Formação e desenvolvimento de Consultores de organização *Structure and development of organization consultants* *Formación y desarrollo de Consultores de organización*

A atividade de Consultoria de Organização vem sendo destacada, há algum tempo, como uma oportunidade de trabalho promissora, apresenta uma área em que os conhecimentos desenvolvidos nos cursos superiores, notadamente no de Administração, parecem permitir a atuação em atendimento à demanda do mercado. Contudo, não parece adequado tratar a questão desta forma. Este artigo pretende abordar as competências e o desenvolvimento necessários para que a atividade de consultoria seja exercida de forma efetiva.

Consulting has been brought to light as a promising opportunity of work as it requires all the knowledge acquired during undergraduation, especially at business administration, in order to attend the market needs. However, it does not seem appropriate to approach consulting in such a way. This article intends to present the necessary skills and training so that the consulting activities can be successfully fulfilled.

La actividad de Consultoria de Organización que viene siendo destacada, hace algún tiempo, como una oportunidad de trabajo prometedor, presenta un área en que los conocimientos desarrollados en los cursos superiores, especialmente en el de Administración, parecen permitir la actuación en atención a la demanda del mercado. Sin embargo, no parece adecuado tratar la cuestión de esta forma. Este artículo pretende abordar las competencias y el desarrollo necesarios para que la actividad de consultoría sea ejercida de hecho.

Palavras-chave: consultoria, capacitação profissional, organização

Autor:

Prof. Antonio Rodrigues de Andrade

Administrador, Mestre em Ciência da Informação – UFRJ, Doutorando em Engenharia de transportes – COPPE/UFRJ, Professor da Universidade Estácio e Sá e das Faculdades Ibmec e Consultor e Pesquisador do IARJ – Instituto de Administração do Rio de Janeiro

E-mail: aandradeconsultoria@gmail.com

Introdução

Pesquisas desenvolvidas pelo CRA/RJ - Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, em 2007, apresentaram a atividade de Consultoria de Organização como a mais indicada para a atuação do Administrador no momento atual, dando destaque ao segmento de serviços como o que mais oportunidades apresenta (52%), seguido do segmento industrial (21%) em segundo lugar (CRA/RJ, 2007).

Contudo, cabe destacar que, à prática da Consultoria de Organização, uma preparação adequada deve anteceder o exercício da profissão, sob pena de causar prejuízos à organização-cliente.

Sem a preocupação de ser um tratado, esse artigo sugere como a formação de Consultores Internos e de Consultores Individuais de Organização deve ser desenvolvida e aplicada a fim de promover uma efetiva contribuição para as Organizações.

Consultoria Interna

A consultoria interna tem sido utilizada em empresas que, por vias práticas, conseguem concomitantemente: desenvolver internamente projetos, e com isso reduzir os custos dos seus programas de melhorias; investir na capacitação de seus profissio-

nais, expandindo seus conhecimentos para o processo, ultrapassando as questões de conteúdo, geralmente enfatizadas pelos cargos; e, além disso, elevar a mobilidade funcional, pois não restringe as áreas de atuação profissional dos seus funcionários, ou seja, todas as áreas têm os seus acessos abertos. (ANDRADE, 1996; ANDRADE, 1999)

Estes aspectos são benefícios decorrentes do processo de consultoria interna, que não estão restritos a uma área específica da organização. A consultoria interna pode ser aplicada nas áreas de: marketing, qualidade, recursos humanos, informática e, até mesmo, finanças, que passam a utilizá-la como uma modalidade funcional.

Exemplos de desenvolvimento de consultoria interna podem ser observados em várias empresas. Numa delas, dedicada à prestação de serviços de assistência à saúde, observamos que os executivos ao retornarem de cursos, traziam muitos conceitos mas, que nem sempre, eram aplicados. Hoje, eles colocam em prática o que aprendem em casa, ou seja, na empresa, pois os cursos deixaram de ser meros exercícios de abstração para tornarem-se práticas dentro de uma realidade (ANDRADE, 1996).

