

O Jogo das Consultorias

Texto extraído do livro "Os Mitos da Administração", de William Davis, ed. Campus.

Muitos gurus seguiram Peter Drucker no setor de Consultoria, que é uma notável fonte de renda, e um trabalho menos árduo do que escrever livros. Eles cobram honorários nada modestos por aconselhamento. Alguns deles também apresentam seminários, vendem vídeos, fitas cassete e informativos. O Tom Peters Group da Califórnia, por exemplo, oferece *The Tom Peters Business School in a Box* ("A Escola de Administração Tom Peters Em Uma Caixa") - não estou brincando -, que oferece 42 "cartões para elaboração de pauta", 14 "cartões de ponto" e dois dados, um colorido e um branco.

A indústria de consultoria está se perpetuando e se proliferando. Os gurus mantêm o *momentum* com um constante fluxo de novas idéias, muitas das quais são bobagens. As antigas, como planejamento estratégico, também permaneceram em circulação.

Para muitos empresários de hoje, um consultor gerencial passou a ser algo tão essencial quanto um psiquiatra para uma estrela de Hollywood.

Alguns usam-nos como caixa de ressonância para suas próprias idéias, ou para justificarem as decisões que já tomaram (isso lhes dá a segurança de que a escolha feita foi válida e ajuda a convencer os colegas que o que decidiram está certo). Alguns contratam consultores para que possam culpar alguém se as coisas derem errado. Muitos usam-nos como um escudo para tarefas desagradáveis, como *downsizing*. Porém, eles também podem oferecer uma nova perspectiva e especialidade que talvez faltem na organização. Os Consultores freqüentemente revelam idéias que permaneciam despercebidas ou que foram ignoradas. Os executivos tendem a ouvir mais propostas e sugestões de terceiros do que aquelas advindas de seus próprios funcionários. Sentem que, pelo fato de a empresa ter pago pelo consultor, aquele indivíduo deve receber maior consideração. É perturbador, mas aumenta as chances de algo ser feito.

Inevitavelmente, também existem muitos empresários que não sonhariam em empregar um consultor. A atitude deles foi resumida por Robert Townsend, ex-presidente da Avis, no livro "Dane-se a Organização". Os consultores, afirma ele, "desperdiçam tempo, custam dinheiro, desmoralizam e desviam seu melhor pessoal e não solucionam os problemas. Eles são as pessoas que tomam seu relógio emprestado para lhe dizer que horas são e depois vão embora com ele".

Isso é exagero, mas contém um elemento mensurável de verdade. Consultores realmente são caros e não existem garantias de que produzirão os resultados esperados. Tendem também a criar más vibrações entre funcionários, que os enxergam com suspeita porque não sabem o que eles estão fazendo por lá e que efeito as suas recomendações terão sobre o pessoal.

Foram feitas várias tentativas para definir o que realmente ocorre. A definição mais amplamente aceita e, ou parece ser, é que consultoria é um serviço profissional realizado por pessoas experientes e especialmente treinadas para ajudar os executivos a identificar e solucionar problemas gerenciais e operacionais de varias instituições em nossa sociedade, recomendar soluções práticas para esses problemas e ajudar a implementá-las quando necessário.

O principal problema nessa interpretação é que não é necessária uma licença para atuar. Qualquer um pode se autodenominar consultor. Algumas pessoas entram no ramo porque foram demitidas de um cargo gerencial e não consegue outro. É socialmente aceito e confere certo ar de mistério. As pessoas ficam impressionadas quando você diz "Eu sou um consultor". Alguns são executivos aposentados cansados de podar roseiras e reconhecem que ainda existe mercado para seu conhecimento e experiência. Outros são tipos ambiciosos que julgam consultoria uma boa maneira para alcançar o topo de uma grande organização.

Os consultores podem ser classificados em três categorias amplas – autônomos ou *free-lancers*; pequenas empresas, que geralmente se especializam em certas áreas; e grandes empresas multidisciplinares. Um dos atrativos para personagens empresariais é que consultoria, enquanto empreendimento, requer baixa despesa e necessita de pouco capital para investimento inicial. Entretanto, enfrentam uma concorrência formidável das grandes consultorias no mercado.

