

CYNTHIA FIOR

# *Ajuda Genuína*

*Uma abordagem para consultorias,  
lideranças e a sociedade*



© Todos os direitos desta edição reservados para a autora e Entrelinhas Editora.

EDITORA

Maria Teresa Carrión Carracedo

DIAGRAMAÇÃO

Rafael Carracedo Ozelame

REVISÃO

Gustavo Dumas

ASSISTENTES NA EDIÇÃO

Manoela Carracedo Ozelame

Rafael Carracedo Ozelame

CAPA E ARTE-FINALIZAÇÃO

Maíke Vanni

PRODUÇÃO GRÁFICA

Ricardo Miguel Carrión Carracedo

FOTO

Rawpixel.com | Shutterstock – *Capa / págs.: 5, 13, 187*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Fior, Cynthia

Ajuda genuína : uma abordagem para  
consultorias, lideranças e a sociedade / Cynthia Fior.  
-- 1. ed. -- Cuiabá, MT : Entrelinhas Editora, 2023.

ISBN 978-65-86328-97-4

1. Administração de empresa 2. Consultoria  
organizacional 3. Gerenciamento de pessoas  
4. Liderança 5. Planejamento estratégico I. Título.

23-145832

CDD-658.46

Índices para catálogo sistemático:

1. Consultoria organizacional : Administração  
de empresas 658.46

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



Av. Senador Metelo, 3773 | Jardim Cuiabá – CEP 78030-005 | Cuiabá-MT  
Tel.: (65) 3624 5294 / 3624 8711 | [editora@entrelinhaseditora.com.br](mailto:editora@entrelinhaseditora.com.br)  
[www.entrelinhaseditora.com.br](http://www.entrelinhaseditora.com.br)

Dedico este livro aos meus clientes,  
fonte maior de aprendizado e a quem devo  
todo o meu desenvolvimento profissional,  
e à minha família – meus pais Clóvis e Dirce  
(*in memoriam*), meu esposo Odalberto,  
meus filhos Elton e Vaniele –, que me deram apoio,  
quando das minhas ausências para executar  
os serviços de consultoria  
e nas muitas horas em frente ao computador  
ou diante dos livros, estudados para reforçar meu  
processo de aprendizado,  
nestes mais de 27 anos de consultoria.



Nada posso lhe dar que já não exista em você mesmo,  
não posso abrir-lhe outro mundo além daquele que há  
em sua própria alma. Nada lhe posso dar a não ser a  
oportunidade, o impulso, a chave.  
Eu ajudarei a tornar visível o seu próprio mundo,  
e isso é tudo.

*Herman Hesse*

## Agradecimentos

Para a publicação deste livro eu contei com o apoio e o patrocínio de pessoas e empresas que me incentivaram, apostaram no projeto e garantiram os recursos necessários para que ele pudesse acontecer e aos quais quero fazer um agradecimento especial.



Primeiramente, agradeço ao Instituto Cometa e ao Sicredi, que foram os apoiadores másters.



Agradeço também aos demais apoiadores: Farmácia Biológica, ENP Energy Platform e CDL Cuiabá e a todas as pessoas que me ajudaram, de alguma forma, para que a ideia inicial pudesse se transformar em realidade.

# Ativo valioso

*Marcelo Duarte Monteiro<sup>1</sup>*

A jornada de todo e qualquer líder se torna muito mais produtiva quando há clareza sobre para onde se deseja ir, e como. No cotidiano insano da tomada de decisões executivas, seja no ambiente público ou no privado, é fundamental que o líder consiga manter-se conectado com os objetivos estratégicos originais e disposto à mudança de rumo. Dispor de um apoio profissional equilibrado, observador, colaborativo e objetivo ao lado facilita, e muito, a caminhada.

Cynthia Fior atuou como esse apoio em dois momentos importantes de minha vida profissional. Facilitou a leitura de cenários, a realização de diagnósticos, a definição de planos e metas, a elaboração de planejamentos estratégicos e a tomada de decisões, propriamente dita. Operou como uma bússola, permitindo que eu mantivesse o foco sempre estratégico, apesar das atribulações que experimentei tanto na esfera pública como na esfera privada.

Discreta, organizada, estratégica, atualizada e assertiva, Cynthia tem facilidade para se adequar aos diversificados ambientes em que atua, funcionando, em vários momentos, como uma grande interlocutora dentro da organização. O fato de ter acumulado experiência em todos os setores da sociedade, em diferentes locais e conjunturas, somente a qualifica ainda mais para o trabalho de consultora – não importa a complexidade e criticidade da situação. Além disso, sempre gostei muito da sua postura de *mãos na massa*, ou seja: ela não somente dava a consultoria, como também se comprometia (e muito) com a plena execução das ações e projetos planejados.