Outros exemplos: uma empresa da área petroquímica capacitou sua equipe de consultores internos para atuar em gestão da qualidade. No setor financeiro, alguns bancos vêm utilizando equipes de consultores internos para desenvolverem seus projetos, e gerenciar em outros que contam com colaboração externa. E no setor público, encontramos instituições que possuem equipes de consultores internos atuando no desenvolvimento de programas de combate ao desperdício e otimização de recursos, modernização organizacional e informatização.

Além dessas, outras empresas vêm percebendo, na consultoria interna, uma forma de estarem preparadas para encontrarem suas próprias soluções, eliminando possíveis dependências de profissionais externos. Contudo, para o exercício da con-

sultoria interna, são fundamentais uma boa formação e domínio de métodos de gestão, além de habilidades específicas.

A consultoria interna pode ajudar a empresa a resolver várias questões, mas não é conveniente esperar que venha dela a solução para todos os problemas organizacionais. Em alguns casos a atuação de consultores externos pode ser mais recomendável, mas se necessário for à contratação de profissional externo deve-se fazer dessa necessidade uma oportunidade de crescimento da equipe interna por meio do desenvolvimento conjunto do trabalho, fazendo com que a consultoria externa transmita seu conhecimento e tecnologia de forma que em situação futuras os consultores internos - parte integrante da empresa e, portanto, dos problemas - possam apontar soluções efetivas. (ANDRADE, 1996; ANDRADE, 1999)

Consultoria Externa (Individual)

Existem, ainda, na prática da consultoria, os consultores individuais: alguns dedicados totalmente e outros, parcialmente. Neste último grupo podem ser encontrados professores do curso de Administração, contudo sobressaem-se, ainda, professores e profissionais de outras áreas de conhecimento no assessoramento a empresas ou outras organizações em todo o tipo de problemas.

Também é comum serem encontrados profissionais que, ao se aposentarem, venham a exercer a atividade de consultoria.

O consultor individual é, com frequência, o único que pode auxiliar pequenas empresas considerando sua flexibilidade e o investimento que pode ser praticado pela organização contratante.

Se o consultor for capacitado, seus aconselhamentos podem ajudar uma pequena empresa, a custo aceitável, contudo deve ser observado o real motivo para a contratação do consultor.

Nas pequenas empresas, consultores são contratados quando a organização não possui pessoal qualificado para solucionar determinado problema ou quando não existe contingente capacitado para a realização de determinado trabalho.

O primeiro motivo pode ser entendido como um serviço independente de aconselhamento. Enquanto que a segunda razão tende a ser utilizada pela pequena empresa como alocação de mão-de-obra por prazo determinado, o que não deve ser encarado como serviço de consultoria, mas na prática é utilizado pelas empresas e absorvido por consultores individuais como forma de equilíbrio de seu orçamento financeiro.

Resumidamente, o consultor individual para a pequena empresa exerce junto à organização-cliente, três contribuições básicas (KUBR, 1986):

- Como detentor de conhecimento e competência técnica especializada;
- Como observador externo imparcial, suprindo a pequena empresa de auxílio profissional intensivo de base temporária;
- Como patrocinador de argumentação que justifique a adoção de medidas predeterminadas.

Como visto, os princípios e os métodos de consultoria aplicam-se indiferentemente tanto às atividades do consultor interno quanto ao externo, tornando a busca da qualificação similar em quase todo o processo de desenvolvimento profissional, assunto a ser considerado no próximo item desse trabalho.

A formação do consultor de organização

Não são muitos os livros que abordam o assunto no Brasil e, ainda em menor número, os específicos sobre o

tema. Também são poucas as instituições de ensino de Administração que contam na sua grade curricular, com a disciplina "Consultoria de Organização". Se a pensarmos como uma disciplina múltipla, dadas as suas características abrangentes, certamente estaríamos ampliando o leque de cursos em que deveria estar presente, mas esta é uma possibilidade ainda distante em nossa realidade.

