

REPENSANDO (ALGUMAS) CONSULTORIAS EMPRESARIAIS

Edmundo Brandão Dantas

Mestre em Engenharia de Produção, com ênfase em
Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional pela UFSC.
Doutorando em Ciência da Informação pela UnB.

RESUMO: Em épocas de grandes mudanças, pelas quais muitas organizações estão passando, as empresas parece que não conseguem mais viver sem as consultorias empresariais. Mas será que as soluções apresentadas por elas são mesmo as mais criativas e constituem o que há de melhor para as empresas? Neste artigo o autor pretende discutir o papel de algumas empresas de consultoria e as soluções por elas propostas. E faz um alerta: quem conhece as empresas é o seu corpo técnico; não consultores externos.

ABSTRACT: *In an age of big changes, through which many organizations are going through, the companies do not seem to be able of living without the entrepreneurial consulting. But are the consulting firms solutions really the more creative ones? Do they really present what's better for those companies? In this article, the author intends to discuss the role of some consulting companies and the solutions they provide. And alerts: who knows the companies is the technical board; not external consultants.*

PALAVRAS-CHAVE: mudanças estratégicas, consultoria empresarial, reestruturação organizacional, modismos administrativos, criatividade.

KEY WORDS: *strategical changings, entrepreneurial consulting, organizational restructuring, administrative fads, creativeness.*

Nestes tempos de globalização e de supervalorização do capitalismo, em que tudo parece convergir para resultados, ou seja, na visão fria dos financistas, para a obtenção do lucro exacerbado a qualquer preço, mesmo que isto gere recessão, desemprego e inúmeros problemas sociais, algumas empresas e profissionais autônomos que prestam serviços de consultoria empresarial estão, em bom português, "rachando" de ganhar dinheiro. Obviamente que em épocas de mudanças estratégicas costuma ser comum a contratação dessas empresas e profissionais, como "colaboradoras" para uma avaliação mais acurada do processo de transformação e para aconselhamento quanto a esse processo. A consultoria, neste caso, passa a ser parte da "rede colaborativa" a que se refere Child (1987). Essa colaboração fica porém comprometida, quando as mudanças propostas por algumas consultorias tangenciam o óbvio. Refiro-me a consultorias que se arvoram a reestruturar organizações, envolvendo-se em todas as áreas, como se, de fato, pudessem entender de tudo. São as empresas generalistas, comandadas em geral por jovens de ambos os sexos, bem vestidos, saídos de cursos MBA feitos fora do país e que se julgam, por ingenuidade ou por orgulho, o *crème de la crème* da inteligência empreendedora, mesmo que nunca tenham tido qualquer experiência vivencial em empresas. Nada tenho contra os jovens como consultores. Questiono, porém, o fato de pessoas que nunca viveram o dia-a-dia de uma empresa se arvorarem a ditar regras para ela. Muitos desses jovens consultores, com certeza, têm humildade para realizar seu trabalho com uma visão de aprendizagem, que enriquece esse trabalho e enobrece suas ações. O problema, porém, é que, contrapondo-se aos consultores mais humildes, existem os que se encaixam perfeitamente no perfil do empreendedor, citado por Mintzberg (1973, p.4):

De acordo com o psicólogo David Mc Clelland, o empreendedor é motivado acima de tudo por ascensão profissional. Uma vez que os objetivos de sua organização são simplesmente uma extensão de si mesmos, podemos concluir que o objetivo dominante da organização que opera no modo empreendedor é o crescimento, a mais tangível manifestação de ascensão. A revista Fortune chegou a essa conclusão em um artigo sobre Organizações com Presidentes Jovens, publicado em 1956, intitulado “O Ego Empreendedor”: A maioria dos presidentes jovens têm mais urgência em construir do que em manipular. ‘A expansão é um tipo de doença entre nós’, diz um presidente. ‘Vamos enfrentá-la’, diz outro. ‘Nós somos construtores de impérios. A tremenda compulsão e obsessão não é fazer dinheiro, mas construir um império’. A oportunidade de manter-se sempre para frente é, sem dúvida, a principal vantagem oferecida pela vida empreendedora.

