CONSULTOR, ASSESSOR, DECISOR OU IMPLANTADOR: QUAL É A SUA?

Marco A. Oliveira*

Recentemente, o avião em que viajava fez uma escala em Aruba e, mal havia pousado, perguntei ao passageiro ao meu lado: "Que língua se fala aqui?" Ele pareceu claramente perturbado pela necessidade de responder à minha pergunta. Seus olhos se moveram rapidamente de um lado para o outro, provavelmente em busca de alguma fonte de informação sobre o assunto, algo que estivesse escrito ou um comissário de bordo que tivesse a resposta. Pensei comigo: "Ele está tentando se assessorar para responder!" Pela nossa conversa anterior, eu sabia que se tratava de um brasileiro vivendo de comércio nos Estados Unidos, um homem essencialmente prático.

O assunto morreu por aí, mas, a partir de então, fiquei a pensar em por que cargas d'água havia eu feito aquela pergunta, cuja resposta de fato não me interessava! E por que teria o outro passageiro demonstrado tal necessidade de respondê-la, se não tinha igualmente qualquer necessidade disso! Ocorreu-me, então, uma idéia que lançou luz sobre a questão: como um "bom consultor", vivo fazendo perguntas; como um "bom decisor" era possível que aquele sujeito vivesse tentando respondê-las. Por isso nos demos tão bem durante a viagem.

Esse conceito começou a aclarar-se e ampliar-se em minha mente, acabando por tomar a forma visual da figura 1.

Que significado tem essa figura, afinal? O pulsar da vida empresarial, com suas marchas e contramarchas, fracassos e sucessos, se faz de séries de decisões menores ou maiores; e o modo como estas decisões ocorrem depende da maior ou menor sintonia entre as pessoas envolvidas, sintonia essa, por sua vez, que é maior entre determinadas pessoas.

Maior em função de quê? Quatro classes de pessoas, em última análise, convivem nas empresas e, quaisquer que sejam a natureza, as implicações ou o nível de gravidade de uma decisão a ser tomada, os indivíduos participantes da mesma sempre poderão ser identificados – mesmo intuitivamente – pela predominância de uma destas quatro classificações, de acordo com suas atitudes e comportamentos: os *consultores*, os *assessores*, os *decisores* e os *implantadores*.

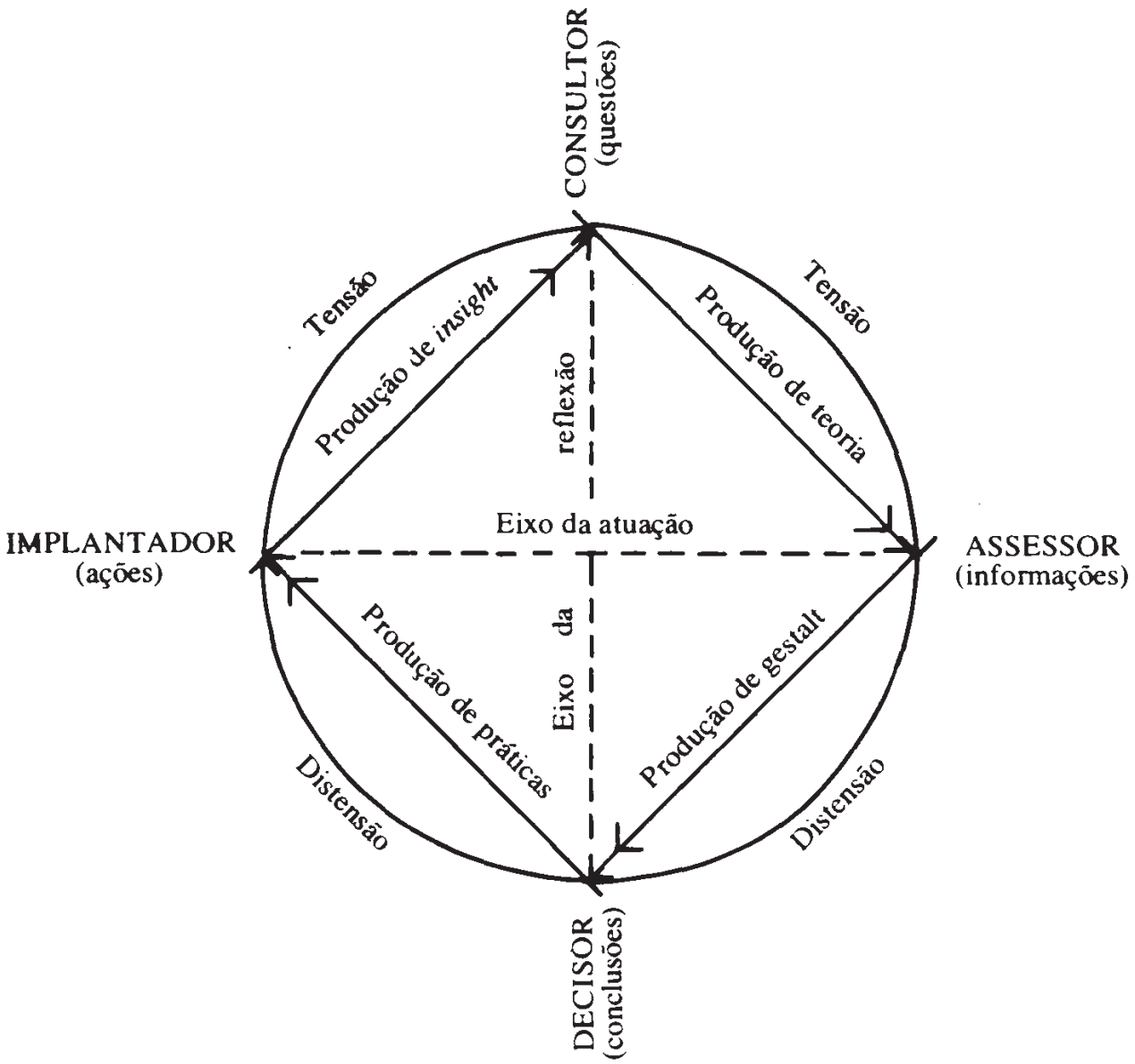
Consultores são movidos a problemas. Passam o tempo fazendo questionamentos e se perguntando o porquê das coisas. Filosofam e refletem, às vezes procurando o sexo dos anjos e ligações insólitas entre coisas eminentemente práticas. Observam o que está acontecendo no mundo e então fazem descobertas prováveis (têm revelações, *insights* à procura de comprovação), que lhes geram inquietações que, então, precisam ser sanadas. Consultores, enfim, trabalham fundamentalmente no plano mental (e não das ações práticas), elucubrando, refletindo, formulando hipóteses.

