

# Experiência em um "caso" de consultoria

Cléber Aquino\*

A Consultoria tem as seguintes fases: formulação do projeto, implantação das recomendações e o relacionamento com o cliente. Destas fases, a *formulação* é tranqüila e confortadora. Depende da capacidade do consultor em identificar o(s) problema(s) a ser(em) resolvido(s), os objetivos a serem alcançados e a formulação de um projeto tecnicamente viável. As dificuldades geralmente ocorrem nas outras duas fases, quando um universo complexo e pontilhado de dificuldades emerge entre a consultoria e o cliente. Um conjunto de fatores interdependentes, tais como, políticos, estratégicos, culturais, psicológicos etc., condiciona o desempenho do projeto e "contamina" o relacionamento entre a consultoria e o cliente, dificultando e até impedindo o alcance dos resultados projetados inicialmente no trabalho.

Ultimamente, temos desenvolvido alguns projetos de consultoria e, a partir dessas experiências, extraímos lições, especialmente em relação a um deles, localizado fora de São Paulo, no qual os fatores "interdependentes" mencionados se comprovaram em sua quase totalidade e adicionaram fatos novos a este tema. A seguir, a síntese das lições extraídas de uma das experiências:

- A fase inicial do projeto desenvolveu-se normalmente. As etapas foram executadas com total aprovação (e entusiasmo) da organização. Estamos nos referindo à fase de *formulação do projeto*, quando o trabalho estava ao nível cognitivo do cliente, sem ameaça de mudanças na organização, especialmente na estrutura de *poder*. Havia a expectativa de que a fase da retórica resolveria todos os problemas da empresa; os responsáveis pelas decisões e administração superior da organização continuariam imutáveis em suas funções e a consultoria iria localizar as causas das distorções (geradas pela cúpula) nos níveis inferiores, tais como, encarregados da produção, chefes de secção, operários etc., aos mais humildes.
- De acordo com o contrato de trabalho, teríamos de executar as seguintes tarefas:
  - o diagnóstico da organização como ponto de partida para a elaboração da estrutura organizacional;
  - a elaboração dessa estrutura organizacional ao nível macro, isto é, a partir dos níveis gerenciais até a diretoria;

- a formulação de políticas e estratégias de recursos humanos, visando dotar a nova estrutura de um quadro de pessoal à altura da estrutura concebida e dos desafios da empresa, especialmente no que tange a meta de querer se tornar "a melhor" do Brasil em seu ramo de atividade. A consultoria foi contratada com esse objetivo;
- a seleção e treinamento dos comandos chaves da empresa (diretoria e gerências principais);
- a orientação da empresa em tarefas inerentes aos projetos acima citados.

O trabalho de consultoria assemelha-se a uma peça teatral. Deve haver uma identificação entre a mensagem da peça, o desempenho dos atores envolvidos e a platéia. Falhando um destes elementos, a peça corre o risco de não ser bem-sucedida. O mesmo acontece em um projeto de consultoria. Neste caso houve, inicialmente, uma dissonância entre a mensagem da consultoria e a platéia, representada pela diretoria e gerência da empresa. Vamos a alguns exemplos:

- Foi difícil chegar-se a um acordo sobre o conceito de "melhor" quanto aos objetivos da empresa. Para o cliente, o conceito de "melhor" consistia numa empresa altamente lucrativa e nada mais; ganhar dinheiro "por cima de pau e pedra", não interessando os meios utilizados. A ordem ou o valor predominante era simplesmente faturar e a consultoria defendia a tese de que o lucro deveria ser obtido como decorrência da eficácia da organização em administrar, com sucesso, todos os seus fatores de produção, satisfazendo os diversos públicos a ela ligados. A absorção desta postura levou muito tempo para ser entendida e mais ainda, para ser assimilada. Ainda hoje, há interrogações neste sentido, o empresário continua olhando o lucro e os resultados econômicos como únicos parâmetros de sucesso, o que é um terrível engano. A empresa tem outros papéis e compromissos na sociedade, além do econômico.
- Quanto ao papel da consultoria, também houve dificuldade de compreensão. A região onde se localiza a empresa não tem tradição com esse tipo de serviço e a organização foi machucada com a atuação de alguns improvisadores que andaram por lá. E depois, pela insegurança que geralmente a consultoria proporciona, mormente quando o cliente tem baixo nível intelectual. Ademais, a contratação para o trabalho partiu da *holding*, tendo

\* Prof. do Departamento de Administração da FEA-USP.

sido imposta ao cliente, por ser uma empresa controlada. E o trabalho, realizado numa fase de desemprego, quando diretores e gerentes estavam agarrados às suas posições. Havia, portanto, todo um pano de fundo emocional para que o papel da consultoria não fosse entendido.