---

<sup>1</sup> Diretor de Relações Internacionais da Associação Brasileira de Produtores de Algodão (Abrapa) e CEO da Asia-Brazil Agro Alliance em Singapura.

Essas características podem tranquilamente ser apontadas como aspectos que diferenciam Cynthia dos demais consultores da área de gestão e planejamento. Mas há um ativo muito valioso, nela, que todos esses anos de convivência me permitiram compreender: sua disponibilidade para o cliente. Seu engajamento em cada desafio que encaramos sempre foi total, o que contribuiu para que nosso relacionamento fosse de enorme confiança mútua. Saber que você tem ao seu lado um profissional alinhado com a estratégia maior da organização, disponível e pronto para a ação, tranquiliza e fortalece toda liderança.

Tive a honra de poder ler esta obra antecipadamente. E aprendi – entre vários outros *insights* – que o que eu chamo de *disponibilidade total* também pode ser reconhecido como o *amor* de que Cynthia fala. É o seu convite para que gestores, líderes e consultores possam trabalhar com mais respeito, cuidado, confiança, transparência, boa comunicação e ajuda genuína. Uma receita que, posso atestar, é bem-sucedida e precisa ser cada vez mais difundida, nos dias atuais.

Com a edição deste livro, me sinto presenteado. Ganho conceitos que me fazem pensar, crio questionamentos que fazem sentido no meu cotidiano de trabalho, aprendo com as experiências compartilhadas. O presente é seu também, leitor, pois mesmo que você não tenha sido sortudo como todos nós, que trabalhamos ao lado de Cynthia, poderá agora desfrutar de todas as suas vivências, ensinamentos e ajuda genuína!

Introdução.....	15
Sobre quadradinhos e redondinhos .....	19
O que entendo por ajuda genuína.....	25
Falando de amor nas organizações .....	29
Desenvolvimento da confiança .....	33
Consultoria de ajuda genuína .....	39
Consultoria de Gente .....	41
Consultoria de Processos .....	44
Consultoria de Desenvolvimento Organizacional.....	55
Organizações de Aprendizagem.....	59
Modelo de Consultoria.....	63
Uma abordagem menos complexa.....	67
Consultoria é o fogo que explode as pipocas.....	70
Quatro passos para a pipoca explodir.....	75
Minha consultoria, minhas regras .....	78
Aquecimento: estratégia de entrada .....	81
Estratégias para chegar até o cliente .....	83
Criar oportunidades é uma estratégia.....	87
A proposta do processo de consultoria.....	90
O processo de contratação.....	93
O processo de mudança planejada .....	95

Primeiros saltos: o valor das conversas .....	99
Diagnóstico preliminar.....	105
Levantamento detalhado .....	110
Execução propriamente dita .....	118
Conduzindo a comunicação durante o processo.....	122
Os desafios do processo de mudança .....	124
Resistência à mudança .....	130
Ajudando os que ficam e mantendo as conquistas ....	135
Fechando sem bater a porta: estratégia de saída .....	137
Pequenos aprendizados que fizeram a diferença.....	141
A interdependência é a nossa libertação.....	141
Compaixão <b>não é dó</b> .....	143
Aprender a aprender, sempre .....	144
Problemas <b>não acabam, apenas são promovidos</b> .....	146
Só se ajuda quem quer ser ajudado.....	147
A diferença está nos detalhes .....	149
O chinês e seus pratinhos.....	150
Os 33% de pessoas a serem conquistadas .....	151
Chutando a cenoura e fazendo uma limonada.....	152
Lidere para o mundo e pratique Ajuda Genuína .....	155
Os clientes da <i>ajuda genuína</i> .....	157
A dor e a delícia de ser consultor .....	163
Minha jornada até aqui.....	169
Minha história com a informática e os processos .....	169
Minha experiência com a área pública.....	172
Minha experiência com a Sociedade Civil .....	181
Referências .....	189







# Introdução

**E**u sou uma pessoa que se encontra mergulhada em mudanças organizacionais há mais de 40 anos. Na minha vida pessoal e profissional, também já promovi mudanças um número incontável de vezes e assisti a tudo mudar no meu entorno, também.

