

CONSULTORIA EMPRESARIAL: Uma Opção Profissional e um Projeto de Vida.

Dante Girardi (*)

1. INTRODUÇÃO

A atual orientação do mercado de trabalho para serviços e a busca pela sobrevivência e por maior competitividade entre as organizações remetem a questionamentos em relação às questões da empregabilidade e das estratégias organizacionais atualmente adotadas para um melhor desempenho.

De um lado, os empregos convencionais inibem a flexibilidade profissional e de outro, as organizações necessitam de respostas imediatas para driblarem as ameaças e absorverem as oportunidades de um mercado rapidamente mutante (BRIDGES, 1995).

Nesse contexto, a Consultoria surge como uma estratégia de valor tanto para os profissionais, quanto para as organizações. Para um profissional, a consultoria é uma alternativa que resgata a criatividade profissional e se estende a diversas situações – início de carreira, viabilidade de manter negócio próprio com boas perspectivas de alcançar a realização profissional ou de tornar-se um prestador de serviços sem manter vínculo empregatício, expandindo o nível de empregabilidade. Representa uma oportunidade para aqueles que estão no começo da carreira em áreas ligadas à administração, expandindo os contatos e acrescentando uma boa experiência no currículo. Possibilita aos profissionais, independentemente da fase da carreira, tornarem-se autônomos ou exercerem a Consultoria como uma atividade paralela ao seu trabalho, driblando a atual crise mundial de empregos, tornando-se auto-empregáveis. Viabiliza também a recolocação profissional ou a orientação para a consultoria como uma atividade exercida em decorrência da experiência acumulada para executivos na faixa dos 40 anos. As organizações, por meio da Consultoria, tendem a criar parcerias que proporcionam maior dinamismo e otimização na solução de problemas, melhorias nos resultados empresariais globais ou de determinado setor e descobertas de novas estratégias organizacionais que abrangem desde processos de treinamento ao comprometimento efetivo global para o alcance das metas propostas.

Apesar de não se tratar de um tema recente, o número de pesquisas na área ainda parece ser insuficiente para constatar determinados aspectos relacionados à Consultoria. Assim, este artigo propõe-se a apresentar as características básicas da atividade de Consultoria e a discutir alguns pontos relacionados à oportunidade profissional que representa.

2. EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE CONSULTORIA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Atualmente, a Consultoria é um dos segmentos de prestação de serviços de crescimento mais significativo no mundo.

(*) Professor de RH da UFSC e Coordenador do NUPERH - Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. E-mail - dante@cse.ufsc.br.

De acordo com Oliveira (1999), no Brasil, esse crescimento tem ocorrido mais a partir da década de 60, tendo como principais causas a expansão do parque empresarial e a necessidade de atualização/ inovação das técnicas e metodologias de gestão organizacional para fazer frente à atual competitividade, resultante da globalização da economia.

O autor aponta outros fatores que, aliados à questão da globalização, desencadeiam a tendência ao aumento da demanda da Consultoria: a evolução tecnológica, a orientação das organizações para o futuro, as responsabilidades ambientais das organizações, a busca pela melhoria no conhecimento das pessoas, o incremento dos processos de terceirização, a necessidade de um questionamento progressivo da relação organização-cliente, visando a um processo de melhoria contínua e sustentada, à internacionalização dos serviços de consultoria e o aumento no número de professores e de universidades que prestam Consultoria.

Mocsányi (1997) ressalta outras tendências do mercado brasileiro de consultoria: o rápido crescimento do setor de comunicações, o desenvolvimento do *Agribusiness*, as privatizações e a ineficiência das empresas estatais no atendimento ao público.

Tais fatores remetem o processo de consultoria a um quadro evolutivo dinâmico e tendem a exigir dos profissionais um perfil específico e bastante aprimorado.

3. DEFINIÇÕES E FORMAS DE CONSULTORIA

A teoria organizacional apresenta uma variedade de definições para o processo de consultoria. Esses conceitos variam quanto ao tratamento do tema, sendo que alguns autores o tratam de forma mais técnica, enquanto outros, de forma mais subjetiva.

Orlickas (1999) define Consultoria como o fornecimento de certa prestação de serviço, por um profissional em geral qualificado, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente. A Consultoria é efetuada por meio de diagnósticos e processos com o propósito de levantar as necessidades do cliente, indicar soluções, recomendar ações e efetivamente implantá-las.

