

## 6.6. Caso Deloitte & Touche

### 6.6.1. Caracterização da empresa

#### 6.6.1.1. Enquadramento histórico

A Deloitte & Touche era, como a maioria das suas concorrentes, o resultado de sucessivas fusões entre empresas ao longo do tempo. Com projecção multinacional, e correspondente presença em todo o mundo, era uma companhia de identificada origem norte-americana. Sem uma sede fixa, havia um líder (CEO) a nível internacional, rotativamente eleito pelos sócios de todo o mundo. Ao tempo deste trabalho, o líder era norte-americano, reflexo da preponderância numérica dos sócios dessa nacionalidade.

No período em que decorreu o estudo, a Deloitte encontrava-se em pleno processo de integração no seu seio da ex-Andersen, cuja dissolução foi explicada na descrição do respectivo caso. A escolha da Deloitte & Touche para acolher os profissionais e o *know-how* da ex-Andersen, em Portugal tal como em outros países, potenciava uma afinidade existente, já que, de entre as estudadas, estas eram as duas únicas companhias a manterem a combinação das actividades de Auditoria e de Consultoria.

Em Portugal, a ex-Andersen, com perto de 1000 pessoas, tinha uma dimensão superior à da Deloitte, que teria, segundo um alto responsável, cerca de 400 a 500 colaboradores. Assim, esperava-se que a adaptação a esta nova situação fosse um esforço partilhado entre as duas partes. De acordo com a visão de um dos *partners* da Deloitte, a Andersen teria de «importar a estrutura típica da Deloitte a nível internacional, de usar as metodologias da Deloitte e deixar as suas, utilizar as ferramentas da Deloitte, as tecnologias...». Por outro lado, a sua superioridade numérica, nomeadamente a nível de sócios, fazia com que «a interpretação que fazem [das políticas] Deloitte, é uma visão muito no seguimento do que conheciam na Andersen.» [*Partner*]

Antes desta mais recente fusão, a Deloitte & Touche tinha uma particularidade em relação às suas congéneres em Portugal. Em vez de localizar a sua sede em Lisboa, esta companhia tinha o seu maior escritório e actividade no Porto. Esta concentração de clientes no norte do país determinava algumas especificidades na forma de abordar o mercado, nomeadamente na dimensão média dos projectos e nos preços praticados. Como veremos adiante, isto tinha alguma influência a nível das práticas de GRH. Com a fusão, os escritórios ficaram mais equilibrados em termos de dimensão mas, dado o ascendente numérico da ex-Andersen, o escritório de Lisboa passou a ser, em termos globais, o preponderante.

### 6.6.1.2. Postura estratégica

De acordo com um responsável de topo, a estratégia da Deloitte centrava-se em torno dos objectivos de «crescimento, rentabilidade e cobertura». Neste sentido, a companhia almejava os lugares de liderança em todos os países onde actuava, e procurava sempre crescer no sentido de alargar a sua presença a nível mundial. A associação com a ex-Andersen era, aliás, reflexo disso. Quanto ao posicionamento estratégico no nosso país, visava-se, segundo o mesmo responsável, ser «a “*number one five*” em Portugal» e defender agressivamente essa posição.

Para a Deloitte, isto passava pela capacidade de prestar ao cliente um serviço alargado, cobrindo desde a auditoria à consultoria. O recente escândalo financeiro que envolvia a própria Andersen nos Estados Unidos levou a que se questionasse a independência das firmas de auditoria que ofereciam aos mesmos clientes outros serviços, como o de consultoria. Apesar de toda a polémica suscitada por este caso, a Deloitte & Touche continua a defender os méritos desta combinação.

«A ideia fundamental da Deloitte é que pretende ser uma entidade capaz de prestar aos clientes os serviços todos que ele queira para complementar a gama. (...) Achamos que o cliente, independentemente das confusões que dá as questões de independência, que o cliente em geral tem mais a beneficiar com este tipo de prestador de serviços.» [Partner]

Assim, e ao contrário do que tinha sido seguido pela maioria das empresas do sector — incluindo a PriceWaterhouseCoopers e a Ernst & Young, abordadas neste estudo —, a Deloitte não pretendia alienar da empresa a actividade de consultoria. Não obstante a clara defesa do estrito cumprimento da legalidade — «Nós cingimo-nos à lei» [Partner] — a política da Deloitte tinha sido, e pretendia continuar a ser, a de manter a auditoria e a consultoria integradas, enquanto não houvesse por parte das autoridades reguladoras uma orientação que contrariasse essa opção, ou seja, «A nossa estratégia é não vender a não ser que obrigados.» [Partner]

Esta escolha parecia ter outras justificações para além da oferta abrangente de serviços ao cliente. Tal como explicou o *partner* responsável pela consultoria na Deloitte & Touche, as duas actividades são complementares em mais que um aspecto. Em regra, a actividade de auditoria é mais previsível e segura, uma vez que os clientes recorrem a estes serviços de forma regular e por obrigação legal ou estatutária. Porém, é um negócio com uma rentabilidade apenas mediana. Pelo contrário, a actividade de consultoria é mais rentável. Contudo, é também mais volátil e exigente em termos de gestão comercial, sofrendo directamente os efeitos de uma recessão económica. Assim, e no caso particular da Deloitte & Touche, enquanto a auditoria garantia a estabilidade financeira e a continuidade dos negócios, a consultoria compensava com melhores rentabilidades em períodos de crescimento. Por outro

lado, ambas as actividades beneficiavam de partilhar uma série de recursos, desde as redes informáticas, à marca, à reputação conquistada no mercado e aos relacionamentos estabelecidos com os clientes. Este fenómeno, muito característico das grandes multinacionais de serviços profissionais, é descrito por O'Farrell, Hitchens & Mofat (1993) como um “efeito de guarda-sol”.

### **6.6.1.3. Estrutura organizacional**

A Deloitte & Touche conformava uma *partnership*, ou seja, uma sociedade de pessoas, em que os sócios são simultaneamente os “donos” do negócio, os gestores de topo e consultores no activo. Como se notou acima, na Deloitte mantinha-se a complementaridade entre as áreas de auditoria (*Assurance*) e de consultoria (*Management Solutions*). A estas, acrescia ainda a assessoria fiscal e legal (*Tax & Legal*). O grupo era muito integrado, não havendo uma distinção muito marcada e estanque entre estas unidades de negócio. Por exemplo, era relativamente comum a movimentação temporária de pessoas entre áreas para acudir a necessidade pontuais.

