
Consultoria é mais do que dar conselho*

Arthur H. Turner **

De todos os relacionamentos que os executivos iniciam com pessoas de fora da organização, talvez nenhum outro seja tão contaminado pelo desentendimento quanto aqueles que dizem respeito à consultoria administrativa. Os executivos acham que os consultores parecem mais preocupados com suas próprias propostas do que com os aspectos práticos dos problemas gerenciais. Por outro lado, os consultores vêem seus clientes como pessoas de visão curta e sem a firmeza necessária para tomarem decisões importantes. Como eliminar tais estereótipos? Abordando-os desde os primeiros contatos. Turner afirma que, se os executivos e os consultores externos discutissem antecipadamente o que se deve esperar de cada uma das partes durante o trabalho, seriam aumentadas as possibilidades de solução destes problemas. Ele sugere que os executivos e os consultores construam e se comprometam com uma hierarquia de objetivos, desde os mais básicos, como prover informações, até os mais sofisticados, como manter a eficácia organizacional. A melhor maneira de construir essa hierarquia seria executivos e consultores trabalharem juntos na identificação de necessidades e procura de soluções.

A cada ano os consultores de administração nos Estados Unidos recebem mais de 2 bilhões de dólares por seus serviços.¹ A maior parte deste dinheiro é gasta com informações inúteis e recomendações mal-implementadas.² Para reduzir este desperdício, os clientes precisam compreender melhor o que o trabalho de consultoria pode realizar. Precisam exigir mais dos consultores que, por sua vez, devem aprender como satisfazer as expectativas dos clientes.

Este artigo é resultado de pesquisas sobre consultorias realmente eficazes, incluindo entrevistas com sócios e funcionários de cinco empresas bem conhecidas. Baseia-se também na minha própria experiência como supervisor de consultores iniciantes e em várias conversas com clientes e associados que tenho tido como consultor, tanto nos Estados Unidos como no exterior. Estas experiências permitem-me propor uma forma de clarear melhor os objetivos da consultoria administrativa. Quando existe clareza sobre objetivos, ambas as partes têm mais facilidade para tratar do processo e do compromisso de cada uma de forma mais satisfatória.

* TURNER, A. H. Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, Woburn, 60(5):120-9, Sept./Oct. 1982.

Tradução de: Josadac Figueira de Matos, da Fundação João Pinheiro

** Professor de Comportamento Organizacional na Harvard Business School, ultimamente tem se dedicado a estudar o ensino da administração e prestado consultoria em vários países em desenvolvimento.

1 James H. Kennedy (col.) *Directory of Management Consultants*, 1979.

2 Veja Jean Pierre Frankenhuis. "How to get a good Consultant", HBR, November - December 1977, p. 133.

UMA HIERARQUIA DE OBJETIVOS

A consultoria administrativa inclui um grande número de atividades e muitas empresas e seus membros costumam ver essas práticas de formas bastante diferentes. Um caminho para categorizar essas atividades é em termos de áreas profissionais de especialização (análises competitivas, gerência operacional, estratégia empresarial, ou recursos humanos). Mas, na prática, existem tantas diferenças dentro destas categorias como entre elas.

Outra abordagem é ver o processo como uma sequência de fases: contato, contrato, coleta de dados, diagnóstico, validação, implementação, e assim por diante.

No entanto, estas fases são normalmente menos distintas do que muitos consultores admitem.

Talvez a forma mais útil de analisar o processo é considerar seus objetivos. A clareza sobre os objetivos certamente contribui para o sucesso do empreendimento. Aqui estão oito objetivos fundamentais da consultoria, alinhados hierarquicamente (veja também a figura):

1. Fornecer informações ao cliente;
2. Solucionar um problema do cliente;
3. Fazer um diagnóstico que possa ser necessário à redefinição do problema;
4. Fazer recomendações com base no diagnóstico;
5. Assistir a implementação das soluções recomendadas;
6. Construir consenso e compromisso em torno das ações corretivas;
7. Facilitar a aprendizagem do cliente, isto é, ensinar aos clientes como resolver problemas similares no futuro;
8. Promover, permanentemente, a eficácia organizacional.