Ser consultor é, basicamente, pedir ou dar conselhos ou opiniões técnicas. Portanto, o consultor de fato não toma as decisões, mas fornece teses ou conceitos a quem as toma, de modo a garantir a validade dessas decisões. A atividade de um consultor é, sem dúvida, tensa, porque ele quase sempre levanta mais problemas

* Consultor e diretor de Oliveira e Bernhoeft Associados. (Endereço do autor: Rua Pássaros e Flores, 557 – Brooklin - 04.704 – São Paulo, SP.)

do que os podem ser solucionados de imediato e, assim, sua mente está sempre lidando com assuntos inconclusos, o que é obviamente algo gerador de ansiedade. Tanto a mente quanto as gavetas dos consultores estão sempre cheias de novas idéias, esperando o dia em que ele tenha tempo de desenvolvê-las.

Figura 1



Assessores não são o mesmo que consultores, embora à primeira vista possa parecer que sim. Os assessores são, de fato, pessoas que prestam apoio prático, que coletam e fornecem dados e informações a quem decide. Os assessores são, portanto, fundamentalmente instrumentadores de decisões. Pode-se dizer que um assessor se preocupa com a *eficiência* das decisões, enquanto um consultor se interessa pela *eficácia* delas. Isto em absoluto não desmerece o assessor. Apenas ocorre que a decisão tomada, qualquer que seja ou o modo como se chega a ela, não está em discussão para o assessor, que de fato se concentra é no suprimento dos meios necessários e disponíveis para quem irá tomá-la.

Na Roma antiga, *assessorium* era o lugar em que os magistrados recebiam os queixosos em audiência e julgavam as pendências existentes. "Assessores" eram os funcionários que permaneciam ao lado dos juízes, fornecendo-lhes as informações apropriadas para tais julgamentos.

Os assessores têm razoáveis pendores para agrupar e classificar dados. Passam seu tempo organizando e ordenando, para o que têm de ser metódicos e atuar dentro de um ritmo próprio. As outras pessoas têm de aceitar esse ritmo e não devem apressá-lo ou retardá-lo, caso contrário sua eficiência decrescerá. Além disso, os assessores freqüentemente são pessoas introvertidas e solitárias, trabalhando muito bem sozinhas e mal em equipe. Gostam de elaborar relatórios e pareceres, de preparar tabelas, listagens e gráficos e de interpretá-los; e, quando entregam um instrumento como esses a alguém que efetivamente toma uma decisão baseada nele, experimentam uma sensação agradável de dever cumprido.