Como parece evidenciar o perfil acima, os jovens empreendedores, vaidosos e individualistas por natureza, em sua ambição de “construir impérios” e ascender profissionalmente, negligenciando e (às vezes, até) esquecendo o planejamento, muitas vezes podem levar a decisões não muito bem pensadas, que geram, por sua vez, decisões que podem parecer interessantes a curto prazo, mas que causam grandes estragos nas organizações a médio e longo prazos. Afinal, o empreendedor também é naturalmente imediatista. Só que aí já será tarde. O gerador da confusão já se foi, seu trabalho já foi feito, e nenhum tipo de punição poderá ser aplicada a ele, apesar dela ter gerado grandes prejuízos para a organização.

Essas grandes empresas de consultoria, geralmente com nomes pomposos, emprestados de seus gestores estrangeiros, chegam nas organizações com uma certa “empáfia”, os consultores munidos de seus *laptops* turbinados, e começam seu trabalho inquestionável: implantar o inferno na terra. E o pior: um inferno confinado, que gera um ar irrespirável e desestrutura equipes e seres humanos — as cobaias — que são os empregados das empresas. Curioso é que raramente alguém ousa contrariar essas empresas de consultoria e seus “semideuses”. Tudo o que eles ditam vira lei. Mais curioso ainda é que esses consultores, na maioria das vezes, não são nem um pouco criativos.

“É preciso cortar custos!”

O que fazem os consultores ao chegar a uma empresa?

Primeiramente, promovem exaustivas reuniões de diagnóstico, em que os funcionários mais graduados e os gerentes ocupam boa parte seu tempo explicando os processos e submetendo-se aos intermináveis questionários dos consultores. O próximo passo é a coleta de dados e sua formatação em máquina. Pedem as mais complexas informações, que o pessoal das empresas quase se esfolia para conseguir, e as colocam em seus laptops. Ali, respaldados por softwares e planilhas poderosíssimos, traçam suas curvas e tabelas, fazem simulações e previsões que irão resultar num relatório bem redigido e numa apresentação impecável, com magníficos recursos gráficos, que culminará com o laudo (previsível, diga-se de passagem): "é preciso cortar custos!"

Esta é, talvez, a primeira evidência da falta de criatividade, principalmente pelos consultores mais novos: não conseguem cortar custos sem reduzir pessoal.

Por que essas coisas acontecem e quase ninguém questiona os consultores? Temos algumas sugestões:

1. Os consultores, em geral, possuem cursos de MBA. E, na visão míope de muitos dirigentes empresariais, ter um MBA, principalmente no exterior, é sinônimo quase de infalibilidade. Esta visão pode ser percebida no texto a seguir:

A revista Veja, de 3 de janeiro de 1996, publicou um artigo sobre a importância da reciclagem de executivos, intitulado *Fábricas de trabalho*, afirmando que “a distância entre a teoria que se aprende na escola e a prática do dia-a-dia no trabalho é uma velha conhecida dos recém-formados. Na área de administração, esse problema andava mais evidente nos últimos tempos. As empresas agitadas, querendo produzir mais e melhor e buscando profissionais mais capazes. Os administradores de empresas formados nas escolas brasileiras não estavam dando conta do recado. Então surgiu uma novidade: cursos mais práticos, profissionalizantes”. Diz ainda a reportagem, que “para os mais conservadores, gente muito especializada e prática, como a que está saindo das novas escolas, não funciona bem, não é capaz de progredir, pois não tem uma visão abrangente do mundo. Os mais modernos acreditam que é possível formar um profissional altamente especializado, que continuará seu processo de educação enquanto trabalha e ganhará, com o tempo, a visão mais abrangente do mundo e dos negócios. O interessante deste fenômeno é que, tanto para as empresas como para as escolas, o administrador ideal não é mais, necessariamente, aquele com diploma de administração tirado numa boa faculdade: é uma pessoa com curso de graduação (em medicina, odontologia, engenharia ou outra área qualquer) e competência para administrar, adquirida nos cursos de fim de semana”. A reportagem conclui dizendo que “enquanto no mestrado tradicional o aluno passa aulas e mais aulas aprendendo como se chega a uma fórmula através da matemática financeira, no MBA o aluno vai aprender como tomar decisões a partir do resultado fornecido por uma calculadora”. (Citado em BERNHOEFT 1996, p.15).