Os objetivos de números mais baixos são os mais bem compreendidos e praticados e são também os mais demandados por clientes. Muitos consultores, no entanto, aspiram chegar a um estágio mais alto, na pirâmide, do que os seus contratos permitem.

Os objetivos de 1 a 5 são geralmente considerados funções legítimas, embora haja alguma controvérsia quanto ao número 5. Os consultores estão menos propensos a prosseguir para os objetivos de 6 a 8, e seus clientes não costumam fazer-lhes esta demanda, mas firmas importantes de consultoria e seus clientes estão começando a abordar os objetivos de números mais baixos de forma a envolver também os outros. Os objetivos de 6 a 8, contudo, na melhor das hipóteses, são considerados subprodutos dos anteriores e não como objetivos adicionais que se tornam relevantes na medida que os outros são alcançados. Eles são essenciais para uma consultoria eficaz, mesmo que não sejam reconhecidos explicitamente quando o processo tem início.

Deslocar-se para cima na pirâmide em direção a objetivos mais ambiciosos requer maior sofisticação e mais habilidade, tanto no processo de consultoria como na administração do relacionamento consultor-cliente. Às vezes um profissional tenta mu-



dar o objetivo previsto no contrato, mesmo que esta mudança não seja solicitada. Nestes casos pode-se haver perdido a linha que diferencia o que é melhor para o cliente daquilo que é melhor para o consultor. Mas consultores de boa reputação, normalmente, não tentam prolongar um contrato ou aumentar seu escopo. Qualquer que seja o estágio da pirâmide em que começa o relacionamento, a principal tarefa do consultor é dirigir-se ao objetivo requerido pelo cliente. Só quando surge a necessidade é que as partes concordam em prosseguir para outros objetivos.

1 FORNECENDO INFORMAÇÕES

Talvez a razão mais comum para a procura de assistência seja a obtenção de informações. Compilar informações envolve pesquisa de atitudes, estudos de custos, estudos de viabilidade ou análise da estrutura de concorrência de uma indústria ou negócio. A empresa pode querer um especialista ou as informações mais atualizadas e fidedignas que uma firma de consultoria possa conseguir. Ou, ainda, a empresa não pode despendar tempo ou não tem os recursos internos necessários para o levantamento dessas informações.

Muitas vezes, tudo o que um cliente deseja é informação. Mas, às vezes, a informação que um cliente precisa é diferente daquela solicitada ao consultor.

O presidente de uma organização, certa vez, queria um estudo que mostrasse se cada vice-presidente produzia bastante trabalho para ter sua própria secretária. Os profissionais contratados rejeitaram o projeto porque, segundo eles, o presidente já sabia a resposta e, além disso, não seria um estudo caro que convenceria os vice-presidentes de que estes não precisavam de secretárias.

Mais tarde um sócio da firma de consultoria disse: "eu frequentemente pergunto: o que o senhor faz com as informações que obtém? Muitos clientes confessam nunca ter pensado a respeito." Muitas vezes o cliente precisa apenas fazer melhor

uso dos dados já disponíveis. Em qualquer caso, nenhum estranho pode providenciar informações úteis sem que saiba porque a informação é buscada e como será usada. Os consultores podem também identificar quais informações relevantes já se encontram disponíveis.

Perguntas inocentes, mas convenientes, não devem ser consideradas ofensivas, para qualquer das partes; pelo contrário, podem ser altamente produtivas. Até porque os profissionais de consultoria têm a responsabilidade de explorar os motivos subjacentes às necessidades manifestadas pelos clientes. Como parte da agenda acordada, os consultores têm obrigação de responder às demandas do cliente, mas de forma que lhes permitam decifrá-las e revelar outras necessidades.

