

The Common Body of Knowledge

(Corpo de Conhecimentos do Consultor
de Organização Profissional)

IBCO - Instituto Brasileiro dos Consultores
de Organização

Adaptado do ICMCI e IMC USA, Setembro 1998.

ÍNDICE

O Código de Ética do IBCO	3
CONSULTORIA: HISTÓRIA E PROPÓSITO NA ATUALIDADE	5
A. Desenvolvimento das Competências Requeridas em Consultoria	6
• O relacionamento cliente-consultor	7
• Eficácia da consultoria	9
B. Competências de Gestão e Organização	9
C. Competências como Especialista Técnico/Profissionais	13
D. Compreensão Conceitual do PESTLM	14
E. Competências implícitas em ACR	16

IBCO - CÓDIGO DE ÉTICA DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL (Atualizado em Assembleia Geral Ordinária de 17/05/90)

O papel do consultor organizacional, ou de organização, no desempenho de suas atividades, é o de assistir aos clientes na melhoria do seu desempenho, tanto nos aspectos de eficiência como na introdução de tecnologia e no aprimoramento das relações interpessoais.

Em função de seu papel de inovador, adquire uma grande influência sobre a organização-cliente e sobre as pessoas com quem interage, tendo, portanto, uma correspondente responsabilidade profissional e social.

A fim de identificar claramente estas responsabilidades, elaborou-se o presente código de ética, que representa uma garantia ao usuário dos serviços de consultoria e um guia para o consultor da organização, entendido como empresa de consultoria, colaboradores de empresas de consultoria, consultores autônomos e internos.

Este código procura compatibilizar quatro instâncias de interesse, quais sejam da comunidade em geral, dos clientes de consultoria, de categoria profissional e do consultor como indivíduo. Instâncias estas que sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente, causando muitas dúvidas e dificuldades para serem compatibilizadas.

Este documento expõe o resultado do consenso existente quanto à interação necessária entre as várias instâncias de interesse, desenvolvido por um grupo de empresas de consultoria, de consultores autônomos e de consultores internos que formam o IBCO (Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização).

Espelha uma conduta praticada por aqueles que pertencem ao IBCO e, provavelmente, pela maioria dos que prestam serviços em consultoria de organização, traduzindo um conjunto de valores compartilhados.

O IBCO elaborou-o como instrumento de monitoramento e acompanhamento da conduta do consultor de organização, seus associados, para que constitua, desta forma, um órgão apropriado para o julgamento de quaisquer deslizes éticos que porventura venham a ser cometidos por seus associados e abrange todo consultor de organização, entendido como tal qualquer profissional ou empresa que se enquadre na definição estabelecida pelo Artigo 4º dos estatutos do IBCO.

PARTE I - RELAÇÃO COM O CLIENTE DE CONSULTORIA

1. É essencial que o consultor estabeleça de início com o cliente, de forma clara, os objetivos do trabalho previsto, dos meios a serem utilizados, das dificuldades e limitações prováveis, bem como, na medida do possível, da estimativa de tempo e gastos envolvidos.
2. Os trabalhos desenvolvidos pelo consultor de organização devem ser realizados visando a introdução de inovações que objetivem auferir um melhor desempenho do cliente, transferindo-lhe todos os conhecimentos necessários à perfeita continuidade do funcionamento dos serviços implantados, jamais retendo elementos ou mantendo reserva sobre conhecimentos que seriam importantes para que o cliente se tome independente em relação ao consultor.
3. Ao trabalhar para clientes que atuam num mesmo ramo de negócio, sendo concorrentes entre si, e ainda prestando serviços em áreas de natureza similar, o consultor de organização deve deixar clara tal situação tanto para seus clientes atuais como para os potenciais.
Nos casos de desenvolvimento de projetos de caráter exclusivo, o consultor de organização deve obter a anuência do cliente atual antes de atuar em uma empresa concorrente e, uma vez terminado aquele trabalho, deve acordar um espaço de tempo sem que venha a aceitar um trabalho de natureza semelhante em empresas do mesmo ramo de negócio.
4. O consultor de organização deve adotar todas as medidas necessárias à preservação de sigilo com relação às atividades e informações de seus clientes, inclusive na guarda de documentos e na fidelidade de seus funcionários.
5. O consultor de organização não se deve valer de sua condição de "insider" a fim de se utilizar de conhecimentos adquiridos no exercício de suas atividades junto ao cliente, para qualquer tipo de negócio em benefício próprio, de outros clientes ou de terceiros a ele ligados.
Quando um consultor de organização, trabalhando para órgãos do governo, fornece instrumentos destinados ao exercício de controle e fiscalização sobre o setor privado, deve agir consciente de sua dupla responsabilidade, perante o setor privado e o governo, jamais utilizando seus conhecimentos de "insider" ou revelando fatos que possam prejudicar uma das partes.
6. O consultor de organização pode recomendar outros profissionais ou equipamentos, obrigando-se a adotar todas as precauções possíveis para que a solução seja a melhor para o cliente, independentemente de suas relações de amizade, ou de seus interesses pessoais ou comerciais com fornecedores indicados.
O cliente deve ser comunicado sobre a existência de laços de interesses que possam influir em decisões relativas à contratação de serviços ou equipamentos.
Quando o consultor de organização atuar de forma consorciada com outros profissionais ou fornecedores, esta ligação deve ser de conhecimento prévio do cliente.