Interessante esta visão dos cursos MBA como o bálsamo para os problemas das empresas e que fazem a imagem dos jovens consultores como a de verdadeiros especialistas, mesmo que não tenham sequer vivenciado o dia-a-dia de uma empresa e tenham apenas uma visão superficial, baseada em planilhas e números. Todos sabemos que uma organização é muito mais do que isso.

Não estamos, aqui, a desmerecer os cursos de MBA. Queremos apenas alertar para o fato de que eles, apesar de válidos e interessantes para se ter uma idéia mais “capitalista” das empresas, por si só, não são ferramentas suficientes para apresentar soluções que resolvam todos os problemas organizacionais.

2. Poucas vezes esses os dirigentes param, de fato, para pensar quanto dinheiro investiram no trabalho da consultoria, e o que obtiveram de retorno. Na maioria das vezes, o retorno é muito pequeno, quase nenhum. Isso, para não falar da grande quantidade de dinheiro que, não raras vezes, vai para o lixo.

3. Muitas vezes os dirigentes das empresas não querem admitir que não conhecem bem determinado assunto e, por não estarem plenamente seguros, aceitam passivamente as propostas dos consultores.

4. O paradigma de que "santo de casa não faz milagre", ou seja, de que o corpo técnico das empresas não tem capacidade para perceber, diagnosticar e propor soluções para os seus problemas, ainda prevalece. É preciso que alguém de fora chegue e diga o óbvio. Só que é um óbvio muito caro.

5. Os dirigentes das empresas não têm muito tempo para dedicarem-se a certas questões e contratam terceiros para suprir essa deficiência. Como seu tempo é restrito, entregam o problema para os consultores e seja o que Deus quiser. Como não participam do trabalho da consultoria externa, aceitam, sem discutir, o jogo dos consultores.

6. Os dirigentes encontram nos consultores uma forma de provocar mudanças que eles gostariam que fossem implementadas em suas empresas, mas não têm coragem de assumir. Colocam, então, a culpa nos consultores. É mais cômodo, mesmo que caro.

"Principais ativos", "talentos humanos" e outros modismos

O que me assusta muito, porém, são as teorias que estão por aí e que enriquecem tantos gurus da administração: valorização do ser humano, capital intelectual, empreendedorismo (o irresponsável, claro!), cliente em primeiro lugar, o lado humano da qualidade etc. Estas teorias trazem, em meu modo de ver, uma forte carga de hipocrisia. Quando algumas consultorias empresariais chegam com discursos de reengenharia, *downsizing* e outros modismos, até as estruturas mais sólidas tremem. Todos vêem essa conversa como uma armadilha para sacar das empresas os seus "principais ativos": os seres ("talentos", como é moda dizer) humanos, provocando, assim, um problema social.

O curioso nisso tudo, e que nos parece um contra-senso em relação aos modismos da atualidade, é que, sendo muitas dessas teorias baseadas na administração japonesa, os que as praticam distorcem-nas, ao gerarem desemprego. Sabemos que nas empresas japonesas as organizações são vistas como coletividades às quais os empregados pertencem, em lugar de serem apenas um local de trabalho que compreende indivíduos separados e que esses empregados, quase sempre, estabelecem compromissos por toda a sua vida com as suas organizações, que eles vêem como uma extensão da sua família, conforme citado por Morgan (1996, p.45). Fico muitas vezes me perguntando por que os consultores, ao invés de exercitarem a redução de custos por meio da redução de pessoal, não exercitam, por exemplo, juntamente com o corpo técnico, uma revisão detalhada e séria dos processos da empresa, que evite o retrabalho, o desperdício, a superposição de atividades e, por que não dizer até, a corrupção que, infelizmente, grassa em algumas empresas brasileiras, sejam elas públicas ou privadas. Seguramente, esses profissionais, tão bem formados e bem pagos para ser criativos, descobrirão um milhão de maneiras de tornar empresas mais rentáveis sem necessariamente terem de reduzir os quadros de pessoal. O corte de pessoal é, sem dúvida, uma medida efetiva para a redução de custos. Mas não é nem um pouco criativa e carrega consigo um profundo dano social, além, é claro, de ser, muitas vezes, uma faca de dois gumes.

