

# Advisor: a ascensão de uma carreira na era da complexidade

*Entenda como o advisor se diferencia de consultores e conselheiros, com orientações estratégicas para desafios empresariais cada vez mais complexos*

**Por Luís Rasquilha – 15 de dezembro de 2023 – para MIT Sloan Management Review Brasil**



Em janeiro de 2000, no primeiro mês do novo milênio, o brilhante físico Stephen Hawking já havia alertado: “O século 21 será o século da complexidade”.

Ele estava certo.

Ano após ano neste século, o nível de complexidade ganha mais camadas. Com a atual década, possivelmente, reunindo os ingredientes mais marcantes deste “festival da complexidade”.

Lá se vão 220 anos de era industrial. Um período, que, em termos de suporte à gestão, pode ser dividido em três fases:

**Entre 1800 e 1900.** Nesses primeiros 100 anos, praticamente não se viam ferramentas de gestão ou qualquer tipo de suporte à gestão. Empresas eram, em sua maioria, de pequeno porte e administradas de forma espartana. “Tempos modernos”, de 1936, trouxe um pouco dessa realidade às telas do cinema, com a brilhante interpretação de Charles Chaplin.

**Entre 1900 e 1950.** No início do século passado, nasce a chamada “Administração Científica”, modelo de gestão desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica e um dos primeiros sistematizadores da disciplina científica da administração de empresas.

O modelo, que ganhou força entre as duas grandes guerras, é marcado pela ênfase nas tarefas como meio de aumentar a eficiência. Foi nessa época que algumas (poucas) ferramentas e modelos surgiram para dar suporte às empresas que estavam crescendo e se tornando mais complexas.

**Entre 1950 e 2020.** Após a segunda guerra mundial, enquanto a Europa contava seus mortos, os EUA contavam seus dólares. E foi justamente aí que nasceram as grandes empresas, com maior nível de complexidade e, conseqüentemente, mais demanda por suporte à gestão - ferramentas, frameworks e modelos para fazer melhores diagnósticos e tomar melhores decisões.

A maior fonte de inspiração para esse período - conhecido como “escola clássica da gestão” - foram as Forças Armadas (dos Estados Unidos, mas na apreensão mais geral). A única entidade que sabia como fazer com que legiões de pessoas saíssem de suas casas, chegassem pontualmente a determinado local, vestissem uniformes e obedecessem a ordens.

O nome de ferramentas usadas até hoje, como “cinco forças competitivas”, “matriz SWOT”, entre outras, e expressões como “recrutamento e seleção”, “companhia” e “subordinados”, e termos orientadores, como “força”, “poder”, “maior”, são absolutamente todos de origem militar.

À medida que o nível de complexidade aumentava e a demanda por suporte trilhava o mesmo caminho, emergia também uma nova camada de suporte à gestão: a consultoria.

## O que faz um consultor?

O consultor é alguém que vai até uma organização, com metodologias (próprias ou da empresa que representa), para resolver um problema ou definir melhores estratégias de gestão e vai embora. Uma definição genérica e superficial, mas que mostra a essência desse suporte à gestão chamado de “consultoria”.

Trata-se de uma carreira que abriga profissionais de diferentes perfis - não só aqueles que o trilham desde cedo como também executivos e executivas que migram para a consultoria após anos de experiência em outras carreiras.

No início dos anos 1980, ganhou força o movimento da governança corporativa. A necessidade de maior transparência, responsabilidade e preocupação com a longevidade, criou o ambiente propício ao surgimento de uma nova camada de suporte à gestão – os conselhos consultivos ou de administração.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) nasceu em 1995 como instituição pioneira no tema, seguido por várias outras que se juntam ao time de fomento às boas práticas de governança. E foi, assim, que vimos duas carreiras se consolidarem no mercado: consultor e conselheiro.

## Nova virada

Fato é que a complexidade nunca se dá por satisfeita. Nos últimos 30 anos, passamos a acompanhar três leis ligadas à tecnologia, que já anunciavam o que estava por vir.

Estas dizem respeito às velocidades de processar, transmitir e armazenar dados. Juntas, formam o que chamamos de “tempestade perfeita”.

São elas:

- LEI DE MOORE: “A velocidade de processamento de dados irá dobrar a cada 18 meses”;
- LEI DE BUTTER: “A velocidade de transmissão de dados irá dobrar a cada 9 meses”;
- LEI DE KRYDER: “A velocidade de armazenamento de dados irá dobrar a cada 13 meses”.

O trio promoveu e segue promovendo o que, na nossa visão, será conhecida como a terceira virada de página na história. Ele fez com que, em junho de 2007, um supercomputador viesse parar na palma da nossa mão – o smartphone –. Sem dúvida, uma das tecnologias que mais rapidamente se disseminou mundialmente.

Com a melhoria dos serviços de rede, 3G, 4G e WiFi, as pessoas se conectaram com o mundo e passaram a ter determinados poderes como nunca na história.

Um poder que produziu e segue produzindo mudanças profundas na forma como nos relacionamos com pessoas, marcas, empresas, políticos e, também, com a Educação.

Há quem considere que a difusão do uso do smartphone está para este momento histórico como a agricultura e a pecuária estão para a Revolução agrícola (12.000 a.C.) ou como a máquina a vapor para a 1ª Revolução industrial (1.800 d.C.).