7. Na determinação de seus honorários, o consultor de organização deve levar em consideração prioritariamente as características dos serviços por ele prestados, e nos casos em que eles estiverem vinculados aos resultados alcançados pelo cliente em função de seus serviços, é essencial que o referencial para os resultados seja a longo prazo, ultrapassando o período de sua atuação direta.
8. O consultor de organização deve propor a execução de serviços para os quais está plenamente capacitado, evitando assumir tarefas em campos onde não se encontre tecnicamente atualizado ou não tenha experiência.
9. No início e no desenvolvimento do trabalho de uma organização, o consultor de organização deve considerar a filosofia e os padrões culturais e políticos nela vigentes, interrompendo o contrato de trabalho sempre que as normas e costumes daquela contrariem seus princípios éticos e sua consciência profissional e pessoal.
10. O consultor de organização não deve procurar contratar, para si ou para outra empresa, qualquer funcionário de seu cliente, exceto quando for autorizado.
11. O consultor de organização não deve impor ou tentar impor suas próprias convicções ao cliente, mas sim procurar caminhos para o desenvolvimento dele a partir dos objetivos e da cultura organizacional existentes.

PARTE II - RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

12. É conduta óbvia para atuação do consultor de organização a observância ao cumprimento das leis e regulamentos legais vigentes.
13. A profissão do consultor de organização implica um aporte de conhecimento às empresas, criando perante a sociedade uma imagem de saber e influência. Este prestígio caracteriza a visibilidade da profissão, gerando vínculos de responsabilidade para com a sociedade que devem ser respeitados e levados em consideração.
14. A sociedade espera que o consultor de organização atue como um agente de mudança e esta expectativa deve ser atendida pela contribuição que ele pode prestar ao desenvolvimento técnico, administrativo e tecnológico, bem como à modernidade e eficiência organizacional, observando o respeito à natureza, às pessoas e suas oportunidades de desenvolvimento, e aos princípios da cidadania.
15. Em casos de prestação de serviços a órgãos do governo, empresas estatais e instituições ligadas ao Estado, surge uma responsabilidade adicional, na medida em que os recursos destas organizações provêm do público. Portanto, os resultados do trabalho devem atender à demanda contratante e, concomitantemente, aos interesses da sociedade civil.

PARTE III - RELAÇÕES COM A CATEGORIA PROFISSIONAL

16. O consultor de organização não deve se envolver em atividades paralelas ou comportamentos públicos que possam significar conflitos de interesses, afetar sua isenção ou distorcer a imagem da categoria profissional.
17. Ao utilizar-se de ideias, esquemas e conhecimentos elaborados por terceiros, o consultor de organização deve deixar claros a origem e o crédito, evitando passar a imagem de que os mesmos foram por ele desenvolvidos.
18. A forma de divulgação de serviços de consultoria por qualquer consultor de organização pode afetar a categoria como um todo, especialmente quando suscita quaisquer suspeitas de oferecimento de benefícios duvidosos ou outras formas menos dignas de atuação.

O principal critério deve ser o respeito à credibilidade própria e da categoria.

A forma de despertar o interesse de potenciais clientes variará de acordo com o mercado e com a natureza dos serviços oferecidos.

19. Na hipótese de estarem atuando em questões correlatas, numa mesma empresa, mais de um consultor de organização, é importante evitar o conflito de interesses e as interferências. Para isto, recomenda-se um entendimento entre a empresa-cliente e os consultores, a fim de coordenar a atuação de todos.

Corpo de Conhecimentos e Competências do IBCO

CONSULTORIA: BREVE HISTÓRICO E PROPÓSITO NA ATUALIDADE

É importante para qualquer CMC (Certified Management Consultant – Consultor de Organização Certificado) conhecer sob a ótica do seu trabalho os antecedentes históricos da profissão, que acompanha o desenvolvimento geral do pensamento das teorias de Administração.

Alguns aficionados pela história da Consultoria reconhecem a origem desta atividade em Aaron, irmão e conselheiro de Moisés, que enfatiza a necessidade de disponibilizar àqueles em posições de responsabilidade e liderança sabedoria, aconselhamento e orientação.

Em termos atuais e práticos, é extremamente importante que o consultor praticante tenha conhecimento das raízes dos mecanismos de melhoria de gestão contemporâneos que se iniciaram no início da Revolução Industrial com a “administração científica”, quando os pioneiros deste pensamento tais como Frederick Winslow Taylor na Bethlehem Steel Works procuraram obter saltos de produtividade através da medição do trabalho e a administração dos sub-elementos das tarefas dos trabalhadores. Mantendo esta tradição percebemos a mesma orientação nos trabalhos dos Gilbreths e seus ensinamentos na gestão da performance da produção de munições durante a guerra, assim como nas melhorias de produtividade da pós-guerra influenciada pelos trabalhos de Deming e Juran gerando um movimento universal pela qualidade.

