

{CONSULT}

CONSULTAR e ACONSELHAR .

A) INTRODUCAO .

O acto de "consultar" e o acto reciproco de "dar consulta" sao universais entre os homens que vivem em sociedade e a sua origem e pratica prehistoricos , assim o receio de que o seu exercicio possa cessar num futuro proximo ou longinquo e' infundado .

Em todas as epocas houve "homens de bom conselho" que foram consultados por outros homens na esperanca de lhes possibilitar ou facilitar uma decisao ou a escolha de um comportamento .

Tem interesse precisar o significado de alguns vocabulos empregados em associacao com o acto de "consultar" , conferindo-lhes um sentido mais preciso .

- . Consultante , consulente , consultador e consultor , sao usados correntemente para designar aquele que pede uma consulta ou conselho .
- . Consultor , conselheiro , o que presta ou da' a consulta ou conselho . Repare-se no duplo emprego do vocabulo "consultor" . Daqui por diante , este vocabulo significara' apenas aquele que presta a consulta .
- . Em frances , a funcao do < consultant > e' precisada como segue : < l'avocat consultant ne plaide pas > e distingue entre < medecin traitant > e < medecin consultant > .
- . Aconselhar pode significar nao apenas proferir um conselho ou opiniao mas tambem incluir a connotacao de persuadir ou convencer o consultante a' pratica do conselho .

Neste texto serao usados essencialmente cinco termos com as interpretacoes seguintes :

- Consultante : o que pede conselho ou consulta .
- Consultor : o que presta ou da' conselho ou consulta .
- Consulta : o que e' transferido do consultor para o consultante .
- Conselho : sera' empregado quando a consulta vem acompanhada de um certo grau de persuasao
- Consultacao : designacao do processo de consultar , envolvendo :
 - tema de consulta ,
 - consultante , formulando uma pergunta e
 - consultor , facultando uma resposta acompanhada eventualmente de um certo grau persuasao .

Esta escolha de termos e respectivas interpretacoes e' subjectiva e ate' arbitraria mas e' feita na esperanca de reduzir a ambiguidade do discurso que se segue .

Os principais motores da transformacao da funcao consultacao sao , presentemente :

- . Rapidissima evolucao cientifica e tecnologica que gera continuamente nova informacao e oferece melhores modelos para entender e interpretar a realidade .
- . Decorrente crescimento do patrimonio informativo disponivel , maior transparencia e acessibilidade a

- informacao recente e desactualizacao de dados arquivados.
- . Facilidade de difusao e capacidade dos meios de arquivo e acesso da informacao (acesso, comunicacao e processamento de dados) , permitem internacionalizar o patrimonio informativo .
- . Profundas alteracoes politicas e sociais que caracterizam a presente epoca historica , criam renovados campos de incertezas que levam os consultantes a propor novas questoes e temas de consulta e dai' a necessidade da formacao de especialistas nessas areas de consultacao .

As principais consequencias para a funcao de consultacao da evolucao referida acima sao :

- . Criacao de estruturas empresariais mais diversificadas e de maior dimensao , envolvendo progressivamente mais dominios de conhecimento e uma maior profundidade de saber em todos eles .
Contudo e simultaneamente continuam a ter viabilidade as empresas especializadas em dominios relativamente restrictos desde que operem em largos espacos , veja-se a' escala internacional.
Havera' sempre mercados intersticiais onde pode operar o grande especialista e ou generalista de renome .
- . Encurtamento da vida util dos profissionais e dos patrimonios de conhecimento o que obriga a uma permanente reciclagem e formacao dos primeiros e vultuosos investimentos na aquisicao de nova informacao , bases de dados e programas .

B) REALIDADE e suas IMAGENS ou REPRESENTACOES .

