

Definição de problemas entre o cliente e o consultor

COLIN EDEN e DAVID SIMS(*)

INTRODUÇÃO

Descobrir como o cliente compreende e define o seu problema, é uma das áreas de maior dificuldade na prática consultiva. Mesmo quando o cliente não tem razões para pensar que o consultor é uma ameaça e apenas oferece ajuda bem intencionada (situação que raramente ocorre), torna-se difícil descobrir um problema que o cliente reconhece e sente como seu. Acreditamos que uma melhor compreensão dos processos pelos quais obtêm informações do cliente sobre o problema, permitirá aos consultores fazer, com mais eficácia, tudo aquilo que pretendam realizar no interior de uma organização, seja prestar ajuda, educar, aperfeiçoar, desenvolver, manipular ou subverter.

É nossa intenção, neste trabalho, fornecer uma heurística utilizável na compreensão de algumas das causas de dificuldade. Consideramos que o uso consistente de uma heurística permitirá ao consultor recolher, informalmente, dados significativos sobre a sua experiência consultiva. A análise for-

mal ou informal pode levar a explicações seguras e permitirá uma actuação mais efectiva no futuro. Também consideramos que nós, e outros autores (Eden, 1976), já verificámos a utilidade da heurística aqui apresentada, no aumento da compreensão do modo como um indivíduo define os problemas, assim como da relação efectiva cliente-consultor.

Partiremos do processo de compreensão, definição ou negociação que ocorre entre o cliente e o consultor. Esta fase é crucial, já que envolve, por parte do cliente, a construção de um *modelo* que pretende representar o problema (Reynolds, 1973). Quer dizer, o cliente, estruturando palavras, gestos, entoações e quadros (os elementos) constrói um modelo que pode ser interpretado pelo consultor. O cliente pretende que a interpretação do consultor corresponda àquilo que desejou comunicar-lhe. Descrever esta comunicação em termos de actividade de construção de um modelo é central para podermos desenvolver uma heurística útil. Consideramo-lo central não apenas porque descreve apropriadamente a questão que este trabalho pretende tratar, mas também porque sugere quatro importantes linhas de pensamento:

(*) Professores na Universidade de Bath (Inglaterra).

- 1) A que diz respeito o modelo? Qual a natureza de uma situação-problemática?
- 2) Qual a importância da significação?
- 3) Como é que o consultor compreende o modelo do cliente? 4) Qual a natureza da

dinâmica de negociação e influência entre o consultor e o cliente?

A figura 1 mostra como tomam forma as relações que acreditamos existirem entre estas quatro linhas de pensamentos.

FIG. 1

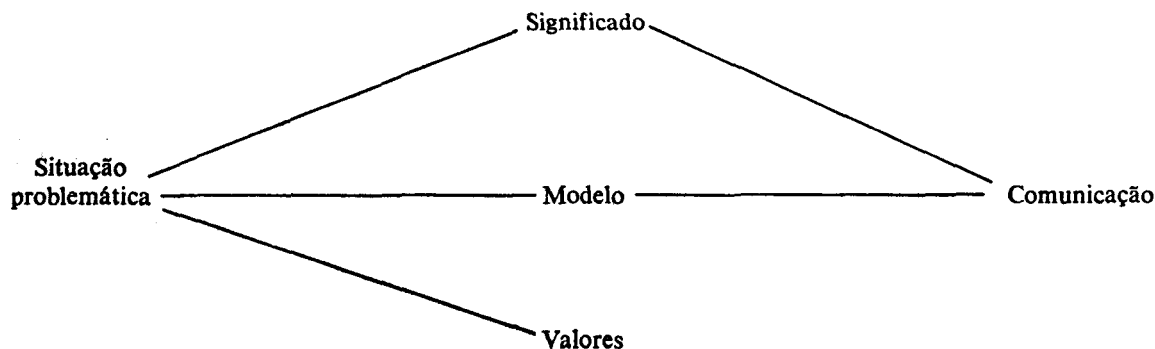
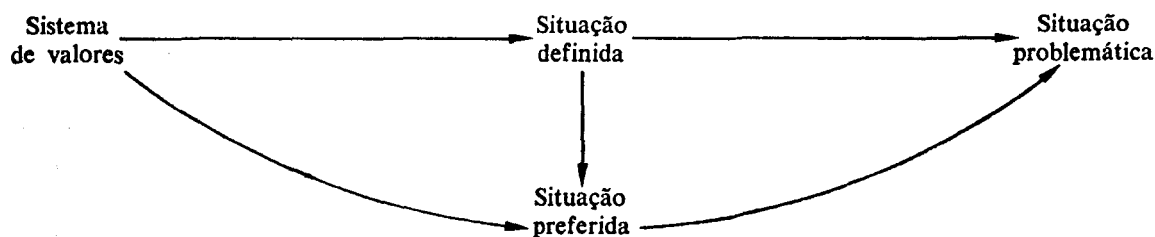


