

Assessoramento legislativo em temas de alta tecnologia: um desafio diferenciado

Bernardo F.E. Lins

Consultor Legislativo da Câmara dos Deputados
Área XIV - Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática

O papel da consultoria é o de agregar informação à tomada de decisão do gestor. (...) Esse mecanismo envolve uma troca entre gestor e consultor. (...) Como toda relação em que uma das partes dispõe de menos informação que a outra, alguns problemas poderão surgir. (...) o problema torna-se mais crítico quando o assessoramento envolve temas de alta tecnologia.

Resumo

As atividades de assessoria demandam um conhecimento sólido dos temas sobre os quais o consultor se pronuncia. Cabe-lhe contribuir para que o parlamentar tome decisões com uma avaliação clara e equilibrada dos aspectos técnicos e jurídicos envolvidos, bem como dos ganhos e dos riscos políticos associados às alternativas de que dispõe. Essa exigência torna-se mais crítica em áreas sujeitas a uma rápida evolução técnica, menos pela inovação de métodos ou pela evolução do jargão próprio da atividade, e mais pelos efeitos da inovação sobre o contexto econômico e negocial. O assessor deve responder a essa demanda com atitudes eficazes de investimento pessoal e de reposicionamento profissional.

1 INTRODUÇÃO

O papel da consultoria é o de agregar informação à tomada de decisão do gestor. Diante de problemas cujos pormenores possam resultar em implicações importantes, as decisões ficam condicionadas a variáveis cuja observação não é trivial, ou cujo comportamento não poderá ser deduzido a partir de considerações do senso comum. Nesses casos, o tomador de decisões buscará compartilhar suas indagações com especialistas, recebendo destas informações a respeito dos possíveis resultados de suas ações.

Esse mecanismo envolve uma troca entre gestor e consultor. Este recebe uma remuneração em troca de informações dadas àquele. Essa remuneração poderá ser dada na forma de um salário, de um contrato ou da venda pura e simples de *expertise*. Como toda relação em que uma das partes dispõe de menos informação que a outra, alguns problemas poderão surgir:

- Seleção adversa – o gestor não logra avaliar *ex-ante* a qualificação do consultor, ficando à mercê do tipo de profissional que tem em mãos; um consultor qualificado irá oferecer informações adequadas com pequeno esforço; um consultor despreparado terá que esforçar-se muito para satisfazer as demandas do gestor, ou será eventualmente incapaz de atendê-las.
- Risco moral – o consultor, mesmo qualificado, não tem incentivos para revelar a informação adequada, deixando de prestar o serviço, viesando suas recomendações ou mascarando os dados de modo a induzir um comportamento inadequado do gestor.

O problema torna-se mais crítico quando o assessoramento envolve temas de alta tecnologia. Mercados de alta tecnologia apresentam elevado grau de inovação, com a oferta contínua de novas soluções. Embora seja importante que o consultor se mantenha atualizado em relação à inovação dos produtos e processos em que a tecnologia se aplica, ou a necessidade de incorporar novos conceitos ou algum novo jargão à linguagem técnica, comercial ou jurídica, o desafio mais profundo encontra-se no dimensionamento das implicações sociais da inovação, das transformações que esta poderá impor ao ambiente econômico e negocial, bem como aos hábitos e costumes da sociedade.

No assessoramento legislativo, a área de ciência, tecnologia, comunicação e informática é particularmente sensível aos desafios da inovação. Alguns exemplos recentes ajudam a ilustrar esse ponto.

Há cerca de dez anos discutiu-se, no Congresso Nacional, a Lei Geral de Telecomunicações, oferecida pelo Poder Executivo. Um dos problemas que mais se destacou nas negociações foi o da universalização da telefonia. A solução dada foi a criação de um fundo, o FUST, que iria garantir a expansão do serviço de telefonia fixa comutada às regiões e comunidades cuja remuneração ao serviço não cobrisse os custos.

Uma década depois, o FUST encontra-se congelado e a telefonia fixa comutada vem perdendo importância como tecnologia de escolha do consumidor, sendo gradualmente preterida em favor da telefonia móvel e da banda larga com tarifa *flat*. O modelo de negócio está em evolução, em direções

que à época da LGT não foram previstas nem pelo Executivo nem por nossa consultoria.

Outro exemplo relaciona-se à abertura do capital dos jornais e das empresas de radiodifusão. A discussão, há cinco anos, foi conduzida sob um forte enfoque ideológico, sendo enfatizado o risco de degradação da produção local de conteúdo se fosse autorizada uma abertura ao capital estrangeiro. Esta ficou, enfim, limitada pela Emenda Constitucional n° 36 a uma participação de 30% no capital total e votante da empresa de comunicação.

A questão atual, porém, é o avanço dos serviços de telecomunicações no mercado de conteúdo. O problema da propriedade ficou para trás e as empresas de radiodifusão enfrentam o desafio da canibalização do seu negócio pela comunicação via celular e pela internet. São novos modelos de serviços que ainda não lograram consolidar suas receitas, mas que já diluem as receitas tradicionais dos demais veículos, num alcance impensado há relativamente pouco tempo.