A revista "Exame", de 22 de março de 2000 (p.48), traz uma reportagem denominada *Concha sem brilho*, em que aborda o momento ruim que vem passando a Shell brasileira a partir de 1997, e que bem exemplifica meu ponto de vista. Pela primeira vez no país, em 87 anos de atuação, a empresa fechou um balanço no vermelho, contabilizando um prejuízo de 13 bilhões de reais, contra um faturamento de apenas 7 bilhões em 1999. As dificuldades, segundo a revista, podem ser explicadas por uma conjunção de concorrência feroz e um certo descompasso gerencial na hora de enfrentá-la. O problema desencadeou também uma crise interna entre os funcionários, fruto de uma política de cortes.

A empresa manteve a tradição, durante muitos anos, de empregos quase vitalícios. Essa tradição começou a ruir em 1997, quando teve início um programa de demissão voluntária que reduziu em 10% o número de empregados da empresa. O problema é que, mesmo após o encerramento do programa, continuou a perder funcionários, a

maioria deles com experiência no mercado brasileiro. ‘Houve uma quebra do contrato psicológico’, diz Maria Helena Monteiro, diretora de recursos humanos da Shell na época de implantação do plano de redução de funcionários. “As pessoas se desmotivaram”. A idade média da empresa caiu de 35 para 30 anos. “Ficou só gente inexperiente”, afirma um ex-diretor. “Com isso ela perdeu a capacidade de ver as coisas à frente, de se antecipar às mudanças”.

Mas este é apenas um aspecto da consultoria empresarial..

A demografia das equipes

Outra edição de “Exame”, a de 23 de fevereiro de 2000, traz como matéria de capa a reportagem *A morte começa aos 40*, que trata da renovação dos quadros de pessoal nas grandes empresas. Uma realidade assustadora é mostrada quando 81% das empresas brasileiras assumem que levam em conta a idade para decidir sobre demissões. Trocando em miúdos, os mais velhos são os que entram na “linha de corte”. Logicamente que a reportagem não tem qualquer caráter científico, mas sinaliza para o que está acontecendo nas empresas, que, contrariando a tradição japonesa, tão inspiradora para alguns expoentes da moderna administração, estão cada vez mais admitindo jovens e demitindo os mais velhos, apesar da longa experiência adquirida por estes. Ao lado de declarações infelizes como a de um executivo que disse que “quem diz ter 30 anos de experiência, tem só um; o resto é repeteco”, é interessante ressaltar a opinião manifestada na matéria pelo consultor americano Ingo Walter, professor da New York University, que diz que “o declínio da média de idade nas empresas e a alta mobilidade dos executivos fazem com que os fracassos e sucessos sejam difíceis de capturar pela memória institucional, e portanto difíceis de transformar-se em conhecimento. ‘Alguns desastres recentes de firmas de investimentos e empresas em geral poderiam ter sido evitados **se houvesse gente mais experiente nas posições de comando**’, diz Walter.” (Grifo nosso).

Alguém pode afirmar, em sã consciência, que, de fato, a “oxigenação” das empresas contribui para a sua melhoria? Pode ser que sim. Mas também pode ser que não. Penso que as consultorias, ao adotarem o corte de pessoal como melhor alternativa para melhorar o desempenho das empresas, estão meramente cumprindo uma espécie de “ordem implícita”, como se tivessem uma espécie de reflexo condicionado: como o modo mais rápido de cortar custos é reduzir pessoal, por que não fazê-lo?

É preciso quebrar paradigmas?

Há ainda os consultores especializados em rever a estrutura organizacional das empresas. Esses, a exemplo dos especialistas em demissão de pessoal, também não são nenhum primor em criatividade. Costumam propor modelos organizacionais baseados em estruturas arcaicas, embora enxutas, que, em vez de estimularem o trabalho de equipe, desestruturam equipes. E, mais uma vez, a hipocrisia se manifesta na forma de discursos de valorização de equipes, de “times” de trabalho etc.