Fato é que, de 2007 para cá, vivemos uma nova era. Em relevância, equivale à revolução agrícola e à revolução industrial juntas, com uma variável diferente e nunca experimentada pela humanidade – o empoderamento das pessoas.

Temas como respeito à diversidade, aos animais, à natureza e às minorias seguem ganhando força. Não obstante, com igual alcance, teorias da conspiração e fake news jamais fizeram estrago semelhante. O smartphone foi a maior transferência coletiva de poder da história - o mundo nunca mais foi o mesmo depois dele.

Tais velocidades de processamento, transmissão e armazenamento de dados não param e não irão parar de crescer. A cada ano, mais um “filho” delas nos é apresentado.

Em 2023, em particular, o que mais chama a atenção é a aplicação da Inteligência Artificial Generativa, uma nova fronteira da Inteligência Artificial (IA) que trabalha com objetivos amplos e que, como “mágica”, interage com os seres humanos por meio daquilo que mais nos define – a linguagem.

Essa nova fronteira nos coloca diante de uma nova era de interação humano-digital - e cujos impactos, riscos e dilemas éticos desconhecemos. Como passamos a dizer em sala de aula na Inova Business School: “Quem não estiver confuso é porque está mal-informado” (Marcelo Veras)

Tamanha complexidade está levando ao surgimento de uma nova carreira de suporte à gestão, a do advisor. O termo não é novo, mas parece que agora está ganhando forma mais definida e menos líquida.

## O que faz o advisor de gestão?

O advisor de gestão é um profissional que fornece orientação estratégica e especializada para ajudar as organizações a melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos.

Esse profissional é contratado para oferecer conhecimentos e experiências valiosas em áreas específicas, como estratégia, operações, finanças, recursos humanos, marketing, tecnologia, M&A e outros temas relacionados à gestão de negócios.

Mapeamos mais de 20 áreas de expertise nas quais uma empresa pode contar com um advisor, obviamente dependendo do seu momento, desafios e objetivos empresariais.

O papel do advisor de gestão é analisar os desafios e oportunidades enfrentados por uma organização e fornecer recomendações personalizadas para melhorar a eficiência, a eficácia e a rentabilidade. Trabalha em estreita colaboração com os líderes da empresa, como diretores executivos, gerentes e proprietários e até mesmo com o conselho.

Pode ajudar a desenvolver estratégias e planos de ação para resolver problemas específicos, impulsionar o crescimento e otimizar os processos internos.

Além disso, o advisor de gestão pode desempenhar papel importante no desenvolvimento e implementação de mudanças organizacionais e ajudar a identificar áreas de melhoria, implementar práticas recomendadas e fornecer suporte durante o processo de mudança.

Em geral, tem um vasto conhecimento em sua área de atuação e compreensão abrangente dos desafios enfrentados pelas empresas.

Além disso, muitos possuem experiência prática significativa em cargos de liderança em empresas ou organizações similares, o que lhes permite ter visão prática dos problemas empresariais e das melhores soluções.

O Advisor coloca a sua experiência a serviço das empresas para as quais trabalha, fortalecendo a personalização e tratando cada caso como único.

Trata-se, possivelmente, de uma nova e promissora carreira, que coloca uma nova e relevante camada de suporte à gestão em um mundo cada vez mais complexo.

### **Advisor:**

Profissional externo que fornece orientação especializada e estratégica para a organização; Oferece insights, análises e recomendações personalizadas para melhorar o desempenho e alcançar os objetivos da organização; Atuação consultiva, envolvendo relacionamento próximo com os líderes da organização, com foco em questões específicas de negócios, como estratégia, operações, finanças, crescimento, entre outros; Assim como os Consultores, os Advisors não têm poder de tomada de decisão formal na organização, mas sua expertise e conhecimento especializado ajudam a orientar as decisões estratégicas; Aplica a melhor abordagem de acordo com a realidade que enfrenta, personalizando a atuação e fugindo de receitas prontas; A organização que contrata um Advisor está interessada na pessoa, com sua experiência, reputação e credibilidade.

**Consultor:**

- Profissional externo contratado para aplicar metodologias e expertise em soluções para desafios específicos de negócios;
- Geralmente tem área de especialização, como estratégia, finanças, marketing, recursos humanos, tecnologia, entre outros, e são contratados para resolver problemas específicos ou fornecer insights e recomendações;
- Sua atuação pode variar em duração e escopo, desde projetos de curto prazo até engajamentos mais longos, dependendo das necessidades da organização;
- Pode realizar análises, fornecer recomendações, implementar, mudanças e auxiliar no desenvolvimento, de soluções, mas geralmente não tem poder de tomada de decisão formal na organização;
- Normalmente recorre a metodologias pré-definidas e já testadas em outros casos.

**Conselheiro:**

- Faz parte de um conselho consultivo ou de administração de uma organização – que é o elo de ligação entre a propriedade e a gestão;
- Tem papel mais permanente e estratégico na direção da organização, com atuação na governança corporativa e no direcionamento estratégico da gestão em 4 pilares: Estratégia de Negócios, Pessoas e Cultura, Econômico-Financeiro e Tecnologia;
- É eleito ou nomeado como independente ou para representar os interesses dos acionistas ou partes interessadas, e está envolvido em decisões estratégicas de alto nível, como definição de visão, suporte à gestão, garantia de conformidade com leis e regulamentos, aprovação de grandes investimentos, fusões e aquisições, gestão de risco e outros temas relacionados com a longevidade da organização.