Segundo Oliveira, “Consultoria é um processo iterativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação” (OLIVEIRA, 1999, p.21).

Case (1997) apresenta definições de vários autores e especialistas no assunto: O Instituto de Consultores de Organização do Reino Unido a define como o serviço prestado por um profissional ou grupo de profissionais independentes e qualificados para a identificação e investigação de problemas relacionados à política, organização, procedimentos e métodos, para recomendarem ações adequadas e prestarem auxílio na implementação dessas recomendações; Parreira se refere a ela como a arte de dar conselhos, uma troca, um serviço especializado, uma forma de condução.

O processo de Consultoria e o próprio consultor apresentam diversas variações em relação à prestação do serviço. Nesse sentido, Orlickas (1999) apresenta e conceitua as principais formas de efetivação da consultoria: Consultoria Empresarial/Organizacional, Consultor Autônomo, Consultor Associado, Consultor Externo, Consultor Interno e Consultor Exclusivo/Particular.

Segundo a autora, a Consultoria Empresarial/Organizacional consiste na atividade de investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, relacionados à estrutura, ao funcionamento e à gestão de organizações privadas ou estatais. Pode se desenvolver como um serviço interno ou externo, por meio de uma empresa de consultoria de pequeno, médio ou grande porte (consultoria externa), consultor autônomo ou associado (consultoria interna).

Oliveira (1999) classifica a consultoria organizacional de acordo com dois critérios: quanto à estrutura – Consultoria de Pacote e Consultoria Artesanal – e quanto à amplitude –

Consultoria Especializada, Consultoria Total e Consultoria Global ou Globalizada.

A Consultoria de Pacote transfere uma forte estrutura metodológica e técnica, sem a preocupação com a adequação à realidade da empresa-cliente. Suas vantagens são: maior rapidez, menor custo e possibilidades de mudanças de maior impacto; e suas limitações, ausência de preocupação com o processo de mudança planejada, uma vez que o serviço é prestado em curto prazo, e insuficiência no nível de treinamento conceitual, metodológico e na tarefa, por parte dos consultores em relação à empresa cliente. A Consultoria Artesanal apresenta essa preocupação, procurando atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto personalizado baseado em metodologias e técnicas desenvolvidas especialmente para a empresa contratante, tendo, entretanto, sustentação de modelos já aplicados em outras organizações. Tem como vantagens, tempo adequado ao desenvolvimento do trabalho, melhor treinamento dos envolvidos no processo, melhor qualidade no serviço prestado, menor resistência por parte da empresa-cliente e maior independência da empresa-cliente em relação à empresa de Consultoria e como aspectos limitantes, a maior viabilidade de contratação desta forma de consultoria somente para assuntos de média ou elevada abrangência da empresa-cliente, já que se caracteriza por um nível mais específico e profundo de atuação, e a necessidade de contratar consultores com elevado grau de experiência e especialização no assunto a ser solucionado.

A Consultoria Especializada atua dentro de uma ou de algumas áreas específicas da empresa-cliente. Seus benefícios são: a melhor qualidade nos serviços, maior interação com outros sistemas da empresa-cliente, maior rapidez, menor custo e maior nível de treinamento em tempo real e na tarefa; e suas precauções, definir de forma correta e minuciosa o assunto da consultoria e verificar o grau efetivo de especialização do consultor no assunto. A Consultoria Total abrange praticamente todas as atividades da empresa-cliente e atua de forma integrada e interativa. Possibilita maior abrangência e facilidade de atuação dos diversos sistemas da empresa-cliente, nível de treinamento otimizado dos executivos e funcionários e menor custo para a empresa-cliente. Exige precauções como a verificação das metodologias de trabalho dos diversos assuntos na consultoria e sua perfeita integração e a identificação de pelo menos um especialista para cada um dos assuntos abordados na consultoria.

A Consultoria Global consolida serviços em empresas globalizadas que atuam em diversos países, facilitando a interação empresarial por meio de aquisições, *joint ventures* e outros tipos de alianças. Proporciona, por um lado, no processo de contratação com a alta gerência, pouca resistência por parte da empresa-cliente, desde que já exista uma interação profissional de ambas as partes. E por outro, nas etapas de desenvolvimento e implementação do projeto, onde o contato é com a média gerência, negociação demorada e maior nível de resistência (OLIVEIRA, 1999).

