



<b>Título</b>	Consultoria e organizações competitivas	<b>Data</b>	Junho 07
<b>Fonte</b>	Pessoal	<b>Página</b>	26

**DOSSIER «Consultoria RH» Contributo II**

\*Sandra Neves

# Consultoria e organizações competitivas

**A** alteração do paradigma com que as organizações se deparavam – em particular por força da internacionalização da maioria das actividades, mas na generalidade tendo em conta a necessária e indispensável optimização dos meios e dos recursos disponíveis, a que os aspectos da competitividade não estão nem nunca poderão estar alheios – é indutora do aparecimento de um conjunto de desafios a que urge responder adequadamente.

Um desses desafios, que pode ser identificado imediatamente e que não pode ser contornado, pois tal só teria como resultado o adiamento dos problemas, prende-se com a necessidade de introduzir o factor mudança aos vários níveis das organizações.

Além desse desafio de mudança que as organizações enfrentam, as mesmas têm que fazer face ao crescente aumento dos padrões de exigência e da sensibilidade dos clientes, os quais, cada vez mais, são detentores de informação actualizada e conhecedores de realidades facilmente comparáveis.

Responder adequadamente a estas questões de uma forma minimamente coerente, sem deixar de ser competitiva, e sobretudo eficaz, é um novo desafio que se apresenta como elemento determinante para a sua própria sobrevivência.

Mas, afinal, qual é o perfil diferenciador das organizações competitivas? Acima de tudo têm forçosamente que ser organizações que de uma forma reiterada e com normalidade desenvolvem, entre outras, algumas características essenciais; como sejam, a título meramente exemplificativo, a flexibilidade, a agilidade, a produtividade e a qualidade.

Do contexto referido, emergem naturalmente algumas questões para as quais é necessário promover a necessária resposta:

- Como balancear os vários elementos que resultam numa organização mais competitiva?
- Como potenciar os vários recursos da organização?
- Como preparar a organização de modo a torná-la ágil e produtiva?

- Como aplicar, efectivamente, os conceitos de Estratégia e da Qualidade e Métodos?

Aparentemente a resposta a estas questões pode parecer uma tarefa difícil. No entanto, como já vem sendo reconhecido por amplos sectores, o recurso à intervenção de serviços de consultoria externa tem-se revelado uma estratégia altamente positiva, dado que – através de processos devidamente estruturados e testados – permite

nizacional de base, efectuar o levantamento de necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar as acções a implementar.

Tipicamente, e sem prejuízo da necessária adequação ao caso concreto, os projectos de consultoria dividem-se em três fases distintas, mas sequenciais entre si:

**Diagnóstico**

Nesta fase procede-se ao contacto inicial entre a entidade consultora e o cliente, para estabelecer as premissas de intervenção, de modo a dar início à caracterização da situação de partida. Aqui é importante definir o cronograma da intervenção, identificando os passos subsequentes, bem como os meios que devem ser envolvidos, os métodos a utilizar e, ainda, como irá ser feita a análise dos dados recolhidos e apresentado o conseqüente diagnóstico.

**Planeamento do projecto**

A partir do diagnóstico elaborado, devidamente analisado em conjunto com o cliente, procede-se à definição dos objectivos e das metas a alcançar, identificando e programando as várias acções a implementar.

**Implementação do projecto**

Uma vez estabelecidas as metas e as acções a desenvolver, esta fase consubstancia-se na implementação propriamente dita das acções planeadas na fase anterior.

O acompanhamento no terreno por parte dos consultores, ao longo de todas as fases da intervenção, é um elemento fundamental e determinante para o êxito do processo. Só assim

pode ser assegurado que os objectivos inicialmente traçados serão concretizados.

Paralelamente, a interacção directa e continuada de pessoas com funções diversificadas, mas que são implicadas nos projectos, representa uma condição 'sine quo non' sem a qual não será, nunca, assegurado o sucesso da intervenção. ■

O recurso à intervenção de serviços de consultoria externa tem-se revelado uma estratégia altamente positiva, dado que permite identificar as principais forças motrizes e evidenciar o potencial de uma organização, identificando ainda outras áreas nas quais deve ser promovida alguma melhoria.



identificar as principais forças motrizes e evidenciar o potencial de uma organização, identificando ainda outras áreas nas quais deve ser promovida alguma melhoria, tendo em vista responder aos pontos de interrogação com que as organizações se deparam ou a outros que, entretanto, por força da sua intervenção, venham a ser identificados.

A intervenção dos serviços de consultoria consubstancia-se, assim, num trabalho subdividido por diferentes fases, nas quais são desenvolvidos diagnósticos aos mais variados níveis; isto com o objectivo de, a partir da realidade orga-

\*Sandra Neves (na foto) é directora de formação e consultoria da ATEC – Academia de Formação (<http://www.atec.pt>); [info@atec.pt](mailto:info@atec.pt).