A alteração das estruturas é uma das coisas mais complexas (e perigosas) que as consultorias costumam fazer. Entendo que, para propor uma alteração dessas, é condição *sine qua non* conhecer profundamente a empresa, seus valores, suas equipes, seus pontos fracos e fortes, sua cultura. E não há de ser em meia dúzia de reuniões com os especialistas das empresas que um consultor, por mais experiente e inteligente que seja, vai conhecer esses

valores, com segurança suficiente para propor uma mudança de estrutura que atenda aos anseios da empresa e agregue valor para a mesma.

Por que, em vez de propor mudanças discutíveis nas organizações, não fazem um trabalho em conjunto com os especialistas das empresas, visando agregar mais agilidade e qualidade aos trabalhos? Alguns consultores costumam dizer, usando um jargão muito em voga para justificar as medidas que propõem, que: “é preciso quebrar paradigmas”. Com o advento da onda da Qualidade Total, aliás, a palavra “paradigma” também virou moda. Mas o que é “quebrar paradigmas”? É se sujeitar à “sabedoria inquestionável” das consultorias? É buscar parâmetros puramente teóricos, inaplicáveis na prática, para embasar mudanças?

Valho-me do conceito de paradigma apresentado por Barker (1992, p.12): “Um paradigma é um conjunto de regras e regulamentos (escritos ou não) que faz duas coisas: (1) estabelece ou define fronteiras; e (2) diz como você deve se comportar dentro dessas fronteiras de modo a ser bem sucedido”.

Quebrar paradigmas, então, é manter-se bem-sucedido além das fronteiras estabelecidas pelas regras e regulamentos tradicionais. É romper barreiras. Mas ao fazê-lo, qualquer pessoa, se for esperta, deve avaliar o contexto. Se a gente pode, através de ações simples, mesmo que nem sempre inovadoras, resolver problemas para as organizações, por que não fazê-lo? Não estaremos, assim, também quebrando paradigmas?

O passado é um lugar que não existe... Danem-se a História e a Cultura!

Início esta parte de meu artigo com uma citação de Morgan (1996. p. 46):

As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, uma organização pode-se ver como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho. Outra pode estar impregnada pela idéia de que “nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim”. Outra, ainda, pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Trabalhei por 22 anos em uma empresa pública, privatizada no final dos anos 90. Com a privatização, muitos profissionais foram incorporados à equipe, vindos de outras empresas. Lembro-me de uma reunião em que meu ex-chefe nos pedia que esquecêssemos nosso passado. “Esqueçam o que vocês foram na empresa ou o que fizeram por ela. Esqueçam o passado. O que importa é o que vocês vão fazer daqui para a frente!”

Esta reunião causou tal antipatia entre a antiga equipe, que acabou gerando a questão do “grupo de dentro” e o “grupo de fora”, observada pela socióloga Linda Smircich, citada por Morgan (1996, p.50): “Enquanto publicamente corria o fenômeno da harmonia e cooperação, as pessoas individualmente expressavam considerável raiva com relação a vários membros do grupo de pessoas e para com a organização em geral. Muitas empresas têm culturas fragmentadas deste tipo, em que as pessoas dizem uma coisa e fazem outra”.

Uso este exemplo para mostrar que, por mais que os consultores queiram imprimir às empresas uma suposta “revolução cultural de modernidade”, ao desconsiderar o passado das mesmas, como costumam fazer, podem descaracterizar seu futuro. Ser moderno, não significa esquecer o passado. Os valores, as tradições, as coisas que se construíram no passado, por mais viciadas que possam parecer, por mais que não sejam simpáticas às consultorias, não podem ser descartadas. Ao fazer isso, elas simplesmente se esquecem de que a empresa funcionava, dava lucro e investia regularmente a cada exercício. Morgan (1996, p. 52), exemplifica a questão da desfragmentação dos padrões tradicionais da ordem social, causada por mudanças muito bruscas na organização:

As distinções delineadas entre os meios e os fins, entre as atividades ocupacionais, econômicas em geral e sociais das organizações tendem a ser muito mais obscuras e sistemas de atitudes e crenças muito mais coesos. O sociólogo francês Émile Durkheim mostrou que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade. A divisão das características de trabalho das sociedades industriais cria um problema de integração, ou, como pode ser mais precisamente descrito, um problema de ‘administração da cultura’. Precisam ser encontradas formas de reunificar a sociedade novamente. Governo, religião, meios de comunicação, bem como outras instituições e indivíduos preocupados em formar opinião e crença, desempenham importantes neste processo.