A segunda onda do desenvolvimento do pensamento e das teorias de Administração e da consultoria, centrada nas Relações Humanas, teve sua origem em Elton Mayo com seus trabalhos na planta Hawthorne Electric da General Electric Company. Mary Parker Follett também é identificada como a mãe desta escola de pensamento, que permanece até os dias de hoje em estado de tensão dinâmica com a mais tradicional escola de administração científica. Estas duas escolas desenvolveram as suas teorias focadas na tarefa e nas relações humanas respectivamente a partir de experiências na indústria, visando melhorar os resultados comerciais das organizações. A missão dos administradores e dos consultores de organização é a de conciliar estas duas visões da teoria da administração de forma a balancear o eterno triângulo – estrutura, tarefa, pessoas/processos – com o objetivo de atingir os melhores resultados e o sucesso do negócio. Este é, como sempre foi, o principal objetivo do consultor de organização nos dias de hoje.

O modelo a seguir foi formatado abordando três dimensões do consultor de organização competente. O grau de desenvolvimento atingido por cada indivíduo dentro de cada uma destas dimensões depende em grande medida da experiência obtida por estes ao longo do tempo. Esta afirmação é resultado do reconhecimento que as empresas de consultoria contratam seus consultores em diferentes níveis: desde profissionais recém formados até administradores com larga experiência que decidem dedicar-se a esta atividade profissional. A lista de competências e conhecimentos do modelo não é exaustiva e não significa que o consultor de organização deva ser competente em todas as áreas. Trata-se sim de um marco de referência de competências e conhecimentos que orientarão o desenvolvimento dos consultores de organização de diversas formas.

Da mesma forma, a designação CMC identifica apenas um estágio no desenvolvimento profissional do consultor certificado. Certificações de maior grau requererão evidências de competências adicionais àquelas avaliadas por ocasião da certificação CMC. Neste sentido o modelo a seguir delineado abrange apenas as competências e conhecimentos em grau básico. Dependerá da experiência e curiosidade individual desenvolver mais profundamente qualquer um destes aspectos ao longo do seu desenvolvimento profissional.

Como ponto de partida, os consultores de organização deverão possuir conhecimentos apropriados nos seguintes campos (detalhamento maior será desenvolvido nas páginas seguintes):

Evolução da atividade de Consultoria de Organização

- origens da atividade de consultoria de organização
- fatores de influência importantes desta evolução
- escopo e abrangência atual da atividade de consultoria de organização
- tendências atuais
- previsões futuras da atividade de consultoria de organização

Consultoria de Organização como Profissão

- associações profissionais no Brasil e no Mundo
- requisitos exigidos pelo ICMCI

Definições

- Entende-se por *Consultoria de Organização (CO)* a atividade que visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais. Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para a sua implantação nas organizações assessoradas. É exercida por Consultores de Organização, individualmente, ou através da direção técnica de empresas compostas de profissionais com formação adequada para essa atividade, dedicadas à prestação desses serviços especializados para terceiros.
- *Consultor de Organização* é o profissional, qualificado por instrução superior e experiência específica, cuja principal atividade é a prática da Consultoria de Organização acima definida, de forma continuada e nitidamente predominante sobre outras eventuais atividades que porventura exerça.
- *Consultor de Organização Certificado (CMC)* é o consultor de organização que exerce a atividade de Consultoria de Organização como profissão e que têm sido avaliado e aprovado com relação aos requisitos exigidos pelo IBCO com relação a sua conduta, escolaridade, experiência, independência de critério e competência.
- *Empresa Certificada* é aquela organização que conforme avaliação feita pelo IBCO providencia para seus funcionários treinamento considerado de padrão adequado para que esta possa recomenda-los para certificação pelo IBCO.

A. Desenvolvimento das Competências Requeridas em Consultoria

A seguir delineiam-se as competências e habilidades a evidenciar pelo consultor de organização competente. Acompanhar as etapas do desenvolvimento do relacionamento cliente – consultor é a forma escolhida para descrever estas questões. Por ser este o cenário mais abrangente para descrever as competências críticas para o sucesso da negociação com clientes, torna-se um modelo útil. Certamente alguns projetos não requererão todos os elementos (e.g., no desenvolvimento de projetos para clientes antigos as Fases 1 e 2 seriam desnecessárias).

O relacionamento cliente - consultor:

Fase 1	
Pontos Chave: • Marketing dos serviços • Explorando oportunidades • A primeira impressão	Esta fase constitui o estágio inicial em que o consultor comercializa seus serviços e explora as oportunidades do mercado. As atividades promocionais são uma parte importante desta fase que poderão incluir métodos de contato direto como telemarketing, mailing ou campanhas direcionadas de envio de e-mails. Estas atividades poderão levar à identificação de um cliente em potencial e ao primeiro contato. Na atualidade a Internet torna-se uma ferramenta de marketing cada vez mais poderosa que deverá ser explorada adequadamente para abrir novos mercados e clientes. Entre outras coisas o consultor deverá recorrer ao seu profissionalismo e a seu curriculum para impressionar o cliente em potencial. Assumindo que se gere então um senso de compatibilidade entre ambas as partes, o relacionamento poderá continuar a se desenvolver. Os métodos diretos serão menos necessárias na medida em que cresça a reputação do consultor / consultoria no mercado, quando o cliente fará o primeiro contato. São estas organizações que tipicamente se beneficiam de um alto índice de retorno de clientes.