Em termos da organização específica da actividade de consultoria, a “fusão” em curso estava a ser aproveitada para levar a cabo uma reestruturação maior. Na antiga Deloitte, estava já instituída uma divisão horizontal por “soluções” ou competências. A empresa apresentava-se no mercado com linhas de serviços em áreas como *Innovation and Growth* (questões de estratégia), *Customer Management* (função comercial), *Supply Chain Management* (função operacional), *Human Capital* (função de gestão de recursos humanos) e *ITI* (sistemas informáticos). Como resultado da reestruturação, estas diferentes linhas de serviços passaram a ser ainda cruzadas por uma divisão por “indústrias”, ou seja, pelo sector de actividade dos clientes. Isto permitia à empresa ter pessoas especialmente conhecedoras das particularidades do sector de actividade em que cada cliente operava. Estas “indústrias” incluíam o *Manufacturing* (sector industrial propriamente dito), as Telecomunicações, o Sector Financeiro (banca e seguradoras) e os Serviços (comércio e demais empresas do sector terciário). Esta tendência para a matricialização da estrutura foi observada em todas as empresas estudadas, identificando-se já como uma prática do próprio sector.

### **6.6.2. Departamento e responsável pela GRH**

Até à recente fusão, não havia na Deloitte & Touche um departamento exclusivamente vocacionado para a GRH. Tendo a empresa uma dimensão mais reduzida, as políticas internacionais eram traduzidas localmente pelos consultores da área de *Human Capital*, que, para além dos projectos dos clientes, acumulavam a responsabilidade de coordenar

internamente a implementação das políticas de GRH. Assim, apesar de conhecerem bem a área de gestão de recursos humanos, estas pessoas não estavam dedicadas exclusivamente à GRH interna. Se por um lado isto era justificado pela reduzida dimensão da empresa, por outro lado não garantia uma efectiva implementação das políticas definidas formalmente. Em relação ao sistema de avaliação do desempenho, por exemplo, um dos *managers* comentava:

«Numa fase inicial era “Olha, vamos ter que cumprir aqui a formalidade!” Havia uma prática que era mesmo levada a sério, que era a avaliação final. Mas havia ali uma série de coisas intermédias que eram um bocado, enfim... (...) Porque também não havia propriamente uma estrutura muito forte em termos de GRH que andasse a coordenar todo o processo.» [*Manager*]

A ausência de um departamento de GRH condicionou também a construção deste caso, ao inviabilizar o acesso a uma versão oficial sobre as políticas formais de GRH que servissem de pano de fundo aos relatos da prática feitos pelos entrevistados. Assim sendo, as políticas formais foram inferidas a partir do que essas pessoas indicavam ser a referência oficial.

Após a junção com a ex-Andersen, o departamento de GRH passou a ter uma importância maior. Para além de um Director de GRH central, surgiram responsáveis pela GRH em cada área de negócio. Estes novos responsáveis, incluindo o Director, foram “herdados” da ex-Andersen, onde a GRH estava formalizada e bem desenvolvida. Como se relatou em relação a essa empresa, a função de GRH na Andersen caracterizava-se por ser particularmente directiva e centralizadora. A implementação das políticas era cuidadosamente coordenada pelos responsáveis de GRH, que assumiam uma postura bastante proactiva no sentido de garantir a concretização e harmonização dessas políticas.

### **6.6.3. Políticas de GRH**

Mesmo antes da recente fusão, havia na Deloitte & Touche um conjunto sofisticado e integrado de políticas de GRH. A sua implementação, no entanto, era um tanto ou quanto mais informal. Com um número relativamente pequeno de pessoas para gerir, os *managers* coordenavam entre si, e com os *partners*, as tarefas de gestão das pessoas — tais como a avaliação do desempenho, a gestão das carreiras e a formação — sem se acharem obrigados a formalizar estas questões de acordo com o padrão definido internacionalmente.

Nos dois anos anteriores, contudo, estava já a ser feito um esforço no sentido de implementar as políticas de forma mais eficaz. Assim, a implementação das políticas de GRH vinha já sendo testada na altura em que se concretizou a associação com a Andersen, e que se impôs a necessidade de as seguir mais à risca. A pressão para uma maior formalização advinha, não só da maior dimensão, como da forte influência exercida pela ex-Andersen. Com maior tradição e experiência na implementação integrada e padronizada das políticas formais, os recém admitidos tinham passado a dominar em termos de número a nova Deloitte,

ocupando mesmo algumas das posições chave. Por outro lado, o próprio crescimento da estrutura afecta à função de GRH parecia essencial à concretização prática das políticas. Um dos *managers* comentava assim as mudanças esperadas:

«Ou seja, ao sermos 1400, as coisas têm que ser muito mais organizadas. Porque essas coisas, já as tínhamos, a nível global. Só que, devido à nossa dimensão e à forma como estávamos organizados não estava dinamizado. Enfim, não estava completamente implementado. (...) Mas agora está a ser dinamizado, mesmo porque temos as pessoas de Recursos Humanos que só pensam esse tema, e dinamizam o processo todo» [*Manager*]

A estratégia de «prestar aos clientes os serviços todos que eles queiram para complementar a gama» reflectia-se, em termos dos Recursos Humanos, na reunião na mesma firma de um conjunto diversificado de profissionais, com diferentes competências e atribuições. Assim, uma das funções chave da GRH era a de funcionar como um «factor de homogeneização». O sistema de avaliação do desempenho, assente num inventário de competências, era um dos meios de o conseguir. Um dos entrevistados explicava que esse inventário contribuía para orientar o comportamento das pessoas, servindo de referência para a actuação esperada. Ao segui-lo, os consultores «de facto vêem o que é que a firma pretende que nós sejamos em cada um dos níveis» [*Manager*]

O próprio recrutamento e selecção assegurava uma certa uniformidade. Apesar da diversidade nas áreas de especialização, os consultores vinham «todos com mais ou menos a mesma quantidade de anos de formação e convivências universitárias» [*Partner*]. Para além disso, na selecção, procurava-se «...um equilíbrio entre homens e mulheres» e «um equilíbrio entre a proveniência das universidades.» [*Partner*] De resto, também esta companhia orientava a sua estratégia de GRH no sentido de «Tentarmos captar os melhores.» [*Partner*]

#### **6.6.3.1. Recrutamento e selecção**

A Deloitte & Touche seguia a prática de recrutar preferencialmente para a base da carreira hierárquica. Procurava sobretudo recém-licenciados que tinham na companhia o seu primeiro emprego, oferecendo-lhes a oportunidade de desenvolverem uma carreira dentro da firma. A justificação dada pela companhia para esta preferência foi, de entre as apresentadas pelas diversas empresas estudadas, das mais interessantes e estrategicamente ponderadas. A oportunidade de progredir na carreira que a empresa oferecia era vista como um factor de motivação para os empregados, que não devia ser defraudado pela integração de pessoas a meio da pirâmide hierárquica. De acordo com um sócio, privilegiava-se «dar a perspectiva de carreira e de usar [isso] como ferramenta de motivação». Havia, pois, uma preocupação com a construção e a manutenção de um determinado tipo de relacionamento com os empregados, baseado na sua permanência e desenvolvimento dentro da companhia. A introdução de novos

empregados a meio da pirâmide parecia ser encarada como uma quebra do compromisso feito com os colaboradores. O mesmo gestor de topo afirmava «ir buscar alguém fora para colocar a meio da pirâmide (...) preferimos não fazer, porque tem um efeito mau na motivação e no discurso que nós próprios temos com os nossos colaboradores».