A verdade é que muito do que os consultores fazem poderia ser feito com a mesma facilidade por bons gerentes e uma equipe treinada. A maioria das tarefas consiste simplesmente numa questão de coleta de informações, análise de dados e busca por soluções de bom senso. Pode ser necessário usar especialistas em certas áreas, como marketing ou seleção de executivos, mas os líderes organizacionais que solicitam generalistas para obter aconselhamento estão meramente fazendo propaganda de suas própria fraquezas. Os acionistas deveriam chegar à conclusão óbvia – substituir estes executivos, talvez por um consultor.

O grande ponto a favor dos consultores, como eles nunca deixam de lembrar àqueles que os empregam, é o fato de serem independentes, especialistas livres de preconceitos e capazes de dar conselhos sem temor ou favorecimento. Os consultores normalmente trabalham uma única vez com uma empresa, e, portanto, não têm que se preocupar se desapontam ou não alguém. Porém, a independência pode ser uma ilusão. Os consultores raramente chegam a sugerir que o presidente seja demitido, mesmo que tenham concluído ser este o principal problema. Tendem a ser igualmente relutantes em fornecer aquilo que, em alguns casos, pode ser o conselho mais sensato, ou seja, não fazer nada. Eles querem mais trabalho. A situação ideal, para muitos deles, é fisgar um cliente e nunca deixá-lo escapar.

Os consultores geralmente são muito bons em vender a si mesmos. Eles têm que ser, afinal, clientes potenciais têm que ser convencidos de que precisam da ajuda deles. Eles se vestem bem, projetam autoconfiança e sabem empregar todo o jargão técnico do setor.

Tendem também a ser bons ouvintes, o que seduz o cliente, e dá ao consultor o primeiro indicativo de que é, sem dúvida, fortemente enaltecido por trabalhar em uma das melhores empresas e ter tido treinamento especializado em uma disciplina como Engenharia, Contabilidade ou Marketing. Afinal, a imagem é importante.

Uma expressão que parece funcionar bem neste ramo é "maximizando oportunidades econômicas". Implica que a empresa que contrata uma consultoria eventualmente terá algo pelo seu dinheiro, como aumento nos lucros. Contudo, o pessoal que vende não é necessariamente que faz o trabalho. Os clientes podem achar que o sócio que foi tão persuasivo irá desaparecer assim que o acordo for assinado. Um "outro sócio" assumirá. Essa pessoa pode ser tão boa quanto, senão melhor que a anterior, mas freqüentemente existe uma grande distância entre o que foi prometido e o que é efetivamente entregue.

Alguns consultores têm uma tendência a tomar emprestadas conclusões de um relatório e adaptá-las a outro. A suposição é que aquilo que funcionou para a empresa A também funcionará para a empresa B, de qualquer forma, representa economia de tempo e esforço. O cliente pode, portanto, estar pagando bem pelo mesmo relatório que já foi enviado para um concorrente, sendo que esse não deve ser o propósito do exercício. O cliente também pode descobrir que detalhes importantes estão sendo tratados por iniciantes. Com freqüência, sócios de consultoria são as pessoas que entrevistam os funcionários e clientes, preparam gráficos e diagramas e redigem a primeira versão do relatório. O cliente, certamente, paga a taxa integral.

Não estou dizendo que seja um procedimento padrão – depende muito da reputação da empresa, do valor dos honorários e da capacidade de o cliente identificar uma tática assim óbvia e, se necessário, tomar a atitude adequada. Mas não existe um código de ética fixo.

Deve sempre haver alguém na direção que saiba como consultores operam e que seja capaz de assegurar que a empresa terá algo em troca realmente válido. O maior erro que se pode cometer é acreditar no mito de que, só porque cobram tanto, todos os consultores são espertos e competentes. Alguns são, outros não.

Os melhores são especialistas que estão acostumados a lidar com tarefas específicas, ou generalistas versáteis com anos de experiência que são intelectualmente honestos, flexíveis, persistentes, capazes de trabalhar sozinhos ou como membros de equipes, e que realmente desejam colocar os interesses do cliente em primeiro lugar. Porém, todo consultor, por mais competente que seja, só pode obter os resultados se o cliente tiver a mente aberta, for cooperativo e agir com base nas recomendações oferecidas.

Os problemas devem ser claramente identificados e deve haver um conjunto de objetivos de comum acordo. O executivo deve monitorar o progresso e, se a recomendação fizer sentido, insistir que a direção prossiga. Se o executivo não fizer isso, ninguém mais será culpado se todo o empreendimento se tornar um grande desperdício de tempo e dinheiro.