Fase 2	
Pontos Chave: • Compreendendo o cliente • Identificando a necessidade do cliente • Esclarecendo a necessidade do cliente • Explorando o potencial de sucesso do projeto • Proporcionando estimativas • Estabelecendo uma estratégia de faturamento	A continuidade do relacionamento servirá para identificar melhor e explorar as necessidades do cliente. O cliente e o consultor deverão estabelecer em consenso quais os procedimentos a ser usados e os resultados esperados, embora será necessário introduzir nestas discussões um certo grau de flexibilidade de parte a parte. Os resultados esperados se estabelecem geralmente definindo conceitualmente uma variável de valor agregado, ou seja, uma melhoria mensurável. Esta fase culmina com uma proposta formal contendo prazos de execução e honorários a ser cobrados do cliente. Também será de extrema importância que o consultor demonstre ao cliente a sua compreensão da situação política, econômica, social, tecnológica, legal e de meio ambiente (PESTLM) do mesmo na medida em que exista alguma relação entre esta situação e os resultados esperados do projeto.

Fase 3	
Pontos Chave: • Selecionando os métodos de intervenção • Isolando o problema • Compreendendo o escopo do problema • Explorando a disposição do cliente pela mudança • Desenvolvimento de hipóteses • Entrevistas • Métodos de levantamento de dados e fatos • Aplicando métodos analíticos • Aplicando ferramentas de diagnóstico • Identificando benefícios • Relacionamento com os funcionários do cliente	Estabelecido o acordo com o cliente o consultor deverá identificar qual o melhor método de intervenção para a situação específica. Poderá adotar o papel de confidente, colaborador ou defensor de determinadas causas, mas deverá evitar sempre ser visto como uma extensão da Diretoria ou da Gerência, o que em alguns casos será difícil em virtude da tendência moderna de terceirizar determinadas funções como meio de redução de custos, papel que cabe as vezes ao consultor. Esta fase implica também em identificar a real disposição do cliente para enfrentar mudanças. O cliente poderá ser um indivíduo, mas os efeitos do trabalho serão sentidos por toda a organização. Será extremamente importante nesta fase cultivar os relacionamentos com as pessoas chave do processo e identificar quais os possíveis dissidentes. Nesta altura e para descobrir a real situação da empresa tornam-se importantes as entrevistas, os procedimentos de levantamentos de dados e fatos, as ferramentas de diagnóstico e os métodos analíticos. Eventualmente isto trará uma melhor compreensão do problema e da tarefa a ser executada permitindo sejam elaboradas as primeiras hipóteses. Os benefícios a ser apontados poderão incluir desde orientação estratégica e ganhos de competitividade até identificação de novas oportunidades de mercado.

Fase 4	
Pontos Chave: • Aplicando métodos para desenvolvimento de soluções. • Validação de recomendações • Implementação • Verificação das expectativas iniciais. • Planos de contingência • Avaliação • Fechamento	Começa a emergir um plano para a solução do problema e o consultor pode começar a preparar suas recomendações. Estas poderão surgir como consequência de sessões de brainstorming, solução linear de problemas ou raciocínio lateral dentre outros meios. Para conseguir validar as recomendações será necessário compreender os valores, a cultura e os objetivos do cliente. Difícilmente um projeto será bem sucedido se não for apoiado por pelo menos os dirigentes de maior graduação da organização. É cada vez mais frequente a descoberta de que se requer também do consultor envolvimento na implementação das suas recomendações. Esta última fase exige uma diversidade de conhecimentos e competências que poderão levar a incluir na equipe de consultores pessoas de maior experiência e preparadas para lidar com situações inesperadas. Nesta fase também se estabelece a agenda de monitoramento da implantação e se necessário táticas de contingência. Com o fim do projeto deverão ser seguidos procedimentos para formalizar e documentar o desfecho..

Fase 5	
Pontos Chave: • Manutenção do relacionamento.	O consultor deverá ter sempre presente que o fim do projeto não significa o fim do relacionamento. É muito mais barato executar novos projetos em clientes já conhecidos do que estar tentando atrair permanentemente novos clientes. A manutenção do relacionamento é de fundamental importância tanto para o consultor como para o cliente (como apontado na Fase 1).

Eficácia da Consultoria:

Fase 6	
Pontos Chave: • Competência para fazer diagnósticos • Competência para desenvolver e implantar soluções • Conhecimentos gerais e específicos como definidos no PESTLM e competência na gestão da comunicação • Competências gerenciais • Competências para marketing e vendas	Os numerosos fatores, conhecimentos e competências que determinam a eficácia potencial do consultor ao desenvolver um trabalho de consultoria devem estar sendo permanentemente aprimorados, pois corre-se o risco, em caso contrário, de um declínio. Assume-se que uma boa educação e formação constitui o elemento básico que determinará a maior parte do que o consultor será capaz de fazer. A Capacitação e Desenvolvimento Profissional Continuado (CDPC) do indivíduo é também fator de grande importância. As grandes consultorias possuem em geral programas de treinamento específico que atendem a esta necessidade. Muitos consultores alternam ao longo do tempo entre a consultoria e o trabalho como executivos, adquirindo conhecimentos no processo. Entretanto, para o consultor autônomo, é de extrema importância investir em benefício próprio e no de seus clientes na educação continuada.

