Artigo Publicado no Jornal Estado de Minas, em 15/12/2001, p.39. Coluna "Recursos Humanos"

CONSULTORIA EXTERNA
OS DILEMAS DAS EMPRESAS E DOS CONSULTORES

Carlos R. Sícoli *

A CONSULTORIA EXTERNA E AS RELAÇÕES COM A EMPRESA

A atividade de Consultoria deve ser uma das mais antigas ocupações ou profissões, como os "conselheiros do rei". Pessoas tem doado suas opiniões e auxílio a séculos. A principal recompensa desta doação vinha sendo, principalmente, psíquica, a sensação de utilidade, o sentido de benemerência. Só recentemente as pessoas começaram a ter recompensas financeiras diretas pelo auxílio prestado como "Consultores".

Como empregados de alguma organização eles são chamados de assessores, analistas, pesquisadores, conselheiros, auditores, Consultores Internos.

Os que se arriscam em um mercado maior, com clientes diversificados e vivem dos honorários que recebem, são chamados de Consultores Externos.

A Consultoria Externa envolve, necessariamente, uma Empresa/Cliente, com suas necessidades de mudança de uma situação atual para outra melhor situação e, por outro lado, um Consultor, com suas habilidades e vontade de ajudar no processo de mudança.

Consultores são pessoas contratadas para ajudar o Cliente/Empresa solicitante a reduzir a diferença entre seu estado atual e seu estado desejado.

O Consultor é um 'agente de mudanças", que pode agir tanto como um "catalizador" das mudanças quanto como um verdadeiro "líder" do processo. Dependendo de como o processo de consultoria se desenvolve dentro da empresa, das características pessoais e de personalidade do consultor e de seu maior ou menor envolvimento real nos problemas do cliente, é que as relações Consultor – Cliente se delinearão de uma ou outra forma.

A Empresa-Cliente pode estar querendo apenas mais um cérebro para acrescentar idéias àquelas que já possuem, ou podem estar querendo alguém "neutro" para propor soluções imparciais. Ou ainda, podem estar querendo habilidades diferentes, cenários diferentes, linhas de raciocínio diferentes.

OS DILEMAS DA EMPRESA NA CONTRATAÇÃO DO CONSULTOR

A contratação de um Consultor Externo não é uma tarefa muito simples.

Antes do início do processo de consultoria a Empresa/Cliente, sentindo a necessidade de contratar alguém "de fora" para melhorar uma situação atual, começa a enfrentar dilemas sobre **Quem contratar.**

A empresa buscam contratar Consultores Organizacionais ou Consultores de Recursos Humanos que tenham alguma atuação e/ou vivência significativa na área, com indicações de pessoas internas ou que tenham sido referenciadas por trabalhos, artigos, livros publicados, apresentações pessoais, cursos, apresentações públicas ou por outros meios.

O processo de contratação da consultoria externa vai passar, necessariamente, pelo conhecimento que a empresa/cliente tem do consultor, sua história, suas habilidades comprovadas, sua experiência e reconhecimento expresso pelo mercado de trabalho.

A desconfiança da empresa/cliente em relação à figura do Consultor esterno decorre também de outros aspectos tais como: ser consultor externo é relativamente fácil, em princípio, qualquer um pode ser, não exige certificação técnica específica, exige baixo custo de instalação, pode ser apenas um consultor esterno "ocasional".

DILEMAS E STRESS DOS CONSULTORES: Alguns Aspectos Pessoais e Éticos.

Muitos consultores, principalmente aqueles que antes ocupavam cargos gerenciais em grandes empresas, onde eram Compradores de serviços de consultoria, se esquecem que, ao saírem da empresa, terão de assumir o papel de Vendedores, numa situação bem diferente e que exige características, competências e habilidades bastante novas em relação a situação anterior.

Além disto, muitos desempregados se dão o nome de Consultores para, temporariamente, exercerem este papel e ostentarem este título. Muitos sentem falta de um "cartão de visita", uma referência. Afinal, antes eram o "fulano da empresa tal", agora não são mais. E não conseguem viver sem uma "identidade profissional". A qualquer emprego fixo que surja, em condições razoáveis, abandonam a consultoria para refugiar-se no "porto seguro" da carteira profissional assinada. São os Consultores Ocasionais.

E no mercado atual, de concorrência feroz, com recessão de serviços e de luta pela sobrevivência, Consultores Externos terão que manter posturas éticas firmes em relação aos seus colegas e em relação aos trabalhos que poderão executar para as Empresas.
Deve-se evitar o comum "agarre o que puder".

Outra fonte de Stress do Consultor Externo é a sua incapacidade de dizer "Não".

Assim como a Empresa pode dizer "Não" ao consultor, ainda que sutilmente, "adiando" as decisões de contratação de seus serviços, também o Consultor pode e deve dizer "não", sem medo de ser alijado de outros trabalhos.

Em empresas maduras, receber um "não" do consultor deve ser bem assimilado e até percebido com mais uma prova da integridade ou competência do consultor.