FIG. 2



A SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O ponto de partida da nossa heurística é a asserção de que as pessoas *definem* situações. Queremos com isto dizer que as situações não são, nem podem ser descritivas objectivamente, ou seja, o que está incluído numa definição não é auto-evidente (McHugh, pp. 10-11, 1968). Falamos disto usualmente como de um fenómeno idêntico

ao que consiste em diferentes pessoas verem «as mesmas coisas» sob pontos de vista ou perspectivas diversas. É a definição que afecta o comportamento: «se definirmos uma situação como real ela sê-lo-á nas suas consequências» (Thomas, 1928, p. 584).

O objecto da prática consultiva são os problemas, daí que a noção exacta do que é um problema seja crucial quando se pretende considerar a relação cliente-consultor.

A imprecisão e ambiguidade que cercam esta noção, implicam que, para a utilizarmos, temos de elaborar o que ela conota e transformá-la num conjunto de conceitos relacionáveis. Do mesmo modo que consideramos as situações como definidas por um indivíduo para ele próprio, também consideramos os problemas como definições pessoais, e não como entidades abstractas exteriores às pessoas (Ozbekhan, 1971). Assim iremos ver o que é que torna problemática uma situação definida. É importante salientar que uma situação pode ser problemática e não constituir um problema, pois isso sugere que, antes de os problemas serem definidos, existe primeiro um sentimento de inquietação. Por isso, consideramos *situação problemática*, aquela em que uma pessoa sente que há alguma diferença entre a situação existente (e/ou espera que venha a existir no futuro) e a sua *situação preferida*. Embora o conceito de situação preferida seja necessário para a compreensão da natureza de uma situação problemática, não queremos com isto dizer que é a mesma coisa concebê-la e ser capaz de a descrever.

É necessário imaginar uma situação preferida para poder compreender o modo como as situações se tornam problemáticas; mas não se pretende que isso ultrapasse uma expressão de sentimento de inquietação; não é provável que a imagem da preferência seja definida.

Na verdade, a situação pode ser problemática apenas porque existe o sentimento de que há algo nela que pode melhorar, sem haver uma ideia concreta do que ela será quando melhorada [Kepner e Tregoe (1965, p. 63), identificaram um conceito semelhante a que se referem como «desordem». Ackoff (1974, p. 4) usa a mesma palavra para descrever um «sistema de problemas»].

Não pretendemos abordar todas as situações problemáticas que o cliente enfrenta, mas apenas aquelas que, provavelmente, quererá discutir com o consultor. Por exem-

plo, muitas situações problemáticas serão consideradas como problemas facilmente resolúveis. As situações problemáticas podem ser vistas num contínuo do grau de dúvida que uma pessoa sente acerca das acções tendentes a eliminar ou solucionar uma situação problemática. Se um cliente apela para o consultor, será porque tem dúvidas, se sente incapaz de enfrentar cognitivamente a situação, e apesar disso considera que existe um modo de a eliminar.

SISTEMA DE VALORES

Consideramos que o conceito de sistemas de valores é a maneira mais útil de descrever a definição de situações, mais especificamente demonstraremos que o sistema de valores de um indivíduo comanda a elaboração que ele faz de uma situação problemática. Neste sentido é aquilo que a psicologia cognitiva designa por esquema. (Neisser, 1976).

Grande número de autores sobre o comportamento no interior das organizações consideraram útil o conceito de valor, mas até agora não tem sido muito utilizado para explicar actividades psicológicas ou interpessoais. Como Sikula (1976) argumentou, conceitos como «necessidades», «impulsos», «tensões», «valores de expectativa» e «sistemas», representam as tentativas correntes e populares para explicar a motivação; «a importância da teoria dos valores como uma explicação possível do comportamento motivado tem sido demasiadamente ignorada».