No entanto, quando era preciso encontrar alguém com as competências necessárias para liderar novas linhas de serviços, a companhia procurava profissionais no exterior. Foi este o caso de um dos *managers* entrevistados, que estava na companhia há cerca de 4 anos, e havia entrado como *assistant manager* para liderar a área de tecnologias de informação, inexistente na companhia até então. A predominância do recrutamento de recém-licenciados foi, porém, confirmada pelos restantes entrevistados. A maioria dos consultores tinha vindo para a companhia como recém-licenciado e relatava ser essa a norma. O responsável de topo era da opinião que a empresa tinha uma boa capacidade de atrair candidatos, o que lhe permitia “captar os melhores”. Outras competências e características eram valorizadas para além da aptidão técnica.

«...o ser bom aluno pode não chegar. Também é uma componente importante na selecção a maneira como a pessoa (...) se movimentam e expõe as suas opiniões, a firmeza de opinião... Isso tudo marca pontos.» [*Partner*]

Curiosamente, apesar de aparentemente secundarizadas pela gestão de topo, os próprios consultores identificavam as competências técnicas como um dos aspectos mais essenciais ao bom desempenho da sua função. Alternativamente, carências ao nível das competências técnicas foram apontadas como uma das principais dificuldades sentidas.

«Para um consultor, uma coisa importantíssima são as competências técnicas. Tem que se saber usar, tem que se saber aquilo que se está a fazer. Depois a componente humana também é muito importante. (...) Mas eu penso que uma das maiores dificuldades prendem-se sempre com competências técnicas.» [*Senior consultant*]

### **6.6.3.2. Formação e desenvolvimento**

A formação decorria da opção por contratar para a base da carreira e desenvolver internamente os empregados. No entanto, até recentemente, não havia a prática de definir um plano anual de formação para cada indivíduo. De forma padronizada, todos os consultores faziam um curso da companhia dirigido ao seu nível de carreira. Por exemplo, os consultores mais júniores frequentavam o curso denominado *Consulting Excellence*, que era usado também como programa de integração na empresa. Aos *managers* era destinado o *Managing Excellence*, com formação mais orientada para competências de gestão interna e desenvolvimento do negócio. Para além disto, a formação era dada «à medida das necessidades» [*Manager*]. Desta forma, à medida que eram identificadas competências em

falta para determinado projecto, elas iam sendo colmatadas, quer pela frequência de cursos externos, quer através de acções organizadas pelos *managers* com a sua equipa de trabalho, ou pela muito em voga (em todo o sector) “auto-aprendizagem”. Esta última modalidade, recaindo sobretudo na iniciativa de cada indivíduo, era no entanto facilitada pela companhia, que disponibilizava vários cursos *on-line* e outros meios ancorados na rede internacional, entre os quais as bases de dados depositárias dos relatórios da maioria dos estudos de caso efectuados e das metodologias da firma utilizadas em todo o mundo.

À frequência de cursos externos recorria-se sobretudo para competências mais técnicas, fazendo uso dos cursos de formação promovidos pelas empresas “parceiras”, em regra, as que comercializam as tecnologias de informação utilizadas na companhia. Tendo em conta os vários testemunhos ouvidos, a participação nestes cursos tinha sido, até ao momento, algo casuística. Os consultores eram escolhidos para os cursos de acordo com as áreas de competência em que trabalhavam e com os projectos em que iam sendo colocados. A harmonização deste acesso à formação não tinha sido necessariamente uma prioridade. O comentário de um dos consultores era ilustrativo a este respeito:

«É assim: a formação na empresa está assim um bocadinho aquém das necessidades. Há muito mais auto-formação do que propriamente formação externa. Por vezes há alguma formação externa na área, mas só quando são feitas parcerias com outros *software house*, e coisas do género. E aí há alguma formação.» [*Senior consultant*]

Por outro lado, alguns consultores revelaram frequentar formação alheia à organização, desde pequenos cursos em áreas técnicas específicas até MBA's, por sua própria iniciativa e também a expensas próprias. Isto pode ser mais um reflexo da insuficiência sentida quanto à formação interna da companhia. Efectivamente, foi reconhecido repetidamente pelos entrevistados que não tinham na empresa tanta formação quanto gostariam. O processo de integração das duas firmas, em pleno curso no período em que foi levado a cabo este estudo, parecia afectar especialmente a formação promovida internamente, limitando-a ao mínimo. Em contrapartida, as pessoas pareciam valorizar o facto da empresa respeitar aquela formação que procuravam externamente. Para além de não se opor a que frequentassem esses cursos, a companhia conferia-lhes a autonomia suficiente no seu trabalho para conseguirem compatibilizar essa formação com as suas responsabilidades na empresa. No caso dos MBA's, a empresa podia mesmo proporcionar condições mais favoráveis à conciliação como o trabalho. Em relação a essa abertura, uma consultora mais júnior comentava:

«Somos nós, mais ou menos, que planeamos o nosso trabalho. Eu posso sair uma horita antes mas fazer em casa o trabalho. Ou seja, quanto a isso não há problema. Desde que o trabalho esteja feito! Há uma certa flexibilidade quanto a isso.» [*Business analyst*]

Outro aspecto comentado foi o acesso limitado à formação internacional existente na rede Deloitte & Touche. A prática parecia ser a de enviar aos cursos no estrangeiro apenas

alguns *managers* ou *partners*, que ficavam depois encarregues de traduzir essa experiência em acções de formação locais por eles realizadas. Mais do que propriamente uma queixa em relação à falta de oportunidades de formação e aprendizagem, neste caso o descontentamento dos entrevistados parecia residir no facto de ficarem excluídos dos cursos no estrangeiro, que seriam apreciados e procurados por eles enquanto empregados de uma empresa multinacional.