Quando os computadores começaram a ser introduzidos nas organizações, eu estava lá. Comecei minha vida de programadora de linguagem Cobol em 1978. Vocês podem imaginar o que significava aquela mudança? Ninguém sabia o que era um computador, as organizações não tinham a menor noção do que eles podiam fazer e como podiam ajudá-las. Nem nós, da área de *processamento eletrônico de dados*, o sabíamos. Mas uma coisa já estava presente naquele momento, no olhar de todas as pessoas: o medo da mudança. O medo causa desconfiança e resistência, que, por sua vez, impedem que as mudanças fluam. Enquanto implantávamos os sistemas informatizados, eu observava tudo ao meu redor com muita atenção, pois as reações humanas diante do medo eram diversas e muito intrigantes.

Depois, já na década de 1980, eu presenciei e participei da implantação dos programas de qualidade e de reengenharia, que vieram para suprir uma parte que os computadores de então não supriam, que era a simplificação dos processos. Nós dizíamos que os computadores eram *Garbage in, garbage out* (*Entra lixo, sai lixo*). Então, precisávamos fazer uma limpeza, nos processos, para que os computadores pudessem nos fornecer melhores resultados, e eu me aprofundi em estudar e entender dos processos. Mas, entre as equipes que atuavam com esses mesmos processos, eu novamente vi o medo presente, a desconfiança e a resistência. Muitos usaram dessas novas metodologias de gestão para demitirem empregados,

dizendo que, com processos simplificados, se poderia reduzir o número de pessoas envolvidas com eles. Mas, na maior parte das vezes, isso era apenas uma desculpa para redução de quadros, o que aumentava o medo e a desconfiança sobre essas mudanças.

Eu assisti aos computadores reduzirem de tamanho e se tornarem equipamentos pessoais. Eu trabalhava com *mainframes*, que eram computadores imensos, que foram substituídos por computadores portáteis e servidores residentes nas empresas e não mais nos grandes Centros de Processamento de Dados (CPD). Dessa vez eu vi o medo em nós, pessoas da tecnologia. Tivemos que aprender tudo quase do zero, para sobreviver. Tivemos muito medo, resistimos o quanto pudemos, tentando dizer que os pequenos não vingariam, e foi quando eu decidi sair da área de TI, pois eu percebia que precisava entender melhor as pessoas para ajudá-las nesses momentos de mudança e de medo.

Estudei, observei e busquei entender tudo sobre as mudanças organizacionais e seus impactos nas pessoas, no intuito de ajudá-las em meu processo de consultoria. E, nos últimos dois anos, eu assisti, assim como todos nós, a um movimento de mudança que nos levou para outro nível, provocado pela Covid19. Tivemos que lutar para sobreviver e para conseguir acompanhar um processo de transformação digital acelerado que passou a acontecer, enquanto tentávamos nos adaptar a um processo de mudança em nossas vidas que foi muito veloz e doloroso. Tivemos muitas perdas e muito medo, desconfiamos de tudo e tivemos resistências a tudo que foi proposto, seja para combater a pandemia, seja para atuar com as organizações.

Como consultora há mais de 27 anos e como mentora há 5 anos, eu tenho ajudado as lideranças e as equipes a passarem por esses momentos de transição que as mudanças promovem e a enfrentarem seus medos, com a única arma poderosa para enfrentá-los: a comunicação. Para enfrentar o medo, temos que nos comunicar com verdade e amor, começando com a comunicação para conosco mesmos. Nesse sentido, nos ouvir é primordial. Ao me ouvir, me conhecer e entender o que eu quero para mim, ou pelo menos o que é confortável para mim e o que estou disposto a suportar, eu consigo acessar o valor fundamental que pode nos ajudar em todos os processos de mudança, que é a coragem. Para ter coragem, eu preciso me conhecer, conhecer o território que estou pisando, saber com

quem eu posso contar, ouvir os medos dos outros, me solidarizar com eles, nos juntarmos e seguirmos em frente, porque a mudança não para.

Depois de sentir todas essas dificuldades das pessoas, passei a oferecer minha experiência, meus conhecimentos organizacionais, mas, principalmente, minha coragem e amor nos momentos de mudança e nas consequentes transformações que elas trazem. Busco ser um ouvido disposto, um olhar atento, ter melhores palavras ou apenas ficar em silêncio e estar presente, no sentido de ajudar genuinamente as pessoas, não a sobreviverem às mudanças, mas a prosperarem com elas, pois entendo que esse é o meu verdadeiro propósito.