Mais adiante (Morgan, 1996, p.53), ele afirma que “a rotina organizacional baseia-se, na verdade, em numerosas realizações que requerem habilidades. Ser um trabalhador de fábrica ou de escritório demanda um profundo conhecimento e uma prática cultural, enquanto membros de uma sociedade organizacional, aspectos estes tidos como pacíficos.”

Talvez fosse importante rever um ou outro processo, o que poderia resultar em uma melhora no desempenho empresarial. Mas alterar todo o *core* administrativo de uma empresa apenas para justificar um trabalho, ou pelo simples prazer de dizer que ela está errada, é, no mínimo, uma irresponsabilidade. Quem são os consultores para dizer o que é certo e o que é errado? Portanto, mais uma vez citando Morgan (1996, p.55):

A natureza fundamental de uma organização se baseia tanto na cultura corporativa como na organização mais formal através do organograma e nas normas de procedimentos. Em certo sentido, então, pode-se dizer que a natureza de uma cultura seja encontrada nas suas normas sociais e costumes e que, se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem-sucedido em construir uma realidade social adequada.

Numa espécie de ratificação, ele enfatiza que “Em cada caso, você gradualmente descobrirá como a vida dentro de uma cultura flui suavemente, somente à medida que o comportamento de alguém esteja de acordo com os códigos não escritos. Quebre estas normas e a realidade organizada da vida inevitavelmente entrará em colapso.” (Morgan 1996, p. 56).

A imagem de prepotência e arrogância de muitos consultores vem contribuindo sobremaneira para a deterioração da palavra “consultoria”. Consultor virou sinônimo de um bando de rapazes e moças pedantes que ganham muito dinheiro com base no que as pessoas lhes contam e que só fazem desenhar modelos teóricos de empresas que, quando implementados, não costumam funcionar. O que a maioria dos consultores conhece bem são

estudos de caso, frutos, talvez, de exercícios acadêmicos. Nisso eles são craques. Ao levarem suas teorias para a prática, porém, há uma certa tendência ao fracasso.

Os consultores têm, na verdade, um bom poder de persuasão para fazer suas idéias valerem: como as empresas, ao recorrer às consultorias, têm a expectativa de que muitos de seus problemas internos serão resolvidos, fica fácil vender idéias. Os dirigentes das empresas não costumam perceber, porém, que a maioria das idéias dos consultores, pelas quais se costuma pagar tão caro, saíram das entrevistas que eles fizeram com os próprios empregados da organização. Muitas dessas idéias poderiam ser obtidas de modo bem mais barato e eficiente se os dirigentes das empresas ouvissem mais o seu corpo técnico, se empenhassem em interpretar melhor o que ele diz.

Mea culpa

É preciso repensar algumas consultorias empresariais. Antes de contratá-las, é fundamental fazer um exame de consciência com muita responsabilidade: primeiro, faz-se necessário saber se realmente existe um problema; havendo, será que ele não pode ser resolvido com “a prata da casa”? (Na maioria das vezes, pode). Segundo, constatada a existência do problema, será que se fossem dados recursos e incentivos aos empregados para tentarem resolvê-lo, o custo não seria muitas vezes menor do que se a empresa contratasse terceiros? Será que é mesmo necessário contratar uma empresa de consultoria? Será que não há, em hipótese alguma, especialistas na própria empresa que tenham condições de solucionar o problema?

Estou tentando mostrar que só se deve contratar uma consultoria externa em caso de extrema necessidade. Deixar-se seduzir por propostas de algumas dessas empresas, que usam suas artimanhas para conseguir clientes independentemente da existência de um problema, é, no mínimo, uma irresponsabilidade por parte dos dirigentes. Ao se optar pela contratação, é preciso saber quem serão os escolhidos: analisar seu histórico, buscar referências, conhecer resultados positivos e negativos, pontos fortes e fracos, dentre outras coisas. É preciso, ainda, preparar o corpo técnico para que enxergue a contratação da consultoria como algo necessário e que vai ajudar a resolver o problema da empresa. O que acontece na maioria das vezes é que os dirigentes se encastelam com os consultores e tomam as mais atabalhoadas decisões sem sequer ouvir os empregados mais experientes.