A formação era uma das áreas em que se esperava uma renovação. Tal como em relação ao processo de avaliação do desempenho, também aqui se contava arrancar no ano seguinte com uma abordagem mais formalizada. Assim, um plano global de formação tinha já sido trabalhado e aprovado, e estava previsto que se começasse a definir um plano de formação individual, com base na avaliação do desempenho e nos objectivos de carreira definidos. De acordo com um dos *managers*:

«...vamos ter as avaliações prontas também em final de Maio. E vamos ter as acções de formação planeadas para o próximo ano já atribuídas a cada uma das pessoas. (...) Temos os cursos identificados. Temos os perfis que interessam para aqueles cursos. Agora vamos fazer as avaliações e vamos, naquilo que diz respeito à componente técnica, apontar os cursos para cada uma das pessoas.» [*Manager*]

Desta forma, era de esperar que a formação passasse, de facto, a seguir um padrão mais formalizado num futuro próximo. A esta formalização deveria corresponder uma maior harmonização do acesso dos consultores à formação técnica do que até aqui.

### **6.6.3.3. Avaliação do desempenho**

As ferramentas utilizadas na avaliação do desempenho tinham vindo a sofrer alterações. A metodologia em vigor aquando do estudo era suportada por uma ferramenta informática utilizada a nível internacional, designada por GEMS (*Global Excellence Model*). Um inventário de competências definia os diferentes perfis de responsabilidade e exigência nas várias áreas de competência e para cada fase da carreira, resultando na consideração de critérios específicos para cada posição ocupada pelos consultores, no sentido de fazer:

«...uma avaliação, quer das competências pessoais, e de interrelacionamento, quer das competências técnicas» [*Assistant Manager*]

Formalmente, a avaliação anual era o resultado da compilação de várias avaliações que iam sendo feitas ao longo do ano nos diferentes projectos em que cada consultor participava.

Um dos *managers* descrevia assim este processo:

«Nós fazemos avaliações por projecto — nós chamamos um EPR, que é um *Engagement Performance Review*, em que, basicamente, vamo-nos sentar com as pessoas que vão estar nesse projecto, e vamos definir os objectivos de cada um nesse projecto. E no final do projecto, vamos fazer a avaliação do seu desempenho no âmbito desse projecto. Depois, de 6 em 6 meses, fazemos a consolidação das avaliações de cada um nos projectos. E depois, a avaliação anual, que vai dar origem à progressão, a aumentos, e à definição do plano de formação.» [*Manager*]



Formalmente, o resultado da avaliação do desempenho tinha, então, repercussões a nível da progressão na carreira, da remuneração e da definição do plano de formação de cada empregado para o ano seguinte. Contudo, a percepção dos entrevistados era de que, na prática, aquelas ligações não eram inteiramente levadas a cabo. Em relação ao seguimento que era dado à avaliação do desempenho, um consultor sénior comentava mesmo:

«A ideia que nós temos é que, até ali, as coisas estão bem. Mas depois, o caminho que é dado [à avaliação do desempenho], não se percebe muito bem.» [*Senior consultant*]

Um dos factores que certamente estaria a contribuir para esta imagem era o facto de, nos últimos dois anos, algumas promoções terem sido feitas de forma diferente daquela que era a norma estabelecida formalmente. Tal como explicou um *manager* da área, devido ao recente aparecimento e rápido crescimento das áreas mais tecnológicas na empresa, dois consultores júnior, admitidos numa fornada de 11 ou 12, tinham sido promovidos a consultor sénior precocemente e antes dos colegas, por necessidade de preencher essas vagas. Por outro lado, até recentemente, a implementação do sistema de avaliação de desempenho era relativamente informal, sem que todos os passos estabelecidos fossem necessariamente seguidos. De forma que as implicações da avaliação do desempenho na carreira, na remuneração ou na formação tinham ocorrido de forma pouco sistemática. Apesar de estarem formalmente definidas há vários anos, só mais recentemente estas políticas tinham de facto vindo a ser progressivamente seguidas com maior rigor.

Os consultores entrevistados pareciam genericamente satisfeitos com o sistema de avaliação e com as avaliações a que tinham sido sujeitos na empresa. Mas também era largamente reconhecido o carácter potencialmente problemático da avaliação do desempenho. A última evolução do sistema pretendia precisamente contribuir para minorar a subjectividade sempre implícita num processo de avaliação, diversificando os avaliadores e as avaliações feitas a cada indivíduo.

#### **6.6.3.4. Carreiras**

A carreira hierárquica observada na Deloitte seguia o padrão encontrado nas outras Consultoras, associado à estrutura de *partnership*. Aqui, a carreira começava com os *trainees* (estagiários), e seguia sucessivamente com os *business analysts*, os *consultants*, os *senior consultants* e os *managers*, e culminava, como não poderia deixar de ser, com a chegada ao estatuto de sócio (*partner*). Como já vimos no caso de outras das firmas estudadas, a esta hierarquização correspondia também uma diferenciação funcional, com uma evolução do tipo de responsabilidades e competências requeridas a cada passo. Nos primeiros níveis de carreira, as principais atribuições eram as de execução de tarefas sob a orientação de um líder.

Este papel de liderança cabia, em regra, aos *managers*. Em projectos especialmente importantes ou de maior dimensão, a liderança do projecto podia estar directamente a cargo de um *partner*. De resto, qualquer projecto tinha sempre como responsável máximo um *partner*. A partir de *senior consultant*, a execução passava a ser combinada com a gestão das equipas, que envolvia a coordenação mais operacional do trabalho em projecto. Os consultores com funções de gestão, a partir do nível de *manager*, eram responsáveis por angariar novos trabalhos e gerir uma carteira de clientes. Um dos *managers* entrevistados explicava assim esta evolução:

«...[um júnior começa por] fazer as suas tarefas de acordo com aquilo que o chefe de projecto determina. Até uma fase em que passo a ser o chefe do projecto. Depois passamos (...) essencialmente a gerir, até ao desenvolvimento do negócio, o desenvolvimento de soluções, e fazer a gestão financeira do projecto.» [*Manager*]

Entre os níveis de *manager* e *partner*, distinguia-se entre *assistant manager*, *manager* e *senior manager*, para permitir fasear esse intervalo de permanência maior. De destacar ainda que, em relação ao que era praticado nas concorrentes, a carreira parecia aqui estender-se por mais degraus. No entanto, o ritmo de progressão pareceu tão célere como a média do sector. Com quatro anos de casa, uma das entrevistadas era consultora sénior; outra era *assistant manager* ao fim de seis anos. Segundo o responsável pela gestão de topo, a progressão era algo mais lenta do que na ex-Andersen. Mas havia uma correspondência quase directa entre os patamares da carreira, e essa harmonização, já trabalhada, não havia sido difícil:

«Portanto, o que variava era o ritmo de promoções. (...) Mas mesmo esse, surpreendentemente, eram questões de sintonia de meses, e não de anos. Portanto, foi fácil.» [*Partner*]