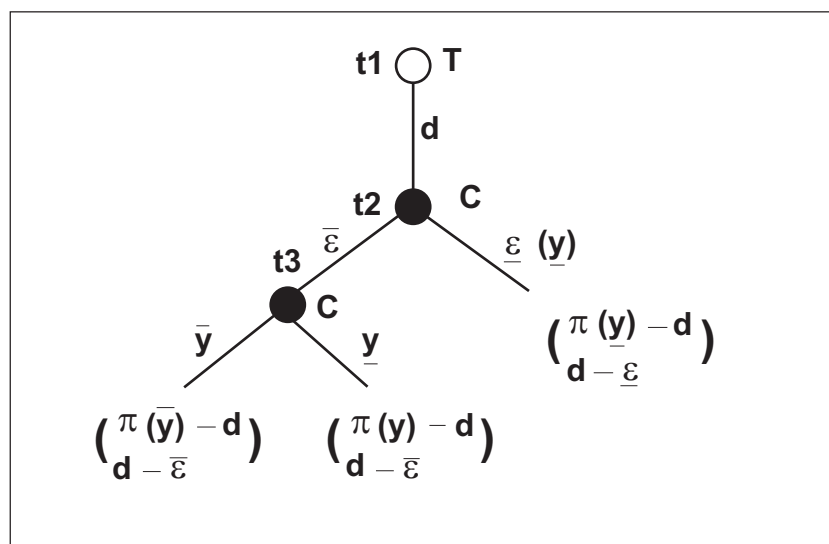
Como diria Zé Colméia, “a coisa mais difícil de se prever é o futuro”. Não se pode exigir de um consultor que este seja capaz de antever evoluções tão contundentes com cinco ou dez anos de antecedência. O seu desafio é preservar a capacidade de atualização e acompanhar com proficiência os ajustes da tecnologia e dos modelos de negócio. Em outras palavras, minimizar o problema de ajuste dinâmico das suas competências.

2. MODELANDO A ATIVIDADE DE CONSULTORIA

2.1 Um modelo básico

Considere um modelo simples de relacionamento entre um tomador de decisões T e um consultor C (figura 1).

Figura 1 - Uma consultoria pontual



O jogo se processa da seguinte forma: em t_1 , o tomador de decisões contrata a consultoria por uma remuneração d . Em t_2 , o consultor decide se fará um esforço alto $\bar{\varepsilon}$ ou um esforço baixo $\underline{\varepsilon}$ para atender ao contrato. Se fizer um esforço alto, será capaz de produzir um resultado elevado \bar{y} , mas poderá preferir a opção, em t_3 , de fornecer ao tomador de decisões um resultado fraco \underline{y} . Veja, por outro lado, que o consultor, se optar por

realizar um esforço baixo em t_2 , só oferecerá um resultado fraco.

Os ganhos do tomador de decisão serão dados pelo benefício obtido com a consultoria $\pi(y)$ menos os gastos d repassados ao consultor. E os ganhos do consultor serão dados pela remuneração d menos o esforço ε .

A figura 1 ilustra a situação típica do consultor que recebe uma remuneração prefixada. Resolve-se o problema por indução retroativa. Em t_3 , o consultor será indiferente a revelar plenamente ou não a informação. E, em qualquer caso, em t_2 o consultor estará melhor fazendo um esforço baixo.

O resultado do jogo, portanto, sugere que um consultor que recebe uma remuneração fixa estabelecida *ex-ante* por um serviço de consultoria isolado fará o esforço mínimo para atender ao contrato. Este é tipicamente um problema de risco moral.

No setor privado, esse problema é facilmente contornado por uma modalidade de remuneração variável, na qual a participação nos ganhos seja suficientemente alta para induzir o esforço elevado. A estrutura do jogo é a mesma, mas a remuneração do consultor será dada por

$$d + \alpha.\pi(y) - \varepsilon \quad (1)$$

Nesse caso, em t_3 o consultor preferirá transferir ao tomador de decisões o resultado elevado, pois ele já terá feito o esforço elevado e $\pi(\bar{y}) > \pi(\underline{y})$. Quanto à decisão em t_2 , o consultor preferirá fazer o esforço elevado sempre que

$$d + \alpha.\pi(\bar{y}) - \bar{\varepsilon} > d + \alpha.\pi(\underline{y}) - \underline{\varepsilon}$$