B. Competências de Gestão e Organização

A seguir destacam-se as atividades de gestão e administração nas quais o consultor deve ser competente tanto para poder compreender as atividades dos seus clientes quanto para poder gerenciar suas próprias equipes de trabalho. Claramente, neste último caso, algumas das questões tratadas só terão utilidade para aqueles consultores que estejam liderando equipes de trabalho.

Planejamento	
Pontos Chave: • Levantamento da demanda e das necessidades • Estabelecendo metas e objetivos • Comunicação • Implementando controles • Usando sistemas de informação gerencial • Planejamento dos recursos humanos	Este é a fase inicial de qualquer processo que se deseje atinja um objetivo. É a fase em que se deve fazer o levantamento da demanda e das necessidades. Quem faz o planejamento deverá compreender qual a situação final desejada pelo cliente e visualizar a estrutura da equipe de trabalho e a do projeto para atingir este objetivo. O plano também deverá definir como serão organizados, liderados, controlados e direcionados os componentes de forma a providenciar o máximo de benefício tanto para o cliente quanto para a consultoria. Qualquer que seja o tipo de planejamento, estratégico, tático, operacional ou o projeto em si, uma boa comunicação torna-se imperativa.

Organização	
Pontos Chave: • Definindo metas e objetivos • Organização dos recursos humanos • Delegação • Exercendo influência • Gestão do tempo	Este passo normalmente segue na sequência de atividades. O consultor deve alocar recursos específicos a tarefas e/ou atividades específicas de forma sistemática. Por sua vez estas deverão estar de acordo com objetivos e metas claramente definidos. Portanto o sucesso do processo dependerá fundamentalmente da gestão e administração do tempo. A atividade de organizar requer a habilidade de delegar claramente e frequentemente também a capacidade de influenciar os outros de forma a garantir sejam atingidas as metas e objetivos comuns.

Liderança	
Pontos Chave: • Estilos: dirigir vs. conduzir suavemente • Influenciando • Habilidades interpessoais • Comunicando • Motivando • Direcionando	A liderança é necessária para obter-se sucesso em qualquer atividade executada por um grupo de pessoas. Esta competência é a que proporciona ao grupo o ímpeto para caminhar coesos até atingir as metas e objetivos. Requer uma boa dose de autoconhecimento para permitir ao líder motivar, persuadir, comunicar e dirigir o grupo de acordo com as suas convicções. Tão importante quanto isso é a capacidade do líder de designar a pessoa certa para a tarefa certa para maximizar a eficácia da equipe. Deve escolher a hora certa para aplicar cada estilo possível, desde o comando até a sugestão. Um sábio já disse "...não há limites para o que o homem pode alcançar desde que não se importe em quem levará o crédito ...".

Controle	
Pontos Chave: • Administrando os objetivos • Monitorando os planos, políticas e procedimentos • Delegando responsabilidades • Medindo e revisando a performance • Tomando ação corretiva • Usando sistemas de informação gerencial	O monitoramento permanente do progresso do projeto é de vital importância para garantir que este se desenvolva apropriadamente de acordo com o que foi acordado com o cliente. Ao estabelecer variáveis de controle mensuráveis o consultor conta com uma ferramenta poderosa para medir o progresso do projeto. Estas medições serão usadas pelo consultor para garantir que as necessidades do cliente estejam sendo atendidas pela equipe do projeto. (A utilização de um Sistema de Informações Gerenciais será particularmente eficaz uma vez que estatísticas são uma ferramenta de medição de performance poderosa). Sessões de revisão do andamento do projeto regularmente agendadas fornecem um mecanismo de comunicação poderoso tanto com o cliente quanto com a equipe de trabalho e permite, caso seja necessário, redirecionar atividades.

Gestão	
Pontos Chave: • Definindo a visão corporativa • Definindo os valores corporativos • Determinando as escolhas estratégicas (ou táticas)	Enxergar o projeto desde uma perspectiva ampla requer que o consultor incorpore ao longo de cada etapa do desenvolvimento do projeto a situação desejada pelo cliente. Implica em adotar uma visão estratégica. É de responsabilidade do consultor garantir que cada atividade seja desenvolvida de acordo com os valores corporativos do cliente para evitar eventos e/ou comportamentos que comprometam o resultado final. Levar em consideração que a expectativa do cliente é a de que o consultor resolverá problemas e não que criará novos. Todas as ações do consultor deverão estar sempre orientadas para atender os melhores interesses do cliente.

