

A educação, a consultoria e o futebol

► Para o contratante, não basta que um consultor aponte falhas. É preciso que ele saiba apresentar alternativas de solução

**Maria Beatriz Lobo
e Roberto Lobo***

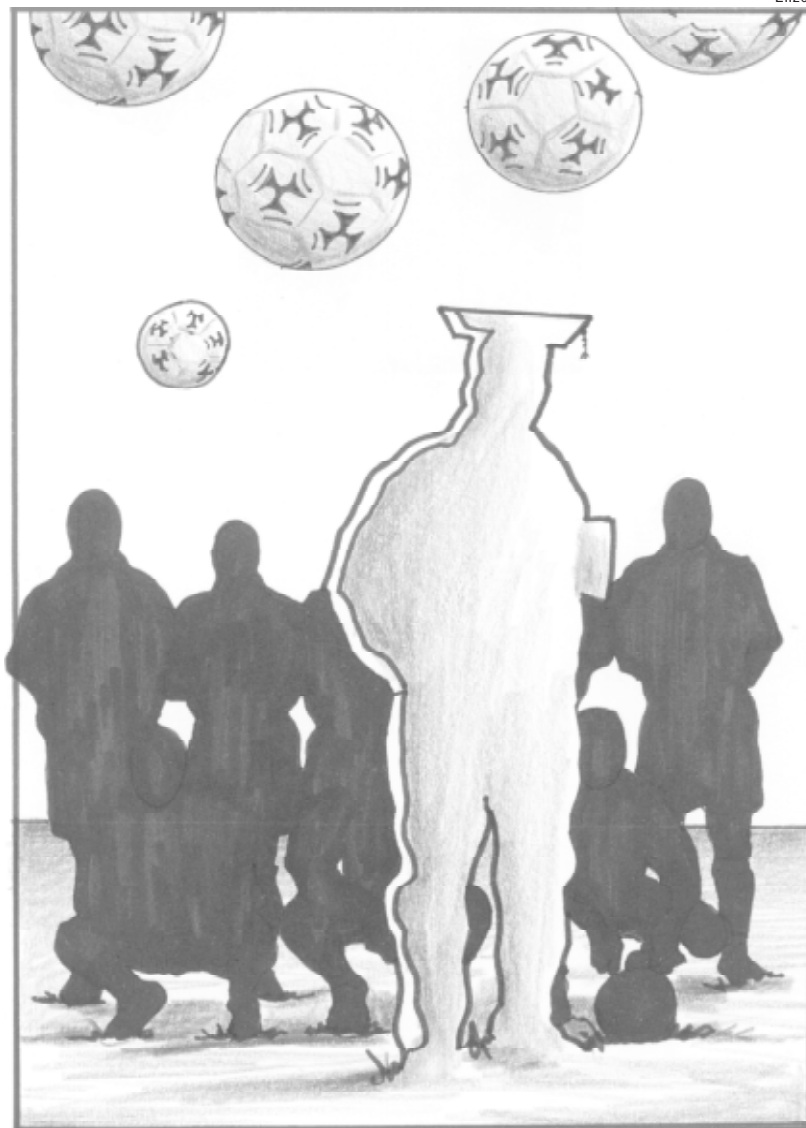
Vida de consultor não é fácil. Parece que, definitivamente, a consultoria, pelo menos no Brasil, vem sendo confundida com defesa de interesses, acompanhamento de processos ou *lobby*, nem sempre pelos aspectos positivos que até essas atividades poderiam ter. Quem nunca realizou, geriu ou até mesmo estudou um assunto com profundidade pode se autodenominar consultor e passar a “ensinar, assessorar, apoiar” - ou seja lá o que for -, aqueles que, quase sempre, conhecem o próprio negócio ou empreendimento melhor do que quem “orienta”. Por que contratam, então? Pela necessidade de ter uma visão externa - atitude louvável e cada vez mais indispensável - ou pela ilusão de querer garantir que o sol nasça “pagando para o galo cantar”.

Quando iniciamos nossa empreitada na Consultoria, sabíamos que, provavelmente, teríamos de desmitificar, reorientar e até questionar, algumas vezes, a idéia de que qualquer profissional sabe, e pode, assessorar gestores universitários - da mais complexa forma de organização existente na atividade humana - a resolver problemas e encontrar alternativas viáveis, que venham a aprimorar os procedimentos e resultados de instituições de ensino, sejam da escola, em geral, sejam das instituições de ensino superior, em particular.

Essa constatação nasceu da observação do *modus operandi* dos chamados consultores “elaboradores de documentos” e dos consultores “animadores de processo”.