Orlickas (1999) define o Consultor Autônomo como um profissional qualificado que atua em determinado projeto, desvinculado de uma estrutura organizacional, de forma independente. Necessita de um registro na prefeitura da cidade onde trabalha e, normalmente, tem um escritório *home-office*, ou seja, trabalha em sua residência. É contratado pela empresa-cliente mediante contrato de trabalho por tempo determinado e não possui qualquer vínculo com a organização.

O Consultor Associado efetua a prestação do serviço por meio da parceria temporária com consultores que apresentem outra especialidade, com o objetivo de atender a empresa-cliente na totalidade. A parceria é desfeita ao término da consultoria.

O Consultor Externo é um profissional não integrante da organização para a qual presta serviços. Não possuindo vínculo empregatício com a empresa-cliente, não usufrui dos direitos legais de um empregado. Entretanto, quando o consultor externo fizer parte de uma empresa de consultoria, ele pode ser chamado por determinada empresa para executar projetos e tem os seus direitos trabalhistas como funcionário da empresa de Consultoria.

A Consultoria Interna é efetuada por um profissional integrante da empresa que, normalmente, possui nível técnico ou gerencial, um perfil generalista de sua área de atuação e atua como um mediador da relação empresa/cliente interno. Esse profissional elabora diagnósticos, busca soluções para problemas e sugere determinadas ações. A denominação de Consultor Interno é restrita a algumas empresas, pois normalmente esses profissionais são analistas, assistentes ou supervisores e têm a função de consultores (ORLICKAS, 1999).

No contexto da Consultoria Interna e da Consultoria Externa, existem aspectos particulares a cada situação que merecem a análise das organizações.

Orlickas (1999) e Oliveira (1999) apresentam as vantagens e desvantagens relacionadas à consultoria externa. Uma consultoria externa oferece como benefícios a imparcialidade do profissional consultor em relação ao projeto e à própria organização, por não fazer parte do dia-a-dia da, das estratégias e políticas da mesma, facilitando a emissão de opiniões, críticas e a sugestão de mudanças sem correr riscos e, menor resistência à aceitação do seu trabalho pelo corpo gerencial, pela sua credibilidade em outras organizações. Por outro lado, o não conhecimento da cultura da empresa-cliente e o menor acesso informal às pessoas e aos grupos podem dificultar o processo de Consultoria. Nesse caso, o consultor externo necessita de maior habilidade para atingir os seus objetivos, ou trabalhar em conjunto com um consultor interno para agregar conhecimentos e aprimorar a sua atuação junto à organização.

A Consultoria Interna, de acordo com Oliveira (1999), apresenta como aspectos positivos o maior conhecimento da organização, uma vez que o consultor é funcionário da mesma e acompanha diariamente o seu processo de desenvolvimento; possui determinado grau de poder informal por ter maior interação e acesso às pessoas e aos grupos e participação efetiva na avaliação e no controle do processo de Consultoria. Os pontos negativos ressaltados pelo autor são: a menor aceitação nos escalões superiores da empresa, experiência restrita como consultor, já que não presta serviço a outras organizações, e menor liberdade de emitir opiniões e de propor ações, pois é membro da organização e está envolvido com sua cultura e políticas.

Por fim, o Consultor Exclusivo ou Particular oferece aconselhamentos e atua na condução de projetos especiais a uma determinada empresa. Normalmente é membro de empresas multinacionais, ocupa cargos de nível executivo, possui um forte perfil especialista em determinada área e muita credibilidade junto à empresa-cliente, podendo também atuar como *personal counselling*, oferecendo consultoria personalizada a determinados executivos de empresas, especialmente na área do mercado financeiro (ORLICKAS, 1999).

Dentro dessas formas de Consultoria, o consultor poderá exercer a sua atividade como especialista, modelador de comportamentos (treinamento), assessor, auditor, conselheiro, professor ou pesquisador (MOCSÁNYI, 1997; OLIVEIRA, 1999).

A partir das diversas formas de efetivação da consultoria, as organizações têm a possibilidade de optar pelo modelo mais adequado a sua situação particular e os próprios profissionais podem delinear o seu perfil como consultores.