2 RESOLVENDO PROBLEMAS

Os administradores muitas vezes apresentam ao consultor problemas de difícil solução. Por exemplo, um cliente pode querer saber se fabrica ou compra um componente; se adquire ou renuncia a uma linha de negócios ou se muda uma estratégia de marketing. Às vezes o administrador pergunta como reestruturar a organização de forma a adaptá-la mais rapidamente às mudanças; quais políticas financeiras adotar; ou a solução mais prática para um problema de remuneração, motivação, eficiência, comunicação interna, preenchimento de cargos e assim por diante.

Procurar soluções para problemas desta natureza é certamente uma atividade legítima. Mas o consultor tem a responsabilidade de perguntar se o problema é prioritário. Muitas vezes o cliente precisa de maior ajuda para identificar o problema real. De fato, algumas autoridades em administração argumentam que os executivos capazes de identificar as raízes de suas preocupações não precisam de consultoria. Assim, a primeira tarefa do consultor é explorar o contexto do problema. Para isto deve fazer as seguintes perguntas:

- . Que soluções foram tentadas no passado e com quais resultados?
- . Que passos, ainda não tentados para uma solução, o cliente tem em mente?
- . Quais os aspectos do negócio que não estão indo bem?
- . Se for encontrada a "solução" como esta, será aplicada?
- . O que pode ser feito para assegurar que a solução seja bem aceita?

O consultor de administração não deve rejeitar nem aceitar muito prontamente a primeira descrição do cliente. Suponhamos que o problema apresentado seja baixo moral e desempenho da força de trabalho inferior ao normal. O consultor que, em boa fé, aceitar esta definição, pode gastar muito tempo trabalhando sobre sintomas sem nunca descobrir as causas. Por outro lado, o consultor que rapidamente rejeita esta forma de descrever o problema poderá estar dando fim a um processo de consultoria potencialmente útil, antes mesmo de este começar.

A conduta mais conveniente, quando possível, é estruturar uma proposta dirigida em um nível para o interesse do cliente enquanto em outro se exploram fatores relacionados, pois, às vezes, o cliente está certo de sua percepção, mas tem dificuldade de discuti-la com estranhos. Se as duas partes trabalharem juntas, o problema pode ser redefinido. A chave da questão pode ir da pergunta: "por que nossa força-de-trabalho tem atitudes inadequadas e baixo desempenho?" à outra: "Por que temos um processo de planejamento fraco e baixo nível de confiança em nossa equipe gerencial?"

Assim, um processo de consultoria proveitoso envolve trabalhar com o problema definido pelo cliente, mas de forma que outras definições úteis possam surgir no decorrer do próprio processo. Como a maioria dos clientes – aliás, as pessoas em geral – são ambivalentes quanto as suas necessidades de ajuda para seus problemas mais importantes, o consultor deve, habitualmente, responder também às necessidades implícitas dos clientes. O administrador-cliente deve compreender que o consultor precisa explorar bem um problema antes de solucioná-lo e, portanto, deve saber que o equacionamento dos problemas mais importantes ocorre durante os levantamentos e estudos. Mesmo o cliente mais impaciente tende a concordar que são inúteis tanto a solução para o problema errado como a solução que não pode ser implementada.

3 O DIAGNÓSTICO EFICAZ

Muito da valorização de que desfrutam os consultores repousa na experiência como diagnosticadores. No entanto, o processo através do qual são feitos os diagnósticos, às vezes, é fonte de tensão nas relações consultor-cliente, uma vez que quase sempre os administradores receiam ser responsabilizados por fatos embaraçosos, caso sejam descobertos.

O diagnóstico eficaz requer mais do que o exame do ambiente externo, dos aspectos tecnológicos e econômicos do negócio ou do comportamento dos membros da organização. O consultor deve também saber por que os executivos fizeram certas escolhas que mais tarde se mostraram equivocadas ou ignoraram certos fatores que agora parecem importantes.