Os seguintes processos de gestão devem ser compreendidos pelos consultores. A abrangência e a profundidade destes conhecimentos dependerão de cada projeto. Projetos muito específicos requerem em geral a perspectiva de um especialista, mas também poderão ser, por natureza, extremamente estratégicos, em cujo caso será benéfico possuir um conhecimento mais profundo destas questões. Alguns deles poderão eventualmente ser aplicados à gestão da consultoria em si:

Análise Organizacional	
Pontos Chave: • Compreendendo as estruturas administrativas • Medindo a performance da organização • Avaliando a declaração de missão da organização comparada com a cultura, valores e propósitos da mesma	Este processo visa compreender o funcionamento da estrutura administrativa da organização assim como a maneira em que se faz a medição da sua performance. É imprescindível possuir uma definição clara das metas e objetivos da organização e da estrutura existente para atingi-los para poder negociar corretamente o objetivo e o resultado final do trabalho da consultoria. Em alguns casos será necessário utilizar métodos e ferramentas de medição alternativos para garantir uma revisão objetiva da performance da organização. Os resultados destas medições deverão ser confrontados com a declaração da missão da organização e ponderados apropriadamente.

Desenvolvimento Organizacional	
Pontos Chave: • Estabelecendo a necessidade de mudança • Construção de equipes • Formação de equipes • Análise do campo de forças	De posse do processo de Análise Organizacional completo, a organização escolherá entre manter a estratégia atual ou então implementar uma estratégia mais adequada às suas necessidades. O processo de Desenvolvimento levará em consideração a visão desejada, a cultura e meio ambiente atual, estágios intermediários a serem atingidos e possíveis modificadores externos com o objetivo de ter uma definição clara do caminho a ser trilhado. Este é um processo permanente decorrente da natureza dinâmica dos mercados, da tecnologia e consequentemente dos desafios que se enfrentam para que a organização seja bem sucedida. Pode ou não envolver uma mudança de paradigma na organização, mas o consultor deve evitar a personalização do processo para poder integrar-se ao resto da organização nas mudanças organizacionais de longo prazo.

Gestão do Projeto/Processo	
Pontos Chave: • Foco no cliente • Equipes simples vs. complexas • Identificando resultados tencionados • Identificando resultados esperados • Administração do tempo • Técnicas de programação • Pontos Críticos de Controle • Documentação • Relatórios • Gerenciando o fechamento do projeto • Sistemas de Informações Gerenciais • Orçamento e controle financeiro	Deve sempre existir um forte foco no cliente ao longo do desenvolvimento dos projetos. As técnicas de administração do tempo e a definição de pontos críticos de controle são extremamente importantes. Recomenda-se a utilização de gráficos de Gantt e similares especialmente em projetos complexos, em que se recomenda o uso de ferramentas mais avançadas, como PERT e/ou CPM. A composição das equipes de trabalho poderá ser complexa e torna-se necessário que seus membros adquiram uma visão e compreensão uniforme dos objetivos e propósitos do projeto. Os Sistemas de Informação Gerencial beneficiarão qualquer projeto como ferramenta de apoio na seleção e representação de informações: financeira, de performance ou outras. Outros aspectos importantes a ser considerados são a periodicidade e formatação de relatórios e a gestão do fechamento do projeto. Sempre que possível o cliente será melhor atendido se o consultor utilizar ferramentas que se assemelhem aos mecanismos de geração de relatórios do mesmo. O consultor deverá evitar confundir o cliente com o uso de ferramentas que mudem seus paradigmas de análise das informações críticas de performance.

Gestão da Mudança	
Pontos Chave: • Compreendendo a natureza da mudança • Identificando mudanças • Internalizando a mudança • Abordagens • Liderança • Inovação • Experimentação • Transparência • O agente de mudanças • Comunicação	Todo trabalho de consultoria envolverá em maior ou menor medida uma gestão de mudança. A natureza da mudança é a própria natureza, pois é a função básica de qualquer tipo de desenvolvimento. A introdução de tecnologia pode ser responsabilizada pela quantidade e grau de complexidade das mudanças atualmente. A mudança organizacional acontece como resposta proativa ou reativa a forças presentes no que costumamos agrupar no termo “meio ambiente”. A gestão da mudança requer o levantamento e determinação de que mudança é necessária, quem e/ou que estará envolvido assim como a presença de líderes reais com habilidades de comunicação capazes de experimentar, inovar e apresentar abordagens abertas. O sucesso de longo prazo da mudança exige que as pessoas envolvidas internalizem e se identifiquem com o significado da mesma. É crucial que o consultor identifique e envolva no processo aqueles que internamente sejam favoráveis à mudança. O consultor deve identificar quem dará continuidade ao processo de mudança uma vez que finalize a sua tarefa.

Estratégia	
Pontos Chave: • Inovação • Regeneração • Comandando • Liderando • Re-inventando o futuro	A estratégia, vista como processo da gestão, é a atividade de pesquisar e identificar permanentemente as oportunidades e ameaças futuras com relação aos objetivos da empresa e do negócio. Fazer estratégia é comandar, inovar e movimentar a organização para frente. Os consultores conseguem fornecer ajuda nesta área pois são pessoas acostumadas ao pensamento lateral, e geralmente têm maior capacidade de interpretar o futuro observando a situação presente do cliente, dos seus concorrentes e do mercado. Outro grande benefício que o consultor pode apresentar é a sua capacidade de adequar outras experiências similares já vividas em outros trabalhos para seus novos clientes.

