

Consultoria - Tabus na empresa familiar

Dino Carlos Mocsányi

A resistência aos consultores chega a ser extremada nas empresas familiares. Há muito medo de revelar os pontos fracos do administrador e da empresa.

Nos países do Primeiro Mundo, há mais de meio século, empresários administradores, públicos ou privados, freqüentemente utilizam-se da contratação de consultores externos na busca constante de melhores índices de eficiência e produtividade para suas empresas. No Brasil, ressalvadas as exceções, a utilização deste expediente ainda é um grande tabu. Por maiores que sejam os esforços do consultor, no sentido de apresentar-se como um simples mortal, dotado de todas as perplexidades do brasileiro comum, assim não é identificado por uma nítida e bem definida parcela do nosso empresariado. Curiosamente, aquela que melhores benefícios poderia colher, caso o preconceito não existisse. Arrogância, pretensão e impessoalidade são quase sempre as imagens que sobressaem.

Recorrer às empresas de consultoria seria a última das prioridades. Seria o mesmo que chamar o padre para a cerimônia "da unção dos enfermos" da empresa e, ainda por cima, passar um atestado de incompetência à vista de seus funcionários.

Qual a origem de tanta resistência? Talvez resida no fato de que a maioria das empresas brasileiras são de origem familiar. É comum depararmos com o executivo, em seu gabinete, ladeado por quadros e porta-retratos do avô, do pai e do varão herdeiro. Estas tradições, se por um lado simbolizam uma respeitável história de lutas, suor e lágrimas, de outro disseminam uma permanente atmosfera de cumplicidade familiar, que inconscientemente inibem o atual presidente a abrir seu "templo sagrado" para que consultores profissionais tomem-no de assalto, detectando pontos de estrangulamento, identificando as reais oportunidades de melhoria, optando por soluções "diabólicas", decepando cabeças, impondo métodos e sistemas que fariam o lendário fundador daquele próspero negócio de família estrebuchar na tumba.

E o destino dos antigos funcionários, fiéis colaboradores, que hoje ocupam cargos estratégicos e de absoluta confiança? Sem dúvida, serão impiedosamente atirados à sarjeta, sem que deles jamais se venha ter outras notícias.

Exageros à parte, a realidade é bem diferente. Tomara Deus que esse empresário conhecesse que uma empresa de consultoria em nada difere das outras, exceto pelo produto que oferece: metodologia. Desde a abordagem inicial, até a entrega final do produto, o consultor moderno jamais perderá de vista os aspectos históricos, filosóficos e humanísticos do cliente, ferido um só desses elementos, qualquer planejamento que se pretende, caminhará inexoravelmente para o fracasso.



A consultoria moderna deve ser entendida como uma ferramenta auxiliar, que durante um dado período oferece ao empresário uma metodologia, que aplicada de modo racional e sistematizado, resultará na otimização dos recursos disponíveis (humanos e materiais) sempre a um nível de sofisticação condizente com as realidades "tomografadas" num diagnóstico anterior.

Em outras palavras, trata-se da mobilização de novas abordagens na arte de lucrar mais e pagar melhor. Esses cidadãos (os consultores) estarão treinando pessoas, aquelas mesmas ali colocadas pelo velho patriarca, para que através de um trabalho participativo e cooperacional consigam controlar adequadamente seus custos, de maneira que todos se sintam co-participes na implantação de uma nova filosofia de convivência com o trabalho. Motivados, despidos dos hábitos que lhes faziam monges, terão o agente acelerador no atingimento das metas estabelecidas.

É certo que somente após liberadas todas as potencialidades da população envolvida, sintetizadas numa linguagem comum e uniforme, é que se alcançará a desejada interligação entre departamentos e áreas estanques, gerando um conjunto de responsabilidades e atitudes convergidos para o sucesso de uma nova mentalidade para administrar custos.

É chegado o momento de o empresário compreender que não bastam reuniões em "petit comité" para a formulação de um bom planejamento estratégico. O sucesso dependerá, acima de tudo, da comunicação de seus itens aos escalões inferiores e da capacidade de assimilação desses escalões do que se pretendeu comunicar. Há técnicas específicas através

das quais pode-se atingir o necessário ponto de equilíbrio do binômio comunicação X assimilação.

Por ora, resta ao profissional de consultoria, em sua obstinada luta contra o preconceito, a expectativa de sensibilizar o "administrador quixotesco", que na clausura do tabu e da unificiência, muito pouco do patrimônio que hoje se tem poderá restar para as pompas da sucessão.