4. O QUE AS ORGANIZAÇÕES BUSCAM NA CONSULTORIA

Diante do processo de mutabilidade dinâmica do mercado, as organizações, em algumas situações, têm se deparado com determinados problemas e questões que fogem ao seu controle efetivo e eficaz. Nesse cenário, a consultoria torna-se um mecanismo de replanejamento e maior aprendizado organizacional e, portanto, os seus números vêm crescendo vertiginosamente.

A visão de um profissional especialista, interno ou externo à organização, que atua individualmente ou de forma associada, em conjunto com o seu corpo gerencial, tende a possibilitar uma melhor compreensão da situação e a gerar soluções de maior confiabilidade.

Alguns autores enumeram os fatores principais que levam as organizações a recorrerem à consultoria. Oliveira (1999) ressalta duas situações básicas de uma empresa que identificam a necessidade dos serviços de consultoria: a sua realidade atual, incluindo os seus negócios atuais e os resultados alcançados e a situação futura desejada, também, em relação aos seus negócios e aos resultados esperados. A partir desses fatores, segundo o autor, um consultor deve ser solicitado para analisar o negócio da empresa-cliente, analisar um sistema ou processo da empresa ou avaliar a atuação dos executivos e profissionais em geral e o processo decisório da empresa. Dessa forma, o autor resume que um consultor é chamado quando a empresa procura: auxílio profissional especializado por tempo determinado, visão e análise crítica estruturada e imparcial de uma situação-problema, sustentação e parceria para a solução de problemas urgentes e dos quais dependem a sobrevivência da empresa. Outras necessidades são: a preparação para a busca de novas oportunidades de negócios, auxílio no processo de sucessão, profissional ou familiar, no processo decisório e hierárquico, e na otimização das informações para o melhor processo decisório.

Mocsányi (1997) cita os projetos de curta duração sem o aumento do quadro de funcionários, a busca pela visão de um especialista e por um ponto de vista independente e treinamento de pessoal.

Catho (1999) identifica a busca de auxílio para a interpretação, por parte da empresa-cliente, de alterações significativas sofridas pelo seu mercado de atuação, para possíveis projetos de expansão, diversificação e inovação tecnológica dos acionistas e treinamento de pessoal a fim de contornar divisões na alta gerência em relação ao planejamento estratégico, incrementando o processo motivacional e de liderança.

Empresas de todos os portes e setores estão sujeitas a contratar os serviços de consultoria e, em geral, ao detectarem situações-problema se baseiam em três aspectos para a contratação: o nome da empresa de consultoria e as suas referências, a metodologia de trabalho e a reputação do consultor (MOCSÁNYI, 1997).

5. ASPECTOS REFERENTES AO PERFIL DO CONSULTOR

A atividade de consultoria exige, como qualquer outro tipo de atividade, características particulares e fundamentais para um bom desempenho na prestação do serviço. Vários são os autores que traçam o perfil de um consultor, dentro do qual, os aspectos mais citados são:

- Bom nível de cultura geral;
- Ter visão de administração;
- Ser generalista com forte especialização;
- Estar voltado para as necessidades do mercado;
- Habilidades de negociador;
- Empatia;
- Autoconfiança;
- Objetividade;
- Ter visão de curto e de longo prazo;
- Gosto pela pesquisa e interesse pelo negócio da empresa;
- Comportamento ético;

- Racionalidade e isenção;
- Pensamento estratégico;
- Ênfase nas pessoas;
- Habilidade nas relações interpessoais (saber ouvir, se relacionar com as pessoas, ser aberto à críticas e sugestões, saber resolver conflitos, para ter o comprometimento das pessoas);
- Liderança de equipes;
- Estabelecer uma relação de confiança e parceria com a empresa-cliente, estando presente sempre que necessário;
- Ser um facilitador de mudanças;
- Saber buscar e consolidar informações;
- Capacidade de deduzir, formular hipóteses e chegar a conclusões baseado em fatos e dados;
- Fazer bons diagnósticos;
- Propor ações que vão à raiz do problema;
- Comprometimento com os resultados;
- Capacidade de lidar com imprevistos para desenvolver situações alternativas;
- Saber trabalhar com erros;
- Habilidade para assumir riscos e enfrentar resistências;
- Reconhecer as suas limitações e;
- Acompanhamento constante do processo de consultoria (*feedback*).