ou seja, se a participação no lucro for

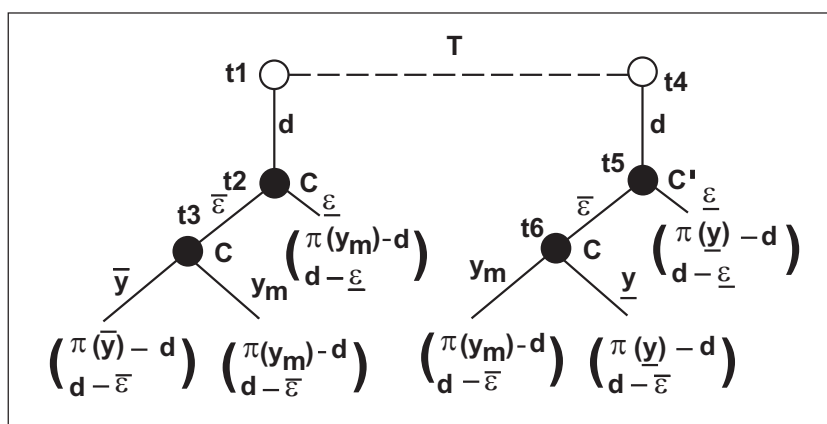
$$\alpha. > \frac{\bar{\varepsilon} - \underline{\varepsilon}}{\pi(\bar{y}) - \pi(\underline{y})} \quad (2)$$

No setor público, a alternativa é pouco palatável. Uma dificuldade é determinar qual a variação de ganho do tomador de decisões, dado que a ação pública por vezes não resulta em ganhos facilmente quantificáveis. E outra dificuldade é construir um marco jurídico que admita um incentivo explícito, tal como uma remuneração variável, que possa ser aplicada nesses moldes.

2.2 O problema da seleção adversa

Refinando um pouco o modelo, podemos discutir o problema da seleção adversa. Considere, para tal, o jogo da figura 2.

Figura 2 – Uma consultoria pontual com o tipo de consultor desconhecido



Trata-se de um jogo similar ao anterior, com um refinamento: o tomador de decisões T não sabe se está confrontando um consultor C com alta produtividade (que chamaremos produtivo) ou um consultor C' com baixa produtividade (que chamaremos ineficiente). O jogo foi construído de modo a que o consultor ineficiente tenha que fazer um esforço elevado para chegar ao resultado, digamos, medíocre y_m que o consultor produtivo alcançaria com um esforço baixo.

Para uma remuneração fixa, ambos os consultores fariam um esforço pequeno. Nesse caso, se o consultor é do tipo produtivo, o tomador de decisões receberia um ganho $\pi(y_m) - d$. E se o consultor for do tipo ineficiente, o seu ganho totalizaria $\pi(\underline{y}) - d$. E seria menor.

O drama do tomador de decisões é que ele não conhece *ex-ante* o tipo de consultor que confronta. Irá descobri-lo ao final do jogo, quando receber o ganho, e então será tarde demais. É um problema de seleção adversa.

Uma forma de resolver esse problema no setor privado é dar ao consultor a opção entre formas de remuneração diferentes, o que se chama de menu de contratos. Nesse caso, o jogo ficaria algo mais complexo e deixaremos de ilustrá-lo, mas a intuição é simples. O tomador de decisões oferece ao consultor a opção entre uma remuneração fixa ou uma participação de lucros. Se o consultor se acha produtivo, tenderá a preferir a participação nos lucros. Se for ineficiente, preferirá a remuneração fixa. Desse modo, ele estará revelando seu tipo antes de proceder à consultoria.

Essa solução é inaplicável no setor público, pelas mesmas razões expostas na seção anterior. Para esgotarmos a análise,

precisamos discutir, enfim, a situação em que a consultoria se dá no contexto de um relacionamento continuado, típico da administração pública.

2.3 *O jogo repetido*

Em situações como o assessoramento legislativo, a relação entre o consultor e o tomador de decisões, que no caso será um político que ocupa um cargo público, é caracterizada pela repetição de solicitações ao longo do tempo. O consultor não é acionado uma única vez, mas estabelece uma relação prolongada com o parlamentar.

O problema do risco moral toma, então, o seguinte viés: após o primeiro jogo, se o consultor ineficiente não realizar o esforço elevado, seu tipo ficará revelado. Um mecanismo de afastamento desse profissional, como é o estágio probatório, leva-o a fazer, inicialmente, um esforço elevado.

Uma consideração importante é a de que o desempenho do consultor não depende unicamente do seu esforço a cada trabalho, mas também do esforço prévio. Em outras palavras, a cada período ele acumula um capital intelectual dado por

$$k_t = (1 - \delta)k_{t-1} + \mu \varepsilon_t \quad (3)$$

O resultado oferecido ao tomador de decisões será então dado por $\pi_t(k_t)$. Veja que há um capital inicial k_0 detido pelo consultor em $t = 1$. O valor d representa a depreciação do capital intelectual acumulado e o valor m a produtividade do

consultor. No caso, o consultor produtivo terá $\bar{\mu}$, o ineficiente $\underline{\mu} < \bar{\mu}$.