Como foi já referido, a carreira era vista como um aspecto estratégico na organização, funcionando não só como factor de atracção de potenciais novos empregados, mas também como um importante motor de motivação interna. Efectivamente, a carreira foi um dos factores mais mencionados pelos consultores para terem escolhido um emprego na Deloitte & Touche, e no sector da consultoria. Note-se que estes profissionais não entendiam por “boas perspectivas de carreira” apenas a oportunidade de progredirem dentro de uma mesma empresa, mas também as possibilidades de emprego que se abriam fora da companhia com a experiência e reputação lá adquiridas. Os excertos seguintes ilustram estas atitudes:

«O que é que me fez vir para cá? Principalmente para a área de consultadoria. Sempre me atraiu trabalhar numa multinacional. Era uma empresa que me dava uma boa perspectiva de carreira.» [*Manager*]

«Primeiro porque era para uma das *Big 5*, e tinha logo um prestígio, que era importante, quer a nível pessoal, quer a nível de currículo. E interessou-me.» [*Senior Consultant*]

Quanto aos outros objectivos apontados pela empresa para oferecer carreira aos empregados, parecia um facto que, pelo menos para alguns, a carreira constituía um factor de

retenção. Efectivamente, muitos avaliavam a sua permanência na companhia pela medida em que sentiam que estavam a aprender e a potenciar sua carreira.

«No dia que sentir que não consigo tirar mais nada, não consigo avançar, ou não me sinto realizada, aí penso que não vou estar bem e [penso em sair]» [Manager]

Como também já vimos, a progressão na carreira era conduzida pela avaliação do desempenho, que de alguma forma determinava a “aptidão” de cada consultor em passar à fase seguinte. O sistema seguido na Deloitte encaixava-se no que a literatura apelida de “up-or-out”, embora a tendência verificada nos últimos anos para um crescimento seguro não ajudasse a evidenciá-lo. Na verdade, e de acordo com a maioria dos testemunhos, todos tinham vindo a ter espaço para permanecer na companhia, sendo a rotatividade relativamente baixa. Ainda assim, era abertamente reconhecido pelos responsáveis que:

«Em todas as empresas há pessoas que se ajustam melhor ou pior ao perfil de trabalho requerido. (...) Há pessoas que, depois de um ano, dois anos, se nota que... não têm jeito!» [Partner]

Nesses casos, a avaliação do desempenho era utilizada no sentido de fazer ver às pessoas a sua menor adequação ao “perfil” pretendido, o que as orientava claramente para procurarem alternativas fora da companhia. Os seguintes comentários mostram como este sistema estava interiorizado pelas pessoas na empresa.

«...nós temos uma coisa chamada Inventário de Competências (...) E as pessoas olham para aquilo, já têm uma perspectiva do que é que se pretende em cada um dos níveis. E por isso, de uma forma natural, as pessoas... vão percebendo. E depois nas avaliações anuais, sobretudo para aqueles que já estão prestes a dar o salto, nós costumamos logo definir as áreas onde os mesmos terão de se enriquecer, terão de se entender...» [Manager]

«...pronto, se a gente passa dois anos, três anos numa categoria é porque alguma coisa... (...)Sabe-se que não dá para aquilo...» [Business analyst]

Recentemente, tinha sido também introduzida na empresa a figura de mentor ou “*counsellor*”. A cada consultor era dada a oportunidade de escolher um mentor de entre os colegas com a posição de, pelo menos, *manager*. Esta pessoa tinha o papel de ouvir os seus “orientados” e aconselhá-los nas suas decisões de carreira, sem que existisse uma ligação hierárquica directa entre os dois. Esta relação baseava-se na confiança pessoal que se estabelecia entre o mentor e o seu “protegido”, existindo um conjunto de regras de confidencialidade que deviam ser estritamente seguidas. Os consultores ouvidos tinham uma opinião positiva deste esquema. Sentiam-se bem com o seu mentor, que tinham escolhido e conheciam bem, e tinham já o hábito de recorrer aos seus conselhos. Ainda assim, reconheciam que era uma coisa muito recente, a que as pessoas ainda se estavam a habituar.

«Escolhi uma pessoa em quem eu confio, com quem, à partida, estou à vontade para falar o que me apetece. Coisas boas e coisas más.» [Senior consultant]

«É assim: tivemos reunião com o mentor. E a minha foi interessante. Mas eu acho que a coisa não está... Está a arrancar.» [Business analyst]

### 6.6.3.5. Remuneração

A remuneração era articulada em torno de uma tabela organizacional relativamente uniforme nos níveis de entrada na carreira. No entanto, havia um diferencial significativo entre as remunerações praticadas em Lisboa e no Porto. Isto prendia-se com diferenças identificáveis, não só em termos do mercado de trabalho, como sobretudo em relação ao mercado da consultoria. Por um lado, em Lisboa havia uma maior «agitação» no mercado de trabalho destes profissionais. Os níveis de rotatividade eram maiores, tal como a concorrência a nível salarial, não só entre as Consultoras mas também com outros potenciais empregadores. Daí também a necessidade de oferecer remunerações a um nível mais competitivo. Mas a razão principal para estas diferenças tinha a ver, segundo os responsáveis da empresa, com a especificidade do próprio mercado no Norte. Os clientes mais típicos do escritório do Porto eram de menor envergadura e capacidade financeira, e os projectos que encomendavam de menor dimensão, duração e rentabilidade. Assim, as margens praticadas em relação a estes projectos tendiam a ser mais limitadas, e o que a empresa podia pagar aos consultores no Norte era também mais restrito. Um dos entrevistados explicava assim esta situação:

«...o mercado do Norte não é um cliente que compra projectos de consultoria de grande valor. Por exemplo, uma PT, que é o nosso maior cliente [em Lisboa]... Nós temos lá 70 consultores! E, enfim, estão habituados a comprar consultoria. Compram a um preço, que em Lisboa é normal, mas já é elevado, e a que aqui nunca conseguiríamos vender. Ou seja, nós trabalhamos um segmento de clientes a um *rate* bastante mais baixo do que se pratica em Lisboa. Isso depois também tem reflexos no que é que se pode pagar em termos de salários às pessoas.» [Manager]

Se esta disparidade entre as remunerações dos consultores de Lisboa e do Porto era mais ou menos aceite como sendo “natural”, já as diferenças verificadas entre o que ganhavam os consultores da ex-Andersen e da “antiga” Deloitte eram motivo de maior descontentamento, embora as razões para tal fossem basicamente as mesmas. Recorde-se que a ex-Andersen operava sobretudo em Lisboa. As tabelas remuneratórias das duas companhias eram, pois, consideravelmente desniveladas, e isto ainda não tinha sido resolvido oito meses após a fusão. Os consultores entrevistados tinham a expectativa de ver este desequilíbrio minorado a partir do arranque do novo ano, altura para que estavam anunciadas outras novidades, como o estabelecimento de objectivos individuais e o novo plano de formação. A atitude mais frequente era a de “esperar para ver”, mas a situação causava um evidente desconforto.

