

PARA QUÊ CONSULTORES?

Vice-Presidente do IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização
Presidente do Comitê Setorial das Empresas de Consultoria da AQRS – Associação Qualidade RS
jeronimo@institutoamanha.com.br

Atualmente, há uma forte tendência das empresas de contratar especialistas externos, por um tempo determinado, para que eles os ajudem a resolver os problemas mais críticos ligados a sua missão de negócios. Os demais problemas têm sido tratados por equipes internas, com forte incentivo a sua capacitação e desenvolvimento. Assim, como na maioria das vezes as soluções dos problemas empresariais críticos vêm de fora, torna-se cada vez mais freqüente o uso de consultores externos.

Segundo a *Consultant's News* (www.consultingcentral.com/cninfo.html), a principal publicação mundial sobre consultoria, esse mercado movimentou, em 2002, US\$ 125 bilhões, 3% a mais do que em 2001. Desse total, 0,4% correspondem ao tamanho do mercado brasileiro – isto é, R\$ 1,5 bilhão. O Brasil tem um mercado do mesmo tamanho do da França, Alemanha e Reino Unido. Os segmentos da economia que mais demandam serviços de consultoria são, nesta ordem: empresas públicas, serviços financeiros, saúde, telecomunicações e varejo.

Consultores constituem um apoio muito útil para as empresas porque oferecem uma visão global e externa para seus clientes, sem os condicionamentos causados pela própria dinâmica e circunstâncias que acerbam as companhias. Os conhecimentos destes especialistas derivam de experiências acumuladas em diversos trabalhos que já foram realizados. Com a vantagem adicional, para os clientes, do incremento da capacidade de sua força de trabalho com a transferência de conhecimentos por um tempo – e um custo – determinado.

Os consultores podem ser recursos valiosos em projetos corporativos para alavancar a gestão do conhecimento empresarial, à medida que podem emprestar sua *expertise* para: 1) definição de recursos e fontes de informação; 2) estabelecimento de processos básicos e recursos de informação associados; 3) identificação e mapeamento de procedimentos para o uso do conhecimento deles resultante; 4) elaboração de planos estratégicos sobre necessidades de informação; 5) tratamento, disseminação e gestão das informações; 6) avaliação dos processos e o planejamento da qualidade e uso das informações para gerar capital intelectual, isto é, melhorias de processos, produtos e serviços decorrentes de conhecimentos adquiridos.

Para que isso realmente ocorra, são necessários alguns cuidados especiais na hora de contratar consultores. Um deles é não usar a consultoria para chancelar uma decisão estratégica já tomada pelos gestores da empresa, ou seja, apenas para resguardá-los de eventuais fracassos. Outro é usar o selo da consultoria para fortalecer politicamente algum executivo em seu jogo de poder interno. Também é preciso evitar contratar consultores para a realização de trabalhos que poderiam ser feitos pela equipe interna. Muitas vezes, porém, essa equipe não tem competência para tanto, e os executivos não mostram coragem de trocar os que não dão conta do recado. Finalmente, o erro mais grave: delegar a consultores externos a definição das estratégias da empresa.

Como a entrada de consultores numa empresa é quase sempre um momento de desestabilização, pois são contratados para fazer mudanças, é preciso especial cuidado na seleção desses profissionais. A experiência das empresas que tem por praxe contratar serviços de consultoria mostra que, nestas ocasiões, deve-se levar em conta, além do preço justo, a experiência e a titulação dos consultores, além de referências comprovadas sobre seus conhecimentos e competência técnica.

À medida que o trabalho for se desenvolvendo, é preciso observar se os consultores têm as habilidades essenciais para o exercício eficaz de suas atividades: análise crítica aguçada, ótimo relacionamento interpessoal, rigor metodológico para a execução do projeto, facilidade na condução de mudanças, ótima comunicação oral e escrita e vontade de negociar com benefícios recíprocos.

Como no Brasil a atividade de consultoria empresarial ainda não é reconhecida, recomenda-se que as empresas contratem somente profissionais afiliados ao **IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização** (www.ibco.org.br). Essa organização tem um código de ética que regulamenta o exercício da profissão em relação aos clientes de consultoria, à comunidade e à própria categoria profissional, além de avaliar tecnicamente seus associados antes do processo de afiliação, com base em informação colhidas junto aos clientes.

Recentemente o IBCO, em parceria com o **ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes** (www.icmci.org), lançou um processo de certificação de consultores baseado nas experiências dos países que mais consomem serviços de consultoria. Neste processo é adotado um *body of knowledge* para assegurar que, ao criar um vínculo indissociável entre o processo de consultoria e as características pessoais do consultor, como geralmente ocorre, o crescimento pessoal desse profissional e o de todos os que participam do processo de consultoria se mesclam e contribuam para os resultados do cliente.

O corpo de conhecimentos exigidos para que os consultores possam ser certificados internacionalmente contempla a proficiência em teoria (bases conceituais da Administração e de mudanças, domínio de sua área de especialização e educação formal e cursos especializados) e também a aptidão prática (habilidades interpessoais, habilidades instrumentais em técnicas de consultoria e experiência profissional). Contempla ainda o domínio das variáveis política, econômica, tecnológica, legal e do meio ambiente que agem sobre as organizações e condicionam suas abordagens estratégicas e operacionais, já que essas variáveis também influenciarão a ação dos consultores na busca de soluções para os problemas de seus clientes.

Tenho notado, ao longo de mais de quinze anos de atividade profissional, que os consultores bem-sucedidos são aqueles que ajudam seus clientes a ter sucesso, mantendo com eles fortes relacionamentos confidenciais, dando crédito, em vez de receber. Para que isso ocorra, é preciso que os consultores compreendam como as empresas clientes funcionam e o que as diferencia.

EM BUSCA DO SABER PROFUNDO

Para aprofundar seus conceitos nos temas abordados neste artigo, sugiro uma pesquisa às seguintes fontes de referência:

Na Cova dos Leões, de Maria José Lara de Bretas Pereira, ed. Makron Books.

O Direito e o Averso da Consultoria, de Maria Ignez Prado Lopes Bastos, ed. Makron Books.

How to Use a Consultant in Your Company, de John J. McGonagle e Carolyn M. Vella, ed. John Wiley & Sons.

Client-Centered Consulting, de Peter Cockman, Bill Evans e Peter Reynolds, ed. MCGraw-Hill.

Management Consulting: A Guide to the Profession, de Milan Kubr, ed. International Labour Office.