Quanto à compensação dada ao consultor, vamos nos focar no problema do setor público. Esta é uma remuneração fixa por trabalho, o que pode ser interpretado como a combinação de um salário fixo com um fluxo relativamente constante de trabalho. Veja que a perspectiva do consultor, nesse caso, não é apenas de lidar com sua remuneração atual, mas também com o valor presente do fluxo de remunerações futuras, dado por

$$payoff(C)_{t=a} = \sum_{z=a}^{\infty} (1-i)^{z-a} \cdot (d - \varepsilon) = \frac{1}{i} \cdot (d - \varepsilon) \quad (4)$$

Feitas essas considerações, a cada período o tomador de decisões e o consultor jogam o jogo da figura 1, embora com o novo *payoff* para o tomador de decisões dado por (3). Uma variante é considerar que, ao final de cada período, o tomador de decisões, ou um administrador da consultoria, decide se mantém ou descarta o consultor, em vista de um nível mínimo de resultado $\pi^{\min} = \pi(k^{\min})$ a ser alcançado a cada período (figura 3).

Um resultado natural do jogo repetido é o dos agentes repetirem seu comportamento no jogo pontual. Nesse caso, o consultor, a cada período, escolheria sempre efetuar o esforço menor ε .

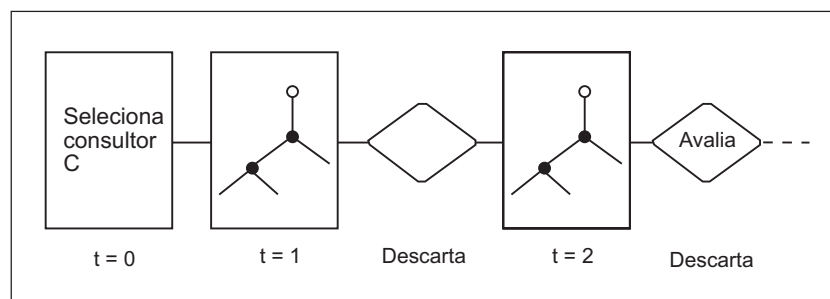
Para que essa estratégia seja factível, porém, ele deverá assegurar-se de nunca atingir o patamar mínimo p^{\min} . Assim, o consultor garantirá o recebimento das remunerações futuras. Se na seleção em $t = 0$ ele possuir $k_0 > k^{\min}$, será suficiente que

o esforço compense a parcela de depreciação relativa ao capital de referência, ou seja

$$\underline{\mu} \cdot \underline{\varepsilon} \geq \delta \cdot k^{\min} \quad (5)$$

Se essa condição for satisfeita, o consultor pode dar-se ao luxo de ser displicente, reproduzindo o jogo pontual todas as vezes. O tomador de decisões saberá o tipo do consultor, mas não poderá desfazer-se dele.

Figura 3 – Estrutura conceitual do jogo repetido



O significado da condição (5) é fácil de ser percebido. Um consultor que lida com áreas em que a depreciação do conhecimento é pequena facilmente recai nessa situação. Outra possibilidade é a de que o descarte não ocorra tendo em vista que o ponto de corte do tomador de decisões p^{\min} seja muito pequeno. E constata-se, também, que um consultor produtivo terá mais facilidade de atender a condição.

Uma segunda possibilidade é a do consultor ser induzido a mudar seu comportamento, passando sempre a fazer um esforço elevado. Para que isso ocorra, é necessário que duas

condições sejam satisfeitas. A primeira é que valha mais a pena receber uma remuneração permanente do que fazer um esforço baixo uma única vez, ou seja

$$\frac{d - \bar{\varepsilon}}{i} > d - \underline{\varepsilon} \quad (6)$$

A segunda condição é que o consultor saiba que será descartado se não fizer o esforço elevado, mas que terá garantia de emprego se o fizer, ou seja

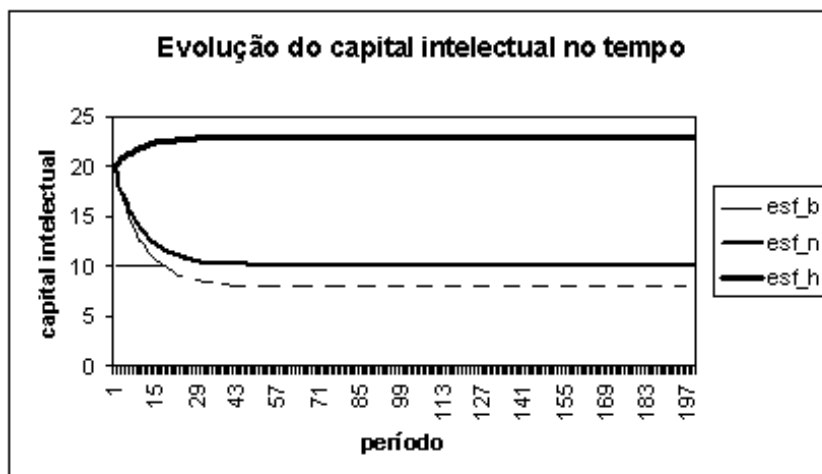
$$\mu \cdot \bar{\varepsilon} \geq \delta \cdot k^{\min} > \mu \cdot \underline{\varepsilon} \quad (7)$$