(MOCSÁNYI, 1997; CASE, 1997; ORLICKAS, 1999; OLIVEIRA, 1999; ELTZ, 1999; JUNQUEIRA, 1999).

Dentro dos aspectos citados, o perfil generalista com visão especialista é fundamental ao consultor, uma vez que o que se espera dele é que tenha uma visão abrangente do mercado, concorrentes, clientes, sistemas de gestão organizacional e comportamental, tecnologia e processos, pois suas propostas são, naturalmente, interagentes com outras atividades da empresa-cliente e; elevado conhecimento a respeito de tecnologias e técnicas inerentes ao foco de sua consultoria, o que o habilita a compreender o conjunto, fazer o diagnóstico e oferecer soluções específicas. A atividade de consultoria exige 70% de estratégia e 30% de técnica (MOCSÁNYI, 1997; CASE, 1997; OLIVEIRA, 1999; CATHO).

Nesse sentido, Mocsányi (1997) acrescenta que quanto mais a sua assessoria estiver orientada para os níveis superiores da empresa-cliente, mais generalista deverá ser a sua formação, pois os dirigentes desejam ter um profissional de conhecimento amplo do seu negócio e do mercado em que a empresa atua. Por outro lado, se a consultoria estiver voltada aos níveis operacionais, maior será a necessidade de especialização, já que prevalecerão questões mais técnicas.

6. ASPECTOS RELATIVOS AO MERCADO, MARKETING E PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA CONSULTORIA

Ao optar por exercer a atividade de consultoria, um profissional obrigatoriamente se depara com três questões básicas: como escolher o nicho de mercado, como divulgar e quanto e como cobrar pelo seu serviço.

Existem nessas questões algumas regras essenciais:

O consultor poderá escolher o seu nicho de atuação avaliando o que mais gosta de fazer, em qual ou em quais assuntos/áreas se considera mais apto e preparado para atuar; identificando os resultados mais expressivos que atingiu durante a sua carreira profissional, em que área desenvolveu maiores contatos profissionais e que tipos de problemas se considera apto a solucionar (CASE, 1997).

No processo de consolidação de um profissional como consultor, alguns especialistas recomendam que pode ser mais eficaz, do ponto de vista de marketing, estabelecer parcerias, o que aproximará a imagem do profissional a de um prestador de serviço melhor qualificado Catho (1999).

Oliveira (1999) coloca que, definido o produto da consultoria, o qual deve contemplar a especialidade, a competência, o nível de conhecimento, a amplitude e o estilo de atuação do consultor, esse deve consolidar forte divulgação de seus serviços, por meio de uma marca registrada própria, que deixe claro o tipo de trabalho executado, folhetos explicativos, apresentação de palestras e conferências, realização de publicações e apresentação por antigos clientes. Case (1997) recomenda o cartão de visitas, mala direta, carta, *mailing list*, propaganda, câmaras de comércio, *networks*, *Internet* e *telemarketing*. Mocsányi (1997) indica os anúncios, outros consultores, entrevistas, parcerias com entidades profissionais e vídeos. Além desses, Junqueira (1999) menciona órgãos de financiamento, federações e associações, participação em universidades e publicação de relatórios anuais de serviços prestados.

As formas de remuneração de uma atividade de consultoria são bastante variáveis. De forma geral, a determinação do valor a ser cobrado pelo consultor à empresa-cliente não é fácil, pois, de um lado, o consultor sabe quanto quer receber e, de outro, a empresa sabe o quanto quer ou pode pagar. Sabe-se por ambas as partes que o trabalho do consultor tem um determinado valor e para a empresa-cliente, esse valor é medido de acordo com os resultados alcançados após a prestação do serviço (OLIVEIRA, 1999).

Mocsányi (1997) comenta que o consultor deve ponderar sobre quanto o trabalho vale para a empresa-cliente em termos de impacto sobre os resultados. Nesse ponto, em uma consultoria de nível estratégico, os valores cobrados pelo consultor podem ser mais altos, enquanto que, se esta for executada em nível operacional, deve-se considerar um valor menos elevado. O autor cita também as questões da exclusividade, ou seja, o número de consultores no mercado capazes de prestar o tipo de consultoria requerido pela empresa-cliente, da reputação do consultor no mercado, formação acadêmica, presença na mídia, em congressos e palestras, importância do cliente para o consultor e as taxas de mercado.