Exercício de humildade

As empresas de consultoria a que aqui me refiro, por sua vez, precisam aprender a exercitar a humildade, a descer do pedestal. Não é o fato de se estudar em uma boa escola de negócios que vai fazer de um consultor o ser onipotente que ele pensa que é. Uma boa escola, é óbvio, ajuda muito, mas o que é a teoria sem a prática? Os consultores têm que se colocar no devido lugar e posicionarem-se como *mão-de-obra contratada* para *colaborar* com as empresas. Afinal, “um dos mais valiosos serviços que um consultor pode oferecer é ajudar os clientes a desenvolver novos *insights* e perspectivas sobre suas situações” (SCHAFFER apud KESNER & FOWLER, 1997, p.3). As empresas, por outro lado, têm de se conscientizar de que não devem delegar tanto poder às empresas de consultoria. Isto só irá contribuir para piorar o clima interno, pois, a menos que o trabalho de consultoria seja feito, de fato, com a consciência de uma parceria, respeitosamente, os empregados se sentirão traídos, incompetentes, e terão sua auto-estima extremamente prejudicada — o que, obviamente, irá refletir negativamente em um ou mais pontos da organização.

Last, but not least...

Meu objetivo, ao escrever esse artigo, não foi denegrir de forma genérica, toda a atividade de consultoria. Afinal, há Consultores (com “c” maiúsculo) e consultores. O que me levou a fazê-lo foi, na verdade, uma necessidade de se repensar essa atividade que, como afirmo no preâmbulo, carece de mais criatividade.

Se a gente coloca a cabeça para pensar, seguramente encontra dezenas de alternativas para soluções de problemas muito mais difíceis do que aqueles com os quais as consultorias se deparam. Minha proposta é que os consultores, em geral melhor preparados teoricamente do que a média do empresariado tupiniquim, somem esses conhecimentos à prática prevalecente nas organizações e criem, assim, um diferencial em prol da sociedade. Entendo que o consultor também tem uma grande responsabilidade social e não pode prescindir de seu lado humano, por mais que a atividade de consultoria exija racionalidade. Jargões cunhados pelos teóricos dos negócios são muito bonitos de se usar, mas não passam de palavras e expressões inócuas (e hipócritas), se não contribuem, na prática, para um equilíbrio saudável entre empresas e empregados.

Como a maioria dos consultores jovens, apesar da inteligência, não raras vezes, deixam-se inebriar por um inseqüente espírito empreendedor, cabe a reflexão. Do mesmo modo, cabe às empresas dedicar mais atenção à capacidade de seu corpo de empregados e aprofundar melhor a análise de seus problemas, antes de simplesmente contratar uma consultoria. Feito isso e constatada realmente a necessidade da contratação, aí sim, o trabalho da consultoria poderá ser útil e agregar valor às atividades da empresa.

A idéia está lançada. Reflitam, pois, os que acharem que devem.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

BARKER, Joel Arthur. *Paradigms: the business of discovering the future*. New York: W. Morrow, 1992.

BERNHOEFT, Renato. *Como tornar-se empreendedor (em qualquer idade)*. São Paulo: Nobel, 1997.

CHILD, John e SMITH, Chris. The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, London, v. 24, n. 6, p. 565-593, nov. 1987.

COHEN, David. A morte começa aos 40. *Revista Exame*, São Paulo, v. 708, n. 4, p. 140-147, fev. 2000.

COSTA, Maira da. Concha sem brilho. *Revista Exame*, São Paulo, v. 710, n. 6, p. 48-50, mar. 2000.

HARRIGAN, Rudie Kathryn. *Strategic Flexibility: a management guide for changing times*. New York: Macmillan, 1985.

KESNER, Idalene F.; FOWLER, Sally. When consultants and clients clash. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 6, p. 22-38, nov./dez. 1997.

MINTZBERG, Henry. Strategy making in three modes. *California Management Review*, v. XVI, n. 2, p. 44-53, winter 1973.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, métodos, práticas*. São Paulo: Atlas, 1996.