Como orientação para a Teoria dos Constructs Pessoais (Kelly, 1955) Bannister (1970), concordamos com Sikula «que o homem grava percepções contendo informação acerca de acontecimentos passados que experimentou. Essas percepções formam categorias de informação que tomam a forma de valores sobre os acontecimentos. As categorias por seu turno guiam ou filtram percep-

ções futuras e a interpretação de outros objectos e acontecimentos. Em resumo, *os valores do homem determinam a sua visão do mundo... um sistema de valores de acordo com isso, serve como estrutura de referência*» (o sublinhado é nosso). Postman, Bruner e McGinnies (1948), fizeram uma afirmação semelhante:

«Aquilo que vemos e observamos é, inevitavelmente, aquilo que seleccionamos de uma quase infinidade de percepções potenciais. A selecção dessas percepções não depende apenas dos “determinantes primários da atenção”, mas está sujeita aos nossos interesses, necessidades e valores» (p. 142).

O sistema de valores de uma pessoa funciona como base de referência para a percepção selectiva do ambiente: para organizar Constructs Pessoais e acontecimentos passados, dirigir novas percepções para uma visão do mundo, ou situação definida e situação preferida. Temos de ter em conta que a noção de situação preferida é influenciada a partir de duas direcções, como mostra a figura 2 onde a natureza da situação definida sugere os elementos a considerar, enquanto os valores identificam directamente a natureza das preferências. Uma parte relevante do sistema de valores actua quando o indivíduo tenta que o ambiente «faça sentido» (Kelly, 1955).

Esta visão dos valores como um sistema abarca a asserção que os valores se inter-relacionam e estão ordenados hierarquicamente; assim uma situação é definida pela inclusão de todos os valores subordinados àquele que dirigiu o processo organizativo da difinição. Quanto maior for o número de valores subordinados incluídos na difinição da situação mais complicada e imprecisa será a descrição da situação e mais hipóteses de dúvida haverá para seleccionar o curso da acção. Esta hierarquia pode ser descrita usando os conceitos de objectivos imediatos, objectivos e ideais, definidos por Ackoff e Emery; estes autores distinguem os três conceitos na base do tempo necessário à sua

realização. Os objectivos imediatos serão a curto prazo e estando subordinados aos objectivos que são a médio e longo prazo, subordinados por sua vez aos ideais — «objectivos que não podem ser atingidos num período de tempo determinado mas de que nos podemos ir aproximando sem limite de tempo». Deste modo uma situação problemática será definida em relação a um objectivo e incluirá afirmações sobre objectivos imediatos. É por esta razão que uma situação problemática pode conter um grande número de problemas.

Para que o modelo que estamos a desenvolver possa ser uma heurística, os conceitos usados têm de ser passíveis de interpretação em situações cliente-consultor. Acreditamos que a afirmação anterior acerca da importância do sistema de valores na difinição da situação problemática pode ser formal e informalmente operacionalizada pelo consultor. Baier (1959) descreve os três principais elementos da afirmação: «V é um dos valores de S» de tal modo que «1) V aponta vagamente ou indica um estado de coisas possível, 2) para cuja realização S tem uma atitude favorável, 3) porque S acredita explícita ou implicitamente que a sua realização trará uma diferença favorável à vida de alguém, não necessariamente S» (p. 57).

DADOS, INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Começamos este trabalho afirmando que o aspecto principal da relação cliente-consultor, consistia na construção e apresentação, pelo cliente, de um modelo do problema. A discussão seguinte sugeria que os consultores surgem quando é definida uma situação problemática, não um problema. Afirmámos que uma situação problemática abrange um grande número potencial de problemas. Devido às limitações reconhecidas na comunicação, o cliente irá decidir apresentar o modelo de um dos problemas;

esta decisão é necessária porque o cliente tem de dizer algo ao consultor e é uma decisão cuidadosamente ponderada.

Na secção seguinte consideramos com mais cuidado os aspectos importantes desta actividade de tomada de decisões. Agora vamos preocupar-nos com a natureza problemática do processo de comunicação.