Os *decisores*, evidentemente, são aqueles que tomam as decisões, isto é, os que dizem, afinal, o que deve ser feito, por quem, quando, como, etc. São pessoas que sentem forte necessidade de fechar as *gestalten*, resolver os assuntos, concluir. É fácil identificar um decisor, porque ele ficará verdadeiramente aflito cada vez que tentar terminar algo e não tiver sucesso. Os decisores comumente têm verdadeira compulsão de ver sua mesa livre de papéis. Medem seu desempenho pela quantidade de despachos que fazem num dia, freneticamente tentando "otimizar o tempo" e "maximizar o rendimento de suas decisões". Por causa disso, muitas vezes agem impulsiva e impacientemente, precipitando-se e decidindo mal.

Os decisores são tensos, é claro, porque o trabalho de decidir, de fato, nunca acaba: após uma decisão, sempre há a necessidade de outra e outra mais e, assim, a tendência é que um decisor, inadvertidamente, vá encurtando o tempo que dedica a cada problema, passando a enquadrar suas decisões num pequeno número de padrões referenciais. Além disso, trabalha demais, sem desfrutar do que faz. Torna-se obcecado pelo resultado, sem prestar atenção em como o atingiu: quer chegar logo e não se diverte com a própria viagem.

Mas o grande, o monumental (e, ao mesmo tempo, trágico) problema da maioria das organizações é que as decisões que ali se tomam, por excelentes que sejam, na sua maioria jamais chegam a ser implementadas. O serviço público brasileiro, infelizmente, é pródigo em exemplos disso. Muito já se comentou acerca do fato de uma decisão de um ministro de modo algum garantir que a medida venha a ser posta em ação. Entre os casos recentes que os tempos de turbulência econômica de hoje nos oferecem, um é o do confisco do boi gordo, durante o Plano Cruzado do Ministro Funaro, e outro é o do congelamento de preços, na gestão desse mesmo e do Ministro da Fazenda seguinte, Bresser Pereira.

Como os consultores, também os decisores trabalham no plano mental e não na implementação de ações, na prática. *Pensam* em como devem ser feitas as coisas para que dêem certo. Acontece que, como diz o título do livro de Joelmir Betting, "na prática a teoria é outra". De qualquer forma, os decisores diferem dos consultores pelo fato de não gostarem de conjeturar, indo direto ao assunto. Muita filosofia os faz bocejar.

Quem implementa suas decisões, todavia, não são eles, decisores, e sim os *implantadores*, pessoas tão objetivas e diretas quanto os decisores, no sentido de que preferem as coisas bem claras: "pão, pão; queijo, queijo." Mas os implantadores não são voltados para a vida mental, e sim para o trabalho prático de campo: a

mão na massa. (Na medicina, por exemplo, os clínicos gerais são decisores, mas os cirurgiões são implantadores.)

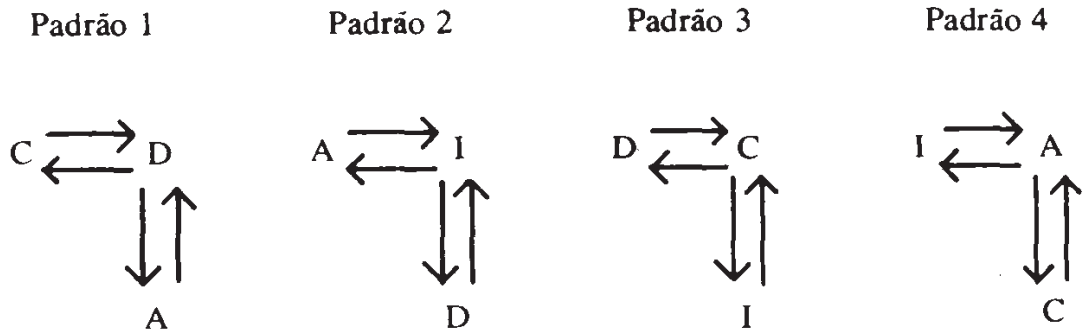
As organizações empresariais muitas vezes se esquecem dos implantadores. Valorizam o trabalho intelectual de decidir, mas não prestam atenção ao fato de que são os implantadores que concretizam essas decisões. São estes que fazem o "trabalho sujo", os que estão de fato presentes, na hora de "vamos ver"

Assim, se o *slogan* dos consultores poderia ser "Nada há de mais prático do que uma boa teoria", o dos assessores provavelmente seria "Quem é amigo de padre não morre pagão". O dos decisores talvez fosse "Mais vale um mau acordo do que uma boa demanda"; e o dos implantadores, finalmente, deveria ser "De boa intenção o inferno está cheio!"

