Decisório

Econômico e
Financeiro

Venda e
Suprimento

DESENVOLVIMENTO HUMANO

Comportamento
e Liderança

Trabalho em
Equipe

Comunicação
e Negociação

Gestão
Humana

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Organização
do Ambiente

Qualidade
Total

Seis
Sigma

Qualidade
em Serviço

Solução de
Problema

Gestão
Enxuta

Produtividade
Total

Manutenção
Industrial

Logística e
Material

Tolerância
Geométrica

CERTIFICAÇÃO DE SISTEMA

Sistema da
Qualidade

Qualidade
Automotiva

Meio
Ambiente

Saúde e
Segurança

Responsabilidade
Social

Sistema
Integrado

Desenvolvimento
Sustentável

Tel.: (+55 11) 5584-7576 • Fax: (+55 11) 5584-7946

Av. Fagundes Filho, 145 - Conj. 27 - Saúde

CEP 04.304-010 - São Paulo - SP

E-mail: bassos@bassos.com.br