Já acentuámos que o sistema de valores de uma pessoa dirige a percepção selectiva dos dados existentes no meio ambiente. Podemos considerar estes dados como informação potencial; assim informação, serão os dados selectivamente percebidos (ver Dearborn e Simon, 1958 para um exemplo de percepção selectiva) e que têm significado para o indivíduo porque modificam ou acrescentam algo à definição de uma situação — são interpretados no contexto. A diferença entre dados e informações é o resultado de um controlo exercido pelo indivíduo sobre os canais e aparelhos de medida (Bruner, 1957). Assim uma mulher piscando o olho a um homem, pode constituir um facto, com cuja ocorrência todos os observadores concordem; neste sentido é um dado, mas se é ou não informação para o homem, quer dizer, adquire significado, isso depende da percepção que ele tem ou não do acontecimento. Mais, o que é importante é o significado que atribui ao acontecimento, podendo interpretá-lo como um sinal ou como um acidente.

Por isso, o processo de comunicar um problema, consiste, para o cliente, em apresentar *dados* estruturados ao consultor. Os dados têm claramente significado para o cliente pois de outro modo não os conseguiria estruturar. Mas a interpretação que o consultor faz desse modelo, não é necessariamente aquela que o cliente pretende.

Quer dizer, um elemento X tem *significado* para quem o define porque o coloca dentro do contexto particular de V, Y e Z, o que é diferente do significado de X no contexto de A, B e Z. Preocupamo-nos com a consequência disto para a relação cliente-

-consultor. Como o cliente apresenta um modelo, não faz uma descrição completa do seu problema. É, pois, possível que o elemento X seja apresentado no contexto de Y e não no de V, Y e Z. O consultor está familiarizado com a expressão verbal X, que tem significado para ele porque localizado no contexto de A, B e C.

Quando confrontado com o elemento X, o consultor tenta compreender o significado de X para o cliente, fornecendo-lhe um contexto; tem de fazê-lo, relacionando-o com o seu próprio contexto, a menos que possua outros dados. Se tem pouca informação sobre qual é o contexto que o cliente dá a X, se X for apresentado em apenas no contexto de Y, o consultor usará outros elementos para poder interpretar X. Deste modo o consultor, vai tentar compreender a situação, mas vemos que nenhum consultor poderá estar na posição de compreender precisamente a situação problemática do cliente.

A juntar a tudo isto a actividade de construir um modelo envolve experimentação e aprendizagem por parte do cliente. Por exemplo, ao converter a imagem mental de um castelo num modelo, elabora uma ponte levadiça. Sendo capaz, agora, de visualizar o modelo dessa ponte decide que é grande demais e pode dar-nos uma impressão errada, pelo que o elabora de novo. Num diálogo, o consultor não vê o modelo final; também interpreta parcialmente todos os dados, que incluem erros na construção do modelo. Outro problema pode derivar do facto de o cliente não se achar capaz de comunicar o que deseja. Em termos do exemplo, descobre que lhe faltam os instrumentos adequados à elaboração de uma ponte levadiça.

Estas questões têm que ver com os problemas técnicos da comunicação — a natureza restrita das linguagens disponíveis para a transmissão (sensoriais, verbais, matemáticas e lógicas). Contudo, ignoramos a importância da influência do consultor sobre a

situação problemática definida. O consultor tornar-se-á um actor importante nessa situação, influenciando e participando assim na situação que o cliente irá escolher para modelar. Por exemplo, é mais provável que o cliente apresente a um psicólogo um modelo incluindo dados sobre os aspectos «psicológicos» da situação problemática, ou seja apresentará um problema psicológico. Também considerará a «legitimidade» de discutir certas questões. De igual modo o cliente atribui ao consultor, objectivos, capacidades, qualidades pessoais e querará construir um modelo da situação problemática e definir um problema de modo que o consultor fique capacitado e encorajado a trabalhar do modo desejado pelo cliente.

CONCLUSÃO

Ao longo de todo este trabalho considerámos cada situação como específica. Daí resulta que não podemos prescrever técnicas ou métodos — reflexos apropriados da nossa heurística, sem considerar a natureza da situação em que serão utilizados. Em vez disso, a nossa heurística ao descrever e definir os aspectos essenciais que servem para avaliar o sucesso ou falha prováveis de uma relação cliente-consultor, conduzirá a modos de perceber a situação do cliente, modos esses que sugerirão uma abordagem consultiva adequada à situação do consultor.