Tenho percebido quatro interessantes padrões de comportamento, na interação desses quatro papéis decisórios, um dos quais pode ser exemplificado pelo episódio com que abri este texto: cada ação, numa empresa, envolve, no mínimo, duas pessoas, que atuam em papéis complementares entre si; com base nas necessidades de seu papel principal (consultores têm necessidade de *questionar*, assessores de *informar*, decisores de *concluir* e implantadores de *agir)*, cada pessoa tende a acionar complementarmente o papel que lhe é oposto, na figura 1. Ou seja, consultores e decisores acionam um ao outro; assessores e implantadores, idem. Mas (atenção: é aqui que está a novidade maior!), quem é acionado, antes de responder tende a acionar, por sua vez, o papel que lhe é *anterior* na figura 1 (para identificar o papel anterior em cada caso, imagine que a figura 1 gira no sentido horário: anterior ao assessor é o consultor; anterior a este é o implantador; e assim por diante).

Estes padrões de interação, que o leitor irá facilmente reconhecer como presentes, isolada ou combinadamente, em qualquer decisão, são graficamente representados na figura 2.

Figura 2



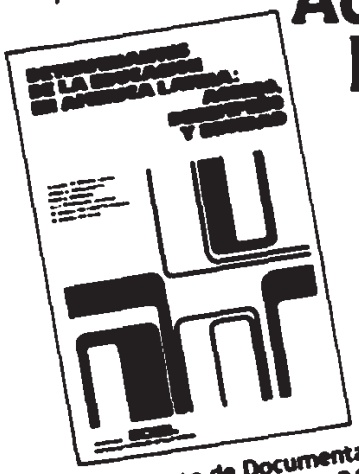
Trocando em miúdos, os quatro padrões são:

a) *padrão 1* – um consultor levanta uma questão, que um decisor sente necessidade de resolver; para isso, procura com algum assessor dados que o ajudem;
b) *padrão 2* – um assessor, sente necessidade de ver aplicado o que analisou e produziu; para isso, sugere-o ou pressiona alguém para que o ponha em prática; o implantador, antes de fazê-lo, pede a confirmação ou aprovação da pessoa competente;

c) *padrão 3* – um decisor tem uma posição pessoal firmada acerca de algo e sente necessidade de validá-la; para isso, vai em busca de uma comprovação teórica ou raciocínio técnico que apóie, procurando um consultor. Este, antes de dar seu parecer, busca, por sua vez, precedentes para o caso, em implantações anteriores, em situações análogas ou similares;
d) *padrão 4* – um implantador tem necessidade de visualizar o contorno final que seu trabalho terá, quando terminado; para isso, busca detalhes com algum assessor que tenha analisado a situação. O assessor, antes de responder, procura obter respaldo e legitimidade para seus dados numa teoria.

Brincando um pouco com as palavras, pode-se dizer que cada uma dessas quatro classes de pessoas tem os seus "*d*": os consultores são motivados por dúvidas, debates, devaneios; os assessores, por dados, direções, documentos; os decisores por determinações, definições, deliberações; e os implantadores por desfechos, delegações, deflagrações. Qual é a sua?

Determinantes de La Educación en América Latina: Acceso, Desempeño y Equidad



FGV/Instituto de Documentação
1.ª edição - 1984 - 248 p.
Claudio de Moura Castro e outros

Com este estudo, o ECIEL - Programa de Estudos Conjuntos sobre Integração Econômica da América Latina culmina uma série de investigações no campo da educação e das ciências sociais na América Latina iniciada na década de 70, sob o patrocínio do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Os coordenadores do Projeto de Educação foram Claudio de Moura Castro e Jorge A. Sanguinetty. O primeiro é professor do IESAE - Instituto de Estudos Avançados em Educação, órgão da Fundação Getulio Vargas, a responsável pela publicação da obra.

Em quatro capítulos, inicia com uma introdução sobre o sentido e o papel da educação, caracterizando em seguida a Investigação ECIEL: amostragem e instrumentos utilizados - em escolas de 7 países latino americanos. Seguem-se os temas: o estudante latino-americano em perspectiva, o professor e sua influência sobre os alunos, mudanças na docência e distância social. No final, bibliografia e uma relação das publicações derivadas da Investigação ECIEL.

Nas Livrarias da FGV
Rio: Praia de Botafogo, 188 e
Av. Presidente Wilson, 228-A
São Paulo: Av. Nove de Julho, 2029
Brasília: CLS 104, Bloco A, loja 37

Ou pelo Reembolso Postal
A FGV/Editora
Divisão de Vendas
Caixa Postal 9052
20.000 - Rio de Janeiro - RJ