Embora a necessidade de isenção no diagnóstico seja sempre mencionada como razão para usar pessoas de fora, a inserção de membros da organização no processo do diagnóstico é recomendável. Um consultor explica: "nós normalmente insistimos para que membros da organização sejam designados para fazer parte da equipe do projeto. Eles, não nós, cuidam dos detalhes. Nós ajudamos, damos uma mãozinha, mas são eles que fazem este trabalho. Enquanto eles estão fazendo isto, nós tiramos uma ou duas horas por dia para conversar com os altos executivos sobre os problemas que vão surgindo, e nos encontramos uma vez por semana com o Presidente.

Deste modo diagnosticamos os problemas estratégicos relacionados com os internos da organização. Percebemos as habilidades das pessoas-chave: c que elas podem fazer e como trabalham. Quando trazemos as recomendações estratégicas e organizacionais, normalmente são bem aceitas porque foram concebidas juntamente com diversos segmentos da organização".

É claro que, quando os clientes participam do processo do diagnóstico tornam-se mais aptos a conhecer suas responsabilidades nos problemas bem como aceitar melhor redefinições nas tarefas do consultor. Por isto, as grandes empresas estabelecem mecanismos para criação de grupos de trabalho em conjunto com os consultores para cuidarem das análises das informações e de outras partes do processo do diagnóstico. Assim, é possível que os administradores, naturalmente, comecem a implantar ações corretivas sem terem de esperar pelas recomendações formais.

4 RECOMENDANDO AS AÇÕES

O contrato ou compromisso do consultor, normalmente, conclui com um relatório escrito ou uma apresentação oral sumariando o que foi apreendido e recomendam, com certo detalhe, o que o cliente deve fazer. Algumas firmas de consultoria dedicam grande esforço na elaboração de seus relatórios, de forma que as informações e análises sejam claramente apresentadas e convincentemente relacionadas com o diag-

nóstico que lhes serviu de base. Alguns profissionais, provavelmente, diriam que o propósito do compromisso do consultor está cumprido quando é apresentado um plano lógico de ações consistentes, com etapas definidas para solução dos problemas diagnosticados. O consultor recomenda e o cliente decide se e como implementar as ações.

Embora possa parecer uma saudável divisão do trabalho, este procedimento é, em muitos aspectos, simplista e insatisfatório.

Inúmeros relatórios convincentes conseguidos a altos preços não têm realmente impacto pois, devido a restrições de controle por parte do consultor, já que o relacionamento termina na formulação de recomendações, estas são, vezes, compreendidas pelo cliente como de natureza teórica, e, por este motivo, não são implementadas.

Por exemplo, uma empresa de serviço público nacionalizada, de um país em desenvolvimento, tentava há anos conseguir um grau aceitável de eficiência, através de um rígido controle financeiro de operações descentralizadas. Recentemente um professor de uma das mais conceituadas escolas de administração do país conduziu um extenso estudo sobre a referida empresa e concluiu com 100 páginas de recomendações. Conforme explicou a direção da empresa, essas recomendações ignoraram grandes obstáculos à sua implementação, tais como regulamentos do serviço público, condições de emprego, e relações com os governos estadual e locais. Assim, o relatório teve seu fim na prateleira do cliente, junto com outros dois relatórios também caros e não implementados, elaborados por conceituadas firmas internacionais de consultoria. Casos como estes acontecem mais vezes do que os consultores em administração estão dispostos a admitir, e não apenas nos países em desenvolvimento.

Nessas situações cada lado acusa o outro com expressões como: "falta ao meu cliente a habilidade ou a coragem para dar os passos necessários", ou "este consultor não ajuda a traduzir objetivos em ações". Quase todos os executivos que entrevistei sobre suas experiências como clientes queixam-se de recomendações impraticáveis. E os consultores frequentemente culpam os clientes por não terem inteligência suficiente para fazer o que obviamente é necessário. Infelizmente esta interpretação do cliente pode levá-lo a procurar outro candidato ao mesmo jogo, mais uma vez. Nos relacionamentos mais bem sucedidos, não há uma distinção rígida entre papéis: As recomendações formais não devem conter surpresas se o cliente ajuda a desenvolvê-las e se o consultor estiver preocupado com a implementação.