A primeira parte da nossa conclusão procurará descrever algumas das dinâmicas características entre consultor e cliente. Deste modo, o uso da nossa heurística isolará algumas das dificuldades típicas da prática consultiva. Na nossa exposição anterior, sobre a situação problemática do cliente, identificámos uma situação definida, uma situação preferida e alguns problemas definidos. Qualquer destes tópicos pode ser objecto de comunicação por parte do cliente, geralmente reunidos sob a designação comum de «problemas». De acordo com o tópico esco-

lhido, diferentes questões irão emergir, como focos do processo consultivo, o que é importante para a distinção a fazer entre as diferentes formas de actividade consultiva.

Podemos distinguir duas, uma caracterizada pela sua preocupação com situações problemáticas, a outra por problemas. A primeira representa uma orientação para situações mal estruturadas e complexas, guiadas por um objectivo, enquanto a segunda se preocupa com a aplicação de técnicas a problemas bem definidos que são relativamente simples porque são definidos em relação a um objectivo imediato.

Na 2.^a categoria, o maior grupo de consultores são os que usam a linguagem restrita e bem estruturada dos modelos matemáticos para descrever a situação; inevitavelmente, apenas conseguem descrever problemas. Investigadores «operacionais» e peritos de gestão declaram, através das suas publicações, estar orientados para a solução de problemas (Dando e Eden, 1976); podemos também verificar como os métodos consultivos desenvolvidos pelas escolas «racionais», oferecem ajuda, implicitamente, em situações relativamente bem estruturadas. Por exemplo, o bem estabelecido processo recomendado por Kepner e Tregoe (1965, pp. 44-49), tem esta orientação. Contudo, a 1.^a categoria é mais interessante porque podemos identificar, pelo menos, três grupos, orientados para trabalhar com a situação existente, a situação preferida, e a perturbação causada pela diferença entre as duas. Podemos ver exemplo das três tendências:

1.^a — «Há dois aspectos no diagnóstico de problemas organizacionais: quais os dados, recolhidos, e o modo de os interpretar...» (Lorsch e Lawrence, 1968, p. 469) aqui considera-se importante a descrição da situação existente.

2.^a — Beckard (1969) sugere que para o desenvolvimento organizacional (O. D.), «é necessário ter uma imagem “ideal” daquilo que seria uma organização efectiva e sau-

dável, e Ozbeknan ao falar das suas actividades como consultor, sublinha a importância de extrair do cliente os seus cenários idealizados; ambos os autores se preocupam com a descrição da situação preferida.

3.^a — O conceito, já clássico, de Lewin sobre campo de forças sublinha que «ao discutir os meios de conseguir chegar a uma situação desejada, não se deve pensar em termos de objectivo a atingir, mas sim em mudança do grau actual para o desejado».

Esta análise mostra que o facto de as expectativas acerca do foco da actividade consultiva não serem claras, pode ser uma fonte de equívocos entre o cliente e o consultor.

Se o cliente está a falar da sua situação problemática e o consultor espera ouvir falar de um problema pode parecer que o cliente está constantemente a mudar de problema. Se o cliente fala de um problema e o consultor está à espera de ouvir falar de uma situação problemática, parecer-lhe-á que o cliente está obcecado com minúcias. Em qualquer dos casos, se o consultor não conseguir reconhecer qual dos tópicos é referido pelo cliente, interpretará mal as suas afirmações. O facto de o cliente se poder sentir incompetente se não apresentar um problema claramente formulado, pode ser um dos factores que contribuem para essa compreensão. Isto faz-nos voltar ao problema do significado e do contexto. Disse-mos que o consultor atribui um contexto aos dados para poder compreender o que se passa com o cliente. Um exemplo demonstrará melhor aquilo que pretendemos dizer:

«Suponhamos, por exemplo que um excitado caçador de alces do Colorado constrói as circunstâncias de tal modo que a escolha elaborada para ele será apontar a espingarda de mira telescópica a determinados «acontecimentos» que ele constrói como sendo um alce, e puxar o gatilho. Depois de correr alegremente para o local onde a presa caiu, descobre com horror, que afinal atin-

giu o irmão. Um observador pode sem faltar à verdade, descrever o que viu, dizendo: «apontou a espingarda ao irmão». Mas não foi este o comportamento do caçador.