Muitas vezes é difícil para o consultor dizer Não a um trabalho de ética duvidosa ou não tão indicado para o seu nível de competência. Alguns fatores são: as dificuldades de contratação de trabalhos, o mercado recessivo. a situação econômica atual, a necessidade de sobrevivência, de "fechar" a agenda, ou por não poder se dar "ao luxo" de recusar um trabalho, ou por medo de rejeição futura, ou por querer ser útil ao cliente.

No processo de contratação o Consultor deve perceber se o que está sendo comprado são suas habilidades específicas para um trabalho específico, se está sendo contratado apenas para operacionalizar uma solução pronta apontada pelo cliente ou se está sendo contratado para apontar soluções de melhoria de um estado atual para um estado desejado pelo cliente.

Trabalhos mal realizados, sem continuidade, soluções inadequadas, continuidade dos mesmos problemas, resistências não vencidas, são algumas conseqüências da falta de competência, preparo técnico e psicológico de alguns.

LEILÃO DE PREÇOS

Também é verdade que existem empresas que promovem verdadeiros "leilões" de consultorias barganhando sempre por menores preços, o que é normal dentro de limites percentuais pequenos.

Muitas vezes não conseguem avaliar bem as habilidades/competências dos possíveis consultores e/ou se aproveitam das possíveis necessidades dos consultores, que acabam entrando no jogo e "fechando negócio" a qualquer preço.

Por outro lado empresas/clientes geralmente tem sua responsabilidade pelo insucesso de processos de consultoria, ou por contratar principalmente pelo menor preço, ou contratando o consultor apenas para "referendar" uma postura atual da organização ou de um de seus líderes, ou para dar uma impressão que está tentando mudar o que na realidade não quer, etc.

ATUAÇÃO DO CONSULTOR EXTERNO NA EMPRESA

Já dentro da empresa o consultor pode atuar, basicamente, de duas formas: como "catalisador" ou como "parceiro-líder". Como "catalisador" dos processos de mudança, pode

facilitar que as “engrenagens” da empresa/cliente girem mais facilmente, mais rapidamente, mais silenciosamente e em melhor sincronia umas com as outras. Todavia ser somente “catalisador” muitas vezes não basta. Muitas vezes é preciso que o consultor aponte as soluções mas que também participe das ações para implementá-las.

O CONSULTOR DEVE TER CORAGEM

O Consultor deve compartilhar com o cliente os riscos diretos do processo. Atuando também como líder do processo de mudança, junto com as principais lideranças da empresa/cliente o consultor deve:

- Ajudar o cliente a organizar os temas mais relevantes e essenciais
- Ir além das intervenções no processo, atuar também no conteúdo (não aquele de conteúdo técnico específico de outra área)
- Entender o “bom senso” da empresa ou o “non-sense”
- Oferecer alternativas substantivas
- Desenvolver convicções nas pessoas e nas lideranças
- Recomendar e implementar diretamente algumas ações
- Pensar e agir como parte da organização
- Não se contaminar com os “jogos” psicológicos existentes nas empresas
- Buscar atingir os interesses maiores dos proprietários
- Atuar num contexto ético e dentro de uma visão social, econômica e política íntegra.

AMBAS AS PARTES TEM ALGO QUE O OUTRO QUER.

As partes, Empresa/Cliente e Consultor Externo, tem que estabelecer uma **relação de parceria,** onde o poder de dar e receber substitua o de conceder e aceitar.

A Empresa/Cliente dá oportunidades e recompensa ao Consultor. O Consultor dá habilidades e oferece alternativas e soluções ao Cliente.

As Empresas contratam o Consultor, ou para projetos de curta duração, ou porque precisam da visão de um especialista ou de um mediador independente, ou porque querem preparar internamente as pessoas para algum projeto específico.

Ao consultor cabe **equilibrar** suas ambições, necessidades de sobrevivência e de sucesso, seus valores éticos, idéias e ideais, seu expertise de competências, talento experiência e vocação para a esta profissão.

PROJETO DE VIDA

O Consultor Externo deve trazer novas perspectivas à Empresa/cliente, deve mostrar-lhe novas formas de visão do mundo, deve abrir novas alternativas às sugeridas pelos próprios clientes, deve facilitar escolhas não antes vislumbradas, deve agregar valor ao seu trabalho e ao negócio da Empresa/cliente. Decidir utilizá-lo é opção da empresa.

Decidir sê-lo é uma decisão do profissional, decisão esta que deve ser pensada, planejada e implementada como um projeto de vida.

Por isso, **ser Consultor Externo é mais que uma profissão, é uma opção de vida**.

**** O autor é Sócio-Diretor da PartnerH – Consultoria Organizacional, Professor Universitário, Psicólogo e Mestre em Administração pela UFMG.***
Fone para Contatos: (Oxx31) 3491-1506
E.mail: consultoria@gestaodepessoas.com.br **SITE:** www.gestaodepessoas.com.br