- Quanto ao *diagnóstico*, surgiram dificuldades motivadas pela alta dose de subjetividade com que os entrevistados prestaram as informações solicitadas, provavelmente fruto da insegurança típica em qualquer trabalho de investigação. O diagnóstico foi feito numa fase delicada da empresa: recessão, desemprego, inflação, passagem do comando acionário, mudança de diretoria (a empresa/cliente acabara de ser comprada pela *holding* contratante da consultoria). Para amenizar essa subjetividade, recorremos a várias fontes a fim de cruzar todas as informações possíveis. Mesmo assim, foi uma fase agradável. A empresa brasileira adora fazer o “levantamento da situação”, elaborando diagnósticos e *papers* de conclusões, mesmo que este amontoado de papéis não tenha aplicabilidade...
- Sobre a formulação da estrutura, o cliente teve duas atitudes. No estudo dos fatores condicionantes da estrutura revelou desinteresse, talvez motivado pela falta de alcance intelectual e por expectativas imediatistas. No entanto, houve muita motivação quando a consultoria apresentou o organograma, com os nomes recomendados dentro dos “quadrinhos”. O empresariado nacional, especialmente na região do cliente, sofre forte influência da escola clássica *favolista*, com a “doce ilusão” de que organograma é sinônimo de “empresa organizada”. O empresário adora organogramas, manuais, fluxogramas etc; mesmo que a sua empresa continue a mesma e até pior do que antes da consultoria. Ele não consegue entender e, muito menos aceitar que nada disto funciona se a empresa não está sendo conduzida e realizada por um quadro de pessoal motivado, competente e dedicado. Lamentavelmente, é comum quando a empresa vai mal, querer resolver seus problemas com organogramas, manuais de atribuições, quadros de distribuição de trabalho e toda a parafernália dos clássicos. No caso desta empresa, uma tonelada de organogramas, um caminhão de manuais jamais resolveriam os seus problemas e muito menos a tornariam “a melhor” do Brasil, segundo o objetivo da empresa-mãe (*holding* controladora). Uma pequena decisão estratégica teria maior validade do que a tonelada de organogramas.
- Na indicação dos nomes para ocupar as posições-chaves ocorreu um fenômeno curioso. A diretoria reagiu às alterações recomendadas em seu nível. Concordou, porém, com as modificações sugeridas nos níveis de gerências e chefias de escalões inferiores. Esse comportamento já era esperado. Acontece na quase totalidade dos casos de reorganização. O *poder*, no Brasil, é muito concentrado; além do mais, considera-se unipotente e auto-suficiente. Segundo a diretoria, as falhas na empresa encontravam-se nas bases da organização e jamais com ela. Trata-se de um mito. Sabemos que as causas das distorções empresariais têm raízes na ineficácia dos níveis hierárquicos de cúpula, de onde brotam as decisões significativas da organização; os demais níveis apenas as executam.
- Quanto à formulação de políticas e estratégias de recursos humanos, havia uma expectativa de que “o professor” apresentasse um volumoso *manual* de procedimentos, contendo rotinas de recrutamento, seleção, treina-

mento, avaliação de desempenho; da seção de pessoal etc. Políticas, estratégias e outros assuntos de maior relevância em RH ainda se constituem em tabus junto ao empresariado. A administração de recursos humanos nas empresas brasileiras continua retratando a fase getulista, com ênfase nos procedimentos, burocracias, manuais etc. Há resistência em se tratar as relações de trabalho a nível de políticas, de estratégias e dos fatores contingenciais. O que agrada à empresa e lhe dá muito conforto é tratar este assunto a nível ilusório de técnicas e metodologias manipulativas. Para o empresário é mais confortador receber um fluxograma de seleção do que decidir sobre o “perfil” de um candidato a ser contratado. É tranquilizante sobrecarregar a empresa de “cursinhos” sobre os mais variados e folclóricos assuntos do que decidir sobre políticas e estratégias de aprendizagem.