C. Competências como Especialista Técnico / Profissional

A maior parte dos consultores começam na profissão como especialistas funcionais em áreas tais como marketing, RH, finanças ou processos. Alguns permanecem como especialistas já seja em uma função ou processo organizacional ou em métodos ou aplicações de uma determinada filosofia ou abordagem própria específica. Outros se tornam mais generalistas em termos de desenvolvimento de competências de gestão organizacional (como visto em “B”), mas todos deverão ser capazes de poder referenciar sua capacidade para o cliente na sua experiência e especialização adquirida. A designação CMC, como nível de qualificação terciária, não testa a experiência em especialidades funcionais. Entretanto requer seja produzida evidência objetiva de que tenha sido atingido o nível de competência necessário, frequentemente a través da habilitação profissional outorgada pelos respectivos Conselhos Profissionais dos respectivos países.

Competências em especialidades funcionais são importantes, pois refletem a segmentação do mercado de consultoria. São o ponto de partida a partir do qual poderão desenvolver em profundidade as competências específicas da profissão de consultor. Os consultores poderão ser desde o típico consultor com abordagem para a gestão geral até especialistas em Tecnologia da Informação ou assessores dos executivos sêniores. Todos requerem possuir competências específicas como consultores que os distinguem de outras profissões, mas seus conhecimentos especialistas são fundamentais para convencer e poder bem servir os clientes. A especialização pode ser classificada segundo critérios funcionais ou setoriais.

Funcionais	Setorial
- TI - RH - Comunicação empresarial - Planejamento estratégico - Produção - Marketing	- Financeiro - Governamental - Caridade - Público - Privado - Interno

D. Compreensão Conceitual do PESTLM

Conhecer a situação política, econômica, social, tecnológica, legal e do meio ambiente (PESTLM) é um imperativo para os consultores e o sucesso dos seus trabalhos. Estas macro forças agem sobre a organização e condicionam suas abordagens estratégicas e operacionais na busca do sucesso. Portanto estas forças também influenciam a ação dos consultores na busca de soluções para seus clientes.

Política	
Pontos Chave: • Nacional • Organizacional • Relações industriais • Exercendo influência e “lobby”	Ao considerarmos as forças e estruturas políticas, o consultor deve estar por dentro da situação política nacional e a das organizações para espelhar sua ação no crescimento da consultoria a nível internacional. As nações fazem política de formas diferentes de acordo com as suas próprias prioridades, assim como os indivíduos dentro das organizações na sua luta pelo controle, poder e promoção. Compreender como o cliente se encaixa dentro deste ambiente político é fundamental para que o consultor possa assessorar e fornecer soluções adequadas.
Economia	
Pontos Chave: • Fatores macroeconômicos • Fatores microeconômicos • Riqueza do mercado • Alocação de recursos	Os fatores macroeconômicos afetam a inflação, o desemprego, taxa de câmbio, balanço de pagamentos, etc. Os fatores microeconômicos afetam a procura e a demanda, a concorrência, o mercado de trabalho e os salários entre outros. A riqueza nacional (ou do mercado), é fator a considerar pois influencia o potencial de crescimento. Ser capaz de elaborar um plano de trabalho coerente e integrado a estes fatores, incluindo a alocação de recursos escassos, determinará a credibilidade e conseqüentemente a performance do consultor.
Social	
Pontos Chave: • Cultura nacional • Cultura da organização • Cultura ética • Ética de negócios • Relacionamento interpessoal	É sob a ótica social que analisamos a influência da cultura nacional e a da organização. Se não reconhecermos que a cultura é o cerne de quem as pessoas são, corre-se o risco de interpretar erroneamente o problema e seu escopo adotando conseqüentemente uma abordagem de consultoria equivocada. Para compreender e lidar com diferenças sociais é necessário possuir e empregar uma alta dose de habilidades interpessoais. A cultura engloba todas as questões intangíveis relacionadas com os valores, crenças, tradições, linguagem e tabus das pessoas assim como a ética das organizações. É importante que o consultor se exponha a meios culturais diferentes para adquirir inicialmente consciência e posteriormente tolerância.

Tecnologia	
Pontos Chave: • Conscientização • Necessidades, desejos e possibilidades • Infraestrutura • Comunicações	A tecnologia será sem dúvida uma das grandes alavancas do desenvolvimento futuro e têm permitido que as diferentes culturas incorporem as comunicações ao negócio para tornar-se mais poderosas, eficientes e globais. A tecnologia permite hoje que as organizações possam localizar-se em qualquer lugar do planeta; transferir recursos financeiros de um lugar a outro em tempo real; reestruturar-se concentrando-se no foco do negócio, terceirizando as demais atividades. As telecomunicações são em tempo real. A Internet fornece acesso instantâneo de baixo custo a uma interminável quantidade de informações. O e-mail está amplamente difundido e é mais rápido que a correspondência tradicional. Estes são apenas alguns dos benefícios socioeconômicos usufruídos por nações e organizações em virtude dos avanços tecnológicos. Esta tendência deve manter-se na medida em que as organizações lidam com volumes e complexidade cada vez maiores. O consultor fornece valor aos seus clientes mantendo-os a par dos novos desenvolvimentos, aplicações e oportunidades em potencial, surgidos em virtude da evolução tecnológica.