* As limitacoes do homem em apreender o real na sua globalidade e diversidade levam-no a particionar o problema total em sub-problemas em correspondencia com certos criterios ou pontos de vista e assim obter imagens parciais (projeccoes, representacoes ou dominios) de menor dimensao e de conteudo mais homogeneo , donde decorre um mais facil estudo e tratamento .
Uma qualquer realidade ou virtualidade tem assim diversas projeccoes , e.g.: politica, juridica, social, economica , tecnica, artistica, etc..
Cada grande dominios do conhecimento pode , por seu turno, ser subdividido e assim e' possivel formar complexas taxinomias classificativas de especialidades .
Esta operacao da particao dum todo em partes da' contudo origem a novos problemas que e' mister resolver , tais como :

- . Escolha da melhor forma de particionar um problema complexo .
- . Estudo dos processos de interface entre os dominios das diferentes especialidades .
- . Reuniao das imagens parciais e especializadas para reconstruir a imagem global .

A consultacao envolve assim duas atitudes distintas , a dos especialistas e a dos generalistas , ou seja ,

- . capacidade de analise em profundidade num determinado dominio do conhecimento (reducionismo) e
- . capacidade complementar de sinteses gerais (holismo) .

* Os especilistas dedicam-se ao estudo das projeccoes da sua

competencia e procuram tornar-se eficientes na pratica das seguintes operacoes fundamentais:

- . Observacao e interpretacao do real e construcao da respectiva imagem especializada (politica, juridica, tecnica, etc.).
- . Criacao de outras solucoes ou imagens que se lhes afiguram melhores e que aconselham adoptar.
- . Retroversao em projectos reais a eventual imagem que vier a ser adoptada.

As limitacoes dos especialistas sao essencialmente as que resultam de :

- . Procurarem que o real a construir tenha a "imagem otima" nos dominios da sua competencia .
- . Serem pouco ou menos sensiveis aos problemas das outras especialidades
- . Dificilmente conseguirem transigir, convergir ou colmatar os efeitos das interfaces , sem uma arbitragem ou moderacao externa .

Das limitacoes e dificuldades apontadas , resulta que o agregado de "imagens especializadas otimas" concebidas por especialistas , quando transpostas para a realidade nao vao produzir a solucao "otima" e configuram , por vezes, quimeras .

- * Os generalistas , sendo capazes de entender e dialogar com especialistas de varios sectores , podem construir um conjunto de imagens parciais "sub-otimas" , mas que retrovertidas vao produzir um real possivel e proximo do otimo .

Em geral , o processo envolve uma sucessao de generalistas abarcando areas sucessivamente mais vastas ate' que a totalidade do problema e' dominada .

Constitui hoje uma "especialidade" a arte de particionar um problema e de reconstruir o todo depois de estudadas as partes . A experiencia tem mostrado que o sucesso no estudo e tratamento de problemas complexos reside justamente nos progressos conseguidos nesta arte .

Refira-se que no passado, o "cliente" gostava de reservar para si esta funcao , mas tal pratica tem vindo a ser abandonada e progressivamente, aquela funcao tem vindo a ser transferida para instituicoes e empresas que dispoem de quadros de generalistas .

- * Das dificuldades da funcao de generalista .

O especialista odierno usa uma linguagem semantica adequada a materia da sua competencia mas domina igualmente uma linguagem formal (algebras e topologias varias) nas quais verte as suas interpretacoes e nelas executa os calculos e inferencias logicas .

O dialogo entre o especialista e o generalista efectua-se nas duas linguagens , o que impoe ao generalista o dominio de ambas , mas um generalista devera' estar habilitado a dialogar com varios especialistas que empregam linguagens semanticas e formais distintas .

O generalista "tradicional" so' dominava , em geral , a classe das linguagens semanticas dos especialistas com quen interaccionava , porem o generalista "do futuro" tera' de ser um dialogante fluente tambem nas linguagens formais associadas , uma vez que os especialistas preferem expressar-se duma forma precisa e nao interpretada .

Assim o futuro generalista vai ter de possuir uma solida e vasta preparacao formal .

