

01/02/2008 - Consultoria interna: mudança à vista

A complexidade e a velocidade dos acontecimentos, a competição por antigos e novos mercados, a necessidade permanente de melhoria de qualidade e produtividade fazem com que as empresas tenham que estar em processo contínuo de mudança, inovação e aprendizagem. Para um gerente, estes temas, por si só já são suficientemente delicados e difíceis, ainda mais quando somados ao conjunto de outras atividades e solicitações que, normalmente, assoberbam suas vidas.

Tudo isso faz com que a atividade gerencial, não importa se no nível estratégico, administrativo ou operacional, seja, nos dias de hoje, profundamente desgastante, como está aí para demonstrar todo o conjunto de seqüelas que o estresse tem produzido. A fim de enfrentarem com propriedade as questões de mudança, inovação, aprendizagem e estresse, os gerentes necessitam, em várias oportunidades, valer-se do auxílio de terceiros, ou seja, de consultores. Existem várias razões para isso, mas a principal, além da sobrecarga normal de solicitações, é que, usualmente, os gerentes não recebem um treinamento que lhes permita lidar corretamente com essas questões. Assim, vão se desenvolvendo por ensaio e erro, desconhecendo o que existe de tecnologia sobre o assunto, descobrindo a roda e a pólvora, após um longo e sofrido aprendizado.

A função de consultor é justamente auxiliar o gerente a superar adequadamente esses problemas. O consultor é um agente de mudanças, sejam elas remediativas, ou seja, concertos sobre a situação atual, sejam elas generativas, isto é, ruptura da situação atual através de inovação e desenvolvimento significativo. O consultor não faz pelo gerente, ou seja, não exerce provisoriamente o papel de gerente, mas fornece informações, subsídios e conhecimentos, trabalha no desenvolvimento de habilidades e na identificação e modificação, se necessário, de atitudes, crenças e valores.

Quando não é necessária a contribuição de um consultor?

Quando a empresa não está sistematicamente preocupada com questões de qualidade, produtividade, inovação, mudança, aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional.

- Quando os gerentes e suas equipes podem resolver as questões suscitadas no item anterior sem auxílio de terceiros.

- Quando o clima organizacional é impeditivo.

Consultores externos ou internos? Até o presente, as empresas têm se valido, sobretudo, do auxílio de consultores externos. Vem prevalecendo a máxima de que "santo de casa não faz milagre". Este enfoque, entretanto, está começando a mudar. Primeiramente em função da situação atual, em que a necessidade de contenção de custos faz com que seja conveniente a atuação de consultores internos (estimativas americanas indicam um custo quatro vezes menor). Além desses, outros fatores também podem ser considerados:

- O consultor interno está mais próximo dos problemas e conhece melhor a cultura e os valores da empresa.
- Muitos trabalhos efetuados por consultores externos poderiam ser adequadamente desenvolvidos por consultores internos, como, por exemplo, aqueles em que o trabalho consistiu basicamente de coleta, organização e análise de informações que já estavam perfeitamente disponíveis na empresa; estes procedimentos já são usados internacionalmente, como, por exemplo, quando a Matsushita adquiriu a Motorola nos Estados Unidos. Entre as providências tomadas para estancar perdas anuais, que chegavam a 19 milhões de dólares, estavam o envio para treinamento no Japão, de executivos importantes e a utilização de consultores japoneses para ajudar a colocar as coisas nos trilhos.
- Existem atividades que, sua própria natureza, são de consultoria, como algumas ligadas à disseminação de conceitos e à assistência aos usuários de microinformática, ou de organização e métodos. Os profissionais destas áreas geralmente não recebem treinamento sobre a melhor maneira de realizar seu papel de consultoria.
- Existem atividades que, embora normalmente não sejam efetuadas dentro de uma perspectiva de consultoria, poderiam passar a sê-lo, como as de auditoria, em que o enfoque de fiscalização punitiva poderia ser mudado para o de retro-alimentação para melhoria de desempenho.

Perfil do consultor interno

E quais são as principais características de um bom consultor interno?

- A primeira delas é saber pensar. Segundo Edward de Bono, a capacidade de pensar pode ser o maior trunfo de uma pessoa. Pode-se acrescentar ao pensamento a criatividade e a

intuição. Isto é a utilização adequada do próprio cérebro. De acordo com Richard Bandler, em geral, as pessoas gastam mais tempo procurando entender como funcionam aparelhos eletrodomésticos do que como funciona o próprio cérebro. Há até quem diga que pensar dói.

- Conhecer, de forma integrada, as etapas do processo de consultoria, desde a fase de contratação até a pós-implementação da solução, compreendendo seu encadeamento e as condições necessárias e suficientes para que cada etapa possa ser conduzida com êxito.
- Saber agir com flexibilidade e dispor de repertório, sabendo variar de procedimento de acordo com as circunstâncias.
- Ter habilidades política, de relacionamento, de negociação de solução de conflitos e de comunicação.
- Saber como disseminar símbolos e valores.
- Habilidades de marketing.

O consultor interno deve ainda ser alguém que:

- Goste profundamente do que faz, encontrando prazer no seu trabalho;
- Aceite e enfrente desafios;
- Saiba conviver com situações de ambigüidade, insegurança, incerteza e imperfeição;
- Tenha capacidade de compreender e aprender com a sua experiência e com a de outros;
- Tenha atitudes positivas e saiba identificar oportunidades de atuação.

Enfim, pode parecer simples, mas não é. O sucesso da implantação de um sistema de consultoria interna depende de alguns fatores, entre eles que:

- Seja conduzido por alguém com determinação e autoridade formal para fazê-lo;
- Seja efetuada de acordo com um projeto, com definição de objetivos e de recursos;
- A implementação seja efetuada de conformidade com as linhas de menor resistência;
- Haja definição de papéis e congruência de status entre os que vão implementá-la. Isto é, que não haja disputas por liderança, nem agendas ocultas que possam comprometer o êxito



do projeto;

- A participação no projeto seja voluntária, isto é, ninguém pode ser obrigado a ser consultor interno.

José Augusto Wanderley Consultor em Negociação e Administração do Pensamento. Autor do livro Negociação Total (12ª. Edição)

www.jawanderley.pro.br

SCELTA RH

WWW.SCLTARH.COM.BR

Rua Oscar Freire, 2616

CEP: 05409-011

Tel.: 2772.3542

Cel.: 9219.1093