«Os funcionários da Andersen recebiam mais do que nós. Ou seja, um BA (*business analyst*) na Andersen recebia mais do que um BA cá. E na fusão, ainda não houve a negociação dos salários. Mas, pronto, à partida dizem que vão querer harmonizar, que eu acho mais do que justo!» [Business analyst]

«Não tenho muita ideia, mas há diferenças. Então da Andersen para nós, ganham quase o dobro!» [Senior consultant]

O desagrado era agravado pelo facto de, segundo os testemunhos ouvidos, a Deloitte & Touche pagar «abaixo da média».

«A Deloitte & Touche — a antiga Deloitte — está abaixo. Está abaixo do mercado.» [*Senior consultant*]

«Eu penso que, a nível dos estagiários e dos níveis mais baixos, é a nível do mercado... ou um bocadinho abaixo, talvez.» [*Senior consultant*]

A harmonização entre as duas firmas ao nível das remunerações seria concerteza um dos aspectos mais difíceis de gerir no processo de fusão. Apesar de se reconhecer a necessidade de o fazer, a concretização desta uniformização levantava questões de ordem prática incontornáveis, que dificilmente se ultrapassariam a curto-prazo. Um dos responsáveis comentava assim o dilema instaurado:

«...se for uma mudança brusca e passamos todos a auferir salários mais ou menos iguais (...) vai ser um impacto brutal nos nossos clientes. (...) Tem que se arranjar aqui um ponto de equilíbrio que é complicado. Porque, enfim, se eu subo 30% dos salários das pessoas, também vou ter de subir os *rates* 30%! (...) E deixamos de ser competitivos aqui no Norte. Por isso, há ali um *trade-off* que é complicado de gerir.» [*Manager*]

De qualquer forma, nos primeiros anos, a remuneração era fixa, sendo os aumentos anuais afectados pela avaliação do desempenho. A partir de *consultant*, passava a haver um prémio, também ele variável com a avaliação do desempenho. Para além da componente monetária, havia ainda lugar a um número de benefícios sociais. De acordo com o que foi mencionado pelos vários entrevistados, estes incluíam, por exemplo, seguros de vida e de saúde, telemóvel, a opção de ter automóvel da companhia e respectivo lugar de parque de estacionamento. Até há pouco tempo, este padrão era comum a todos os níveis de carreira. Recentemente, tinha sido introduzida a prática de incluir no pacote remuneratório uma parte variável, condicionada ao alcance de determinados objectivos negociados anualmente a partir da posição de *manager*. A implementação desta política estava em progresso, não tendo ainda produzido efeitos práticos na altura do estudo.

#### **6.6.3.6. Gestão das saídas**

Como vimos, a Deloitte & Touche tinha uma organização assente numa estrutura hierárquica em pirâmide. Em regra, isto significa que a progressão na carreira não é efectivamente possível para todos os consultores que entram para a base da carreira, o que implica que muitos acabem por deixar a empresa ao fim de algum tempo. No caso particular da Deloitte, a firma tinha vindo a registar nos últimos anos um crescimento progressivo que lhe permitia manter um índice de rotatividade baixa. Isto era, aliás, motivo de orgulho para um dos responsáveis entrevistado, que comentava:

«As entradas são de longe superiores às saídas. (...) Até estamos mais ou menos vaidosos de termos conseguido manter quase toda a gente cá.» [*Partner*]

Outros entrevistados partilhavam a impressão de que a rotatividade era baixa:

«Quer dizer, há sempre todos os anos quem saia, como é lógico. Mas não há muita gente a sair! (...) a Deloitte não é caracterizada pela grande rotatividade.» [*Senior consultant*]

Contudo, foram avançados alguns factores circunstanciais para este baixo índice de saídas na empresa. Por um lado, isto parecia decorrer de um menor dinamismo particular ao mercado de trabalho do Porto. Um dos consultores comentava:

«O mercado de trabalho do Porto é muito diferente do de Lisboa. Em Lisboa, há uma rotação incrível, não é. As pessoas não estão 6 anos na mesma empresa! Nem por perto. No Porto há mais... estão mais tempo.» [*Senior consultant*]

Por outro lado, o período de recessão económica que se vivia à altura do estudo também travava as saídas voluntárias, uma vez que eram mais reduzidas as alternativas de emprego. A este respeito, dizia-se:

«Não, muito porque o mercado está muito apertado! Percebe? Porque se o mercado estivesse aberto, havia maior rotação.» [*Senior consultant*]

De qualquer forma, a rotatividade na empresa estava longe de ser nula, e registava-se saídas. No caso da Deloitte, estas saídas tinham sido sobretudo voluntárias. O facto das pessoas quererem sair ao fim de algum tempo era tido como uma característica do sector. Os jovens recém-licenciados vinham para estas empresas que reconheciam como “Escolas”, no intuito de complementarem a sua formação académica. Por outro lado, sendo a consultoria uma actividade especialmente agitada, que impõe um estilo de vida dominado pela dedicação intensiva ao trabalho, as pessoas tendiam a procurar outros empregos mais estáveis e menos imprevisíveis ao fim de alguns anos, procurando conciliar o trabalho com outros interesses e facetas da vida privada. Este era um ponto reconhecido por todos os entrevistados.

«E portanto, as pessoas começam a determinada altura a sentir-se que... Começa a ser demasiado *stress* juntar as coisas todas ao mesmo tempo e acabam por sair. Mesmo sem eu lhes dizer nada.» [*Partner*]

«Acho que isto é uma profissão de desgaste rápido. Isto é interessante para os primeiros anos de carreira, é uma boa escola. Mas é normal haver essa rotação. Muitas vezes as pessoas acabam por ficar num cliente onde estão a trabalhar.» [*Assistant manager*]

Outro aspecto que parecia “empurrar” as pessoas para sair era o próprio tipo de evolução de carreira proposto, que também acabava por condicionar a vontade das pessoas continuarem na firma. A Deloitte & Touche seguia o formato mais tradicional no sector, que, como vimos, se traduz numa diferenciação funcional ao longo da carreira. A incorporação, à medida que se sobe na pirâmide, de funções de gestão interna e, particularmente, da faceta comercial não é aceite de igual modo por todas as pessoas. Isto mesmo era realçado por um

dos responsáveis:

«Enfim, há gente que não gosta sobretudo da parte do desenvolvimento do negócio. Mas nesta firma, uma pessoa que queira evoluir... tem que ser por aí. E há gente que não consegue dar o salto. Sobretudo o salto da parte técnica para começar a desenvolver negócio.» [Manager]

Na prática, o que isto quer dizer é que era favorecida a permanência a longo-prazo daqueles que tinham mais gosto e “jeito” para a gestão interna da firma e para a vertente comercial do desenvolvimento do negócio. Assim, os consultores com maior apetência pelas questões técnicas tendiam a procurar alternativas de emprego fora da companhia, em que pudessem continuar a satisfazer essas suas preferências.