- * Da evolucao historica da consultacao em Portugal .
 Conjugando os comentarios feitos acima e o processo de desenvolvimento economico encontra-se a explicacao da evolucao da consultacao e podem apontar-se os seguintes periodos tipicos no presente seculo , embora a existencia de sobreposicoes tornem fronteiras difusas .
 - . Primeiro quartil .
 A industrializacao efectuou-se com processos, projectos e quasi todo o equipamento vindo do estrangeiro .
 Tambem a consultacao e os consultores industriais eram estrangeiros .
 So' nos dominios da construccao civil , fundicao e maquinacao de metais nao ferrosos e ferro de segunda fusao , montagem e conservacao electro-mecanica , certas actividades quimico-mineiras e agro-quimicas havia alguma "expertise" nacional .
 - . Segundo quartil .
 Os processos , projectos e apenas os equipamentos especializados eram importados , o restante equipamento e o projecto a ele associado era nacional .
 Foram assim criadas as condicoes favoraveis a' constituicao de empresas de projecto e ao nascimento da consultacao nos dominios industriais nao especializados .
 - . Terceiro quartil .
 A operacao das unidades industriais instaladas permitiu o desenvolvimento de industrias complementares e ou fornecedoras de equipamentos e sobressalentes .
 O projecto e a consultacao industrial tem um rapido desenvolvimento e assinalam-se algumas exportacoes de relevo .
 - . Quarto quartil .
 A evolucao vai depender da forma como vier a realizar-se a integracao europeia , materia que e' do dominio da futurologia .
 Contudo adianta-se que a experiencia nacional no que se refere ao processo de desenvolvimento economico vai colocar os consultores portugueses numa posicao de vantagem comparativa no que se refere a clientes cujas actividades se processam em paizes ou regioes em desenvolvimento .

C) ETICA da CONSULTA .

A materia sera' exposta tendo por referencia o "CODIGO DEONTOLOGICO" , 3 Edicao, 1987 da A.P.F.C., que constitui um documento de muito merito e que sera' referido daqui por diante simplesmente porCodigo .
 Nao se entendam os comentarios abaixo como critica facil sobre um bom trabalho mas justamento porque o sendo tambem e' merecedor de apreciacoes e sugestoes .
 A apresentacao de alguns casos tipicos que sem exaurirem a problematica da etica do consultor , pode chamar a atencao para alguns problemas importantes.

- * Recordar-se que a formacao de um consultor e' uma operacao longa e dificil onde nao basta um titulo academico, mas e' essencial uma extensa e variada "praxis" resultante

do desempenho de diversas e variadas funcoes profissionais em empresas, estabelecimentos de ensino, centros de investigacao, projecto e consultadoria, na administracao publica e outras instituicoes.

Essas vivencias e convivencias sao imprescindiveis e essenciais a formacao profissional e quando o consultor e' chamado a dar um conselho ou parecer, aquele invoca consciente ou inconscientemente essas experiencias e vivencias passadas para melhor apreender o problema proposto e assim produzir o conselho adequado.

* Um aspecto a ter em consideracao e' que uma grande parte da vivencia verificou-se antes do profissional ter adquirido o estatuto de consultor e podera' entender-se como nao sujeita ao Codigo que expressamente so' se aplica aos consultores socios da APFC e pergunta-se se a informacao, formacao e experiencia pre-consultor ou pre-socio esta' ou nao sujeita as normas do Codigo?

* Das relacoes do consultor com os detentores das fontes de informacao a que recorre e ou com as entidades que subsidiaram a sua formacao especifica, justamente a que lhe vai conferir a possibilidade de resolver o problema.

. O conselho mais adequado pode implicar o uso de : conhecimentos, informacao, programas e ou procedimentos adquiridos pelo consultor quando estagiou ou esteve empregado numa empresa que, eventualmente, pode ser ate' concorrente do consultante, qual o comportamento correcto ?

b1) Considerar como pertencente ao patrimonio do consultor a informacao e a formacao a que teve acesso e por isso podera' usa-las sem restriccoes?

b2) O consultor devera' obter autorizacao previa da empresa onde colheu a informacao ou adquiriu a formacao ?

b3) Nao lhe sendo facultada essa autorizacao qual o comportamento a ter junto do consultante?

b4) A informacao e ou programa em questao e', hoje, acessivel livremente, as restriccoes mantem-se ?