Não havendo uma regra básica para a cobrança dos serviços de consultoria, alguns autores recomendam que o consultor determine uma remuneração por valor fixo, variável por resultados, por disponibilidade, participação acionária, permuta ou por projeto/tarefa (Oliveira, 1999); por dia/hora, produto ou por porcentagem sobre os resultados (Mocsányi, 1997), e de acordo com os seus custos fixos e variáveis (Case, 1997). O autor resume, em relação a essa questão, que o consultor deve utilizar o bom senso e considerar fatores como lucratividade, valorização do seu trabalho, aprendizado, indicações, prazo, contrato e participações, mantendo uma reserva financeira e ponderando sobre as particularidades de cada empresa contratante (tipo de cliente, de projeto, entre outros).

Portanto, apresentar o serviço de consultoria como seu produto, diferenciá-lo e formatar o seu valor baseado no mercado e na amplitude do serviço a ser prestado, são os pontos fundamentais ao consultor na efetivação da sua atividade profissional (CATHO, 1999).

7. BENEFÍCIOS E ASPECTOS LIMITANTES DA CONSULTORIA PARA AS ORGANIZAÇÕES E PARA O CONSULTOR

A atividade de Consultoria requer alguns cuidados para que se torne benéfica, tanto para a empresa-cliente, quanto para o próprio consultor. Ao prestar este tipo de serviço, o consultor precisa ter um perfil adequado para gerar resultados e mudanças positivas. As organizações, por sua vez, devem recebê-lo como um facilitador e um agente de mudanças.

Quando um trabalho de Consultoria é efetivamente bem sucedido, a empresa-cliente tem a oportunidade de solucionar questões problemáticas relacionadas a determinada área ou processos deficientes, ganhar em termos de negócios – mais negócios por contato, redução de custos e de prazos na relação com os fornecedores e ganhos em relação à concorrência por meio da exploração de diferenciais competitivos durante as negociações e, em termos de clientes, conquista de novos, reconquista de antigos, manutenção de clientes potenciais, pró-atividade em relação as suas necessidades e expectativas, capacidade de solução de seus problemas, maior produtividade cliente/produto e maior índice de rentabilidade por cliente (Junqueira, 1999). Para que não haja nenhuma restrição em relação aos resultados da Consultoria, o planejamento e a integração entre a empresa e o consultor se constituem no ponto de partida para a eficácia da prestação do serviço.

Em relação ao consultor, o primeiro ponto positivo a destacar é a questão dos ganhos em termos de empregabilidade, flexibilidade, independência do vínculo empregatício e auto-sustentabilidade. Outras vantagens da consultoria são o dinheiro (apesar de trabalhar por projeto, ou por hora, a remuneração do consultor, normalmente, tende a ser bastante significativa), satisfação profissional, segurança (em decorrência da independência e autonomia, o consultor se torna dinâmico e persistente em relação à busca de boas oportunidades no mercado), aprendizado profissional constante e acúmulo de grande experiência (pela sua vivência no contexto de diversas organizações) e maior qualidade de vida (maior tranquilidade na execução do trabalho, pela liberdade de atuar conforme o seu planejamento, cumprindo apenas as normas e prazos da empresa-cliente) (MOCSÁNYI, 1997).

Por outro lado, a atividade de consultoria remete a algumas questões limitantes como a dificuldade, no período inicial da carreira, de rejeitar propostas de trabalho ou de adquirir clientes potenciais. A incerteza dos ganhos e sujeição às flutuações da conjuntura econômica resulta em certo sentimento de isolamento social, de ausência de pessoas auxiliares, e preocupação e tendência ao estresse pela vivência dos problemas de uma, ou de várias organizações simultaneamente (Case, 1997). Torna-se fundamental, então, a construção de uma base sólida e de uma boa imagem profissional. Outros fatores apontados são a questão da indefinição de horários de trabalho, uma vez que é o próprio consultor quem tem que administrar o seu tempo, instabilidade com relação ao volume de trabalho (períodos de pouca, nenhuma ou de muitas consultorias a prestar) e possibilidade de reconhecimento do trabalho somente por meio da remuneração (ausência de reconhecimento por parte da empresa-cliente, quando são obtidos resultados positivos decorrentes do trabalho do consultor) (MOCSÁNYI, 1997).