Um resultado adicional, enfim, é o de que, valendo (7), a condição (6) não seja satisfeita, ou que (7) não seja satisfeita, ocorrendo que

$$\delta \cdot k^{\min} > \mu \cdot \bar{\varepsilon} \quad (8)$$

Nesse caso, o consultor joga uma única vez, com esforço baixo, e é descartado:

Figura 4 – Simulação para $k_0 = 20$ e $k^{min} = 10$



Um aspecto importante é discutir o significado do descarte. O jogo simplifica de modo extremo um processo que é, em si, complexo. Este pode ser interpretado, de modo simplista, como o desligamento do consultor, por exemplo durante o estágio probatório. Uma interpretação mais elegante é a de que o tomador de decisões tende a formar equipes ou times de consultores de sua confiança. O descarte, nesse caso, seria equivalente à exclusão desse grupo de profissionais. Cada tomador de decisões, em particular, teria o seu próprio nível para o ponto de corte e a exclusão de um grupo não implica na exclusão de outros. Outra abordagem é a de associar o descarte a um processo de revisão das atividades e de orientação do consultor, cuja complexidade escapa aos objetivos deste artigo.

2.4 *O problema do ponto de corte adaptativo*

Essa interpretação do papel do descarte sugere um refinamento adicional do jogo repetido da seção anterior, que consiste em admitir que o ponto de corte dado por p^{min} seja adaptativo. Uma possibilidade seria a de se admitir que a expectativa do período atual seja a média entre uma expectativa anterior e o desempenho no último período

$$\pi_t^{min} = \frac{\pi_{t-1}^{min} + \pi_{t-1}}{2} \quad (9)$$

Nesse caso, na medida em que o tomador de decisões fique exposto a resultados dos períodos antecedentes, ele se tornará mais exigente se os resultados tenham sido elevados, ou menos exigentes se estiver exposto a resultados fracos.

Há duas razões para introduzir esse refinamento. Por um lado, ele explica o porquê do consultor desejar, eventualmente, enganar o tomador de decisões com um resultado inferior ao que pode oferecer. Desse modo, ele se resguarda da necessidade futura de desempenhar sempre um esforço elevado, reduzindo seu ganho de longo prazo. Por outro lado, a expectativa adaptativa introduz um elemento de competição entre consultores, que exploraremos na seção 4.

3 O FRÁGIL PAPEL DA INSTITUIÇÃO PÚBLICA NA GESTÃO DE CONSULTORIA

A seleção adversa é equacionada mediante um procedimento de processo seletivo que promova a revelação

de informação sobre o tipo de profissional que se candidata à vaga de consultor. O instrumento usualmente adotado é o concurso público que, com todas as imperfeições bem conhecidas, oferece duas vantagens importantes. A primeira é a de colocar em condições de igualdade de oportunidade todos os candidatos. A segunda é a de ser um instrumento cuja legitimidade está refletida na norma legal.

Referido ao modelo dinâmico da seção 2.3, o concurso público, porém, seleciona os candidatos pelo seu capital intelectual inicial k_0 , ou seja, não é um instrumento eficaz para dimensionar a produtividade m do consultor. O ônus dessa escolha é que se selecione um consultor cuja produtividade seja baixa ao ponto de impossibilitar a realização das condições (5) ou (6). O consultor teria de ser, em algum momento, descartado.

Isto coloca em evidência a dificuldade de equacionar o problema dinâmico. O profissional que se revela atualizado no momento da contratação poderá ficar para trás na medida em que a tecnologia evolua e seu conhecimento sofra depreciação. Por um lado, esse processo poderá passar inobservado se o administrador abrir mão de estabelecer um ponto de corte, ou seja, um processo de avaliação. Por outro lado, o profissional poderá não ter incentivos a manter-se atualizado se a condição (5) for satisfeita.

Um objetivo a ser conduzido pela instituição à qual o consultor está ligado será, então, o de propor os incentivos corretos à preservação da competência profissional e, paralelamente, dotar-se de instrumentos para avaliar o profissional e sugerir ajustes na sua formação quando esta se

revelar insuficiente. Trata-se, em suma, de um problema de gestão de competências.

Há, porém, três desafios nesse problema. A primeira dificuldade é a de construir um processo de gestão de competências que seja juridicamente admissível e compatível com os procedimentos de administração de pessoal e as regras de convivência. No serviço público, a relação de trabalho sujeita-se a um estatuto que garante direitos e obrigações ao servidor. No entanto, as práticas administrativas criam hábitos e valores que extrapolam a letra da lei. Se, por um lado, valores comportamentais ficam reforçados, há por outro lado uma tolerância com variações de produtividade extremas entre profissionais de uma mesma equipe. A complexidade dos processos administrativos e o espírito de corpo das instituições inviabilizam a replicação dos mecanismos de gestão de competências praticados no setor privado, baseados na auditoria de procedimentos e na negociação direta entre o funcionário e seu supervisor imediato.