Legislação	
Pontos Chave: • Nacional • Organizacional • Relações Industriais • Exercendo influência e “lobby”	As leis são regras e procedimentos formais que definem a conduta considerada apropriada dentro de uma determinada sociedade e/ou organização. Existem a nível nacional inúmeras leis que regulam atividades e negócios tais como as leis antitruste, a fixação de impostos, incentivos fiscais, etc. Existem também algumas regras e legislação muito específicas para alguns tipos de atividades e organizações tais como as organizações sem fins de lucro, muito diferentes das que regem a atividade das organizações com fins de lucro. O consultor deve estar a par das diferenças no ambiente legal em que se desenvolvem as atividades das empresas de diferentes setores e/ou que atuam em outros países ao assumir um determinado projeto de consultoria para garantir a realização de uma assessoria adequada ao cliente. Em determinadas circunstâncias o consultor deverá providenciar e documentar o que normalmente se denomina Garantia sobre Erros e Omissões, como forma de proteger tanto o consultor quanto o cliente em função de problemas imprevistos.

Meio Ambiente	
Pontos Chave: • Nacional • Organizacional • Relações Industriais • Exercendo influência e “lobby”	Ao assumir um compromisso o consultor deverá sempre ter presente considerações com relação ao meio ambiente. Há legislação e regras de proteção ao meio ambiente que as organizações devem cumprir e que poderão inviabilizar determinadas soluções em potencial. Tanto as organizações quanto os consultores têm a obrigação e a responsabilidade de proteger o meio ambiente, questão que se enquadra dentro da ética social e dos negócios.

E. Competências implícitas em ACR

Ação, comunicação e raciocínio são habilidades ou competências naturais inerentes e pessoais dos indivíduos que os consultores, entretanto, deverão aprimorar constantemente ao acumular experiência.

Ação	
Pontos Chave: • Atitude/Comportamento profissional • Conduta profissional / ética • Lidando com a cultura do cliente • Administração de conflitos • Motivando e desenvolvendo pessoas • Liderando • Agindo como facilitador • Agindo como mentor • Agindo como assessor • Selecionando o papel adequado	Há inúmeras formas em que um consultor poderá agir: como observador imparcial, como descobridor de fatos, como assessor, como expert técnico, etc.. Em todos os casos sua conduta e comportamento deverão estar pautados por normas éticas e profissionais. É importante que o consultor não se exceda tentando ser todas as coisas para todas as pessoas. A escolha do papel a ser desempenhado dependerá de alguns critérios: a cultura do cliente; os conhecimentos, experiência e personalidade do consultor; a natureza do problema a resolver. Agir como facilitador, mentor ou assessor são três formas bem distintas disponíveis ao consultor de motivar e desenvolver pessoas mas, além de não ser as únicas, existem também nuances dentro de cada uma delas. É importante destacar que embora as diferentes formas de agir são escolhidas geralmente de forma muito natural, cabe ao consultor desenvolver mecanismos de escolha consciente assim como de refinamento de atitudes na medida em que ganha experiência. A administração de conflitos constitui um ótimo exemplo de como diferentes abordagens, usadas conforme as circunstâncias, podem ser validadas, já seja a través de simulação ou na própria solução do conflito.

Comunicação	
Pontos Chave: • Comunicação escrita • Comunicação oral • Uso da tecnologia disponível • Preparação de propostas • Elaboração de relatórios apropriados • Apresentações adequadas	Existem duas formas básicas de comunicação: escrita e oral. Entretanto devemos ressaltar que ouvir constitui também mais uma forma de comunicação da mesma forma que a expressão corporal. Todas e cada uma delas são elementos importantes na impressão geral que o cliente formará do consultor. A ligação com a cultura é incontestável, pois, a título de exemplo, até um aperto de mão pode ser mal interpretado em alguns países. Muitos clientes preferem relatórios orais regulares ao invés de relatórios por escrito ou então poderão preferir o e-mail como meio de comunicação. Estas questões deverão ser esclarecidas desde o início do relacionamento com o cliente para evitar problemas futuros. Mesmo assim o consultor deverá saber utilizar técnicas apropriadas de elaboração de propostas e relatórios e possuir habilidades de apresentação oral, adaptadas sempre à respectiva audiência.

Raciocínio	
Pontos Chave: • Ênfase • Raciocínio lateral • “Enxergando o final desde o começo” • Planos de contingência • Abordagens flexíveis	Poderá parecer óbvio, mas a capacidade de raciocínio é a competência mais importante e fundamental do consultor, na qual ele deverá ser extremamente bom. A mente do consultor deverá ser capaz de armazenar e elaborar ideias e pensamentos em diversos planos de forma simultânea para permitir raciocínio flexível e contingencial. O raciocínio lateral e a capacidade de antecipar o futuro também são extremamente importantes.