Entre os aspectos limitantes da Consultoria para um consultor, existem alguns que, efetivamente, fogem ao seu controle. Outros, porém, podem ser solucionados por meio de um planejamento de trabalho eficaz e autodisciplina. Entretanto, um consultor pode cometer erros como: certa indefinição do nicho de mercado a atuar, falta de habilidade para vender e negociar o seu serviço, ausência de postura ética, de organização, de perseverança, de reserva financeira para os períodos de instabilidade, de atualização e de parceria adequada com a empresa - cliente e inacessibilidade (Case, 1997). Preocupação orientada para a

Quantidade, e não para a qualidade dos serviços prestados, prestação de consultoria padronizada, que não atende às necessidades do cliente, conhecimento elevado e pouca habilidade para ação, diagnóstico inadequado do problema, aplicação de programas sem impacto e de treinamentos que desconsideram os conflitos existentes na organização e despreocupação com o *feedback* são também limitações do consultor (Junqueira, 1999). Nesse sentido, a qualificação profissional do consultor é um ponto fundamental para que sejam evitadas certas deficiências na sua prestação de serviços. Tais deficiências podem conduzir sua carreira a um nível de declínio em relação ao seu prestígio e credibilidade profissionais.

8. RELAÇÃO CLIENTE/CONSULTOR

A interação do consultor com a empresa-cliente deve ser forte e ter elevada empatia, de forma a propiciar que o consultor conheça gradativamente o negócio da empresa. Um serviço de consultoria deve surgir sustentado por um adequado processo de negociação, um contrato bem elaborado, um projeto bem estruturado e uma forte integração entre os executivos da empresa e o consultor (Oliveira, 1999). No período da contratação, é importante que haja a discussão e o esclarecimento de todos os pontos referentes à prestação do serviço. Aspectos como custos, prazos, confiança, otimização de informações, respeito de opiniões, abertura a mudanças e visão do consultor como um facilitador devem estar claros entre a organização e o consultor, para que o trabalho seja desenvolvido com maior facilidade e eficácia.

Junqueira (1999) coloca que o clima de parceria cliente/consultor é estabelecido a partir do entendimento, pelo consultor, de que uma empresa busca determinado auxílio estratégico e, pela empresa, de que um profissional consultor tem um produto a oferecer que tende a lhe trazer benefícios. O consultor, durante a Consultoria, deve assegurar o sigilo do processo, expor à empresa as suas possíveis dificuldades e limitações, considerar os aspectos referentes à cultura e às políticas organizacionais para sugerir mudanças e transferir-lhe todos os conhecimentos necessários para a implementação de tais mudanças.

Junto à empresa-cliente, o consultor deve atuar como um agente de desenvolvimento organizacional, capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem uma mudança planejada, visando a uma melhor adequação ao mercado, à tecnologia e ao ritmo dinâmico de mudanças no ambiente organizacional global (Oliveira, 1999). O consultor deve trabalhar não para o cliente, mas sim com o cliente. Nesse sentido, Eltz (1999, p. 34) argumenta que “a atividade de consultoria requer de seus profissionais e usuários uma complementaridade integrativa, na qual a efetividade do processo se dá na medida em que existem ações que objetivam abolir os limites das posições individuais e propiciar a sinergia na busca de soluções”.

Objetivamente, a relação esperada entre a empresa-cliente e o consultor é uma sinergia orientada para a solução de um problema organizacional latente. A empresa apresenta o problema e aguarda o diagnóstico, enquanto o consultor o redefine, o que se constitui na essência da sua função. Faz o levantamento de informações e sugere mudanças que são discutidas com a empresa para efetivar um plano de ação, o qual deve ser acompanhado pelo consultor e avaliado por ambas as partes em relação aos resultados obtidos, buscando sempre a sua otimização (CASE, 1997).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os profissionais vêm se deparando atualmente com a questão do final do ciclo do emprego fixo. Exercer uma atividade hoje, já não mais significa ter um emprego nem estabilidade, expectativas de todo profissional. Como sinal desse novo cenário, surgem novas oportunidades e formas de realização do trabalho, cada vez mais, sem o vínculo empregatício (MOCSÁNYI, 1997).