Porém, surpreendentemente, o número de consultores tende a um crescimento devido da possibilidade de trabalho autônomo ou dentro das empresas, como consultoria interna (ANDRADE, 2007).

A Consultoria de Organização é um serviço que busca auxiliar na análise e solução de problemas de ordem prática e a difundir técnicas de gestão bem-sucedidas, nos diversos setores da Economia (KUBR, 1990).

Os serviços de consultoria podem ser prestados por empresas, profissionais autônomos, órgãos internos, tanto no setor público quanto no privado, sempre capacitados a oferecer contribuições específicas no ramo. Surge, então, a grande questão: a capacitação (KUBR, 1990).

A capacitação profissional para o exercício da atividade de consultoria deve ser elaborada visando a preparar o futuro consultor quanto à aquisição de habilidade e autoconfiança no desenvolvimento do trabalho em sua área de administração (BLOCK, 1991; WEINBERG, 1990). Deve, portanto, propiciar meios que sugerem:

- A investigação de uma situação existente e a projeção de melhorias;
- Subsídios para orientar a instauração de suas recomendações de mudanças, tanto faz por escrito, quanto de forma que possa implementá-las satisfatoriamente;
- Proficiência em sua área de atuação.

Pode-se deduzir, a partir dos tópicos citados, que o conteúdo básico de qualquer processo de formação deve consistir em (ANDRADE, 2007):

- Visão global da consultoria de organização, com ênfase no relacionamento consultor-cliente e no papel do consultor nos processos de mudança;
- Preparação, planejamento e controle das tarefas preliminares individuais do consultor, destacando-se o diagnóstico e o modelo ideal de intervenção;
- Orientação metodológica dos principais passos dos serviços de consultoria de organização: métodos, técnicas e ferramentas inter-relacionados;
- Introdução à consultoria em áreas específicas da organização, como: administração geral, finanças, *marketing*, operações, logística, sistemas de informação, recursos humanos e modelos de gestão;
- Orientação acerca do papel do agente de mudança e dos aspectos éticos a serem considerados;
- Introdução às ciências do comportamento e às descobertas sobre comunicação e mudanças nas organizações;
- Visão do processo de mudança nas organizações e sua repercussão nas pessoas, estratégias e táticas para implementar a mudança;
- Conhecimento sobre comunicação oral: eficácia ao falar e ao ouvir, entrevistas de investigação e outros. E sobre comunicação escrita: a mensagem e seus canais e redação de relatórios;
- Comportamento relacionado a administração do tempo, a negociação e administração de conflitos, a técnicas de reunião e a trabalhos em grupo.

Considerações finais

Os conhecimentos técnicos, a isenção e o distanciamento com que um consultor pode enfrentar os problemas de uma empresa contribuem para superar situações difíceis de melhorar os resultados das organizações clientes. Contudo, se foi listada uma série de itens considerados importantes para o consultor, este artigo não deve ser entendido como um programa de capacitação profissional, mas como um guia para formação partindo do ponto de vista teórico.

A qualificação profissional de consultoria deve somar-se, ainda, à prática e à experiência na execução e condução de processos. Só assim teremos consultores no exercício efetivo de suas atividades.

A prática de consultoria no Brasil ainda vem sendo desenvolvida por profissionais de qualidade e de experiência que, contudo, não estão fazendo escola. Acrescente-se a isso a ausência de cursos de formação que capacitem adequadamente os profissionais na prática da Consultoria de Organização. Esta situação pode prejudicar a imagem da profissão e comprometer os profissionais atuantes. Mas, de certo, os prejudicados serão os interessados em seus serviços que poderão correr o risco de uma prestação de serviço inadequada.