Nesse contexto, medidas disciplinares ou de orientação tomam uma conotação de inimizade pessoal, assédio moral ou perseguição política que induzem resistências e comprometem sua eficácia. A lógica paternalista e de espírito de corpo que prevalece na administração pública tenderia a estabelecer reações de cinismo e de preservação do *self* diante de uma pressão por mudanças.

Não havendo um procedimento de avaliação periódica reconhecido e aceito, o administrador fica à mercê de ocorrências que rompam o contrato de trabalho. A aplicação de penalidades apenas na ocorrência de falta grave, porém,

descaracteriza qualquer histórico prévio do comportamento do servidor, facilitando assim a revisão do processo e transferindo o constrangimento à parte disciplinadora.

A solução passa, portanto, pela construção de um ambiente de controle social que esteja diluído em todo o corpo de servidores da instituição, com mecanismos de reconhecimento de mérito administrados com equanimidade. Programas de treinamento, de reconhecimento formal e de exposição do servidor à comunidade e ao mercado reforçam essa linha.

O segundo desafio é ser capaz de administrar o ciclo de vida de um consultor sem conhecer ou dominar suficientemente a sua área de especialização. Isto coloca a necessidade de construir indicadores de apuração independente que revelem, de modo objetivo, a opinião da comunidade a respeito da sua qualificação. No meio acadêmico, alguns desses indicadores são bem aceitos: publicações em revistas com *referee*, aceitação de trabalhos em congressos, patentes registradas, alunos orientados, e assim por diante. No caso da atividade de consultoria, tais indicadores são de difícil construção. Uma alternativa seria a adoção de indicadores de satisfação dos tomadores de decisão com a assessoria recebida. No entanto, esse tipo de abordagem estaria sujeita a questionamentos de legitimidade por parte do consultor, quando fosse aplicada para sua avaliação individual.

A terceira dificuldade, enfim, é construir um mecanismo que ofereça ao consultor os incentivos corretos para que este invista em sua atualização. No setor privado, esses incentivos estão associados à competição no mercado de trabalho. O consultor que descuidar de sua qualificação ficará exposto a

situações em que sua reputação ficará em perigo. A oferta de mão-de-obra concorrente, ou seja, de outros profissionais com qualificação similar, permite a substituição do profissional se este se revelar inadequado. Essa ameaça é em geral um estímulo suficiente para que o profissional aceite as oportunidades de atualização que lhe são oferecidas. Trata-se, como veremos adiante, de um incentivo implícito.

Outros mecanismos de incentivo explícito aplicados no setor privado, como a remuneração por desempenho, a participação nos lucros das decisões decorrentes de sua assessoria ou o reconhecimento não pecuniário de competências, por prêmios, diplomas ou recomendações, reforçam esse comportamento, como ilustra o jogo da seção 2.1.

Já no serviço público a estabilidade no emprego e a progressão funcional por tempo de serviço neutralizam vários desses mecanismos. A quebra da reputação poderá alijar o consultor de atividades de prestígio e comprometer seu reconhecimento, mas não prejudicará seu emprego e sua remuneração.

Os mecanismos para gerenciar competências no serviço público ficam, em suma, limitados à negociação interpessoal, à construção de um ambiente de controle social e à aplicação de mecanismos de reconhecimento de alcance limitado, não tendo o vigor dos mecanismos de mercado.

4. A AUTOGESTÃO DA CARREIRA

Vemos, então, que o ordenamento institucional não logra suprir um processo de seleção natural equivalente ao do

mercado competitivo. Estabelece, por outro lado, um patamar básico de compensação, dado pela remuneração fixa associada ao esforço adequado à subsistência.

Nesse contexto, aquelas áreas de *expertise* que não sofram atualização contínua demandarão do consultor um esforço pequeno, de modo a que este gradualmente se ajuste a um nível de capital intelectual estável, acima do ponto de corte. E áreas com elevada atualização exigirão um esforço grande do consultor para ajustar-se a esse nível estável, mesmo quando se tratar de um profissional de elevada produtividade.

Isto implica em uma assimetria de atitudes entre grupos diferentes de consultores. Aqueles especializados em áreas do conhecimento maduras e estáveis terão menor incentivo a esforçar-se do que os generalistas ou os que estiverem dedicados a áreas de inovação.

O próprio consultor, por outro lado, tem razões para preocupar-se com a preservação de suas competências. Além do estímulo decorrente das características de sua área de atuação, concorrem para sua estratégia de atualização a existência de oportunidades de projeção que estabeleçam mecanismos de competição dentro do grupo. São incentivos ditos *implícitos*, pois não são mecanismos construídos pelo gestor, mas decorrem da organização do mercado de trabalho.

Diversas áreas oferecem oportunidades desse tipo. Estas podem decorrer de demandas da administração da casa legislativa por quadros de chefia e liderança, de oportunidades abertas pela continuidade da carreira do tomador de decisões ou por oportunidades de retorno ao mercado.

Nestes casos, uma estratégia do consultor interessado é explorar a variação do ponto de corte discutida na seção 2.4.