«A acção que iniciou pretendia atingir um alce. Por outro lado, se o nosso caçador tivesse dançado de alegria à volta do irmão, a sua actuação ainda se teria tornado mais ambígua para o observador.

«O observador apenas poderia fazer uma descrição parcial das acções do caçador, porque lhe faltariam conhecimentos sobre a percepção que o caçador tinha das suas circunstâncias.» (Hinkle, 1970).

O significado das acções de outras pessoas não pode ser percebido com segurança e facilidade, apenas pelo seu comportamento manifesto. Quando o consultor tenta compreender o significado que o cliente não pode ou não quer fornecer.

Parece-nos que uma parte do contexto consiste em saber se o cliente está a comunicar um problema ou uma situação problemática e geralmente este contexto é fornecido pelo consultor. A natureza do tópico ou objecto da comunicação entre o consultor e o cliente não recebeu ainda a devida atenção na literatura especializada, por se partir do princípio que é um assunto claro e sem problemas. Tentámos demonstrar que não é claro, e que é crucial para que o consultor possa interpretar correctamente o modelo do cliente.

A segunda parte da conclusão, que deriva do desenvolvimento de uma heurística, consiste na tentativa de identificar algumas das suas implicações para a prática consultiva. Se a heurística é útil deverá sugerir um método de compreensão do modelo apresentado pelo cliente; tal compreensão guia as perguntas feitas pelo consultor e quanto melhor for a compreensão, mais adequadas serão as perguntas e maiores as hipóteses de «sucesso» do consultor. Um método para compreender o modelo do cliente deriva da estrutura consistente fornecida pela fig. 3, como expressão da nossa heurística.

FIG. 3

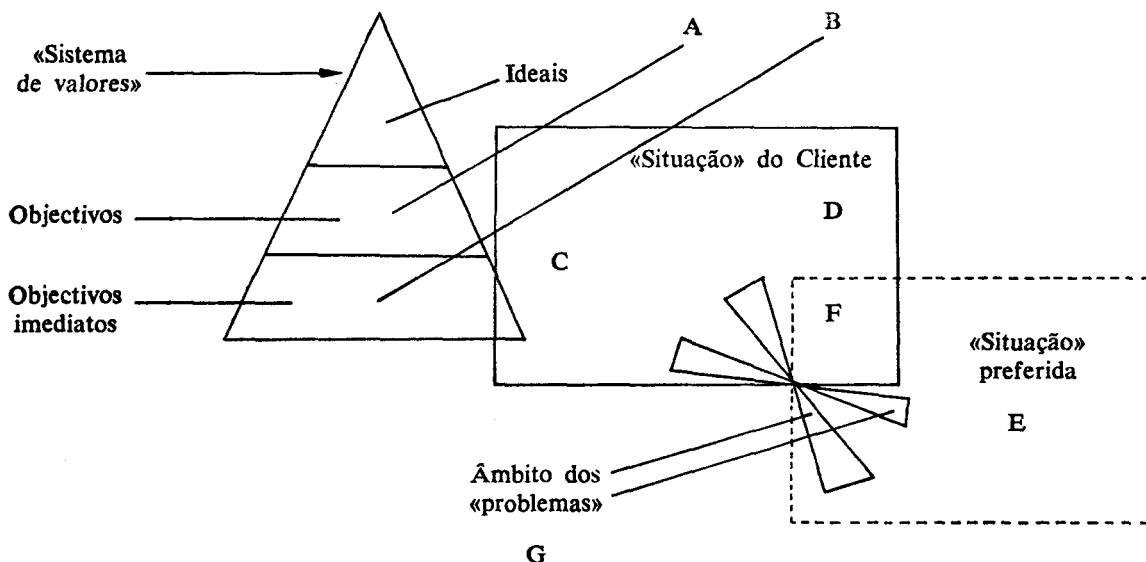


Diagrama representativo de uma «situação problemática»