5 IMPLEMENTANDO MUDANÇAS

O papel exato do consultor na implementação é objeto de debate na profissão. Alguns argumentam que aquele que ajuda a efetivar as recomendações toma o lugar do executivo e, portanto, excede os limites legítimos da consultoria. Outros acreditam que quem considerar a implementação como responsabilidade apenas do cliente, falha como profissional, pois recomendações não-implementadas (ou mal-implementadas) são um desperdício de dinheiro e tempo. Assim como o cliente pode participar do diagnóstico sem diminuir o papel do consultor, este tem várias maneiras de assistir na implementação sem usurpar as atribuições do executivo.

O consultor pode oferecer um segundo contrato para implantar o novo sistema recomendado. No entanto, se o processo até este ponto não for marcado pela colaboração, o cliente pode rejeitar a oferta, simplesmente por não acreditar na súbita melhoria no relacionamento, já que um trabalho eficaz de implantação requer um nível de confiança e colaboração que só se adquire gradualmente no decorrer de um processo.

Em qualquer projeto bem-sucedido, o consultor está sempre se esforçando para saber que ações, se recomendadas, têm possibilidade de serem implementadas, e se as pessoas estão preparadas para mudarem a maneira de fazer as coisas. As recomendações podem se restringir àquelas etapas que o consultor acredita possam ser bem implementadas. Alguns acham que esta percepção na verdade deve-se ao fato de o consultor dizer ao cliente apenas o que este quer ouvir. Na realidade, um dilema frequente para o consultor experiente é se ele recomenda ou o que acha certo o que acha que será aceito. Mas se os objetivos do contrato incluem, por exemplo, construir compromisso, encorajar a aprendizagem, e desenvolver a eficácia organizacional, é de pouca valia recomendar ações que não serão aproveitadas.

UMA QUESTÃO DE ABRANGÊNCIA

Considerar a implementação como meta principal do processo de consultoria ajuda o profissional na condução de todas as fases do trabalho. Quando um cliente pede uma informação, o consultor pergunta como esta seria usada e quais as providências já tomadas para consegui-la. Então, o consultor, junto com membros da organização do cliente, determina que medidas adotar e como desencadear as ações subsequentes. Um consultor continuamente constrói as bases para a fase de implementação, discutindo amiúde os progressos alcançados, e sempre incluindo os membros da organização na equipe.

Como resultado, os executivos podem tomar a iniciativa de experimentar novos procedimentos durante o curso do trabalho, e não esperar até o fim do projeto para começar a implementar as mudanças. Quando as inovações mostram-se boas, são institucionalizadas mais facilmente do que quando simplesmente recomendadas sem demonstração do seu valor. Para que as implementações sejam realmente eficazes é preciso que se desenvolva a receptividade e o compromisso para com a mudança. Além disto, os membros da organização - cliente devem aprender como resolver problemas e melhorar o desempenho organizacional. O alcance satisfatório ou não destes objetivos depende de como ambas as partes (consultor e cliente) compreendem e conduzem o processo como um todo.

As pessoas estão mais dispostas a consolidar inovações já testadas e exitosas do que meras recomendações postas num papel. Experimentos na implementação de procedimentos durante o projeto têm mostrado melhores resultados do que os testados depois do projeto concluído. De modo geral a implementação eficaz exige consenso, compromisso e novos métodos e técnicas de gerência e solução de problemas.

6 CONSTRUINDO CONSENSO E COMPROMETIMENTO

A consultoria, para ser proveitosa, depende do grau em que os membros da organização estejam de acordo quanto à natureza dos problemas, as ações corretivas apropriadas e a oportunidade de implementá-las. Do contrário, o diagnóstico não será aceito, as recomendações não serão implementadas e informações relevantes serão negadas. Para fazer recomendações confiáveis e convincentes o consultor deve ser persuasivo e perito na produção de idéias claras. Ainda mais importante é a competência de planejar e conduzir um processo que: 1) facilite o acordo sobre as etapas necessárias; 2) estabeleça o momento em que cada etapa estará concluída. A observação de um consultor sintetiza bem o que foi dito:

"Para mim a consultoria eficaz significa convencer o cliente a assumir certas ações. Mas isto é apenas a ponta do iceberg. O que dá suporte a essas ações é a existência de bastante concordância dentro da organização para que elas tenham sentido; em outras palavras, não é apenas conseguindo que o cliente desencadeie o movi-

mento, mas que este receba o apoio suficiente para ter êxito. Para conseguir isto o consultor precisa de excelentes técnicas de solução de problemas e habilidade para persuadir o cliente através da lógica de suas análises. E mais, várias pessoas-chave devem estar com o mesmo propósito, apostando na solução.

Assim, o consultor deve desenvolver um processo através do qual possa identificar pessoas importantes e torná-las interessadas".

O consultor pode avaliar a disposição e o comprometimento do cliente quanto às mudanças usando as seguintes perguntas:

Que informação o cliente aceita ou a ela resiste prontamente?

Quais motivos, não expressos, podem haver para a procura de nossa assistência?

Que tipos de informações o cliente resiste fornecer e por quê?

Qual o grau de interesse dos membros da organização em trabalhar conosco no diagnóstico da situação e solução dos problemas?

Como podemos moldar o processo e influenciar o cliente para que seja mais ágil quanto às ações corretivas?

Os executivos querem aprender novos métodos e práticas gerenciais?

As pessoas nos escalões superiores ouvem? Podem ser influenciadas por sugestões de pessoas abaixo delas na hierarquia? Se o projeto aumentar o volume de comunicação de baixo para cima, como reagirá o alto escalão?

O cliente considera uma contribuição para a eficácia e adaptabilidade organizacional como um objetivo legítimo e desejável?

Os administradores necessariamente não devem esperar que os consultores façam estas perguntas. Mas devem esperar que os consultores terão interesse nestas questões durante cada fase do trabalho.

Além de aumentar o compromisso do cliente através de seu envolvimento em cada fase, o consultor pode acender o entusiasmo com a ajuda de alguém da própria organização (não necessariamente a pessoa responsável pela contratação). Independente do posto deste aliado na organização, ele ou ela deve entender os propósitos e os problemas do consultor. Este fiador pode ser de valor inestimável na transmissão de uma visão do funcionamento da empresa, novas fontes de informações e possíveis áreas de turbulência. Seu papel é semelhante ao do informante - colaborador no campo da pesquisa da antropologia cultural, e mais útil quando a colaboração é espontânea.

Se conduzidas com competência e habilidade, as entrevistas para coleta de informações podem ser ao mesmo tempo uma forma de adquirir confiança e aceitação quanto às necessidades de mudanças na organização. A abordagem ao consultor deve demonstrar que a razão da entrevista não é descobrir erros nem identificar culpados, mas encorajar idéias construtivas de desenvolvimento. Então os membros da organização, em todos os níveis, passam a ver o projeto como forma de ajuda e não como uma inquisição indesejada.

Localizando potenciais resistências ou aceitação, as entrevistas ajudam o consultor a descobrir quais as ações corretivas mais viáveis e quase sempre revelam

soluções plausíveis e mais disposição para confrontar dificuldades, do que a alta direção imagina. Também podem mostrar que os resistentes em potencial têm informações e pontos de vista a serem considerados. Consultores experientes sabem que "resistências" podem indicar fontes especialmente importantes e opiniões difíceis de se obter.

O relacionamento com o principal cliente é especialmente importante no desenvolvimento do consenso e comprometimento. Um bom relacionamento, desde o princípio, torna-se uma busca conjunta de respostas aceitáveis para os problemas do cliente. Idealmente, cada reunião pode significar comunicação de duplo canal sobre o que tem sido feito desde o último contato e discussão sobre o que ambas as partes farão em seguida. Assim, desenvolve-se um processo de influência mútua com natural mudança de agenda e enfoque, enquanto o projeto continua.