Cabe destacar alguns aspectos a serem considerados quando da implantação da consultoria interna nas organizações. Considerar que:

- No nível organizacional, a consultoria deve subordinar-se diretamente à alta administração;
- Os setores - alvo da prática da consultoria interna podem ser: recursos humanos, qualidade, marketing, informática e finanças;
- O profissional deve receber treinamento específico para a função, mas deve possuir algumas características que favorecerão esse treinamento, como, por exemplo: espírito de liderança, facilidade de comunicação, bom relacionamento e trânsito nos vários escalões da organização;
- O consultor interno pode vir de qualquer área da organização, mas é fundamental possuir vivência que lhe forneça um bom nível de conhecimento de todas as operações realizadas pela e na empresa;
- A organização deve estar aberta à mudança e facilitar a atuação dos consultores internos de forma a não deixar que críticas comentários e recomendações sejam encarados negativamente por alguns. E, deve, ainda, evitar que o comprometimento do consultor iniba a sua atuação.

Por fim, convém, mencionar a importância da relação entre consultor e cliente nos casos da contratação de consultores individuais ou, até mesmo, de empresas de consultoria.

É importante que o início dessa relação seja desenvolvido com um contrato não apenas de trabalho, mas, também, psicológico quanto a aceitação do processo a ser iniciado. Deve-se estabelecer com clareza o que será entregue como resultado do trabalho, esclarecidas as dúvidas que possam haver e eliminar as expectativas de ambas as partes, mantendo-se um diálogo aberto e transparente entre todos os envolvidos.

O desenvolvimento do projeto deve ser participativo e de intensa colaboração entre todos os componentes da equipe, principalmente dos colaboradores da organização-cliente, cabendo ao consultor apresentar com antecedência as ações e resultados esperados; e, cabendo à empresa assessorada o fornecimento de todas as condições para a sua realização.

Os princípios que regerão o projeto devem ser estabeleci-

dos e respeitados durante o seu desenvolvimento, assim como os aspectos éticos que envolvem a atividade de consultoria.

Quando do encerramento da consultoria deve ser acordado entre consultor e organização-cliente se as informações relacionadas ao projeto podem ser divulgadas, bem como a forma e o nível da divulgação, se assim for possível.

Pode-se afirmar que a formação básica do consultor de organização para uma efetiva participação na ajuda às organizações deve buscar: um desempenho orientado para resultados, a participação na construção do futuro das organizações-clientes e o transpor de limites que implica em mudanças constantes e flexibilidade. Para tanto, torna-se necessário a obtenção de:

● **CONHECIMENTOS:** Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento (Estratégica, Pessoal/Equipes, Financeira/Orçamentária, Marketing/Venda, Sistemas de Informação e Modelos de Gestão).

● **HABILIDADES:** Obtenção, análise e organização da informação; Visão do todo; Criatividade e Inovação; Adaptação à transformação; Comunicação de idéias e informação; Trabalho em equipe; Planejamento e organização de atividades; Aplicação de princípios técnicos e matemáticos para solução de problemas; Negociação e Moderação de grupos.

● **ATITUDES:** Comportamento ético; empreendedora; Relacionamento inter-pessoal; Comprometimento; Aprendizado contínuo e Administração do Tempo.

Como forma de construção de competências em consultoria de organização, disciplinas, obrigatórias ou eletivas, em cursos de Administração e outros deveriam ser incentivados.

A disciplina, conforme a seguir, deve contemplar aspectos que permitam ao participante uma formação para o desenvolvimento e/ou apoio a serviços de consultoria. Desta forma a Instituição de Ensino Superior estará colaborando não só com a formação do futuro profissional, seja ele consultor ou não, mas também para a ampliação do nível de empregabilidade do seu aluno.

FUNDAMENTOS E PRÁTICA DE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO

OBJETIVO

Desenvolver conhecimentos e habilidades nos participantes de forma a poderem participar de trabalhos de Consultoria de Organização com capacidade de investigar uma situação existente e projetar melhorias, apresentar as recomendações de mudança, tanto por escrito quanto de forma oral, bem como participar da implementação.