A realidade passa a modificar o conceito arraigado de emprego que permeou o século XX e está sendo orientada para o resgate do que efetivamente significa trabalho. Nesse contexto, o profissional de qualquer área precisa ter em mente que, se agregar valor a si mesmo e às organizações, tornar-se-á sempre empregável. A empregabilidade oferece a alternativa da consultoria como forma de prestação de serviços e como oportunidade de trabalhar por conta própria, de ser auto-empregável, capaz de gerar interesse em várias organizações que se reestruturam para o futuro, por meio de processos de terceirização de nível elevado e de fazer o melhor possível nas três áreas-base de uma organização: a produtividade, as relações e a qualidade. Um profissional orientado para o futuro, que tenha posse de conhecimentos e de informações sobre a realidade do mercado, pode criar uma carreira de prosperidade em meio ao desemprego generalizado (CASE, 1997).

Logicamente, quando opta pela atividade de consultoria, o profissional deve considerar alguns fatos como a ausência de remuneração fixa e de todos os direitos legais oferecidos por uma empresa a um empregado, horários de trabalho incertos, criar uma infra-estrutura necessária ao trabalho, manter o convívio profissional e social para ampliar a rede de contatos e traçar um plano de carreira dentro do nicho em que atua e da sua especialidade. Por outro lado, a consultoria se torna hoje, uma opção profissional e um projeto de vida, independentemente da fase em que o indivíduo se encontre na carreira. O planejamento, o apoio familiar e o discernimento para enfrentar e solucionar situações de instabilidade, conflitos e ameaças nas organizações, são fatores básicos na consolidação da atividade (Mocsányi, 1997). Além de uma oportunidade profissional, quando há vocação para se tornar um consultor – satisfação e integridade profissionais e valor a agregar às organizações (Oliveira, 1999) – essa opção é perfeitamente viável para iniciantes nas áreas relacionadas à administração, para profissionais sem emprego e para executivos experientes, que desejam ampliar e distribuir os seus conhecimentos.

Nesse sentido, pesquisas realizadas na área, revelam que cerca de 30% dos executivos acima de 40 anos desejam ser consultores e 20% efetivamente são, a maioria têm *home-office* (trabalham em suas residências), em 38% dos casos trabalham para um ex-empregador e 42% têm um ou mais familiares trabalhando com eles, porém, ganham 25% menos do que executivos empregados na mesma idade. Apesar disso, a qualidade de vida que atingem como consultores é um fator importante a ser considerado (Case e Botelho, 2001). Ainda, 97% dos executivos com idade entre 60 e 64 anos preferem continuar trabalhando (CATHO, 1999).

Diante disso, para consolidar e alavancar a sua carreira, o consultor deve estabelecer a seguinte relação com o mercado de trabalho: superar as resistências impostas pelo trabalho estável e a crença de que o perfil de um bom profissional se forma a partir dos anos em que permanece em uma empresa; tornar-se um especialista e aperfeiçoar-se em sua especialidade, procurar formar um nome de prestígio, divulgar adequada e constantemente a sua “marca”, buscar clientes potenciais novos ou em seus ex-empregadores e, efetivamente, agregar valor às organizações para as quais presta serviços. Essa situação cria um ciclo de benefícios – as empresas inovam e otimizam os seus resultados e o consultor escala os degraus da satisfação profissional por meio da auto-empregabilidade.

10. REFERÊNCIAS

CATHO. **Consultoria, opção crescente entre os executivos.** Disponível em: <<http://www.Catho.com.br/jcs>>. Acesso em: 22/10/1999.

CATHO. **Cinco passos para a carreira de consultor.** Disponível em: <<http://www.catho.com.br/jcs> >. Acesso em: 29/10/1999.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos.** São Paulo: *Makron Books*, 1995.

Books, 1997.

ELTZ, F. **Consultoria Interna:** use a rede de inteligência que existe na sua empresa. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

CASE, T. A.; BOTELHO, J. M. **Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro:** uma ciência exata. São Paulo: Catho On-line, 2001.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Cada empresa tem o consultor que merece:** como otimizar as relações entre clientes e consultores. São Paulo: Editora Gente, 1999.

MACSÁNYI, D. C. **Consultoria:** o que fazer, como vender – marketing, vendas e execução. São Paulo: Editora Gente, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial:** conceitos, metodologia, práticas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos:** conceitos, *cases* e estratégias. 4 ed. São Paulo: *Makron Books*, 1999.