Em relação às saídas voluntárias, o sócio responsável pela área de consultoria achava poder identificar um certo padrão:

«É muito variável, mas eu tenho uma teoria minha. Eu creio que as pessoas tendem a rodar nos anos pares. E eu atribuo isso ao seguinte: portanto, há um ano em que é novidade, depois o segundo ano é o repisar. As pessoas estão muito mais propensas a sair no repisar do que propriamente no primeiro ano em que foram promovidos, e em que há novidade, estão motivados...» [Partner]

Para além das saídas estritamente espontâneas, a empresa procurava desincentivar a permanência dos consultores que não se encontrassem entre os melhores, através, nomeadamente, do sistema de avaliação do desempenho:

«A vantagem do sistema de avaliação é a oportunidade de uma pessoa dizer a quem está a ser avaliado coisas do género: “Olha, acho que não tens jeito para consultadoria”. E há casos desses. (...) Há esse diálogo com as pessoas. As pessoas entendem. Muitas vezes já tinham elas entendido isso.» [Partner]

Este entendimento com as pessoas assim abordadas parecia ser relativamente fácil de conseguir. O facto destes profissionais não terem grande dificuldade em se recolocarem no mercado ajudaria. Tanto os responsáveis como os consultores partilhavam esta noção:

«E também, felizmente, vindos de uma empresa deste género, têm alguma facilidade em se colocar.» [Partner]

«Acho que ajuda [a encontrar novo emprego]! Sim, sim. Eu tenho a impressão que a Deloitte tem uma imagem muito boa. Mesmo antes da fusão com a Andersen.» [Business analyst]

Ao contrário de algumas concorrentes, a Deloitte não se havia ainda visto obrigada a promover activa e oficialmente a redução do pessoal. Por um lado, a companhia conseguia, em contra-ciclo, registar crescimento. Por outro lado, o próprio processo de fusão parecia ter suscitado um aumento das saídas. Como veremos adiante, o carácter voluntário destas saídas não era consensual.

#### **6.6.3.7. Comunicação**

A comunicação tinha vindo a formalizar-se à medida que a companhia crescia. Para a

comunicação de âmbito mais formal, o meio privilegiado era o correio electrónico. Esta via era utilizada para transmitir a todos os empregados as grandes decisões referentes à companhia. A recente fusão e decorrentes reestruturações eram os temas mais abordados no período em que decorreu este estudo, sendo frequentes as comunicações por parte do *managing partner* e dos outros sócios. O correio electrónico era igualmente usado na comunicação relativa a assuntos operacionais, e também para a comunicação informal. De resto, na comunicação informal, o contacto cara-a-cara era muito valorizado.

Antes da integração da ex-Andersen, a companhia estava organizada em grupos que reuniam os consultores especializados nas diferentes áreas de competência — como o *Customer Management* ou a área de tecnologias de informação —, liderados por um *partner* e incluindo um conjunto de *managers*. Periodicamente, era hábito haver reuniões a nível destes grupos, que constituíam importantes momentos de comunicação, não só a nível operacional, como também em relação ao próprio relacionamento entre a empresa e os seus empregados. Por exemplo, a informação de gestão da companhia, directamente disponibilizada aos *managers*, era disseminada nessas reuniões aos restantes colegas. No momento do estudo, este formato estava em revisão. Os grupos de trabalho fixos tinham deixado de vigorar e a estrutura matricial estava a ser introduzida. Apenas as equipas de projecto, com uma composição variável e temporária, continuavam a ser constituídas. A expectativa de que as reuniões de projecto passassem, de alguma forma, a preencher o espaço e as funções das anteriores reuniões de equipa não se concretizara ainda.

Vivia-se claramente uma fase de transição. Apesar de já não existirem formalmente, as pessoas continuavam a ter como referência as suas antigas equipas. Quanto à informação a que tinham anteriormente acesso através daquelas reuniões, tinha deixado de lhes chegar, pelo menos de forma sistemática. As pessoas pareciam sentir falta sobretudo do enquadramento que as equipas e as reuniões lhes proporcionavam. Em relação à informação propriamente dita, as atitudes eram mais diversas. Algumas pessoas achavam importante terem acesso à informação de gestão da empresa, outras achavam-se suficientemente informadas. A informação que realmente interessava aos consultores era de cariz operacional. Mais do que indicadores financeiros, as pessoas queriam saber se havia trabalho assegurado. Determinados pormenores eram considerados de interesse só para os *managers* e *partners*.

«Eu penso que não é muito importante. Acho que não é fundamental no trabalho do dia-a-dia saberem se, por exemplo, se está a vender muito, se está a vender pouco... Desde que haja trabalhos, isso é que interessa!» [*Senior consultant*]

«Estamos sempre a querer saber “Há propostas? Caíram propostas?” Isso, sim!» [*Business analyst*]



#### 6.6.4. Relacionamento empresa/empregados

Em geral, as pessoas identificavam um bom relacionamento entre a companhia e os empregados. A pequena dimensão da empresa permitia um contacto fácil e imediato entre os consultores e os responsáveis. Era também unânime a opinião de que predominava na Deloitte & Touche um bom ambiente de trabalho. Para alguns, o bom ambiente contribuía mesmo para a sua permanência na empresa. A relação entre a empresa e os empregados era descrita nos seguintes termos:

«Uma relação aberta. Como dizemos: de portas abertas. É fácil! Não há aquela barreira, ou aquela coisa hierárquica.» [*Business analyst*]

«A relação é muito boa, sabe. Muita gente se mantém ao longo de muito tempo talvez por causa da relação antiga, que era uma relação muito aberta e muito franca.» [*Senior consultant*]

«Acho que é muito bom o ambiente de trabalho. As pessoas têm mais ou menos o mesmo tipo de formação, têm mais ou menos o mesmo tipo de cultura, e isso ajuda. Somos pessoas jovens, temos mais ou menos as mesmas perspectivas de carreira e de ambições profissionais.» [*Assistant manager*]

O relacionamento entre colegas também era genericamente tido como positivo. Foi realçada a cooperação e inter ajuda no trabalho, bem como o estabelecimento de relacionamentos de amizade que extravasavam o mero âmbito profissional, e chegavam a sobreviver à saída das pessoas para outros empregos.