- Quanto ao treinamento da diretoria e das gerências, percebemos o seguinte: quando se dava instruções preletivas (a aulinha tradicional), mesmo com um mínimo de aproveitamento, todos gostavam. Quando se solicitava um mínimo de esforço de participação nas reuniões, de leitura, de estudo de casos, de reflexões, de questionamentos, o grupo entrava em estado de insegurança e desânimo. Esta conduta nos comprovou uma hipótese: o treinamento, ao transferir o esforço de aprendizagem para o participante, torna-se desmotivador. O executivo não tem o hábito de usar a cabeça além do seu cotidiano rotineiro de trabalho, principalmente em assuntos de maior substância. Neste caso, a situação se acentuava por estar a empresa localizada numa região onde se cultiva exageradamente a competência pela experiência prática. O desenvolvimento intelectual é desencorajado. Há toda uma cultura para o executivo não pensar e se ligar somente no dia-a-dia. Desta forma, quanto mais o treinamento se concentra no folclore pedagógico, como por exemplo, o uso exagerado dos recursos audiovisuais, mais os executivos se motivam pelo comodismo de simplesmente assistirem as “aulinhas” com um mínimo de esforço e com a ilusão confortadora e gratificante de que estão aprendendo alguma coisa. É dentro destes valores e usando o folclore pedagógico que a “picaretagem” impera e ganha muito dinheiro de maneira anti-ética.

Independentemente das dificuldades citadas, outros fatores contribuíram para dificultar o trabalho da consultoria, tais como:

- Conflito de poderes. O cliente, inicialmente resistiu à consultoria. Tratava-se de uma empresa controlada e o contrato de trabalho foi feito com a *holding* controladora e não com a sua diretoria. Esta imposição feriu profundamente o ego da diretoria da controlada, particularmente ao diretor geral, cidadão de baixo nível intelectual, muito apegado ao poder e altamente centralizador. Foi muito difícil contornar esta situação.
- A expectativa quanto à implantação dos projetos e das recomendações da consultoria era de uma certa descrença. A cultura das duas empresas (*holding* e controlada), expressa uma realidade histórica; desde quando Antonio Conselheiro (Guerra dos Canudos) tentou, pela primeira vez, promover mudanças no Brasil: todos os processos de reformas administrativas esbarram na fase de implantação, pois a estrutura de *poder* não quer ceder um milímetro em seus privilégios. Há muita retórica, mas quase

nada de resultados concretos nos projetos de mudanças. As mudanças (?) de maior sucesso no Brasil ocorrem ao nível de O&M, restritas a simplificações de rotinas, distintas das alterações na estrutura de poder. Desenhar organogramas, elaborar manuais e simplificar rotinas são atividades freqüentes. Remover, no entanto, uma diretoria e até um diretor (desde que ele tenha poder) é quase impossível. E, quando a empresa é lucrativa, esta tarefa torna-se utópica. Quando está ganhando dinheiro o empresário imagina que tudo está indo "às mil maravilhas".

— Mesmo enfrentando todas estas dificuldades, chegamos ao término do trabalho, com a entrega do relatório ao cliente. O relatório é outro dado cultural no relacionamento consultoria/cliente. O cliente o adora, mesmo que não faça nada com ele e não tome nenhuma decisão sobre as recomendações nele contidas. E o relatório da consultoria, para contar com a admiração do cliente, infelizmente deve apresentar certas características, mesmo que lhe falte conteúdo, objeto de todo trabalho sério. As características são as seguintes:

- *Volumoso* — o cliente adora relatório com grande número de páginas para ficar com a sensação de que o "trabalho foi bem-feito" e que "nosso consultor realmente deu duro".
- *Bem datilografado* — fazendo lembrar os trabalhos escolares. Uma datilógrafa competente renova com

facilidade um trabalho de consultoria. Espaço deve ser três (3) e até quatro (4) para fazer volume e o tipo da letra da máquina deve ser moderno e sugestivo.

- *Capa bonita* — apresentação impecável, semelhante aos trabalhos escolares (muitos alunos tiram boas notas usando estes artifícios).
- *Pontualidade* — o relatório deverá ser entregue no dia marcado no cronograma, mesmo que o documento vá para a primeira gaveta ou não seja lido. O cliente, no entanto, não perdoa atraso na entrega do relatório; ele considera muito este aspecto.
- *Gráficos* — há necessidade de que o relatório seja acompanhado de muitos gráficos, desenhos, estatísticas; o cliente fica com a sensação provinciana de que o trabalho "foi profundo".

Lamentavelmente, o cliente dificilmente considera o mais importante: o conteúdo do relatório que pode e deve ser apresentado sucintamente. Esse conteúdo deveria ser intensamente debatido com a consultoria, especialmente quanto às recomendações feitas. E, mais importante do que tudo isso são as *decisões* do cliente quanto às recomendações emitidas. Como raramente isto ocorre, o relatório, na maioria das vezes, serve para enfeitar as estantes das empresas, na sala da diretoria e funcionando para a realização de outros trabalhos, dando ao cliente a eterna esperança da solução de seus problemas.