. O profissional desempenha simultaneamente duas funcoes : esta' inserido na estrutura duma empresa e e' consultor em determinado dominio da sua especialidade. Admitindo que o faz abertamente e que todas as partes tem do facto conhecimento, nao havera', mesmo assim, restriccoes a pratica da consultacao ?

c1) Os dominios da actividade da empresa e o de consultor devem ser necessariamente disjuntos?

c2) Se sobrepostos, entao nao devera' ser concertado um "modus vivendis" com o empresa empregadora ?

. Na preparacao de legislacao e' usual pedir pareceres e ou fazer participar em reunioes consultores que desta forma adquirem informacao sobre a provavel evolucao do quadro juridico.

Qual o comportamento correcto do consultor em relacao a consultantes cujos problemas podem cair nas areas em revisao legislativa ?

d1) Com efeito, se nao inclui no seu parecer as consequencias da eventual evolucao legislativa

d2) podera' prejudicar o consultante, mas se inclui nao podera' entender-se que houve quebra de sigilio ?

* Da responsabilidade e vinculo do consultor pelo "conselho" dado ao consultante .
 Uma consulta ou conselho podem ser assimilados a um acto de persuasao praticado pelo consultor junto do consultante. Pode ate' entender-se que o consultor substitui o consultante na decisao , de tal modo o consultante confia no consultor .

Quando aplicado esta problematica a' actividade de projectista parece nao oferecer duvida que a responsabilidade dum "projecto" e' do projectista e confere o direito ao cliente a indemnizacao pelos prejuizos eventualmente causados .

e) O consultor tem vinculo identico com o seu cliente ? .

* A posicao do consultor generalista e' muito caracteristica e tipificante .

O generalista domina uma vasta area de saber e de especialidades procura encontrar a melhor combinacao de objectivos dispares e conflituosos .

f) Como apreciar sobre a "bondade" da solucao aconselhada ? .
 Como definir responsabilidades ? .

D) DOMINIO da ACTIVIDADE de CONSULTACAO.

* A funcao de consultor que seja desempenhada por um individuo ou por uma estrutura empresarial (colecção de individuos) , tem de possuir um dominio de actividade reconhecida geral e pacificamente como propria .

Os dominios sao definidos de varios modos , e.g.:

4.1) " Solucao anglo-saxonica " :
 Nomeando exaustivamente as tarefas includidas no dominio.
 Descrevendo as fronteiras que separam o dominio em estudo dos restantes ,

Listando as exclusoes a' regra generica estabelecida .

4.2) " Solucao meridional ou mediterranea " :
 Apresentando as regras que aplicadas aos casos concretos permitem classificar estes como includidos ou nao no dominio.

Qualquer que seja o modo ou modos de definicao que venham a ser adoptados , o essencial e' que a funcao e a profissao a ela associada , tenham um campo ou dominio de actividade claramente definido .

O Codigo da APFC , no Artigo 2.1 , usa a solucao de conjugar dois conjuntos :

{ Projecto e Consulta } e
 { Engenharia, Arquitectura, Economia, Organizacao, Gestao, Planeamento e Investigacao } .

Os comentarios adiante apresentados , incidem sobre as fronteiras seguintes :

. Consultor / Projectista .
 . Consultor / Investigador .
 . Consultor / Consultor .

* Numa interpretacao restrita do ambito do acto de consultar ou aconselhar , havera' que estabelecer uma distincao , como sucede nos exemplos ja' invocados :

. medecin traitant e medecin consultant .

. l'avocat consultant ne plaide pas .

Neste sentido , ao projectista cabera' a funcao de produzir o projecto , o qual podera' ser eventualmente submetido a

um consultor para obter parecer ou conselho que podem tomar formas como :

- uma aprovacao ou reprovacao generica .
- uma lista de correccoes e sugestoes .
- um novo projecto alternativo .