«Há uma inter ajuda muito grande nas pessoas, porque todos dependem uns dos outros, não é. Quanto mais um anda para a frente, mais os outros andam.» [*Senior consultant*]

«Temos casos de colegas que saíram que sempre vêm cá almoçar... Não se perde o contacto.» [*Business Analyst*]

O responsável máximo entrevistado identificava também uma importante componente afectiva no relacionamento entre a empresa e os empregados, justificando-a assim:

«Como apanha as pessoas principalmente à saída da faculdade, é muitas vezes o primeiro emprego. E isso cria uma ligação também afectiva da própria pessoa com a empresa, que depois, quando elas saem, se mantém.» [*Partner*]

A menção a uma “relação antiga” numa das declarações acima citadas constituía já uma alusão à recente situação de fusão com a ex-Andersen, geradora de uma inevitável perturbação na altura em que decorreu este estudo. A incerteza quanto ao futuro, a reestruturação em curso e a integração de um grande número de novos colegas (que estavam, no conto geral, em maioria), tudo isto contribuía para abalar o tipo de relacionamento já estabelecido. Não só a maior dimensão resultante da integração das duas companhias como, sobretudo, a presença de colegas novos, vistos como tendo uma postura mais formal, eram identificados como causa da perturbação do ambiente de trabalho ao implicar uma perda da anterior informalidade e à-vontade entre as pessoas. O mau-estar notado parecia ser agravado

por uma certa dificuldade em integrar os consultores das duas empresas. Este aspecto foi realçado por vários dos entrevistados, e um dos consultores chegava a atribuir este insucesso à má condução do processo por parte dos responsáveis das duas companhias:

«Para mim, o grande erro foi não haver equipas multi-disciplinares. (...) quer dizer, há aqui dois grupos. (...) está a haver uma barreira muito grande» [*Senior consultant*]

«...não está a haver uma integração real. Não nos estamos a misturar tanto. (...) E as culturas eram diferentes. E, pronto, isso sente-se um bocadinho.» [*Business analyst*]

### 6.6.5. Flexibilidade

A flexibilidade era considerada essencial na Deloitte & Touche. Neste caso, a noção de flexibilidade foi identificada, em grande medida, com a mobilidade interna das pessoas na organização. Esta mobilidade incluía uma vertente horizontal, uma vez que a movimentação de pessoas entre diferentes áreas de competências ou entre diferentes unidades de negócio era considerada normal e corrente na empresa; e uma dimensão vertical, em que era exigido aos empregados a capacidade de assumirem responsabilidades diferentes do que seria o padrão para o seu nível de carreira. Um exemplo seria:

«Quer dizer que um *manager* não vai dizer que só faz o trabalho de *manager*. Se ele for a única pessoa que está no trabalho, tem de fazer o trabalho.» [*Partner*]

A necessidade de pedir às pessoas este tipo de polivalência estava muito relacionada com a pequena dimensão da empresa, especialmente dentro da unidade de Consultoria. Na verdade, chegou a ser mencionado o recurso à ajuda de colegas da unidade de Auditoria para tarefas menos especializadas em alturas mais críticas.

Por outro lado, a flexibilidade era também vista como uma exigência da própria actividade, que condicionava o comportamento exigido aos consultores. Neste sentido, era esperado que os empregados estivessem disponíveis e fossem capazes de se adaptar a um número de diferentes e variáveis situações.

«Também exigimos do pessoal que trabalha connosco flexibilidade em várias outras frentes. Flexibilidade de localização física do local de trabalho, o tipo de trabalho em si, horário de trabalho. Portanto, o trabalho é de grupo, as pessoas têm de ter a flexibilidade de se encaixar em cada equipa de trabalho, e podem estar em várias ao mesmo tempo. E durante o ano passam por várias equipas, têm vários chefes, têm vários colegas, e mandam em outras pessoas, todas diferentes. Portanto... Acho que é um dos factores em que o assunto flexibilidade é mais evidente.» [*Partner*]

Deste modo, o tipo de flexibilidade mais notada era aquela que a literatura qualifica de funcional. Por outro lado, e mais uma vez à semelhança do que acontecia nas outras firmas estudadas, a flexibilidade da organização era, antes do mais, vista como derivando da capacidade de cada indivíduo ser flexível. Quando directamente questionado sobre uma flexibilidade especificamente organizacional, o *partner* entrevistado acabou por identificar

uma dimensão para além da flexibilidade individual dos empregados. Mas não deixou de reforçar a flexibilidade proporcionada pela conjugação das capacidades de cada indivíduo.

«Não é só individualmente que as pessoas são flexíveis, a própria empresa também o é em si. Já de si, digamos, ser uma entidade que agrega a flexibilidade global das pessoas que lá estejam. O somatório de isto tudo já dá uma organização com algum dinamismo, alguma capacidade de adaptação... Depois, o facto da própria empresa, em termos de organigrama, se arrumar assim já é também o formalizar e o canalizar da flexibilidade... A própria organização é de modo a que as pessoas tenham várias responsabilidades, várias linhas de reporte...» [*Partner*]

Paralelamente, também se constatou haver necessidade e uso de uma flexibilidade mais numérica na Deloitte & Touche. Contudo, e apesar de seguir um modelo de carreira assente numa rotatividade regular, o crescimento seguro que se vinha verificando na empresa dispensava um nível elevado de saídas. Assim, era mantido um nível mínimo de rotação do pessoal aproveitando sobretudo as saídas espontâneas. Também se promovia a saída dos indivíduos com piores perspectivas de carreira interna através do sistema de avaliação do desempenho. Esta última modalidade teria um impacto mais qualitativo do que quantitativo, mas reflectia uma postura activa por parte da empresa na gestão das saídas.

A integração da ex-Andersen no seio da Deloitte & Touche trouxe uma particular necessidade de ajustamento dos quadros existentes. Oficialmente, ou de acordo com os testemunhos dos responsáveis de topo, este era um assunto que iria ser tratado mais tarde através, sobretudo, de transferências e reconversões internas. Na realidade, já se verificavam mais saídas “voluntárias” do que tinha sido habitual anteriormente. Um dos consultores questionava abertamente a espontaneidade de algumas destas saídas, comentando:

«Acontecem as duas coisas: há pessoas que saem, há outros que são “convidados”» [*Senior consultant*]

Se em relação ao nível de saídas não foi possível encontrar opiniões totalmente coincidentes, já em relação ao nível de entradas não parecia haver dúvidas. A empresa tinha suspenso (pelo menos parcialmente) o habitual contingente de recrutamento anual. Assim, as saídas verificadas não estavam a ser repostas, o que resultava numa efectiva redução do número global de empregados.

«Antes, entrava e saía [gente]. Todo o Setembro sempre entrava gente. E algumas pessoas saíam... (...) Agora está [só] saindo... Não está a entrar, está a sair.» [*Business analyst*]

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.