

Caso de Estudo: CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. Grupo GEN, 2021

Frederico Rodriguez é consultor organizacional. Seus clientes são empresas de grande porte que atuam nos mais variados ramos de negócios. Para ganhar novos clientes, Frederico faz reuniões com dirigentes empresariais, a fim de conquistar novos contratos de prestação de serviços. Para isso, Frederico precisa conhecer profundamente a vida organizacional, seus problemas e suas soluções, com o intuito de conseguir vender o seu peixe. Firmado o contrato de prestação de serviços, o trabalho inicial de Frederico consiste em fazer um diagnóstico prévio dos problemas enfrentados pela empresa-cliente. Para tanto, procura obter dados por meio de entrevistas com seus executivos e funcionários e verificar os relatórios internos. À medida que coleta dados e informações, faz anotações e registros na tentativa de elaborar um quadro geral de referências sobre os problemas e suas possíveis causas. Em seguida, faz reuniões com grupos internos para debater, checar e confirmar suas conclusões. Quando está seguro de que seu diagnóstico está preparado, Frederico planeja as intervenções e soluções necessárias para eliminar ou reduzir o problema que aflige a empresa-cliente. A essa altura, volta a fazer reuniões com a diretoria da empresa, a fim de apresentar seu diagnóstico e o plano de ação terapêutica para resolver o problema da empresa e receber seu aval para dar prosseguimento aos trabalhos. Com o objetivo de conduzir todas essas ações preliminares de consultoria, Frederico precisa reunir profundos conhecimentos sobre o Comportamento Organizacional.

PERGUNTA 1: Na sua opinião, quais seriam esses conhecimentos?

Após relatar seu diagnóstico preliminar e seu plano de ação terapêutica à diretoria da empresa-cliente, Frederico Rodriguez já tem todos os elementos necessários para dar continuidade a seu trabalho. O passo seguinte é desencadear uma série de intervenções na organização para enfrentar o problema então diagnosticado. Porém, Frederico é consultor, e não executor. Como tal, ele apresenta sugestões e modelos e aguarda a decisão do cliente. O papel do consultor organizacional é preparar cabeças e corações para desenvolver e implementar planos de mudança. Quase sempre o trabalho de consultoria organizacional está em mudar, e não em manter situações problemáticas que ocorrem nas empresas e nas organizações.

PERGUNTA 2: Frederico é um agente de mudança, mas isso requer lidar com aspectos visíveis e superficiais do Comportamento Organizacional, bem como com seus aspectos invisíveis e profundos. Como fazê-lo?

Como consultor organizacional, Frederico Rodriguez precisa trabalhar em três níveis de ação: organizacional, grupal e individual. As soluções dos problemas organizacionais passam pelos três níveis e exigem que todos eles sejam ativados simultaneamente. Frederico precisa trabalhar com conceitos sistêmicos, como comunicação, liderança, tomada de decisão, conflito e negociação, poder e política e, sobretudo, com mudança organizacional. Também precisa trabalhar com grupos e equipes para proporcionar dinâmica grupal e intergrupal, e incentivar o empowerment. Além disso, não pode esquecer das diferenças individuais e de personalidade, percepção e atribuição das pessoas, motivação e satisfação no trabalho. Essa visão global e holística do CO é a principal preocupação de Frederico.

PERGUNTA 3: Qual nível de atuação, na sua opinião, é o mais importante? Por quê?

Acontece que o mundo não está parado, nem as organizações são estáticas. É como se se entrasse em um trem em alta velocidade em cada contrato de prestação de consultoria com novos clientes. Frederico Rodriguez sabe que está lidando com organizações que são entidades dinâmicas as quais se movimentam incessantemente, e que precisa entrar na corrida e já correr na mesma velocidade delas. Pior ainda: Frederico não pode se esquecer de que o mundo dos negócios lá fora também está girando cada vez mais depressa.

PERGUNTA 4: Lidar com coisas e entidades em incessante movimento e crescente mudança é uma das habilidades que Frederico precisa desenvolver para ser bem-sucedido em suas atividades. O que você sugeriria para Frederico?