Embora eu tenha exagerado um pouco quanto ao nível de colaboração usualmente possível, estou convencido de que uma consultoria administrativa realmente eficaz é difícil sem que o relacionamento se torne cada vez mais colaborativo, mais do que a maioria dos clientes espera. A consultoria bem sucedida é cara. Não apenas porque os honorários de bons consultores são altos, mas também porque os executivos seniores devem ser envolvidos durante todo o processo.

7 FACILITANDO A APRENDIZAGEM DO CLIENTE

Os consultores, às vezes, escondem algo para o último caso. Isto significa aumentar a possibilidade do cliente em lidar com questões imediatas, e também ajudá-los na aprendizagem de métodos necessários para o desafio de problemas futuros. Não quer dizer que o consultor se esquivae ao trabalho. Pelo contrário, consultores que agem assim são recomendados a outros clientes e convidados numa próxima oportunidade, se for necessário.

Os consultores facilitam a aprendizagem incluindo membros da organização no processo. Isto pode ser feito, por exemplo, demonstrando um método apropriado ou recomendando uma leitura pertinente. Quando a tarefa requer um método fora da atividade profissional do consultor, este recomenda outros consultores especializados em educação ou treinamento, por exemplo. No entanto, alguns membros da equipe de executivos podem precisar adquirir habilidades mais específicas do que aquelas que podem ser conseguidas apenas com o auxílio de uma leitura dirigida.

Com um forte envolvimento do cliente no processo global haverá muitas oportunidades para ajudá-lo a identificar as necessidades de aprendizagem. Ocasionalmente o consultor pode sugerir ou ajudar na escolha de linhas de estudo tais como: métodos de planejamento de tarefas, formação de grupos de trabalho, processos para estabelecimento de metas, e assim por diante. Embora o profissional eficaz esteja o tempo todo interessado na aprendizagem do executivo, não é bom que isto seja explicitado. Os executivos não gostam da idéia de que estejam sendo ensinados a administrar. Muitos dos comentários sobre ensinar o cliente são considerados presunção - e são.

Aprender durante o projeto é uma via de duas mãos. Em cada trabalho o consultor deve aprender como pode ser mais eficaz em elaborar e conduzir um projeto. Além disto, o desejo profissional de aprender é contagioso. Nos melhores relacionamentos uma parte explora a experiência da outra, de forma que cada uma consiga aprender o máximo.

8 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Às vezes o sucesso na implementação requer não apenas novos conceitos e

técnicas de administração, mas também diferentes atitudes no que diz respeito às funções e prerrogativas gerenciais e mesmo mudança na forma como os objetivos básicos da organização são definidos e conduzidos. O termo **eficácia organizacional** é usado para significar a capacidade de adaptar estratégias e comportamentos futuros às mudanças ambientais e otimizar a contribuição dos recursos humanos.

Os consultores que incluem esses propósitos em suas práticas contribuem para a tarefa mais importante da alta administração: manter a viabilidade futura da organização em um mundo em mudança. Pode parecer uma meta muito ampla nos casos de alguns contratos, mas, da mesma maneira que um médico ajudando o funcionamento de um órgão pode contribuir para a saúde de todo o organismo, o profissional da consultoria está comprometido com a organização como um todo, mesmo que sua incumbência seja limitada.

Muitos projetos produzem mudança num aspecto da organização sem repercussão produtiva porque não se entrelaçam com outras partes do sistema. Se em algum departamento pessoas de baixo nível hierárquico passam a assumir novas responsabilidades, por exemplo, este fato repercute em outros departamentos. Outro caso é quando uma nova estratégia de marketing que provoca mudanças no ambiente pode ter dificuldades por causa do impacto no sistema de produção. Porque tais repercussões são, pelo menos, possíveis, os clientes podem avaliar que as recomendações, a menos que levem em conta o quadro global, serão de difícil implementação ou criarão dificuldades futuras.