Esta figura mostra como os conceitos de sistema de valores, contendo ideais, objectivos e objectivos imediatos, uma situação existente, uma situação preferida e o âmbito dos problemas se inter-relacionam. Estes conceitos e as relações entre eles são importantes porque definem categorias que podem ser úteis quando o consultor tenta dar sentido ao modelo do cliente. Usando esta figura o consultor desejará identificar os aspectos do modelo do cliente que fornecem informações sobre as categorias seguintes (que estão indicadas apropriadamente no diagrama):

- 1) O sistema de valores do cliente — ou seja, o(s) objectivo(s) que servem de estrutura de referência para definir «a situação» (A) e as afirmações sobre objectivos imediatos, que tenderão a estruturar «a situação problemática» num conjunto de «problemas» (B);
- 2) As convicções que descrevem as propriedades da situação definida (C) e os actores-chave que o cliente pensa que são e serão afectados pela situação pro-

blemática e qualquer mudança que nela ocorra (D);

- 3) As propriedades da situação definida que caracterizam a inquietação que o cliente sente (E) em oposição àquelas com que se sente à vontade (F) — são estas que fornecem indicações sobre a natureza da situação preferida;
- 4) Um âmbito dos problemas que são definidos como relevantes para o sentimento de inquietação (G).

Recentemente desenvolveram-se e foram usadas técnicas para extrair informações sobre a natureza da situação problemática. As técnicas com que contactámos e que achámos mais úteis são os associados a Osgood Suci e Tannenbaum (1957) e alguns desenvolvimentos no campo da teoria dos «constructs» pessoais (Hinkle, 1965), empregados por England e Lee (1974) e Eden (1976) para extrair o sistema de valores. Num sentido mais geral, as técnicas associadas aos mapas cognitivos, resultantes do trabalho original em psicologia de Abelson e Rosenberg (1958) e da inferência causal

de Blalock (1964), parecem fornecer um instrumento potencialmente útil (Axelrod, 1976) na extracção dos sistemas de convicções.

Começámos este trabalho sugerindo que uma compreensão mais consistente do que se passa entre o cliente e o consultor permitirá a este prestar ajuda, educar, aperfeiçoar, desenvolver, capacitar, manipular ou subverter. Sublinhámos que o consultor deve desenvolver um alto grau de compreensão para com a *situação problemática* do cliente se quiser pôr em prática qualquer das acções referidas. Se um consultor quiser prestar ajuda, a sua actividade tem de ter significado para o cliente e ser relevante para a inquietação que este sente: para que tal

aconteça a actividade do consultor deve derivar da compreensão do contexto em que a sua actividade irá ser interpretada. Além disso o cliente só actuará na direcção preferida pelo consultor na medida em que a actividade deste tenha significado e relevância para a inquietação do cliente.

Queremos deixar claro que não existem situações consultivas em que o sistema de valores do consultor não vá influenciar a sua maneira de actuar; achamos essencial que o consultor esteja consciente das suas intenções. Acreditamos, que trabalhando com uma heurística do tipo que discutimos aqui e desenvolvendo-a, o consultor poderá, com mais eficácia, realizar aquilo que quiser, no interior de uma organização.



Assinaturas:

Normal:
750\$00

Instituições:
1500\$00

(Menos 25% em
cada número)

**RECEBA A REVISTA
EM SUA CASA ANTES
DA DISTRIBUIÇÃO
NAS LIVRARIAS**

**GARANTE O ACESSO
A UM EXEMPLAR**

**A NOSSA CONTINUIDADE
E A MELHORIA DE QUALIDADE
TAMBÉM DEPENDE DE SI**

**COMPLETE A SUA COLEÇÃO
DE**

ANALISE PSICOLÓGICA

Volume I:

N.º 1: (Esgotado)
N.º 2: 200\$00
N.º 3: (Esgotado)
N.º 4: 200\$00

Volume II:

N.º 1: 200\$00
N.º 2: 200\$00
N.º 3: 200\$00
N.º 4: 200\$00

Série I:

N.º 1: 200\$00
N.º 2: 200\$00
N.º 3: 250\$00
N.º 4: 250\$00

Série II:

N.º 1: 250\$00

Os números esgotados podem ser fotocopiados ao preço de 300\$00

Faça o seu pedido, enviando cheque ou vale de correio em nome do:

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Av. Marquês de Tomar, 33, 4.º Esq. — 1000 LISBOA