



A atuação do consultor e da consultoria em uma organização

O termo consultor vem do latim *consultore*, pode ser traduzido como aquele que dá ou pede conselho. Um consultor é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre o indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. Assim o trabalho do consultor depende da atitude do indivíduo, grupo e/ou organização.

O consultor atua em uma organização planejando, recomendando, assistindo ou aconselhando sobre assuntos como: Recursos Humanos, Análise Financeira, Auditoria, Análise de Sistemas, Pesquisa de Mercado, Desenvolvimento de Produtos, Planejamento Estratégico, Eficácia Organizacional, Segurança, Desenvolvimento de Recursos Humanos, entre outras coisas, sempre de acordo com sua formação e conhecimentos. Hoje em dia a consultoria passou a ser o modelo encontrado pelas organizações em resposta às necessidades do processo evolutivo da administração, em especial no que se refere à contribuição no processo de Gestão de Pessoas.

Os objetivos de uma empresa sempre envolvem o alcance e a maximização dos resultados esperado, o que leva a atingir e a manter os índices de produtividade necessários ao crescimento e desenvolvimento. Portanto é importante que o consultor entenda qual é o cenário que encontramos em termos mundiais e quais os fatores que originaram as necessidades que desencadeiam essa nova tendência de atuação.

A globalização contribuiu para o trabalho do consultor, pois o aumento da complexidade dos negócios e a evolução acelerada das tecnologias levaram as organizações a buscar um novo tipo de atuação e de profissional que consiga somar conhecimento atualizado e aprofundado. Também se torna fundamental não só o desenvolvimento de um alto nível de percepção que o leve a compreender as necessidades e as características do mercado, dos clientes e da equipe, como também a facilidade para resgatar a criatividade imprescindível à geração de alternativas de solução para as dificuldades e obstáculos que vêm sendo gerados pela competitividade interna e externa. A necessidade de mudança sem demora, nos processos, nos sistemas organizacionais ampliou consideravelmente a importância do trabalho de consultoria, na medida em que novas formas de gestão e de performance passam a ser exigidas no cenário atual.

A Gestão de Pessoas tem como origem a área de Recursos Humanos, que se iniciou representada pelo departamento pessoal, em que eram tratados os assuntos relacionados às rotinas trabalhistas, como



por exemplo, admissões, rescisões, férias, folha de pagamento, entre outros assuntos. Nesta época os empregados eram meros executores de tarefas rotineiras e repetitivas. Existia pouca importância aos aspectos do controle e garantia dos direitos dos trabalhadores e das empresas, não exigiam nenhuma ação em que era necessário usar criatividade para a busca de novas soluções. Posteriormente a área de Recursos Humanos assumiu a execução de tarefas como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, cargos e salários, entre outras. Com isso já se admitia a possibilidade de administrar pessoas com base em orientações vindas de profissionais conhecedores dos assuntos tratados, emissões de opiniões, pareceres e elaboradores de planos que davam suporte à definição das políticas das empresas, associados a uma formação acadêmica que valorizava a satisfação e a motivação dos empregados como parte de um processo que levava ao alcance dos resultados do negócio estabelecido. O aumento de exigência e pressão por parte do sindicato, maior regulamentação nas atividades produtivas, a oferta de mão-de-obra mais qualificada e início de avanços tecnológicos obrigaram as empresas assumirem um maior grau de profissionalismo.

Com tudo a atividade da consultoria passou a existir representada por uma pessoa ou grupo que tinha por responsabilidade não só a identificação e a investigação de problemas relacionados à política, organização, procedimentos e métodos, como também a recomendação adequada à resolução de problemas. Atualmente as atividades da consultoria são vistas como ações estratégicas que permitem aos gestores visualizar caminhos que os levem a administrar suas áreas de trabalho de forma mais eficaz. Com isso o foco não está mais nos resultados somente, mas na forma de como esses são atingidos e superados por meio de uma forma de gerenciamento das pessoas envolvidas.

Também com o surgimento deste novo conceito o gestor de resultados e de pessoas precisa não só cuidar das metas e objetivos de sua área, como também da produtividade e satisfação de sua equipe. Assim a busca por algo ou alguém que possua formação e experiência necessária para ajudar os gestores neste compromisso passa a ser constante. É neste contexto que surge o consultor externo ou interno. O trabalho do consultor interno é realizado para clientes da própria empresa onde trabalha o consultor. Já o trabalho externo é quando este atende a várias empresas sem ter vínculo empregatício com nenhuma delas.