O primeiro tipo nasceu já naquela época em que se iniciaram a burocracia e a necessidade de aprovar projetos. Cuidado! Em períodos de avaliação de resultados (como do ENC e das condições de oferta), de uma concorrência cada vez maior e de usuários mais exigentes, a simples elaboração de documentos para atender aos órgãos oficiais (o tal do projeto) está longe de garantir a aplicabilidade das propostas em relação à qualidade acadêmica ou à viabilidade econômica da instituição.

Cópias, muitas vezes infelizes, de estatutos, regimentos e projetos pedagógicos existentes (mas já aprovados, dirão alguns) não são adaptadas a partir do uso de boas experiências ou da criação de novas



Elizeu

No exemplo prático que todo bom consultor deveria saber utilizar.

Imagine um dirigente de um time de futebol. A equipe tem suas qualidades, mas está ameaçada de rebaixamento. Ele contrata um novo técnico, um coordenador de futebol ou um consultor, que chega, toma conta do ambiente, analisa, conversa, faz cálculos e dá o veredito:

- O time sofre 80% dos gols de cabeça e, se isso continuar, vai mesmo ser rebaixado. As ações devem ser desenvolvidas no sentido de evitar que isso aconteça.

Quais ações? Isso é problema do clube. No máximo, o consultor/técnico propõe uma reunião de sensibilização/motivação.

Talvez o dirigente tenha contratado o “especialista” para fazer só o que ele, dirigente, manda, tornando-o num simples intermediário. Talvez ele queira que, como elemento externo, o consultor só venha para dizer ou fazer o que, internamente, é difícil de conseguir. Mas é possível que ele prefira alguém que diga a verdade:

- São várias as alternativas para se evitar gols de cabeça, mas todas exigem treinamento, aplicação e, dependendo da opção, substituições. Pode-se treinar ou substituir o goleiro para que ele saia do gol com mais eficiência nos cruzamentos pelo alto. É possível automatizar a ação dos zagueiros para interceptações antes que o lateral cruze a bola. Outra solução seria buscar zagueiros mais altos. Enfim, todo o sistema de jogo pode ser alterado, incluindo a tática, a técnica e a própria composição ou moral de combate do time.

Quais são as alternativas viáveis? Qual delas é a mais compatível com a sua estrutura? Qual traz menor impacto político para quem dirige? Qual a relação custo/benefício de cada uma? Existem outras experiências em que não se mexe na defesa, mas se muda o ataque? A capacidade de responder a esse tipo de perguntas é o que marca a diferença entre os diversos tipos existentes de consultores/técnicos.

Não basta ser comentarista. É preciso ter jogado, dirigido outros times, e, sobretudo, estudado bastante futebol.

***Maria Beatriz de Carvalho Melo Lobo e Roberto Leal Lobo e Silva Filho são sócio-diretores da Lobo & Associados.**

estruturas que atendam à missão e à realidade daquela IES, até porque o elaborador não sabe fazer e não cobrou por isso.

O segundo tipo, o consultor “animador de processo”, pode ser reconhecido como aquele profissional de empresa, com toda a sua capacidade desenvolvida dentro dela, que surfa na onda atual de que, afinal, qualquer instituição de ensino é uma empresa e o que serve para a empresa privada fará o maior sucesso na atividade de educação, em especial nas instituições particulares.

Pensando e vendendo assim, ele promete “transferir a metodologia”, trazendo sua especialidade em mudança organizacional, certificação de qualidade ou organização e métodos, funcionando como um catalisador de boas idéias, um motivador das competências internas e um introdutor do discurso da modernidade empresarial.

Vamos com calma, de novo! Está tudo perfeito, desde que as lideranças internas

tenham, realmente, o conhecimento de alternativas, exemplos e noção clara das consequências de cada decisão. O risco é que se faça, para falar concretamente, um Planejamento Estratégico ou um PDI tão genérico que se transforme em tamanho único. Ou, pior, que as tais ações propostas não tenham nada a ver com os objetivos traçados ou as reais prioridades institucionais.

Não vai ser possível nem se queixar depois. O tal homem da empresa não mentiu quando disse que, sob muitos aspectos, a IES pode ser vista e tratada como uma empresa. Além do mais, ele não foi contratado para apresentar soluções específicas para esse ramo de atividade. O “animador de processo” conhece o método do planejamento, porém, ele não sabe resolver problemas inerentes ao setor ou analisar se as alternativas que foram escolhidas estão coerentes e surtirão o efeito necessário.

E onde entra o futebol nessa história?

Expediente