Um consultor que prefira manter-se na carreira interna da consultoria buscará calibrar o ponto de corte no menor valor possível, de modo a garantir, na média, o atendimento ao tomador de decisões dentro dos níveis esperados, sem que haja a necessidade de desempenhar continuamente um esforço elevado.

Já o consultor que busca uma diferenciação e tem uma alta produtividade estará melhor posicionado se contribuir para elevar o ponto de corte, levando ao descarte dos demais colegas. Nesse caso, surgindo a oportunidade de projeção ou de uma carreira fora da consultoria, estará melhor posicionado para aceder ao posto.

Essa estratégia de autogestão, porém, terá que ser balanceada por aspectos que escapam ao modelo descrito na seção 2. Em especial, o consultor deve cuidar de evitar erros que são cometidos com frequência na gestão de carreira e que podem ser agrupados em quatro atitudes equivocadas:

- Tomar decisões por razões emocionais ou de crença, em contradição com as informações disponíveis – ao ser confrontado com dados claros a respeito da viabilidade de uma perspectiva profissional, o consultor busca outras evidências ou examina combinações mais complexas de informações que justifiquem uma atitude distinta da previsível, porém mais compatível com seus valores individuais.
- Calibrar de forma equivocada uma estratégia de diferenciação com a preservação do ambiente do grupo – atitudes muito conservadoras e avessas ao risco estimulam o consultor a mimetizar-se no grupo, comprometendo sua visibilidade; inversamente, atitudes

demasiadamente deliberadas podem gerar atritos incontornáveis.

- Manter-se aderente a um projeto de carreira mesmo quando este fracassa – o respeito a uma estratégia deve ser suficiente para que o consultor não a abandone ao primeiro percalço, mas a lealdade a um projeto falido é uma armadilha a ser evitada; quando as perspectivas iniciais são frustradas, a atitude adequada é rever os planos e ajustar as ações, aprendendo com o fracasso.
- Confiar em informações de curto prazo – construir uma expectativa a partir de informações de conjuntura, em prejuízo de uma análise dos fundamentos que justificam a perspectiva profissional é um erro relativamente comum; o consultor deixa de avaliar aspectos para os quais não tem informações prontamente disponíveis, mas que podem determinar suas perspectivas.

Esses mecanismos, porém, dependem de um marco institucional para que possam funcionar adequadamente. O consultor precisará estar seguro, ainda que apenas em tese, da expectativa de poder realizar a migração rumo a outras atividades e de ter uma garantia de retorno ao quadro de consultores. Também é importante que esse intercâmbio esteja restrito a situações que estimulem o esforço do consultor no exercício de suas funções. Outras implicações desse intercâmbio estão adequadamente desenvolvidas na literatura sobre *revolving doors* e escapam aos objetivos deste artigo. Salant (1995) apresenta uma revisão dessa abordagem.

5 O PROBLEMA DO ASSESSORAMENTO LEGISLATIVO EM SETORES DE ALTA TECNOLOGIA

Setores de alta tecnologia estão sujeitos a uma taxa de inovação elevada, exigindo do consultor, para o desempenho do seu trabalho, um esforço na identificação, na codificação e na construção de mecanismos de transferência desse conhecimento. Os grupos de consultoria com esse perfil de atuação estarão, portanto, condicionados a um esforço elevado para preservar suas competências, em vista da rápida depreciação do seu capital intelectual.

No entanto, conhecimento não é apenas *expertise*, no sentido do domínio de um conjunto de informações e de procedimentos que possa ser atualizado com o exercício do trabalho. Nos setores de alta tecnologia, o surgimento de novas áreas do conhecimento que se tornem relevantes para a atividade de consultoria exige do profissional, mais do que a preservação de competências, a aquisição de conhecimento no sentido de educação e de domínio de um campo tecnológico novo e de suas implicações socio-econômicas, ou seja, um reposicionamento profissional, o que eleva ainda mais a exigência de produtividade por parte do consultor.

O trabalho do administrador da consultoria na gestão de competências implicará, nesses casos, não apenas em oferecer ao consultor oportunidades para a preservação do seu capital intelectual, ou seja, o rol de conhecimentos de seu domínio, mas também o de oferecer recursos para sua educação e para o aumento da sua produtividade.

A produtividade do trabalhador intelectual está associada, no setor de serviços, a cinco diferentes fundamentos: a adoção

de tecnologias de aplicação geral, tais como a computação, a organização do ambiente de trabalho, a eficiência dos processos de trabalho, as estratégias de gestão de mão-de-obra e a qualificação individual pré-existente. A combinação desses fatores tende a melhorar a acessibilidade do consultor para o tomador de decisões, a velocidade de acesso e tratamento de informações, a capacidade de cooperação e a capacidade de experimentação dos grupos de consultores. O administrador da consultoria terá que investir nesses aspectos para viabilizar o aumento da produtividade desses grupos.