Promover eficácia global faz parte dos objetivos de cada etapa. Enquanto o cliente externa suas preocupações com um departamento, o consultor deve relacionar o que ele diz com o que pode estar acontecendo nos demais. Enquanto trabalha sobre problemas presentes, deve pensar também nas necessidades e problemas futuros. Ouvindo as explicações do administrador sobre as dificuldades que ele vê, o consultor deve considerar outros obstáculos ainda não identificados. Agindo assim, o profissional contribui para a eficácia global na medida em que coloca os problemas imediatos e localizados num contexto mais amplo. Os clientes não devem automaticamente presumir que os consultores que agem assim estão tentando gerar trabalhos para si próprios. Ver como os problemas imediatos do cliente se situam no quadro geral é, afinal de contas, uma responsabilidade do profissional.

Importantes mudanças na utilização dos recursos humanos raramente acontecem apenas porque o consultor as recomendou. Os profissionais podem exercer maior influência através de métodos demonstrados na condução do próprio processo de consultoria. Por exemplo, se os consultores acham que as partes da organização precisam se comunicar melhor, podem solicitar de maneira justificada a opinião de outras pessoas sobre o que se está discutindo ou sugerir a criação de grupos de trabalho formados por pessoas de diferentes níveis ou diferentes departamentos. Quando o administrador descobre que a arma secreta do consultor na solução de problemas não é uma análise sofisticada, mas simplesmente (e com habilidade) fazer as pessoas se envolvem através de pedidos de sugestões, então o administrador descobre o valor de uma melhor comunicação de baixo para cima. Os profissionais mais competentes não encorajam os clientes a desenvolverem a eficácia organizacional escrevendo relatórios ou recomendando livros sobre o assunto, mas criando métodos de motivação que funcionam.

Os consultores não são cruzados da reforma administrativa, mas um diagnóstico feito com competência deve prever como objetivo a eficácia para toda a organização, e o processo de consultoria deve ajudar a diminuir as barreiras ao desenvolvimento onde quer que sejam descobertas. Bons consultores são praticantes, não pregadores, mas suas práticas devem ser consistentes com aquilo em que acreditam. Quando

o processo de consultoria estimula experiências com métodos gerenciais mais eficazes, está dando sua maior contribuição à prática da administração.

MAIS ÊNFASE NO PROCESSO

Aumentar o consenso, o comprometimento, a aprendizagem e a eficácia não é aqui proposto como substituto dos propósitos usuais da consultoria administrativa, mas como resultados desejáveis de qualquer processo efetivo de consultoria. A maneira como estes resultados podem ser embutidos nos objetivos tradicionais depende de como a relação de consultoria é compreendida e tratada. Tais propósitos têm recebido mais atenção na literatura sobre desenvolvimento organizacional e consultoria de comportamento do que no campo da consultoria administrativa. Mas as mudanças de comportamento podem ser mais facilmente obtidas quanto integradas em abordagens tradicionais. E os clientes têm o direito de esperar que todos os consultores em administração, independente de sua especialidade, sejam sensíveis aos aspectos das relações, processos interpessoais e competentes em desenvolver na organização a capacidade para solucionar problemas presentes e futuros.

A idéia de que o sucesso da consultoria baseia-se na perícia e capacidade de apresentar relatórios convincentes está perdendo terreno, em parte porque, atualmente, as organizações contam com mais pessoas portadoras dos conhecimentos analíticos necessários do que na época do **boom** da "consultoria estratégica". Cada vez mais os melhores consultores em administração definem seus objetivos, não somente como recomendações, mas também como ajudar na consolidação de processos mais eficazes de administração.

Esta trilha é significativa para as firmas de consultoria porque requer mais cuidado no recrutamento de suas equipes no que diz respeito à habilidade na condução de processos e na linha de políticas de desenvolvimento de seu pessoal. É igualmente importante para os administradores que precisam não apenas de conselhos, mas também de ajuda prática no melhoramento do desempenho futuro da organização.

Na medida que os administradores compreendem de maneira mais ampla os propósitos de uma boa consultoria, podem selecionar os consultores com mais conhecimento e avaliar melhor o que devem esperar deles. E, como os clientes aprendem a expressar melhor suas necessidades, os bons consultores aprendem como se dirigir a eles.