EMENTA

Consultoria de Organização em perspectiva; Preparação e controle dos trabalhos de Consultoria de Organização; Métodos de execução dos trabalhos de Consultoria de Organização; Organização da atividade de consultoria

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- I. Consultoria de Organização em Perspectiva
 - 1.1. Natureza e propósito da Consultoria de Organização
 - 1.2. Âmbito, finalidade e características do trabalho de consultoria
 - 1.3. O relacionamento consultor-cliente
 - 1.4. Consultoria e mudança
 - 1.5. A Consultoria de Organização como profissão

2. Preparação e controle dos trabalhos de Consultoria de Organização

- 2.1. O diagnóstico organizacional
- 2.2. Proposta de trabalho de Consultoria de Organização
- 2.3. Planejamento e designação de pessoal para o trabalho
- 2.4. Controle do trabalho
- 2.5. Consultoria nas diferentes áreas de

3. Métodos de execução dos trabalhos de Consultoria de Organização

- 3.1 Estrutura de um trabalho de Consultoria
- 3.2. Descoberta dos fatos
- 3.3. Análise dos fatos
- 3.4. Elaboração e apresentação das recomendações
- 3.5. Implementação

4. Organização da atividade de consultoria

- 4.1. Principais tipos de organização de consultoria
- 4.2. Estrutura e controle de uma empresa de Consultoria de organização
- 4.3. A Consultoria interna

CARGA HORÁRIA

60 (sessenta) horas-aula

METODOLOGIA

Por se tratar de um curso instrumental o curso dará ênfase à aplicação dos conceitos relacionados à fundamentação teórica necessária à prática da Consultoria de Organização. Não é intenção do curso direcionar a aplicação para problemas de gestão de organizações e sim para vivências e para a operacionalização na atividade de Consultoria de Organização. Assim, baseado nas exposições em sala de aula e nas leituras recomendadas os participantes serão mobilizados para o desenvolvimento de situações que permitam iniciar um projeto com a proposta pertinente, desenvolvê-lo e finalizá-lo de forma que possam percorrer todas as fases de um projeto de Consultoria.

AValiação

A avaliação será realizada em duas provas, exercícios e um trabalho final. As provas terão o objetivo de avaliar os conhecimentos teóricos, bem como a sua aplicação para problemas de média complexidade. Os exercícios servirão de estímulo ao desenvolvimento da aprendizagem e, por fim, o trabalho final procurará envolver os participantes em uma situação que apliquem o conhecimento construído no curso. O trabalho final será uma situação apresentada e deverá ser resolvida pela equipe, sendo o professor da disciplina o cliente para qualquer esclarecimento que se faça necessário, bem como simulações do mundo real.

Referências

- ANDRADE, A. R. *Consultores e Consultoria: O Que Fazer Para Essa Relação dar Certo*. Rio de Janeiro: UNILASALLE, Revista Eletrônica de Administração. Vol. 1, No. 1, JAN/FEV/MAR/2007
- ANDRADE, A. R. *As Vantagens da Consultoria Interna*. Jornal do Comércio – jul/1996
- ANDRADE, A. R. *Consultoria Interna: Santo de Casa também faz Milagre*. Rio de Janeiro: Administração de Negócios, Ano XII – n. 22 – p. 466-467, nov/1999.
- BLOCK, P. *Consultoria: O desafio da liberdade*. São Paulo: Makron, 1991.
- CRA/RJ - Conselho Regional de Administração. *Enquete sobre atividades dos Administradores*. Disponível em <<http://www.cra-rj.org.br>>. Acesso em 07/03/2007.
- KUBR, M. *Consultoria: um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- WEINBERG, G. M. *Consultoria: o segredo da profissão*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

Artigo enviado em 26/03/2006, aceito em 21/05/2006