A questão das estratégias de gestão de mão-de-obra já foi abordada na seção 3 e o problema da qualificação individual já foi discutido na seção 4. Resta examinar alguns elementos dos demais fundamentos.

A relação entre o uso da informática e o aumento da produtividade do trabalho tem sido objeto de extensa discussão. Até os anos noventa a elevação dos gastos com recursos computacionais não era acompanhado de um aumento de produtividade dos fatores, o que suscitava reservas dos analistas de mercado. No entanto, a partir de 1990, a produtividade do trabalho aumentou rapidamente na maior parte dos setores da economia, com poucas exceções (extração e refino de petróleo e gás, setor de couros e calçados, construção civil e mercado editorial). Esse processo deu-se em escala global.

Alguns trabalhos recentes apontam uma relação entre a informatização e o aumento da produtividade. Essa relação, porém, é mediada pela reorganização das empresas e pela reestruturação dos processos de trabalho. Graças à capacidade de armazenar e transferir dados, de acompanhar o fluxo de

informações e de permitir o cruzamento, a consolidação e a reordenação de informações, o computador tornou-se a ferramenta sobre a qual se apóiam os projetos de reengenharia organizacional, de análise estratégica e de organização e supervisão dos fluxos de trabalho nas empresas.

Hoje, é possível tirar vantagens não apenas da capacidade de processamento do computador isolado, mas também do potencial de interação oferecido pelas redes intracorporativas ou pelas redes públicas mundiais, como a Internet. Além disso, o refinamento das soluções de software, com interfaces amigáveis, procedimentos padronizados e amplos recursos de conectividade e de tratamento de informações, transferiu para a infra-estrutura computacional uma série de atividades rotineiras que demandavam o envolvimento de pessoas, contribuindo para a elevação da produtividade.

A computação facilitou, também, a posta em prática de estratégias de terceirização e de aquisição de *expertise*. Cada empresa ou órgão público passou a ter a possibilidade de concentrar-se em sua atividade fim, delegando serviços ancilares ou atividades intermediárias a terceiros, estabelecendo parcerias e explorando assim as vantagens relativas de outras empresas, regiões ou países.

A revisão organizacional implica em um esforço de planejamento, de experimentação e de implantação cuja análise demandaria uma extensa discussão dos métodos e técnicas de gestão que está além dos objetivos deste artigo. Um elemento chave dessa iniciativa é a identificação do que significa valor para cada uma das partes interessadas e de que atividades são agregadoras de valor. Outro elemento é a identificação das

atividades que podem ser delegadas pelo consultor a terceiros ou à infra-estrutura computacional da organização, permitindo que este se concentre na formação, compilação e transferência de *expertise*.

Uma postura crucial da gestão da produtividade é, então, reconhecer a interação entre os cinco fundamentos. Atacar apenas um deles trará um benefício marginal à produtividade do consultor. A combinação perspicaz de todos será o motor da produtividade, dotando o quadro de consultores dos elementos necessários ao desempenho de cada grupo e à realização das estratégias de autogestão de cada profissional.

6. CONCLUSÕES

O modelo desenvolvido neste artigo permitiu identificar alguns elementos que condicionam a produtividade do consultor e o induzem a investir em sua formação pessoal. Os aspectos gerenciais que servem de indutores do investimento em capacitação para o trabalho e da qualidade do resultado oferecido foram também discutidos.

Os aspectos mais interessantes dizem respeito à heterogeneidade de atitudes, se considerados os distintos grupos de especialização nos quadros da consultoria. Equipes sujeitas a uma rápida depreciação do conhecimento tenderão a aplicar maior esforço em suas atividades, sendo pressionadas, também, a redirecionar periodicamente sua *expertise*.

Um comportamento heterogêneo poderá também surgir entre consultores de um mesmo grupo, em virtude de diferentes perspectivas individuais de carreira. Essas atitudes irão afetar

o grau de esforço despendido pelo profissional no assessoramento legislativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brynjolfsson, Erik e Lorin M. Hytt (1998). “Beyond the Productivity Paradox: Computers are the Catalyst for Bigger Changes”. *Communications of the ACM*, 41 (8): 49-55.

Fleming, Peter (2005). “Metaphors of Resistance”. *Management Communications Quarterly (MCQ)*, 19 (1): 45-66.

Fowler, Alan e Julia Pryke (2003). “Knowledge Management in Public Service Provision: the Child Support Agency”. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3/4): 254-283.

Holmström, Bengt (1999). “Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective”. *Review of Economic Studies*, 66 (1): 169-182.

Jorgenson, Dale W., Mun S. Ho e Kevin J. Stiroh (2005). “Sources of Growth of US Industries”. *Mimeo*.

Ramnarayan, S. e Stefan S. H. Schaub (1997). “Trappings of Expertise and the Pursuit of Failure”. *Simulation & Gaming*, 28 (1): 28-43.

Salant, David J. (1995). “Behind the Revolving Door: a New View of Public Utility Regulation”. *Rand Journal of Economics*, 26 (1): 362-377.