Qualquer que seja a forma desse conselho ou consulta , ha que esclarecer como vai ser repartida a responsabilidade entre o consultor e o projectista :

- a) • a responsabilidade em relacao a terceiros cabe ao projectista , integralmente ou repartidamente ou havera' que apurar caso a caso ? .
- b) • o "mau" conselho do consultor , que tenha ou nao sido posto em pratica , da' ao consultante (o projectista neste caso) direito a uma indemnizacao ? .

Uma empresa que desempenhe simultaneamente as duas funcoes, consultor e projectista , como se distinguem estas duas qualidades em relacao ao cliente ? , e' por via contratual ? , e com relacao a terceiros ? .

- * Os projectos de investigacao e de desenvolvimento (tecnicos, economicos, sociais) sao correntemente submetidos a parecer de consultores em fases diversas de execucao, nomeadamente : no seu lancamento, durante a execucao , quando concluidos ou para decidir da sua interrupcao .

A orientacao e conducao do projecto passa a ser o resultado ou duma convergencia entre o investigador e o consultor ou o resultado de uma arbitragem de um decisor .

Como vai repartir-se a responsabilidade do sucesso ou insucesso da investigacao entre os varios interventores .

- Aproximando-se a economia nacional do estadio caracterizado pela presenca de actividades economicas baseadas na investigacao e desenvolvimento autonomos , nao sera' displicente o exame desta fronteira e o acompanhamento da rapida evolucao que esta' ocorrendo , presentemente, nos paizes desenvolvidos .

- * O objectivo aqui , e' distinguir os varias subdominios da actividade de consultor .

Os dominios da medecina e da jurisprudencia ja possuem taxionomias suficientemente desenvolvidas e experimentadas. Um processo semelhante devia ser realizado nos dominios da tecnica , da economia e do social .

Uma situacao que ocorre com frequencia e' a da definicao da "figura de merito" (funcional) que vai permitir efectuar a escolha da solucao "optima" num conjunto de alternativas .

A dificuldade reside na circunstancia das "figuras de merito", se basearem num conjunto de grandezas que formam espacos que nao possuem uma metrica ou "natural" ou pacificamente "consagrada".

Porem a necessidade de resolver o problema vai forcar a optar por uma "figura" que , em geral, resulta de um debate interdisciplinar seguido de uma convergencia mais ou menos forçada , procedimento este que confere ao metodo um caracter subjectivo e arbitrario .

Problemas de desenvolvimento regional , urbanizacao, localisacao fabril etc. sao exemplos .

E) RESUMO e CONCLUSOES .

- * Uma jornada tem por objectivo explorar e tirar proveito das virtualidades da "operacao em paralelo" de um conjunto de profissionais e assim encontrar as solucoes que de outra forma seria dificil conseguir .
A preocupacao aqui foi contribuir com alguns problemas na esperanca que o debate venha a induzir as respostas adequadas .

- * Os temas propostos podem arrumar-se nas seguintes categorias :
 - Taxionomia .
A consultacao, como tudo quanto e' complexo, devera' ser abordada por um metodo taxionomico .
A funcao generica de consultacao devera' ser classificada e aclaradas as fronteiras entre classes .
Porque o dominio esta' em expansao , novas particoes dos sub-dominios existentes vao ser necessarias e dai' que o processo da revisao taxionomico seja continuado .
 - Normas , praticas e comportamentos .
A evolucao da sociedade, do conhecimento , do dominio da consultacao e as alteracoes taxionomicas decorrentes vao impor revisoes regulares dos aspectos mais especificos das normas e praticas considerados eticamente aceitaveis .
 - O processo do reconhecimento, identificacao e eligibilidade de consultores e projectistas nao se reconduz a uma declaracao de aceitacao e conformidade a um Codigo , algo mais havera' que definir e estatuir .

- * Uma chamada de atencao para o processo de formacao de generalistas cuja carencia no futuro e' de prever , e sem os quais nao vai ser facil resistir a' concorrancia internacional .

Lisboa, Fevereiro 1991