O consultor adota uma postura de agregador de conhecimento na área do comportamento e de alguém que por experiência deverá ter a percepção necessária à identificação de fatores que estejam influenciando a situação em vigor. E a consultoria deve oferecer tanto o apoio estratégico como o operacional, a sobrevivência do consultor depende de estar à frente ou ao menos lado a lado de seus clientes.



A meta ou produto final em qualquer atividade de consultoria é chamada de intervenção. As intervenções acontecem de duas maneiras segundo Peter Block, em um nível uma intervenção é qualquer mudança na organização de linha, de natureza estrutural, política ou de procedimentos, como por exemplo, um novo pacote de remuneração, um novo processo de relatórios, um novo programa de segurança, entre outros. E o segundo tipo de intervenção tem como resultado final o fato de que uma pessoa ou muitas pessoas na organização de linha aprendem algo novo, por exemplo, elas podem aprender o que fazer para manter o pessoal de nível mais baixo em uma posição altamente dependente na tomada de decisões, como envolver mais diretamente as pessoas no estabelecimento de metas, como conduzir melhor as avaliações de desempenho, entre outros. O principal objetivo do consultor é envolver-se em intervenções bem sucedidas. O conceito de intervenção diz respeito a qualquer ação adotada em relação a um sistema do qual você não faz parte.

Peter Block destaca três habilidades essenciais a um consultor para a realização de um bom trabalho: habilidades técnicas, para saber do que o outro está falando é necessário ser especialista no assunto; Habilidades interpessoais também são essenciais para lidar com pessoas, é preciso ter capacidade de transformar idéias em palavras, ouvir, dar apoio, ou discordar de forma razoável para manter um relacionamento; Habilidades de Consultoria, todo projeto de consultoria envolve cinco fases com passos seqüenciais, dar uma consultoria habilidosa significa ser competente na execução de cada um deste passos.

As fases para um projeto de consultoria são: primeiramente a entrada e o contato, esta fase é o contato inicial com o cliente sobre um projeto específico. Ela inclui o estabelecimento da primeira reunião, a investigação de qual é o problema, se realmente o consultor é a pessoa certa para trabalhar com este assunto, quais são as expectativas do cliente e como será iniciado o projeto.

Em seguida passa-se para a segunda fase, a coleta de dados e diagnósticos. Nesta fase o consultor propõe seu ponto de vista sobre o problema. Para o consultor as questões que devem ser determinadas nesta fase é quem vai ser envolvido na definição do problema, que métodos serão utilizados, que tipo de dados deve ser coletado e quanto tempo irá durar.

A terceira fase envolve o feedback e a decisão de agir, ou seja, o relato da coleta de dados e análise. O papel do consultor é reduzir a grande quantidade de dados coletados a um conjunto de itens, esta fase é também chamada de planejamento, pois inclui o estabelecimento de metas para o projeto e a escolha dos melhores passos de ação ou intervenção.



A próxima fase é a implementação, ou seja, colocar em ação o planejamento realizado anteriormente. Em alguns casos esta fase de implementação pode ser responsabilidade inteiramente da organização. Nos projetos normalmente a implementação tem início com um evento educacional, pode ser uma série de reuniões para introduzir alguma mudança, ou uma única reunião para fazer com que diferentes partes da organização atuem conjuntamente para solucionar um problema, pode ser também um treinamento, entre outros.

Por último está à fase de extensão, reciclagem ou término, esta fase inicia-se com uma avaliação. Às vezes somente após alguma implementação surge um quadro mais claro do problema real, neste caso o processo recicla e um novo contrato precisa ser discutido. Se o trabalho for bem feito pode ser encerrado e manter a porta aberta para um futuro trabalho com a organização, ou estendido. Também existe a possibilidade do fracasso, neste caso o projeto da consultoria provavelmente será encerrado, sem futuramente novas oportunidades.

Assim a consultoria é um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de empregados de uma organização. Sendo seu principal cliente todos aqueles que precisam atuar com Gestão de Pessoas para alcançar os objetivos sob sua responsabilidade. Identificar e trabalhar os sintomas existentes em qualquer organização é simples e rápido, usá-los como base para chegar às verdadeiras causas dos problemas, a fim de eliminar os obstáculos em sua essência e de torná-los visíveis ao poder decisório é que constitui a chave da questão. Para isso é necessário um grande conhecimento do negócio e dos objetivos estabelecidos para que se possa agir, pensar e orientar com relativa facilidade e com índices baixos de aconselhamentos inadequados. Portanto um dos fatores importantes na formação profissional de um consultor é a especialização na área em que pretende atuar e o aprofundamento contínuo ao longo da carreira.

Karina Wandick.

CORE RH